



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
DIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**



**TIPO DE PROGRAMA ACADÉMICO #5.  
ELABORACIÓN DE MATERIAL Y AUXILIARES DIDÁCTICOS PARA ENSEÑANZA  
TÍTULO DEL PROYECTO: MANUAL DE PRÁCTICA DE PROCESOS DE DIRECCIÓN  
SEGUNDO INFORME DE EJERCICIO SABÁTICO  
AUTORIZACIÓN SABÁTICO AS-2-107/208  
PERIODO 13 DE FEBRERO DE 2019 AL 12 DE AGOSTO DE 2019**

**PRESENTA**

**LIC. GUILLERMO BERNARDINO PITA MEJIA.**

**HERMOSILLO, SONORA 12 DE AGOSTO DE 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

A los maestros de la academia del departamento económico administrativo, por sus asesorías, proyectos y perspectivas compartidas.

A los alumnos por sus aportaciones académicas por su creatividad, responsabilidad, respeto y amor para propiciar así sus cambios, transformación y trascendencia en el desarrollo de sus habilidades directivas en los Procesos de Dirección estratégica.

A mi familia por apoyarme en tiempo y espacio para la elaboración de esta práctica.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un manual de prácticas para utilizarse en la materia de Procesos de Dirección, fue elaborado para los estudiantes de la carrera Licenciatura en Administración del Instituto Tecnológico de Hermosillo.

El propósito de elaborar este manual es que el alumno realice actividades de aprendizaje independiente, individual o en trabajo colaborativo, para desarrollar sus habilidades directivas en procesos de dirección estrategia y en su futuro desempeño profesional.

El alumno al entrar a clase tiene poca experiencia en las personas y en las organizaciones incluso no ha tenido un empleo, este manual le ayudara al alumno a mejorar lo que ya conoce, reafirmar sus conocimientos teóricos, identificar y desarrollar sus habilidades directivas que le hacen falta, se volverá más proactivo en el proceso de aprendizaje.

Las nuevas tecnologías de mercado, la competencia de productos, los controles de calidad, reducciones de personal, el cambio en los gustos del consumidor son presiones para que la empresa continúe siendo productiva. También ha aumentado la presión para que los directivos busquen recursos humanos con habilidades directivas extraordinarias, habilidades para comunicar, motivar, tomar decisiones, resolver conflictos, etcétera... es decir buscan líderes capaces de construir una nueva cultura organizacional basada en el mejoramiento de los procesos de dirección estratégica y así poder enfrentar los nuevos retos del siglo XXI. Por lo que se justifica la necesidad de contar con propuestas didácticas para apoyar la impartición y seguimiento de prácticas en la materia Procesos de Dirección.

El maestro comprenderá la utilidad que el manual de prácticas proporciona ya que se conceptualiza como el espacio de integración teórico-práctico, donde se da la construcción e integración de conocimientos que favorecen la formación y desarrollo de competencias profesionales y la evaluación continua, es una construcción basada en vivencias que permite la articulación entre el pensar, el sentir y el actuar, con un ciclo continuo de “acción-reflexión-acción”, frente al compromiso social que se adquiere, cuando se elige y ejerce la profesión. El manual de prácticas cubre el programa de estudios vigente completo, abarcando la totalidad de las unidades, temas y subtemas.

## INDICE DE PRÁCTICAS

No.	Nombre de la práctica	No. De pagina
	<b>Presentación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Portada</li><li>• Agradecimientos</li><li>• Introducción</li><li>• Índice</li></ul>	<b>1</b>
<b>1</b>	El FODA en la práctica	<b>5</b>
<b>2</b>	Métodos alternativos de diagnóstico.	<b>11</b>
<b>3</b>	FODA variables internas	<b>22</b>
<b>4</b>	FODA variables externas	<b>35</b>
<b>5</b>	Análisis situacional de una empresa líder	<b>41</b>
<b>6</b>	Análisis situacional de una empresa seguidora de líder.	<b>47</b>
<b>7</b>	Diagnostico organizacional de recursos humanos.	<b>55</b>
<b>8</b>	Diagnostico organizacional de venas y promoción de ventas	<b>70</b>
<b>9</b>	Diagnostico organizacional de publicidad	<b>80</b>
<b>10</b>	Momentos de incertidumbre El caso "Comida Rápida"	<b>87</b>
<b>11</b>	Momentos de incertidumbre El caso "Automóviles perfectos"	<b>103</b>
<b>12</b>	Momentos de incertidumbre "Recursos Humanos Idóneos"	<b>116</b>

## MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

1. **NÚMERO DE PRÁCTICA: 1**
2. **NOMBRE: EL FODA EN LA PRÁCTICA.**
3. **COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

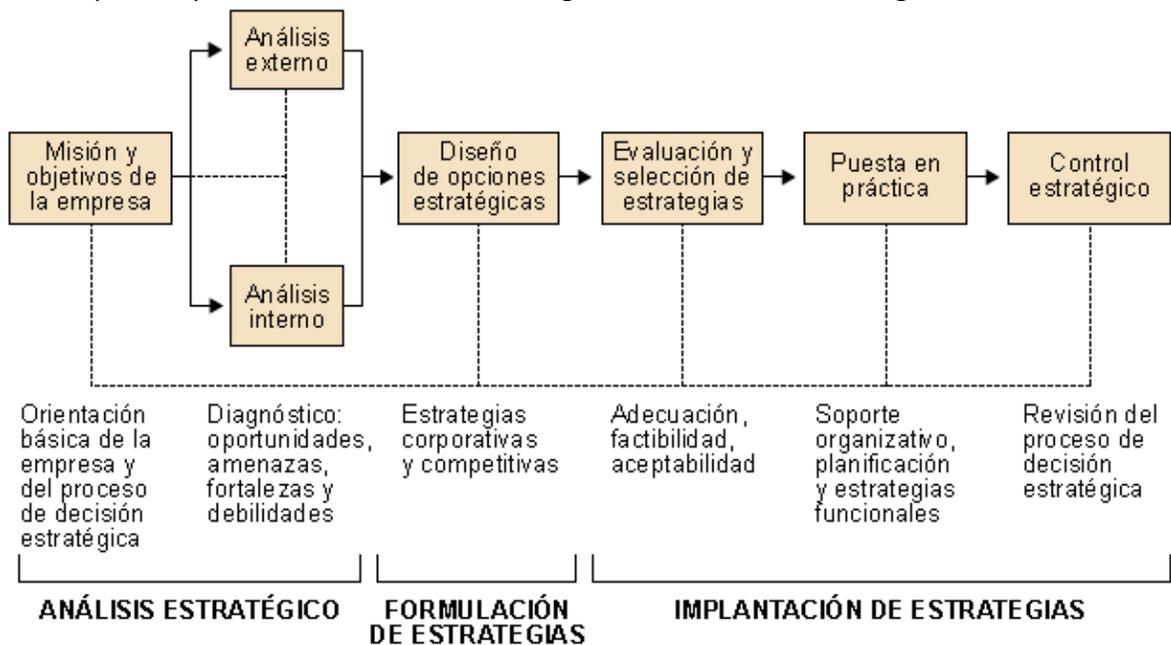
Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estratégica.

### 4. INTRODUCCIÓN

Los administradores deben saber cómo dirigir personas, tomar decisiones y sobre todo contar con la habilidad de crear estrategias que ayuden a las organizaciones a lograr sus objetivos.

La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización.

Las etapas del proceso de dirección estratégica lo ilustramos en este grafico



El análisis estratégico es considerado como uno de los más importantes porque pone a prueba a la percepción de profesionalista. Con esta finalidad, el análisis estratégico se compondrá esencialmente del estudio de tres elementos que determinan el espacio

estratégico en el que se va a desenvolver la empresa, ejes sobre los que se construirá su estrategia:

- La **definición de la misión y objetivos de la empresa** busca dar coherencia a toda la actuación empresarial y al propio proceso de dirección estratégica.
- El **análisis externo** trata de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno –tanto en un nivel general como específico o de sector– en el que se encuentra inmersa la empresa, formado por variables exógenas o factores del diagnóstico externo de la empresa.
- El **análisis interno** pretende determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa y que constituirán el conjunto de variables endógenas que configuran el diagnóstico interno de la empresa. En la actualidad, en el análisis interno se considera especialmente relevante la identificación y evaluación de los recursos y capacidades de que dispone la empresa, pues son la base del potencial de ésta para generar y mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

#### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

#### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

#### **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizarán la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3 Pensamiento crítico**

El alumno contestará las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollará un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. EJERCICIOS DIDACTICOS (Individual y Grupal)**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

Análisis estratégico

Análisis externo

Análisis interno

Estrategia

Estrategia competitiva o de negocio

Misión

Visión o propósito estratégico

Ética empresarial

### **9.2. DINAMICA**

**EJERCICIO 1** El alumno aplicará el formato FODA a una empresa.

<b>FODA</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>ASPECTOS POSITIVOS</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>ASPECTOS NEGATIVOS</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

- ¿Para qué sirve el FODA?
- ¿Qué capacidad o habilidades debe de tener el responsable de elaborar el FODA?
- ¿Es relevante? ¿Qué significa?
- ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Qué significa?
- ¿Es bueno o malo para mi empresa? ¿Qué significa?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Análisis estratégico</b>	Proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma.
<b>Análisis externo</b>	Parte del proceso de análisis estratégico en el que se identifica el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización de forma general y específica
<b>Análisis interno</b>	Parte del proceso de análisis estratégico en el que se determina y evalúa el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa
<b>Estrategia</b>	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser
<b>Estrategia competitiva o de negocio</b>	Decisión de la empresa que determina cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio.
<b>Misión</b>	Representación, desde un punto de vista general, de la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro. Es la respuesta a la pregunta de cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea.
<b>Visión o propósito estratégico</b>	Percepción de lo que la empresa podría o debería llegar a ser en el futuro. Es la respuesta a la pregunta de cómo seremos, cómo deberíamos ser y qué queremos ser en el futuro.
<b>Ética empresarial</b>	Fundamentos morales que caracterizan las relaciones que las empresas sostienen con los agentes sociales o grupos de interés.

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS

### EJERCICIO 1. Aplicación del análisis situacional FODA en una área específica de una empresa

FODA	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS	<u>Fortalezas</u> 1. Personal Calificado. 2. Infraestructura en buen estado. 3. Apoyo institucional. 4. Disposición del personal. 5. Buenas relaciones interpersonales con el Grupo.	<u>Oportunidades</u> 1. Buena relación con proveedores. 2. Existen proveedores de todas las áreas. 3. Colaboración de instituciones gubernamentales (C.V.G, Corpoelec, entre otros). 4. Comunicación diaria con las autoridades Regionales y Nacionales.
	<u>Debilidades</u> 1. Ineficiencia de personal. Insu 2. Presupuesto no acorde a las necesidades. Pre 3. Deficiencia del programa de capacitación. Defi 4. No aplica el programa de selección de personal.	<u>Amenazas</u> 1. Retardo en la adquisición de insumos. 2. Asignación de presupuesto deficiente para materiales, repuestos y equipos. 3. Retardo de pago a proveedores. 4. Asignación de presupuesto deficiente por parte de la OPSU.

## 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

### ¿Para qué sirve el FODA?

Para convertir los datos del mercado (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

### ¿Qué capacidad o habilidades debe de tener el responsable de elaborar el FODA?

Para llevar a cabo el análisis situacional deberá distinguir:

1. Lo relevante de lo irrelevante

2. Lo externo de lo interno

3. Lo bueno de lo malo

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

#### **¿Es relevante? ¿Qué significa?**

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

#### **¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Qué significa**

Distinguir entre el adentro y el afuera de la empresa a veces no es tan fácil como parece.

La clave está en adoptar una visión de sistemas y saber distinguir los límites del mismo. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores, sino el control que yo tenga sobre ellos. Recordando una vieja definición de límite: lo que me afecta y controlo, es interno al sistema. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es ambiente (externo).

#### **¿Es bueno o malo para mi empresa? ¿Qué significa?**

Es la habilidad de distinguir lo positivo/negativo, basado en leyes, normas y procedimientos, sin olvidar los valores éticos, aparentemente no debería ofrecer dificultad, pero hay que tener cuidado.

### **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

12. 1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
13. 2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
14. 3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
15. 4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
16. 5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
17. 6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
18. 7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
19. 8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
20. 9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
21. 10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

- 1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 2**
- 2. NOMBRE: MÉTODOS ALTERNATIVOS DE DIAGNOSTICO.**
- 3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estrategia.

### **4. INTRODUCCIÓN.**

Dos métodos alternativos se proponen para realizar el análisis situacional cadenas de valor de Porter y diagrama de Ishikawa:

**Cadenas de valor de Porter** La Cadena de Valor\* se trata de una herramienta de análisis empresarial que identifica y “descompone” el conjunto de actividades y procesos de una organización que genera valor para el producto, servicio, cliente y la empresa en general convirtiéndose en una poderosa acción estratégica de la empresa.

**El diagrama de Ishikawa**, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o *inputs*, el proceso, y las salidas u *outputs* de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (*feedback*) para el subsistema de control.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## 9. EJERCICIOS DIDACTICOS

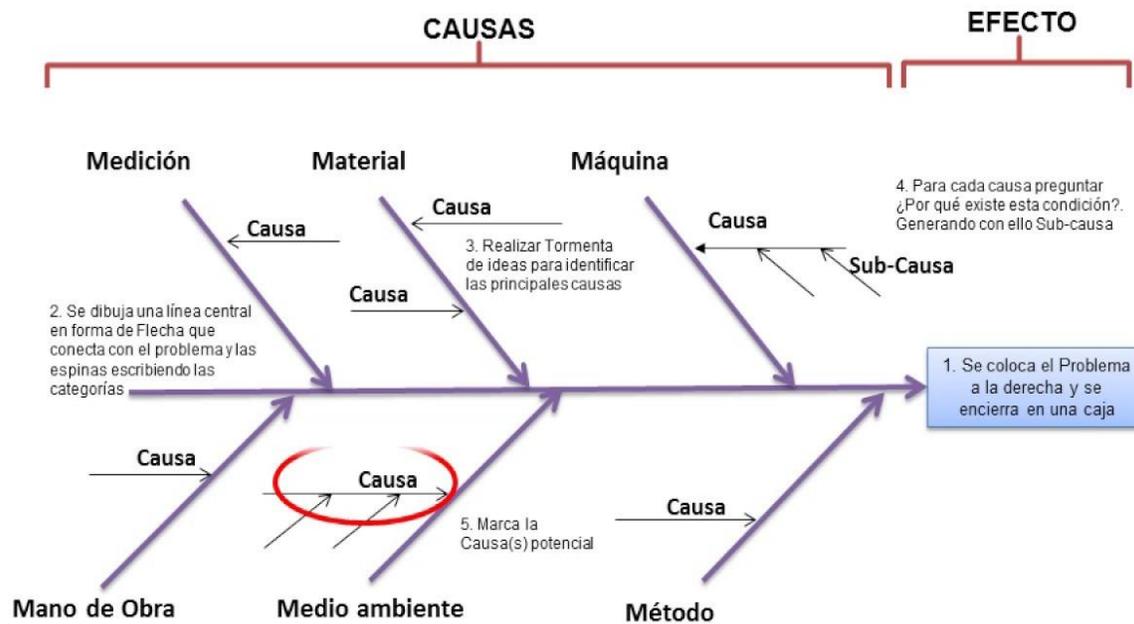
### 9.1. CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS PORTER	DESCRIPCIÓN
Logística interior ( <i>de entrada</i> ).	
Operaciones	
Logística exterior ( <i>de salida</i> ).	
<b>Mercadotecnia y ventas</b>	
<b>Servicios</b>	
<b>Actividades de apoyo o de soporte</b>	

CONCEPTOS ISHIKAWA	DESCRIPCIÓN
Diagnostico situacional	
Diagrama de causa y efecto	
<b>CAUSA Y EFECTO</b>	

## 9.2. DINÁMICA

**EJERCICIO 1 ESQUELETO DE PESCADO.** Con el propósito de desarrollar habilidades para diagnosticar conflictos organizacionales dentro de una empresa, el alumno aplicara el esqueleto de pescado de Ishikawa e identificara causa y efecto a partir de las experiencias vividas y del conocimiento adquirido



**EJERCICIO 2. CADENAS DE VALOR DE PORTER análisis de su estructura.**

## Cadena de Valor según Michael Porter



16

### 9.3 PENSAMIENTO CRÍTICO.

¿Qué es una espina de pescado y para qué sirve?

¿Cuáles son los diagramas de causa y efecto?

¿Qué es el microambiente?

15

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1 CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS PORTER	DESCRIPCIÓN
<b>Logística interior (de entrada).</b>	Conlleva el conjunto de actividades relacionadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de los artículos de proveedores adquiridos para el desarrollo posterior del producto o servicio.
<b>Operaciones</b>	Abarca el conjunto de procesos relacionados con la transformación de las materias primas adquiridas a proveedores en el producto o servicio final ( <i>la consideración de la empresa como un conjunto de procesos</i>
<b>Logística exterior (de salida).</b>	Abarca el conjunto de procesos que se encuentran en relación con el almacenaje de producto terminado y su distribución de éste hasta el cliente ( <i>en el caso de empresas de servicios este apartado y el anterior se solapan pues los servicios se prestan generalmente en o sobre las instalaciones del cliente</i> ).
<b>Mercadotecnia y ventas</b>	Actividades relacionadas con dar a conocer el producto o servicio, su promoción y venta ( <i>procesos fuertemente vinculados con la Dirección y el área comercial de la organización</i> ).
<b>Servicios</b>	Conjunto de procesos en relación con acciones complementarias al producto servido o al servicio prestado, incluyen trabajos de instalación, reparación, mantenimientos, gestión de incidencias/reclamaciones, atención post-venta, etc. ( <i>este conjunto de actividades asociadas tienen una gran relación con el cliente y en muchas ocasiones la imagen de la empresa depende de la correcta gestión de estos procesos, aspectos como la <u>fidelización</u> y la opinión del cliente en relación a nuestro trabajo dependen en gran medida de nuestra correcta actuación en estos “<u>puntos de contacto</u>” con el cliente</i> ).
<b>Actividades de apoyo o de soporte</b>	Agregan valor al producto o servicio pero no se encuentran directamente relacionadas con su producción o prestación sirviendo de ayuda a las

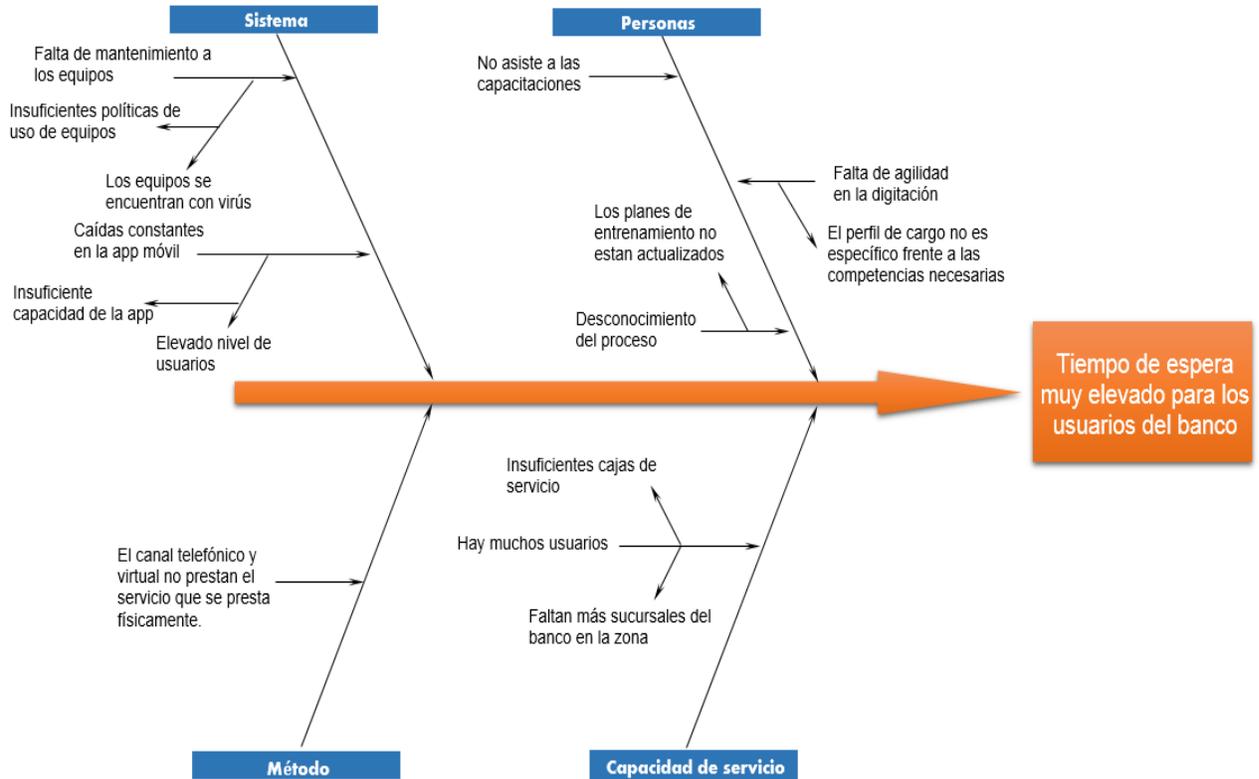
	<p>actividades primarias. Dentro de este grupo encontramos:</p> <p><b>Infraestructura de la empresa.</b> Se desarrolla por todos los procesos que prestan apoyo a toda la empresa: planificación, finanzas, contabilidad, recursos materiales (<i>por supuesto</i>), etc. (<i>si trasladásemos este punto a departamentos –que me perdonen los puristas de los procesos- quedarían fuera de él las áreas de recursos humanos, control de proveedores y gestión de compras e investigación y desarrollo, tratadas en los siguiente apartados</i>).</p> <p><b>Gestión de los recursos humanos*</b>. Actividades relacionadas con la selección de personal, sistemática de contratación, <i>acciones formativas (iniciales y de desarrollo profesional en la organización)</i>.</p>
--	--

CONCEPTOS ISHIKAWA	DESCRIPCIÓN
Diagnostico situacional	<p>Identificar un conjunto de factores internos y externos relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio; de esta forma se podrá definir y diseñar objetivos y Estrategias de carácter competitivo para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo.</p>
Diagrama de causa y efecto	<p>Conocido también como Diagrama de Espina de Pescado dada su estructura, consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado Problema, lo cual la convierte en una herramienta de la <u>Gestión de calidad</u> ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente.</p>
CAUSA Y EFECTO	<p>La causalidad es la "relación que se establece entre causa y efecto. Se puede hablar de esa relación entre acontecimientos, procesos, regularidad de los fenómenos y la producción de algo". No existe una única definición comúnmente aceptada del término "causa". En su acepción</p>

	<p>Más amplia, se dice que algo es causa de un efecto cuando el último depende del primero; o, en otras palabras, la causa es aquello que hace que el efecto sea lo que es. Esto se puede dar de muchos modos diversos y, por ello, no es extraño que a un efecto correspondan multitud de causas.</p>
--	--

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS

**EJERCICIO 1.** Análisis y Aplicación del diagrama de causa y efecto de Kauro Ishikawa para identificar causas y efectos de una situación de una empresa. El maestro desarrollara en el pizarrón el ejemplo citado que es “Tiempo de espera muy elevado para los usuarios de un banco”



**EJERCICIO 2.** Análisis de la cadena de valor de Porter para identificar y determinar actividades primarias en una empresa turística

**Cuadro: La cadena de valor de un destino turístico**

	<b>Creación de productos</b>	<b>Promoción</b>	<b>Logística interna</b>	<b>Servicios del destino</b>	<b>Servicios post-venta</b>
<b>Actividades primarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas y circuitos</li> <li>• Materiales de marketing</li> <li>• Paquetes turísticos</li> <li>• Interpretación de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad al consumidor</li> <li>• Ferias turísticas y workshops</li> <li>• Majes de familiarización</li> <li>• Relación con los medios de comunicación</li> <li>• Relación con intermediarios y operadores turísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de acogida y transporte</li> <li>• Devolución del MA</li> <li>• Formalidades de entrada/salida</li> <li>• Manejo de equipajes</li> <li>• Seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de visitantes</li> <li>• Alojamiento</li> <li>• Gastronomía</li> <li>• Tours, itinerarios y recorridos</li> <li>• Actividades de recreo</li> <li>• Alquiler de vehículos</li> <li>• Información turística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la información obtenida</li> <li>• Bases de datos</li> <li>• Seguimiento del cliente de origen</li> <li>• Retroalimentación de la industria</li> </ul>
<b>Actividades de apoyo</b>	Planificación del destino e infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte público</li> <li>• Infraestructuras: electricidad, agua, residuos, señalización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación del destino</li> <li>• Usos del suelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación público-privado</li> <li>• Coordinación institucional</li> </ul>	
	Gestión de los recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar a la población</li> <li>• Actitud amistosa hacia el turista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de las habilidades y conocimientos de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de puestos de trabajo</li> </ul>	
	Desarrollo de recursos y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora y puesta en valor de recursos</li> <li>• Mejora ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechamiento de nuevos mercados y segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de calidad</li> </ul>	
	Tecnología y sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes telefónicas y de conexión a Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de reservas informatizados</li> </ul>	

**Valor añadido**

Fuente: Jonker, J. A. 2004<sup>1</sup>

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

#### ¿Qué es una espina de pescado y para qué sirve?

Objetivo. El diagrama de espina de pescado es un diagrama de causa-efecto que se puede utilizar para identificar la/las causa/s potenciales (o reales) de un problema de rendimiento. Los diagramas de espina de pescado pueden servir de estructura para debates de grupo sobre las posibles causas de un problema.

#### ¿Cuáles son los diagramas de causa y efecto?

Es una herramienta que representa la relación entre un efecto (problema) y todas las posibles causas que lo ocasionan. Es denominado Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado por ser parecido con el esqueleto de un pescado. Se utiliza para clarificar las causas de un problema.

## ¿QUE ES EL MICROAMBIENTE?

Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa

## BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

1. NÚMERO DE PRÁCTICA:3
2. NOMBRE: FODA VARIABLES INTERNAS
3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estratégica

### 4. INTRODUCCIÓN

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas y/o buscan transformar su cultura organizacional tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones para su transformación en su cultura organizacional y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

El estudiante debe manejar adecuadamente el análisis situacional llamado FODA e identificar cada variable interna, para realizar toma de decisiones acertadas, es necesario que el problema sea identificado, mediante la elaboración de un diagnóstico y así encontrar soluciones.

En esta práctica corresponde identificar los problemas internos que dificultan la productividad de una organización.

Cuando hablamos de empresas, lo hacemos de una organización formada por personas... ¿Cierto? inevitablemente, **toda empresa forma y tiene una cultura organizacional**. Una personalidad propia fruto de las **formas de ser, hacer y pensar de las personas que forman parte del equipo**, especialmente de los fundadores o líderes. El paso del tiempo fortalece esa cultura corporativa, aunque puede desvirtuarse ante factores como crecimientos de personal, entre otros.

Por ello, es habitual que Los gerentes, que en fases iniciales tienen muy clara su “**cultura corporativa**” y los valores que las definen, pierdan el norte y sientan que no existe una cultura institucional uniforme. También es habitual que la empresa nunca se haya preocupado de su identidad como compañía y simplemente exista una **cultura empresarial** fruto del paso del tiempo. O incluso, la influencia de factores como el paso del tiempo, la globalización o cambios en el modelo de negocio, entre otros, nos llevan a la necesidad de una **transformación cultural**.

**La cultura corporativa debe ser el centro de nuestra estrategia.**

## **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA.**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizarán la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.



DEBILIDADES	FORTALEZAS

### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

¿Cómo analizar la cultura organizacional?

¿Cómo se transmite la cultura a los empleados?

¿Cómo mejorar la cultura empresarial?

¿Por qué se puede dar un cambio de cultura empresarial?

¿Identifica las preguntas que deben redactarse en el análisis interno de la organización?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1 CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Ambiente laboral	El éxito de una estrategia de gerencia de recursos humanos consiste en encontrar las prácticas que mejoran la productividad de los trabajadores y a la vez hacen que ellos se sientan a gusto con su trabajo. Desde el punto de vista de un trabajador un buen ambiente de trabajo es el conjunto de condiciones que contribuyen a su satisfacción con su empleo. Para una empresa, es el conjunto de condiciones que hacen que los trabajadores sean más productivos.
Mercado	En economía, es un conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones.
Recurso financiero	Entre los recursos financieros de la empresa, que necesita para su creación, desarrollo y expansión, pueden diferenciarse los fondos o recursos propios, que asumen el riesgo de la gestión empresarial, constituidos por aportes

	de los socios, en dinero efectivo o acciones, y por las reservas (beneficios acumulados)
Producto final	El producto es uno de los componentes estructurales de la mezcla de mercadotecnia. El caso más común de la misma es también conocido como "Las cuatro P" de la mercadotecnia, junto al Precio, Plaza y Promoción. Sin embargo, en un sentido más amplio, la mezcla está integrada por Oferta, Términos de Intercambio, Accesibilidad y Simbolización, haciendo este último concepto de utilidad general para cualquier tipo de análisis sostenido entre oferta y demanda, y no solo aplicable al mercado de consumo masivo. En un diseño apropiado, la oferta puede integrarse conformando una <u>propuesta de valor</u> que atiende armónicamente los requisitos, diferenciadores y generadores de preferencia de la demanda.
Tecnología de equipo	a) tecnología de equipo entendida como el conjunto de reglas, procedimientos, destrezas y conocimiento empírico aplicado a la producción, utilización y mantenimiento de maquinarias. b) tecnología de equipo entendida como aquella en la que el desarrollo de la misma es realizado por quien produce el equipo o maquinaria. Incluye a las industrias textiles, plásticas, etc.
Recursos humanos	El término Recursos Humanos hace referencia a todas las personas que trabajan en la organización por lo que la correcta gestión de los mismos afecta a todos los niveles de la empresa. Cuidar a las personas que trabajan en la organización, puede ser una de las claves para superar los momentos difíciles. Los servicios y productos se pueden copiar, pero las mentes que innovan y se adelantan al cambio e identifican oportunidades, no.
Calidad	Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.
Servicio al cliente	El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es el que ofrece una <u>empresa</u> para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece la empresa con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar

	adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de <u>mercadeo</u> que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.
Habilidad gerencial	<p>Las <u>habilidades</u> gerenciales son un conjunto de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente o director de una organización.</p> <p>Entre estas habilidades se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manejo y administración de recursos humanos</li> <li>○ Gestión de tiempo</li> <li>○ Capacidad de análisis</li> <li>○ Capacidad de negociación</li> <li>○ Gestión de proyectos</li> <li>○ Toma de decisiones</li> <li>○ Trabajo en equipo</li> </ul>

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS.

**EJERCICIO 1** El alumno desarrollara una investigación bibliográfica y en la WEB identificara y explicara los elementos de una cultura organizacional.

Posteriormente en equipos llegaran a conclusiones generales de los temas a investigar.

ELEMENTO DE CULTURA	DESCRIPCIÓN
Visión	Es el propósito que ejerce de movimiento de la compañía y sus miembros.
VALORES	Cualidades, principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros.
COMPORTAMIENTO	La manera en la que las personas se comportan en relación con los demás en el día a día de la organización. La manera de decir las cosas, las costumbres, el lenguaje, las manifestaciones de respeto y cortesía, entre otros.
NORMAS	La aplicación práctica de los valores, lo que se debe hacer o no hacer en determinadas situaciones.
PRÁCTICAS	Prácticas: Traducción en acciones específicas de la visión y valores. Son acciones que van encaminadas a lograr los objetivos o cumplir con los valores. Por ejemplo, si quieres que los empleados participen en la toma de decisiones, creas una estructura plana para empoderar a la plantilla.

<b>CULTURA COMPARTIDA</b>	Cultura compartida: La visión y valores deben ser compartidos y sostenidos por la mayoría de miembros de la organización. No puede ser simplemente papel mojado.
<b>PERSONAS</b>	Para que exista una cultura, deben existir personas. Estas deben apoyar la cultura, objetivos y estrategias de la empresa. Es importante elegir las personas adecuadas en los procesos de selección, alineadas a la cultura de empresa.
<b>MENSAJE</b>	Una manera de comunicar la visión y valores a la sociedad de forma coherente y uniforme en todas las plataformas.
<b>RECURSOS</b>	La cultura es un intangible, no obstante, se apoya de recursos materiales. Las instalaciones, la web, materiales impresos, ropa, etc debe cuidarse.
<b>SISTEMAS DE CONTROL</b>	Procesos que hacen vigilancia del correcto cumplimiento.
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	Las jerarquías, líneas de información y flujos de trabajo.
<b>ESTRUCTURA DE PODER</b>	Responsables de la toma de decisiones y reparto de poderes.
<b>SIMBOLOS</b>	Logotipos o diseños de la compañía. También símbolos de poder como lavabos especiales o aparcamientos privados para altos cargos, por ejemplo.
<b>RITUALES Y RUTINAS</b>	Actos formalizados y estereotipados por los miembros de la compañía. Secuencias repetitivas de historias que forman los valores clave.
<b>HISTORIAS Y MITOS</b>	Basados en personas y acontecimientos, ejemplifican el comportamiento de los miembros de la organización. Sirven de explicación a las prácticas actuales.

**EJERCICIO 2.** El alumno identificara las variables internas de la cultura organizacional utilizando el formato del método FODA

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Salarios bajos	Salarios altos
Equipamiento viejo	Equipamiento nuevo
Falta de capacitación	Programa de capacitación
Problemas con calidad	Detección de producto no conforme
Reactividad en la gestión	Proactivo en la gestión
Mala situación financiera	Estabilidad financiera

<b>Incapacidad para ver errores</b>	<b>Habilidad para ver errores</b>
<b>Capital de trabajo mal utilizado</b>	<b>Capital de trabajo productivo</b>
<b>Deficientes habilidades gerenciales</b>	<b>Habilidades gerenciales proactivas</b>
<b>Poca capacidad a accesos a créditos</b>	<b>Capacidad a accesos a créditos</b>
<b>Falta de motivación de los recursos humanos.</b>	<b>Programa de motivación a recursos humanos</b>
<b>Producto o servicio sin características diferenciadoras</b>	<b>Producto o servicio con características diferenciadoras</b>

### **10.3 PENSAMIENTO CRÍTICO.**

#### **¿Qué es el microambiente?**

Afectan a una empresa en particular y, a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Son fuerzas que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

#### **¿Cómo analizar la cultura organizacional?**

Toda empresa tiene una cultura, en consecuencia, uno de los primeros pasos en nuestra estrategia debe ser la medición de la cultura organizacional. Esto nos permitirá tener una foto de la situación actual para poder tomar decisiones sobre aquello que consideramos válido y aquello que nos gustaría que fuera de otra manera.

Ahora bien... ¿Cómo se mide la cultura organizacional? con métodos más clásicos y otros más innovadores. Vamos a darte algunas ideas que puedes implementar para el diagnóstico cultural de una empresa:

#### **Observación de las personas**

Observar a las personas de la compañía en lugares de encuentro e interacción nos permite detectar prácticas cotidianas, estados de ánimo, comunicación, relaciones personales, respeto, etc. Además, si tenemos la oportunidad de vivir in situ un onboarding de un nuevo miembro podemos extraer mucha información interesante.

#### **Observación de las oficinas y mobiliario**

Dar un paseo por las oficinas nos da mucha información. Distribución del espacio, dimensiones de los despachos, color de las paredes, decoración, salas de reuniones, zonas de descanso, tableros, pizarras, objetos en los escritorios, entre otros.

#### **Análisis de documentación**

Tener acceso a organigramas, políticas de empresa, guías de actuación o manuales de normas nos permite comprobar procesos y jerarquías dentro de la organización. Lo que incide sobre la cultura.

Entrevistas personales

**Tener entrevistas personales** con empleados de la organización es de mucho valor. Para tener información valiosa debemos lograr que sientan que sus respuestas son totalmente anónimas.

### **Focus Group**

En ocasiones, en empresas grandes se hace impracticable tener entrevistas personales. No obstante, tenemos la oportunidad de organizar un focus group en el que podamos obtener información valiosa de los empleados.

### **Cuestionario de cultura organizacional**

En este caso, lo ideal es contar con cuestionarios diseñados a medida ya que cada cultura es única. No obstante, en la red encontrarás muchos ejemplos de test de cultura organizacional generalistas.

### **Contar con profesionales**

Contar con el apoyo de consultoras expertas en cultura organizacional te permitirá obtener un análisis de la cultura de tu empresa a partir de métodos propios de análisis. La experiencia con muchas otras empresas como la tuya permite detectar fortalezas y debilidades con mayor facilidad, obtener un informe con los datos analizados y obtener recomendaciones personalizadas para definir tu estrategia de cultura empresarial.

Como ves, un correcto análisis de la cultura organizacional de una empresa puede hacerse de diversas maneras y utilizar varios de los mecanismos nos permite hacer un diagnóstico más completo.

### **¿Cómo se transmite la cultura a los empleados?**

Uno de los grandes bloqueos que se dan en los equipos creados para diseñar una estrategia es cómo fomentar la cultura organizacional. Hemos hecho un análisis, hemos determinado aquello que deseamos y hemos definido un plan. Sin embargo, nos surgen dudas de cómo se transmite la cultura al empleado.

#### **Historias**

Son relatos o historias sobre los fundadores, ruptura de reglas, reacciones a errores pasados, formas de manejar situaciones de la empresa, éxitos sonados, dificultades por las que se han pasado, etc. Suelen generarse de manera espontánea y generan héroes y villanos. En algunos casos, generan explicación a las prácticas actuales de la compañía.

#### **Rituales**

Secuencias repetitivas de acciones que refuerzan los valores de la organización. Que metas son importantes, exaltación de las personas que importan, personas que se pueden pasar por alto. Ejemplos: Cenas de navidad, viajes de objetivos, comités...

#### **Símbolos materiales**

Asociados al estatus dentro de la organización. Por ejemplo, el estatus se mide en función del número de metros cuadrados de los despachos y calidad del mobiliario, del coche de empresa, de aparcamiento privado, clase business en avión... etc. En cambio, en otras, no existen despachos ni otros símbolos evidentes de estatus comunicando indirectamente un

entorno más o menos democrático y de cierta libertad. Los símbolos comunican quién es importante y quién no.

### **Lenguaje**

Una forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura es el lenguaje utilizado. Al aprender el lenguaje de la organización, los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla y se sienten parte del grupo. Con el tiempo las organizaciones desarrollan términos particulares para describir el equipo, las oficinas, el personal clave, los proveedores, clientes o productos relacionados con el negocio. Tal vez te suenen términos como: manager, meeting, brainstorming, call, training, assistant, roi, burn rate... Cada empresa utiliza sus propios términos que debes utilizar, si no lo haces no acabas de estar integrado en la cultura.

### **Comunicación**

Una buena comunicación interna genera en la organización conciencia de que es un sistema donde todas sus partes se interrelacionan favoreciendo la participación de los empleados en la toma de decisiones, el intercambio de comunicación abierta, la confianza entre los miembros, el libre flujo de la información por varios canales, interés por el desarrollo de los trabajadores o estilo de liderazgo centrado en el empleado, entre otros. Tener una comunicación clara y con feedback facilita relaciones entre personas y asegura, además, el éxito de la transmisión de la cultura.

### **Culture Book**

Disponer de un “culture book” donde se especifican misión, visión, valores, conductas deseadas, normas de convivencia, historias, etc. permite a los empleados tener a mano de forma formal aquello que representa la cultura de la compañía. Es especialmente útil para nuevas incorporaciones. Es adecuado revisarlo periódicamente y actualizarlo si es necesario.

### **Compromiso de dirección**

La dirección es pieza clave en la cultura de empresa. Son la cabeza visible de la organización, líderes y referentes y aquello que hagan o digan debe estar alineado con la cultura que queremos crear. Si no existe dicho compromiso, el resto de personas de la organización no darán importancia a la cultura. Así como los padres son el espejo para un hijo, estos deben ser espejo para su equipo.

### **Interacción con otros empleados (socialización)**

Los compañeros de la organización, especialmente aquellas que forman parte de un equipo, tienen un contacto diario que transmite, en cada interacción, palabra, actuación y/o decisión, valores y aspectos de la cultura a otros miembros. Esto es especialmente importante ante nuevas incorporaciones.

### **Procesos de selección**

Desde el mismo momento en que una persona entra en un proceso de selección tiene diversos touch points con la compañía donde deja ver aspectos de la cultura. La búsqueda de información del candidato sobre la empresa, la página de historia, la de empleo, la de

equipo, el contacto telefónico, la entrevista personal, la información recibida durante el proceso... etc.

### **Onboarding**

Disponer de un proceso de onboarding para nuevos miembros del equipo, diseñado a medida de nuestra compañía, nos da la oportunidad de transmitir la cultura de empresa desde el primer momento.

### **Dinámicas de empresa**

Otra de las formas de fomentar la cultura organizacional es organizando talleres o actividades donde se trabajen aspectos o valores de la cultura corporativa. Por ejemplo, si entre nuestros valores está la innovación podemos trabajar esta mediante talleres de innovación. De igual manera, si nos identificamos con el trabajo en equipo, podemos organizar actividades de team building.

### **Eventos corporativos**

De igual manera que en el caso de las dinámicas, organizar eventos corporativos permite reforzar la cultura de empresa. Por ejemplo, una jornada de presentación de resultados a finales de año donde celebrar los éxitos y ser transparentes con los objetivos futuros. O eventos innovadores donde trabajar convivencia e innovación mediante un off site meeting. Siempre personalizando el evento a las necesidades de nuestro roadmap de cultura.

Como ves, a la pregunta cómo transmitir la cultura organizacional a los empleados existen diversas opciones. Todas ellas válidas e importantes en nuestra estrategia, la combinación correcta y alineada con nuestros objetivos son la base del éxito.

## **¿Cómo mejorar la cultura empresarial?**

En toda organización nos vemos obligados a trabajar continuamente nuestra cultura de empresa. No obstante, cada caso particular es un mundo aparte que debemos trabajar de diversas maneras. No existe un proceso igual, pero sí necesidades parecidas que ejercen de guía. Las vemos.

### **Nueva cultura empresarial**

En este caso, tenemos una cultura creada por el paso del tiempo y las personas que han formado parte de la organización. Nunca ha existido una guía que oriente la cultura ni tampoco existe una ideología clara más allá de la que se pueda percibir. En este caso, debemos seguir todos los pasos comentados durante la guía para crear una nueva cultura organizacional.

### **Fortalecer la cultura organizacional**

Existen muchas empresas que tienen definida la cultura en mayor o menor grado. No obstante, necesitan fortalecer los valores, dar a conocer la cultura entre sus miembros, hacerlos partícipes o lograr un mayor compromiso. Los objetivos pueden ser diversos en función de la empresa y el nivel de desarrollo de la cultura organizacional. Si estamos en este caso, es conveniente hacer la foto actual, comprobar fortalezas y debilidades y hacer

hincapié en aquellos aspectos que priorizamos entre nuestros objetivos. Nos podemos apoyar especialmente de talleres, actividades y eventos.

### **Transformación cultural**

Los crecimientos acelerados, la globalización, los continuos cambios de la sociedad, las demandas de los empleados, clientes, proveedores y el resto de stakeholders nos obligan a actualizarnos. Cuando nos preguntamos cómo cambiar la cultura organizacional, nos enfrentamos a una transformación cultural y todo lo que ello implica. Es un caso especialmente complicado que requiere de mucha planificación, organización, movilización y esfuerzo por todas las partes.

### **¿Por qué se puede dar un cambio de cultura empresarial?**

Cambios de estrategia de negocio

Cambios estructurales

Cambio en el tipo de actividad

Cambios del equipo directivo

Relevos generacionales

Adaptación a un nuevo entorno

Incrementar la competitividad

Mejorar la eficiencia

Necesidad de mayor compromiso o motivación

Adquisición o fusiones de diferentes empresas

Además, puede haber ciertos motivos por los cuales se acelera la necesidad de una transformación cultural como puede ser una crisis en la empresa, un cambio de liderazgo, etapas del ciclo de vida (formación, crecimiento, madurez, declive), edad de la organización, pérdida de cultura original y/o crecimientos acelerados.

La transformación cultural requiere de un artículo especial para profundizar en ello, lo trabajaremos en nuestro blog más adelante para dar soluciones prácticas.

En cualquier caso, contar con el apoyo de profesionales nos hace mucho más sencillo identificar necesidades, sentar las bases de nuestro proyecto, planificar un roadmap y medir los avances. Siempre como apoyo ya que debe existir un equipo interno dentro de la organización encargado de dirigir las acciones.

### **¿Identifica las preguntas que deben realizarse en el análisis situacional de las fuerzas internas del método DOFA?**

#### **Fortalezas:**

¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?

¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

#### **Debilidades:**

¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?

¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

### **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

12. 1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
13. 2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
14. 3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
15. 4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
16. 5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
17. 6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
18. 7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
19. 8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
20. 9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
21. 10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson
- 22.

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 4**

### **2. NOMBRE: VARIABLES EXTERNAS**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estratégica

### **4. INTRODUCCIÓN**

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. El proceso que deberían utilizar las empresas para conocer su situación real es la Matriz de análisis FODA.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de una empresa es el Plan de Negocios, realizando correctamente el análisis FODA se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

El estudiante debe manejar adecuadamente el análisis situacional llamado FODA e identificar cada variable externa, para realizar toma de decisiones acertadas, es necesario que el problema sea identificado, mediante la elaboración de un diagnóstico y así encontrar soluciones.

En esta práctica corresponde identificar los problemas externos que dificultan la productividad de una organización.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación,

dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.5 Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. EJERCICIOS DIDÁCTICOS**

### **9.1. CONCEPTOS BASICOS**

**Competencia**

**Poder adquisitivo**

**Producto**

**Servicio**

**Precios de productos**

**Precios de servicios**



### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

¿Identifica las preguntas que deben realizarse en el análisis situacional de las fuerzas internas del método DOFA?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
Competencia	
Poder adquisitivo	
Producto	
Servicio	
Precios de productos	
Precio de servicios	

### 10.2. EJERCICIOS DIDACTICOS

**EJERCICIO 1** El alumno desarrollara una investigación bibliográfica y en la WEB identificara y explicara las funciones de una cultura organizacional, posteriormente en equipos llegan a conclusiones generales de los temas a investigar.

<b>FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Define la visión de lo que la organización representa</li><li>• Ofrece a clientes, proveedores y diferentes stakeholders un valor agregado</li><li>• Permite definir los límites políticamente correctos dentro de la organización</li><li>• Transmite un sentido de identidad y compromiso a los miembros de la organización</li><li>• Crea cohesión de los grupos de trabajo</li><li>• La cultura y valores motivan al personal de la empresa</li><li>• Resalta la importancia de las personas</li><li>• Fomenta la formación de líderes</li><li>• Promueve la creatividad y la innovación</li></ul>

- Interiorización de los objetivos generales y la contribución a la organización
- Facilita la toma de decisiones
- Enseña a los nuevos miembros los modos correctos de pensar, sentir y hacer

Estabiliza el sistema social

**EJERCICIO 2** el alumno identificara las variables externas de la cultura organizacional utilizando el formato del método FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Regulación a favor	Regulación desfavorable
Competencia débil	Competencia agresiva
Mercado mal atendido	Segmento de mercado contraído
Necesidad del producto	Tendencias desfavorables del mercado
Inexistencia de la competencia	Mercado monopolístico
Tendencias favorables en el mercado	Libre mercado
Fuerte poder adquisitivo del segmento meta	Bajo poder adquisitivo de segmento de mercado
Tecnología obsoleta	Acceso a tecnología actualizada

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

#### ¿QUE ES EL MACROAMBIENTE?

Afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estas fuerzas incluyen las demográficas, las económicas, las naturales, las tecnológicas, las políticas y las culturales. Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

**¿Identifica las preguntas que deben realizarse en el análisis situacional de las fuerzas internas del método DOFA?**

**Oportunidades:**

¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?

¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

**Amenazas:**

¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

**11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

- 1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 5**
- 2. NOMBRE: ANALISIS SITUACIONAL DE UNA EMPRESA LIDER**
- 3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estratégica.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Los administradores deben saber cómo dirigir personas, tomar decisiones y sobre todo contar con la habilidad de crear estrategias que ayuden a las organizaciones a lograr sus objetivos.

La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización.

El análisis estratégico es considerado como uno de los más importantes porque pone a prueba a la percepción de profesionalista. Con esta finalidad, el análisis estratégico se compondrá esencialmente del estudio de tres elementos que determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa, ejes sobre los que se construirá su estrategia:

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. EJERCICIOS DIDACTICOS (Individual y Grupal)**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

Análisis situacional

Fortalezas

Debilidades

Oportunidades

Amenazas

## 9.2. EJERCICIOS DIDACTICOS

**EJERCICIO 1** Elaboración del formato FODA a una empresa líder en el mercado “Burger King”. Los alumnos investigaran elementos del FODA de la empresa Burger King en bibliografía citada, internet y observaran en el domicilio de la empresa el servicio que ofrece y podrá entrevistar a trabajadores. Considerando elementos del macro y microambiente. Al redactar el diagnostico no se deben incluir soluciones al problema.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

## EJERCICIO 2. ELABORACIÓN DEL DIAGNOSTICO.

<b>DIAGNOSTICO</b>
<b>REDACCIÓN DEL PROBLEMA</b>

## 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

### 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

#### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

<b>CONCEPTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>ANALISIS SITUACIONAL</b>	El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

<b>FORTALEZAS</b>	<p>Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los <u>recursos</u> para la consecución de sus <u>objetivos</u>.  <b>Ejemplos</b> de fortalezas son: Objetivos claros y realizables, <u>constitución</u> adecuada, capacitación obtenida, <u>motivación</u>, <u>seguridad</u>, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.  <b>LAS DEBILIDADES:</b></p>
<b>DEBILIDADES</b>	<p>Son los factores negativos que posee la <u>persona</u> y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes:  Carencia de objetivos, falta de recursos para la <u>acción</u>, falta de <u>motivación</u>, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, desorden, fallas en la capacitación.  Un elemento importante es que las debilidades no es poner las fortalezas en negativo, ya que muchas debilidades pueden no coincidir con los aspectos positivos, en este como en todos los ejercicios lo adecuado es hacerlos de manera concienzuda y tratando de ser lo más veraz posible, en todo caso dar <u>información</u> errónea o falsa solo le dará resultados inadecuados y poco prácticos.  En este momento, tenemos descrita la situación interna, que se refiere a la lista de fortalezas y amenazas, el primero como elemento positivo y el segundo como elemento negativo. Puede señalarse que en este momento podemos hacer un balance entre los aspectos positivos y negativos internos. Dado que puede haber una lista muy larga se depende del buen juicio y del criterio para priorizar las situaciones y anotar aquellas que están actuando en este momento y que afectan nuestra situación actual.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>. Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras <u>organizaciones</u>, <u>oferta</u> de capacitación, paz social, nueva <u>tecnología</u>, tecnología apropiada</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p>Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, <u>competencia</u>, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.</p>

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS

### EJERCICIO 1 Elaboración del formato FODA a una empresa líder en el mercado “Burger King”.

Los equipos de trabajo investigaran elementos del FODA de la empresa Burger King en bibliografía citada, internet y observaran en el domicilio de la empresa el servicio que ofrece y podrá entrevistar a trabajadores. Considerando elementos del macro y microambiente. Al redactar el diagnostico no se deben incluir soluciones al problema.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, visión y valores.</li> <li>• Buenas ventas reflejo de una buena publicidad</li> <li>•</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• línea de productos</li> <li>• Promociones</li> <li>• Cuponeras con descuentos</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos no le da tanta importancia al proceso de selección, su personal puede ser contratado rápidamente sin tener información del aspirante.</li> <li>• Servicio al cliente, el personal atiende al consumidor de manera apática. Generando descontento al consumidor</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia sus grandes rivales son Carls Junior y Mc Donalds</li> <li>• Baja lealtad del consumidor</li> <li>• Baja Publicidad.</li> <li>•</li> </ul>

### EJERCICIO 2. ELABORACIÓN DEL DIAGNOSTICO.

DIAGNOSTICO
<p>Después de haber realizado la investigación de datos de la empresa Burger King, como analistas de mercado observamos los siguientes puntos:</p> <p>La empresa Burger King cuenta con varias fortalezas por ejemplo cuenta con una visión misión y valores, buscan satisfacer en gusto a sus clientes con las mejores hamburguesas del mercado, quieren ser la mejor cadena de vendedores de hamburguesas en el mundo y tienen un compromiso con la excelencia, el trato justo y con estándares de alto nivel.</p> <p>Cuenta con una variedad de productos en diferentes presentaciones y en diferentes precios para todo tipo de gustos.</p> <p>Las estadísticas de sus ventas son altas y esto le da una gran ventaja a la empresa, a su vez una oportunidad de estar en crecimiento, gracias a que cuenta con 422 sucursales en todo el mundo, cada sucursal cuenta con el equipo necesario y un software especializado para sus ventas.</p> <p>También tiene grandes debilidades, una de ellas es que el personal no siempre da la atención adecuada al consumidor, puede llevar a una pérdida de clientes y provocar que el consumidor prefiera a los productos de la competencia.</p>

También observamos que la naturaleza de su mercado es de libre competencia, es decir no es un mercado monopólico, existe una competencia diversa que está dirigida a diferentes segmentos de mercado bien definidos.

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

#### ¿QUE IMPORTANCIA TIENE EL ANALISIS SITUACIONAL?

La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos

: • Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas.

• Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.

• Conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.

• Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

#### ¿CUALES SON LOS ESCENARIOS QUE DEBEN SER CONSIDERADOS PARA EL ANALISIS SITUACIONAL?

**El desarrollo del análisis situacional comprende las siguientes partes o escenarios de acción de la empresa**

- Macroambiente o entorno general.
- Microambiente o entorno interno de la empresa.

### 11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearso

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 6**

### **2. NOMBRE: ANALISIS SITUACIONAL DE UNA EMPRESA SEGUIDORA DE LIDER**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estrategia.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Los administradores deben saber cómo dirigir personas, tomar decisiones y sobre todo contar con la habilidad de crear estrategias que ayuden a las organizaciones a lograr sus objetivos.

La dirección estratégica es el proceso de formulación de estrategias para el desarrollo de la organización, buscando obtener una mayor participación en el mercado (competitividad estratégica) y rendimientos superiores al promedio. Es una de las principales actividades desarrolladas por los administradores superiores de una organización. Su importancia radica en que a través de ella se define el rumbo que la empresa seguirá y se establecen los criterios generales para la definición de los objetivos y el desarrollo del trabajo en la organización.

El análisis estratégico es considerado como uno de los más importantes porque pone a prueba a la percepción de profesionista. Con esta finalidad, el análisis estratégico se compondrá esencialmente del estudio de tres elementos que determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa, ejes sobre los que se construirá su estrategia:

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizarán la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento crítico**

El alumno contestará las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollará un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES.**

**Planeación estratégica**

**Planes**

**Planes estratégicos**

**Programas**

**Presupuestos**

**Procedimientos**

### **9.2. EJERCICIOS DIDACTICOS.**

**EJERCICIO 1 Elaboración del formato FODA a una empresa líder en el mercado "BoKados".**

Los equipos de trabajo desarrollaran un análisis situacional utilizando el formato FODA de la empresa Burger King en bibliografía citada, internet y observaran en el domicilio de la empresa el servicio que ofrece y podrá entrevistar a trabajadores. Considerando elementos del macro y microambiente. Al redactar el diagnostico no se deben incluir soluciones al problema.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

**EJERCICIO 2. ELABORACIÓN DEL DIAGNOSTICO. EL ALUMNO REDACTARA EL DIAGNOSTICO SIN PROPONER ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN, DEBERA IDENTIFICAR CAUSAS QUE ORIGINAN DICHA PROBLEMATICA**

<b>DIAGNOSTICO</b>
REDACCIÓN DEL PROBLEMA

### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

- ¿QUÉ EJEMPLOS Y/O DIAGNOSTICOS PUEDES MOSTRAR EN DONDE LA ORGANIZACIÓN HA TENIDO RESULTADOS POSITIVOS EN EL PROYECTO DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL?  
¿QUE OPINAS DE ESTAS EMPRESAS?
- ¿QUÉ EJEMPLOS Y/O DIAGNOSTICOS PUEDES MOSTRAR EN DONDE LA ORGANIZACIÓN HA TENIDO RESULTADOS EXITOSOS PARA CAMBIAR SU CULTURA ORGANIZACIONAL?
- ¿PARA QUE EL FODA PUEDA DARNOS UN DIAGNOSTICO CONFIABLE, QUE ACCIONES DEBEN DE REALIZARSE?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<p>La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.</p> <p>Se afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión.</p>
<b>PLANES</b>	<p>El propósito de un programa es hacer que una estrategia se oriente hacia la acción.</p>
<b>PLAN ESTRATEGICO</b>	<p>Es el proceso por medio del cual los objetivos, las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.</p>
<b>PROGRAMAS</b>	<p>Después de desarrollar los programas, comienza el proceso de presupuestar. La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada.</p>
<b>PRESUPUESTOS</b>	<p>Después de desarrollar los programas, comienza el proceso de presupuestar. La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada. Una estrategia ideal se podría considerar completamente impráctica sólo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos.</p>
<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<p>. Después de aprobar los presupuestos de programas, divisionales y corporativos, se deben desarrollar procedimientos. Denominados con frecuencia procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés, Standard Operating Procedures), por lo general detallan las diversas actividades que se deben llevar a cabo para completar los</p>

	programas de una corporación. Conocidos también como rutinas organizacionales, los procedimientos son los medios principales por los que las organizaciones logran gran parte de lo que hacen

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS

### EJERCICIO 1 Elaboración del formato FODA a una empresa líder en el mercado “BoKados”.

Los equipos de trabajo desarrollaran un análisis situacional utilizando el formato FODA de la empresa Burger King en bibliografía citada, internet y observaran en el domicilio de la empresa el servicio que ofrece y podrá entrevistar a trabajadores. Considerando elementos del macro y microambiente. Al redactar el diagnostico no se deben incluir soluciones al problema.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una empresa mexicana</li> <li>• Cuentan con una misión y visión que refleja liderazgo y considera la satisfacción al cliente. Cuenta con una línea amplia de productos</li> </ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos; brinda a los empleados la oportunidad de crecimiento.</li> <li>• Precios accesibles</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con campañas publicitarias muy pobres y con poca creatividad, por lo que muy pocos conocen las promociones de los productos.</li> <li>• La distribución del producto se hace en las grandes ciudades.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus grandes rivales son Sabritas (Que abarca el 60% de las ventas en mercado) y Barcel (con un 30%) estas son empresas mundialmente conocidas por el consumidor.</li> <li>• La competencia genera grandes promociones para atraer y mantener a consumidores</li> </ul>

**EJERCICIO 2. ELABORACIÓN DEL DIAGNOSTICO. EL EQUIPO DE TRABAJO REDACTARA EL DIAGNOSTICO SIN PROPONER ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN, DEBERA IDENTIFICAR CAUSAS QUE ORIGINAN DICHA PROBLEMÁTICA**

<b>DIAGNOSTICO</b>
<p>De acuerdo a la petición de elaborar un diagnóstico de mercado de la empresa “Bokados” se analizaron los siguientes puntos:</p> <p>La empresa “Bokados” se dedica a comercializar productos botaneros en todo el país y en algunas ciudades a nivel internacional, una fortaleza que logramos identificar es que cuenta con una gran variedad de productos con la finalidad de satisfacer los gustos y preferencias de cada consumidor, ya que estos productos pueden estar presentes en fiestas, reuniones familiares o con amigos o simplemente como un antojo para pasar cualquier momento</p> <p>La empresa tiene en claro su misión y visión y busca ampliar su oferta a clientes potenciales.</p> <p>El producto tiene un precio accesible para que el consumidor se vea atraído para comprar el producto.</p> <p>La empresa tiene algunas debilidades una de las principales son las campañas publicitarias pobres y vagas, ya que la empresa no aprovecha las nuevas tecnologías de la información para dar a conocer su marca. Las páginas WEB de Bokados no están actualizadas.</p> <p>Otra debilidad son sus canales de distribución ya que no abarcan todo el territorio, solo se enfocan a grandes ciudades.</p> <p>La empresa “Bokados” cuenta con una gran amenaza con la competencia Barcel y Sabritas, tiene grandes campañas publicitarias a nivel nacional, logrando su objetivo posicionamiento en el mercado.</p>

**10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO**

**¿QUÉ EJEMPLOS Y/O DIAGNOSTICOS PUEDES MOSTRAR EN DONDE LA ORGANIZACIÓN HA TENIDO RESULTADOS POSITIVOS EN EL PROYECTO DE CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL? ¿QUE OPINAS DE ESTAS EMPRESAS?**

**GOOGLE**

La cultura organizacional de google es mundialmente conocida... Probablemente, si hacemos una encuesta en las calles de cualquier ciudad del mundo y preguntamos cuál es la empresa más feliz del mundo la mayoría respondería “Google”.

Destacan por ofrecer una experiencia diferenciadora a las personas que forman parte del equipo, procesos de selección innovadores, beneficios sociales (comida gratis, viajes, vacaciones pagadas,

gimnasio, zonas para dormir...), oficinas espectaculares, acceso a formación actualizada, últimas tecnologías y proyectos innovadores.

Hacen un gran uso del big data para tener y potenciar al mejor talento, así como para crear las condiciones idóneas para trabajar. A pesar de la gran inversión que requiere, consideran que es mucho más barato que destinar el dinero a la búsqueda y selección de personal. Datos tan interesantes como que un nuevo empleado se siente más motivado y es un 15% más productivo si recibe un recibimiento personalizado de su jefe. O incluso más detallistas, cómo que el tiempo de espera ideal en la cola del comedor de empresa era 4 minutos, si se tarda más se pierde tiempo, pero si se tarda menos no da tiempo a hablar con los compañeros. ¡El poder del dato!

Una cultura basada en la felicidad del trabajador que tantos éxitos le ha reportado, llegando a ser una de las compañías líderes en el mundo. Tenemos mucho que aprender de ellos. Compartimos un video interesante donde se habla sobre la cultura de Google.

## **STARBUCKS**

Como empresa de servicios conoce la importancia del desempeño de sus empleados para la satisfacción del consumidor. Un gran ejemplo entre las empresas con cultura empresarial fuerte. Promueven el desarrollo y el crecimiento profesional, entrenando a las personas del equipo para brindar un servicio de excelencia y a pensar en ellos mismos como parte del éxito de la compañía. El objetivo es lograr una estrecha relación con el cliente, compartiendo opiniones y dando lugar a olvidar los problemas dentro del lugar, siendo una visita tan grata que quieran volver.

De hecho, los trabajadores son considerados como “socios”: “La gente viene a starbucks para socializar e interactuar, por ende, nuestros socios hacen mucho más que simplemente preparar café”. Somos partners porque lo que hacemos no es sólo un trabajo, es nuestra pasión. Juntos, adoptamos la diversidad para crear un lugar que nos permita ser auténticos. Nos tratamos con respeto y dignidad y nos valoramos de acuerdo a este principio.

Sus principios son: “Hacer propio el negocio”, “Todo tiene importancia”, “Sorprender y deleitar”, “Aceptar la resistencia”, “Dejar huella” y “Crear confianza”.

Utilizan un liderazgo transformacional, los empleados conocen los valores y metas, enamoran a los empleados de lo que están vendiendo, buscan crear espíritu de equipo (mi compañero es tan importante como yo), los empleados saben que hacer y cuando, constante retroalimentación entre trabajadores y de trabajadores a ejecutivos. Además, apuestan por la diversidad cultural en sus equipos.

La cadena se involucra en programas de responsabilidad social como educación y alfabetización a través de la fundación starbucks, control de VIH sida, protección del medio ambiente y actividades artísticas.

Sus empleados presentan un 82% de satisfacción laboral, crecen sus ganancias anualmente y están posicionados como una de las marcas líderes en servicio al cliente.

**¿PARA QUE EL FODA PUEDA DARNOS UN DIAGNOSTICO CONFIABLE, QUE ACCIONES DEBEN DE REALIZARSE?**

- Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo (3 a 5 de personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de la organización, que con sus opiniones, enriquezca el resultado

- . • Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.
- Antes de establecer los criterios del análisis es preciso identificar y coleccionar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional etc.
- Los criterios de análisis que se establezcan de inicio, deben ser claros, que no dejen duda y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis.
- Los criterios establecidos deben ser consistentes, es decir no se deben modificar en el proceso, porque se invalida el resultado del diagnóstico.
- Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización. Suele suceder, que, algunas veces quiénes realizan el análisis, buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, o no quieren herir susceptibilidades y por tanto emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad, como, por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas, lo que se traduce en una falsa idea de la organización que limita un diagnóstico y evaluación seria, y tampoco contribuye a corregir errores o al desarrollo de estrategias
- Se recomienda para el análisis de los criterios y sus variables elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos (ver ejemplo).
- El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado
- El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro, que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica y no solamente un requisito obligatorio o formalidad, dentro de un plan, que no tenga mayor impacto en el desarrollo de éste.

## **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

### **1- NÚMERO DE PRÁCTICA: 7**

#### **2. NOMBRE: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

#### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estrategia.

### **4. INTRODUCCIÓN**

El **analista de mercados sobre todo en el área de recursos humanos** enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven.

En términos concretos, el principal desafío del analista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## 7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## 8. METODOLOGÍA

### 8.1. Conceptos claves

Los estudiantes realizarán la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### 8.2. Ejercicios didácticos

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### 8.3. Pensamiento crítico

El alumno contestará las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollará un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## 9. EJERCICIOS DIDACTICOS (Individual y Grupal)

### 9.1. CONCEPTOS CLAVES

### 9.2. EJERCICIOS DIDACTICOS

#### EJERCICIO 1 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los alumnos investigarán elementos del FODA en el área de Recursos Humanos de una o dos organizaciones, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

**EJERCICIO 2. Implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización.**

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización, en bibliografía citada, internet.

ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.**

**¿QUE SIGNIFICADO TIENE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS?**

**¿QUE ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**¿QUE CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS?**

**¿PORQUE SE DEBEN ALINEAR A LAS PERSONAS CON LA ESTRATEGIA?**

**¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ESTRATEGIA: ¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES?**

**¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE LOS COLABORADORES?:**

**¿QUE VENTAJAS TIENE LA ESTRATEGIA: ¿EVALUACIÓN DE COLABORADORES?**

**¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS?**

**10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).**

**10.1. CONCEPTOS CLAVES**

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
<b>Evaluación del rendimiento laboral</b>	Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continúa realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.
<b>Evaluación de los recursos humanos</b>	Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores. El <b>profesional de recursos humanos</b> enfrenta diversos desafíos en el logro de su objetivo en las organizaciones. Éste objetivo puede resumirse en la búsqueda permanente de coincidencias entre los

	<p>intereses del recurso humano y los intereses del propietario, para el mejor desarrollo de la organización a la cual están integrados, sin olvidar el contexto social en el cual se desenvuelven. En términos concretos, el principal desafío del especialista en recursos humanos es lograr el mejoramiento permanente de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces. Ser eficiente implica utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Ser eficaz implica lograr la producción de estos bienes y servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. Estos dos factores conducen a mejores niveles de productividad.</p>
<b>Reclutamiento de Personal</b>	<p>Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. “Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente calificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas.” Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.</p>
<b>Selección</b>	<p>El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.</p>
<b>Diseño, descripción y análisis de cargos</b>	<p>La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace). El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.</p>
<b>Evaluación de Desempeño</b>	<p>El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a</p>

	los empleados y a su desempeño en el cargo. 12 de 20 Cuarto Semestre Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
<b>Compensación</b>	Compensación Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.
<b>Beneficios Sociales</b>	“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorra rle esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.
<b>Higiene y seguridad</b>	Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.
<b>Entrenamiento y Desarrollo</b>	Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa. Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.
<b>Relaciones Laborales</b>	Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente
<b>Desarrollo Organizacional</b>	“EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.
<b>Base de datos y sistemas de Información</b>	“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.
<b>Auditoria</b>	“La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.”

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS

### EJERCICIO 1 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los alumnos investigaran elementos del FODA en el área de Recursos Humanos de una o dos organizaciones, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Amplios conocimientos en la selección y contratación de personal.</li><li>• Políticas y procedimientos establecidos por los Directivos de RRHH.</li><li>• Equipo humano, motivados a la mejora.</li><li>• Equipo enfocado en mantener relaciones positivas con la sociedad.</li><li>• Baja conflictividad Laboral.</li><li>• Asegura la correcta comunicación dentro de la empresa.</li><li>• Alcanza la mayor eficiencia de cada uno de nuestros empleados.</li><li>• Madurez del movimiento asociativo y la participación social.</li><li>• Mejora continuada de competencias técnicas.</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Competencia Laboral.</li><li>• Implementación de nuevos sistemas y procesos.</li><li>• Capacitar al personal que elabora en la empresa.</li><li>• Actualización de las políticas de Recursos Humanos en la organización.</li><li>• Conseguir las condiciones de trabajo más favorables para nuestros colaboradores.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• No aplicación de sistema de Auditoria de control para la selección y contratación de personal.</li><li>• No implementación de Mejora Continua.</li><li>• Contratación de personal no idóneo para los puestos.</li><li>• Falta de capacitación y desarrollo del personal.</li></ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar información de la empresa a la competencia.</li><li>• Baja competencia Laboral.</li><li>• Falta de personal calificado.</li><li>• Insensibilidad ante problemáticas de los empleados</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Falta de integración de personas a planes y programas.</b></li> <li>• <b>Indeterminación de las funciones de los empleados.</b></li> </ul>	
--	--

**EJERCICIO 2. Implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización.**

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización, en bibliografía citada, internet.

<b>ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<p><b>1. LIDERAZGO</b></p> <p>El liderazgo se puede definir como la capacidad de un individuo para desarrollar el potencial de un equipo en aras de un interés común.</p> <p>Existen diversos estilos de liderazgo (autoritario, participativo, consultivo,). Cada estilo puede ser adecuado en función del contexto y las características de los colaboradores. La fuente del liderazgo puede ser el carisma, el poder jerárquico, el poder del conocimiento o el comportamiento.</p> <p>Mediante formación y entrenamiento, las personas que tengan responsabilidad sobre otras pueden desarrollar el estilo de liderazgo óptimo. Un líder no manda, sino que dirige, no impone, sino que busca consenso, no divide sino que une.</p> <p>Ejemplo: En una empresa del sector alimentario se detectaron problemas por el marcado estilo autoritario de sus líderes. En un curso de liderazgo se explicaron los estilos de dirección. Los participantes pudieron evaluar su estilo de dirección cumplimentando un cuestionario. Además, cada participante aprendió a evaluar los pros y contras de cada estilo y saber aplicar el más adecuado en cada circunstancia.</p> <p><b>2. MENTORING</b></p> <p>El mentoring (tutelaje) es un proceso mediante el cual una persona (mentor) enseña, aconseja, y guía a otra, (el tutelado), en su desarrollo personal y profesional. Es el tradicional “tutelaje” que en la actualidad se utiliza fundamentalmente en los puestos altos de las organizaciones.</p> <p>El mentoring no debe ser improvisado: requiere de una definición de objetivos, planificación y seguimiento de los resultados.</p>

Aunque existen similitudes, el mentoring se diferencia del coaching en el mentor debe contar con experiencia y conocimientos en el campo en que quiere iniciar al tutelado, mientras que el coach no tiene por qué tener una experiencia en ese campo.

Algunas ventajas del mentoring:

- El mentoring es una poderosa herramienta que facilita la retención y transmisión del conocimiento en la empresa
- Incrementa la satisfacción del tutor y del tutelado
- Incrementa la retención de personal y el compromiso de éstos con la empresa.

Ejemplo: Un directivo de una empresa del sector de la construcción, sin tiempo ni disciplina para cursar un master, contrató un mentor para aprender lo que necesitaba de forma práctica (menos académica) y con ayuda personal. Esta formación le ayudó a mejorar su estilo de liderazgo y a aplicar técnicas de gestión de personas en **su empresa**.

### **3. EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL**

Esta técnica de diagnóstico permite obtener una evaluación objetiva del grado de satisfacción de las personas de una organización, conocer sus necesidades y expectativas en el trabajo y su percepción de los problemas existentes.

Existen circunstancias que pueden dificultar la eficacia y objetividad de un proceso de evaluación del clima laboral, tales como:

- Conflictividad laboral
- Insatisfacciones laborales
- Falta de comunicación

Es preciso tener en cuenta estas condiciones por lo que antes de iniciar el proceso de encuesta, puede ser preciso una campaña de comunicación previa, con objeto de explicar qué, por qué y para qué se pretende llevar a cabo este diagnóstico.

Si existe una representación sindical en la empresa, es conveniente planificar este proceso con su colaboración y consenso.

La evaluación debe ser totalmente anónima y sus resultados publicados a todos los niveles. La evaluación debe ir seguida de un plan de mejora encaminado a resolver los conflictos y problemas que se hayan detectado.

La evaluación debe repetirse una vez adoptadas las mejoras, con objeto de comprobar su efectividad y consolidar el proceso de mejora continua.

Ejemplo: En una empresa de fabricación de muebles, se observaban problemas de falta de motivación, falta de trabajo en equipo y tensiones internas. Los resultados de una evaluación de clima laboral pusieron de manifiesto que las áreas principales de mejora eran: definir responsabilidades,

establecer sistema de incentivos, mejorar la formación del personal y ofrecer posibilidades de desarrollo interno.

#### **4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS / GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Esta metodología permite conciliar los intereses de la empresa con los intereses de cada individuo. Al mismo tiempo se comparan los conocimientos y habilidades requeridos por la organización con los que residen en las personas.

Podemos definir competencia como la aptitud o cualidad que hace que una persona esté capacitada para desempeñar una función.

La gestión de competencias se ocupa de identificar todo lo necesario para que las personas sepan, quieran y puedan aportar todo su valor en beneficio de la organización.

La gestión por competencias, requiere:

- Una identificación de las competencias necesarias para el logro de los objetivos de la organización (estratégicos, tácticos y operativos)
- La evaluación de las competencias existentes en los miembros de la organización
- Un plan para adecuar las competencias existentes con las necesarias
- El establecimiento y seguimiento de objetivos de desempeño tanto individuales como colectivos. Estos objetivos deben permitir verificar el aprovechamiento de esas competencias

Ejemplo: En una gerencia, se estableció un sistema de gestión por competencias, se determinaron las funciones de cada puesto, se definieron objetivos cuantitativos para cada puesto y cada departamento y se estableció un plan de formación que tenía en cuenta las necesidades de formación de cada persona.

#### **5. SISTEMAS DE INCENTIVOS**

Un sistema de incentivos tiene por objeto facilitar la conciliación de los intereses de cada persona con los intereses de la empresa.

Los incentivos deben establecerse de forma objetiva, basados en objetivos e indicadores consensuados. El sistema de incentivos debe ser transparente, claro y conciso.

Los incentivos deben estar alineados con los objetivos individuales, pero también con los objetivos colectivos, de forma que se fomente el trabajo en equipo frente a actitudes individualistas.

Uno de los requisitos básicos para el buen funcionamiento del sistema de incentivos es la comunicación interna:

- Sobre los objetivos de la empresa
- Sobre los objetivos individuales
- Sobre el grado de cumplimiento de los objetivos a tiempo, con objeto de que puedan corregirse las desviaciones

Ejemplo: En la misma empresa de gestión en la que se estableció el sistema de evaluación del desempeño, se establecieron incentivos en función del grado de cumplimiento de los objetivos de productividad, calidad e ideas aportadas por cada persona y los equipos.

## **6. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TRABAJO EN EQUIPO**

La competitividad de una organización depende en gran medida de su capacidad para convertir los problemas en oportunidades.

Para desplegar esta política, es preciso concienciar al personal, incentivarlo, liderarlo, promover la comunicación interna... pero también aplicar técnicas que permiten analizar los problemas, identificar causas, sus posibles soluciones e implantarlas de la forma más eficiente.

Estas técnicas se basan en análisis de datos y trabajo en equipo. Entre otras, cabe destacar:

- Espina de Pez (Diagrama de Ishikawa)
- Diagrama de Pareto
- Histogramas
- Hoja de Recogida de datos
- Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE)
- Diagrama de Afinidad
- Diagrama de Relaciones
- Análisis del Campo de Fuerzas
- Tormenta de Ideas (Brainstorming)
- Estratificación de datos
- Diagrama de Correlación
- Control Estadístico de Procesos

No sólo es adecuado dominar la técnica, sino saber elegirla y también encadenar unas con otras, puesto que son complementarias. Una secuencia habitual de un proceso de resolución de problemas podría ser el siguiente:

- Definición del Problema
- Recopilación de Datos
- Análisis de Datos
- Investigación de Causas
- Propuesta de Soluciones
- Evaluación de Soluciones Alternativas

- Implantación de las Soluciones
- Verificación de la Efectividad

En cada fase, se pueden aplicar diversas técnicas, p.ej.:

- Definición del Problema
- Recopilación de Datos (Hoja de Recogida de Datos)
- Análisis de Datos (Histograma, Diagrama de Pareto, Diagrama de Correlación, ...)
- Investigación de Causas (Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Relaciones, Diagrama de Afinidad, AMFE,...)
- Propuesta de Soluciones (Brainstorming)
- Evaluación de Soluciones Alternativas (Análisis del Campo de Fuerzas)
- Implantación de las Soluciones
- Verificación de la Efectividad (Diagrama de Pareto, Histograma)

Ejemplo: En una empresa de fabricación de laminado para muebles se detectaban muchos problemas de calidad y productividad (falta de rotación de stocks, incumplimiento de plazos de entrega, fallos de calidad de producto). Tras investigar los resultados mediante los diagramas de Ishikawa y Pareto, se llegó a la conclusión de que estos fallos se podrían evitar adoptando las siguientes medidas.

- Cambio de diseño de utillajes, de forma que su montaje sea más rápido y con menos ajustes.
- Minimizar los cambios de utillajes, especializando cada línea de producción en menos producto
- Establecer un sistema de control estadístico de procesos
- Mejorar la formación y sensibilización de personal en relación a los problemas de calidad, estableciendo una matriz de formación y polivalencia.

## **7. GESTIÓN DE REUNIONES**

Al finalizar muchas reuniones, los participantes tienen la sensación de haber perdido el tiempo, sin concretar objetivos ni acciones, sin analizar con la suficiente profundidad los problemas, sin generar el compromiso requerido para abordar cambios.

La gestión eficiente de reuniones requiere un protocolo en el que se establecen pautas concretas de actuación en las tres fases de la reunión:

- Preparación (recopilación de la información, convocatoria de la reunión, ...)
- Ejecución de la reunión (gestión del tiempo, gestión del orden del día, formalización del acta, ...)

- Seguimiento (seguimiento de los acuerdos de la reunión)

Se pueden distinguir varios tipos de reuniones por su objetivo:

- Informativas
- De decisión
- De planificación y coordinación
- De análisis

En cualquier reunión es fundamental el rol del moderador. Entre otras funciones, el moderador debe:

- Asegurar que se sigue el orden del día
- Asegurar que cada asunto se trata con la profundidad y rigor debidos
- Asegurar que todos los implicados han tenido la oportunidad de participar
- Detectar y resolver cualquier conflicto de intereses
- Asegurar que se toman las decisiones por el mecanismo previamente consensuado (preferiblemente por consenso)
- Detectar y evitar sesgos en los análisis y las decisiones

Ejemplo: En una empresa de prefabricados de hormigón, se generaban problemas de calidad y productividad por una mala comunicación entre la oficina técnica (responsable del diseño de las piezas) y producción. Se establecieron reuniones semanales de planificación y coordinación de los trabajos con responsables de ambos departamentos. Estas reuniones contribuyeron en gran medida a evitar muchos problemas.

## **8. COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna (horizontal y vertical, ascendente y descendente) es una condición necesaria para mejorar el clima laboral, favorecer el compromiso, ejercer el liderazgo y la coordinación de todas las personas de una organización.

La comunicación interna no debe dejarse “al azar”, sino que debe ser planificada, ejecutada y verificada de forma que se asegure el Qué, Para Qué, Quién, Cuándo y Cómo se debe comunicar.

Deben evitarse errores habituales como:

- Considerar que la comunicación es un proceso unidireccional y descendente (ya que debe ser bidireccional y tanto ascendente como descendente)
- Dejar la comunicación al libre albedrío (ya que, en estos casos, la comunicación se distorsiona y no se asegura que la información llegue a quién, cuándo y cómo debe llegar). Este es un caldo de cultivo para los rumores.
- Falta de coherencia o alineación entre lo que se comunica y los objetivos de la empresa

- Comunicación a destiempo: no es correcto que los canales de comunicación “informales” se adelanten a los canales de comunicación “formales”
- Comunicación por excepción: no es conveniente comunicar sólo las malas noticias, es preciso también facilitar un feedback positivo.

Ejemplo: En una empresa de consultoría de formación se identificaron problemas de comunicación. Se estableció un plan de comunicación interna que incluía, entre otros, un sistema de gestión de propuestas de mejora que permitió canalizar decenas de sugerencias de todo el personal que redundaron en un mejor **funcionamiento de la organización y mayor satisfacción de las personas.**

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

#### ¿QUE SIGNIFICADO TIENE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS?

La estrategia de recursos humanos es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.

Combinar las estrategias deliberadas con las emergentes, en toda empresa ambas coexisten y son necesarias.

La combinación eficaz de las ventajas de las estrategias deliberadas con las emergentes exige que los directores combinen igualmente los aspectos positivos de una planificación formal (para conseguir una fuerte guía y direccionalidad en el establecimiento de prioridades) con la desordenada realidad de empleados dispersos que, a través de sus actividades no planeadas, formulan estrategias emergentes en la empresa.

#### ¿QUE ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Es estimular la Proactividad más que la conducta reactiva.

Es comunicar explícitamente los objetivos de la empresa.

Es generar pensamiento crítico y examinar regularmente los supuestos.

Es identifica las lagunas entre la situación actual y situación proyectada.

Es fomenta la participación de los directores de línea.

ES identifica las limitaciones y oportunidades de recursos humanos.

Es crea lazos comunes

#### ¿QUE CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS?

- Mantener una ventaja competitiva
- Fortalecer la estrategia empresarial de conjunto
- Evitar la concentración. Excesiva en los problemas cotidianos
- Desarrollar estrategias de recursos humanos adecuadas las características de la empresa
- Afrontar el entorno
- Asegurar el compromiso de los directores
- Traducir el plan estratégico en acciones concretas

- Combinar las estrategias deliberadas con las emergentes
- Hacer sitio para el cambio.

### **¿PORQUE SE DEBEN ALINEAR A LAS PERSONAS CON LA ESTRATEGIA?**

Las nuevas fuentes de ventaja competitiva sostenida de las empresas se centran en el personal, en su creatividad y talento, en sus aspiraciones, esperanzas y en sus sueños.

Las empresas de éxito ofrecen a sus trabajadores:

- Significado
- Sentido
- Contexto
- Marco que aliente el aumento del potencial individual

Para colocar a las personas en el centro de la estrategia de la empresa, debemos saber hasta que punto es humano este recurso.

Colocar a las personas en el centro de la estrategia influye en la manera en que pensamos sobre la empresa y en lo que haremos con ellos.

### **¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ESTRATEGIA: ¿EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES?**

Porque indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos.

### **CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA: EVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES.**

- El mejoramiento del desempeño laboral
- Reajustar las remuneraciones
- Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas
- La rotación y promoción de colaboradores
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además, justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial, por el gerente o jefe. Busca una oportunidad (de carácter motivacional) para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado.

### **¿QUE VENTAJAS TIENE LA ESTRATEGIA: ¿EVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES?**

La aplicación de un sistema de evaluación del rendimiento del personal, en forma equitativa, ordenada y justa, permite:

- Ayudar al colaborador en su avance y desarrollo de su trabajo
- Proporcionar información a la gerencia, para la toma de decisiones y la aplicación de políticas y programas de la administración de recursos humanos.
- Realizar las promociones y/o ascensos
- Permite realizar las diversas acciones en materia de personal, como los traslados, colocaciones, reubicaciones, etc.
- Establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Establecer mejores relaciones de coordinación y elevar la moral de los colaboradores.

### ¿CUALES SON LOS OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS?

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.
4. Contribuir al éxito de la empresa o corporación.
5. Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
6. Apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.
7. Cumplir con las obligaciones legales.
8. Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultaría de la dirección de la empresa sobre contratación, formación, 6 de 20 Cuarto Semestre gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización.

### 11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson **MANUAL DE**

## **PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 8**

### **2. NOMBRE: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE VENTAS Y PROMOCIÓN DE VENTAS**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estrategia.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Para los especialistas de Marketing el análisis de mercado es clave importante para la creación de un plan integral que sea capaz de dar resultados, una evaluación completa contempla desde: identificación de las oportunidades del negocio, tamaño del mercado, perspectivas de crecimiento del mercado, detección de nichos, características del mercado, competencia, patrones de consumo y hasta pronósticos de ventas y demanda.

Cada industria es especial y cada necesidad diferente, por ellos si este paso no se desarrolla de forma correcta es posible que las empresas enfrenten diversos problemas que en el peor de los casos se traduce en un bajo nivel de ventas.

Se debe poder ubicar factores externos e internos que puedan ser una ventaja o una debilidad para la empresa, tener un benchmark de la competencia y poder distinguir cuáles son los verdaderos diferenciadores que hacen especial a la compañía.

Además de estos factores existen muchos otros en el análisis de mercado que permite a los empresarios tener conciencia del potencial de crecimiento que tiene la empresa y cómo poder dirigirla para mejorar las áreas de oportunidad, no es sólo conocer más íntimamente su empresa, sino poder mejorar su estrategia de ventas con planes apoyados por profesionales.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. EJERCICIOS DIDACTICOS (Individual y Grupal)**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

Habilidades

Actitudes

Aptitudes

## 9.2. EJERCICIOS DIDACTICOS

### EJERCICIO 1 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA AL ÁREA DE VENTAS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los alumnos investigaran elementos del FODA en el área de Ventas de una o dos organizaciones, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES.</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

### EJERCICIO 2. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Ventas de una organización, en bibliografía citada, internet.

<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN VENTAS</b>

### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

CONSIDERANDO QUE ERES EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DESEAS MEJORAR LA GESTIÓN MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ¿QUÉ PREGUNTAS DEBES CONSIDERAR? :

1. ¿CONOCES TU PRODUCTO O SERVICIO?
2. ¿CONOCES TU MERCADO? ¿QUIÉN ES TU COMPETENCIA?
3. ¿CONOCES TU FUERZA DE VENTAS?

### 10. EJERCICIOS DIDACTICOS

#### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS DEL ÁREA DE VENTAS	DESCRIPCIÓN
<b>Habilidades:</b>	Para ser un <u>buen vendedor</u> debes dominar el arte de la persuasión, escuchar con detenimiento para detectar necesidades, profundizar en los problemas del cliente y manejar los diferentes tipos de objeciones (escepticismo, confusión, queja real, verdadera desventaja). De esta manera, sabrás ir más allá y conocer lo que realmente le preocupa al consumidor. Ten presente que "siempre debes cerrar" y que el cierre no se intenta al final, sino cada vez que tengas la oportunidad. La habilidad más importante en ventas es "cobrar al cliente".
<b>Actitudes:</b>	"La actitud lo es todo". Puedes ser un experto en lo que estás vendiendo, pero con una mala actitud seguramente no conseguirás tus objetivos de ventas. Tiene que ser positivo, proactivo y, sobre todo, con intención de asesorar al cliente. No olvides que "el buen vendedor siempre es oportuno".
<b>Aptitudes:</b>	<u>Contrata vendedores</u> que tengan formación académica, aunque no es un requisito indispensable. Lo ideal es que combinen el conocimiento del producto o servicio con habilidades en ventas. Si desarrollas cada uno de estos tres puntos (producto o servicio, mercado y fuerza de ventas) y utilizas las conclusiones a las que llegaste para elaborar tu plan de ventas, podrás retomar con fuerza tu relanzamiento. No dejes de innovar tu oferta y adaptarla a lo que el mercado demanda. Ten en cuenta que "lo único constante es el

	cambio", por lo que, de ahora en adelante, tu lema será: "renovarse o morir".
<b>PLAN OPERATIVO</b>	s un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada <b>proyecto</b> en particular.
<b>PLAN ESTRATEGICO</b>	El plan estratégico empresarial es una herramienta básica de mejora para cualquier negocio. A través de este documento se expresan los objetivos empresariales que se desea alcanzar, a medio o largo plazo, y se detalla el modo en el que se va conseguir. El objetivo del plan estratégico es diseñar la ruta que se va a seguir para alcanzar las metas y establecer la manera en que esas decisiones se transformen en acciones.
<b>RESISTENCIA AL CAMBIO EN ORGANIZACIONES</b>	La gestión del cambio es una de las labores más importantes que puede llevar al departamento de Recursos Humanos de una empresa para evitar pérdidas económicas y facilitar el bienestar laboral. Romper o cambiar hábitos es extremadamente difícil de hacer, incluso si no implica sustancias adictivas como la nicotina. Las dietas no funcionan porque implican cambios de hábitos.

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS

### EJERCICIO 1 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA AL ÁREA DE VENTAS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los alumnos investigaran elementos del FODA en el área de Ventas de una o dos organizaciones, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<b>FORTALEZAS</b> Buen ambiente laboral. Diversidad de productos. Proveedores puntuales Ubicación estratégica.	<b>OPORTUNIDADES</b> Mercados mal atendidos. Necesidad de productos. Capacidad de crecimiento en el mercado. Realizar programas de publicidad.

<p>Experiencia en ventas.  Personal poli funcional con capacidad de desarrollarse en diferentes áreas.  Productos de alta calidad.</p>	<p>Desarrollo de un plan de promoción de productos.  Talleres de capacitación sobre servicio al cliente.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Escaza publicidad.  No existen planes estratégicos en ventas.  Falta de capacitación al personal.  Capital de trabajo mal utilizado.  No existe un programa de publicidad.  Productos y servicio sin características diferenciadoras.  No existen metas de ventas programadas.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Competencia desleal.  Conflictos gerenciales.  Regulación de precios en el mercado.  Cambios de la política de gobierno.  Baja demanda por temporada.  Limitación en los precios.</p>

**EJERCICIO 2. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE VENTAS DE UNA ORGANIZACIÓN.**

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Ventas de una organización, en bibliografía citada, internet.

<p><b>IMPLEMENTACIÓN EN LA ESTRATEGIA DE VENTAS</b></p> <p>se puede utilizar el programa de Efectividad de la Fuerza de VentaS). Este programa utiliza 3 pilares para lograr una mejor gestión y control de las ventas:</p> <p><b>1. Foco en la fuerza de ventas</b>  En ocasiones, las empresas asignan roles administrativos a la fuerza de ventas con el fin de aprovechar “tiempos muertos” en los que los ejecutivos no están vendiendo. Esto se traduce en una pérdida de foco del rol y las responsabilidades del equipo de ventas.  En este punto, lo que se busca es volver a centrar la actividad del equipo en la venta y eliminar en lo posible actividades que consumen tiempo valioso que podría dedicarse a generar mayores ventas a la empresa.</p> <p><b>PUBLICIDAD</b></p> <p><b>2. Herramientas de soporte de ventas</b>  La gerencia de la empresa debe definir las herramientas que realmente ayuden a la labor de venta y faciliten el cierre de ventas con los clientes, la venta cruzada a clientes actuales, o bien permitan retener a clientes que estén pensando abandonar los servicios de la empresa . Se pueden usar herramientas cuantitativas como creación de argumentos de venta, <i>coaching</i> por parte de vendedores <i>senior</i> o campañas a la medida que favorezcan la</p>
--

venta, así como herramientas cuantitativas tales como tableros con metas de venta y objetivos de *hit rate* por tipo de venta.

Los sistemas de información que proveen a la fuerza de ventas la información específica del perfil de cada cliente, de su potencial por productos y servicios y cuál debe ser la siguiente mejor oferta de producto o servicio con sus características son los que le permiten al canal y a la fuerza de ventas maximizar el valor al cliente y lograr una relación de largo plazo con una alta presencia en el gasto del cliente en este tipo de productos y servicios.

#### **PUBLICIDAD**

### **3. Gestión de ventas**

En un proceso de mejora de la gestión de ventas se busca generar una cultura impulsada por el desempeño.

Para lograr este objetivo, es necesario transparentar el establecimiento de metas y bajarlo al personal de ventas y monitorear el desempeño de forma consistente. El monitoreo y reporte diario de los resultados de venta permite tomar acciones correctivas a tiempo manteniendo la moral de la fuerza de ventas.

Los pilares para alcanzar la efectividad de la fuerza de ventas son el fundamento para asegurar que los objetivos de la estrategia se alcancen y que los procesos, gente y sistemas estén claramente alineados a satisfacer las necesidades y preferencias del cliente.

## **10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO**

**CONSIDERANDO QUE ERES EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y DESEAS MEJORAR LA GESTIÓN MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ¿QUÉ PREGUNTAS DEBES CONSIDERAR? :**

### **1. ¿CONOCES TU PRODUCTO O SERVICIO?**

Desde el punto de vista de ventas, tienes que detectar las características de tu producto o servicio y, posteriormente, convertir dichas particularidades en beneficios. ¿Cuál es la diferencia? Una característica sólo describe, mientras que un beneficio, además, genera una emoción en las personas. Después, encuentra tu "ventaja". En otras palabras: "qué servicios ofrece tu despacho que ningún otro pueda superar".

### **2. ¿CONOCES TU MERCADO? ¿QUIÉN ES TU COMPETENCIA?**

En primer lugar, entérate quién es tu competencia, desde otros despachos de arquitectos hasta cualquier persona o empresa que obtiene dinero de tu cliente. Enfócate en tu sector y detecta cuál es la oferta existente. Con base en esta investigación, desarrolla tu "ventaja única de compra", la cual responderá la siguiente pregunta que te hará el cliente: ¿por qué comprarte a ti? La respuesta debe acompañarse de la ventaja y los beneficios que distinguen a tu negocio frente a los demás.

### **3. ¿CONOCES TU FUERZA DE VENTAS?**

La primera interrogante es: ¿quién va a llevar mi oferta al mercado? Los integrantes de tu fuerza de ventas tienen que estar capacitados para transmitir con efectividad todos los beneficios y ventajas que distinguen a tu empresa.

### **¿Qué es el plan estratégico de ventas?**

Las estrategias de ventas son aquellas que se diseñan para alcanzar los objetivos de ventas y “suelen incluir los objetivos de cada vendedor, el material promocional a usar, el número de clientes a visitar por día, semana o mes, el presupuesto de gastos asignados al departamento de ventas, el tiempo a dedicar a cada producto, la información a proporcionar a los clientes (slogan o frase promocional, características, ventajas y beneficios del producto”.

### **¿Cómo se elaboran las estrategias de ventas?**

En cuanto al diseño del plan de estrategias de ventas, se trata de un proceso minucioso, basado en un análisis de los factores internos y externos de la organización, y en el que se marcan las metas generales y medidas concretas para potenciar el consumo.

En concreto, las estrategias de ventas deben elaborarse a partir de las siguientes etapas.

#### **Estrategia: Análisis de la situación**

Como en cualquier otro plan estratégico empresarial, el punto de partida es la evaluación de la situación en la que se encuentra la empresa, tanto en su evolución histórica individual, como en su posición en el mercado.

Para ello, los responsables de desarrollar las estrategias de ventas deben comenzar el trabajo realizando estudios previos en los que recopilen toda la información necesaria para definir el escenario en el que opera la compañía: ventas de ejercicios anteriores, características y potencial del producto o servicio, target, competidores directos...

#### **Estrategia: Definición de objetivos**

¿Qué resultados de ventas se esperan conseguir? Este será el segundo aspecto que debe perfilar el plan estratégico en función de las necesidades de ingresos de la compañía, previsiones de crecimiento, disponibilidad presupuestaria, etc.

Estos objetivos comerciales suelen fijarse para un periodo de un año y deben ser realistas, para evitar posibles desajustes futuros.

#### **Estrategia: Elaboración de líneas estratégicas**

Debido a la diversidad del público objetivo al que se dirige un mismo producto o servicio, es conveniente desglosar los objetivos que se persiguen en diferentes líneas estratégicas.

En este sentido, existen diferentes perspectivas a la hora de establecer las estrategias de ventas:

- Fidelización: dirigidas a proteger a aquellos clientes más valiosos para la empresa.
- Vinculación: incrementar las ventas en aquellos clientes que tienen un alto potencial de crecimiento
- Mantenimiento: continuar con el mismo índice de crecimiento con los clientes
- Atracción: recuperar a clientes inactivos o atraer a nuevos clientes.

#### Establecimiento de los canales de ventas

Se trata de concretar qué vías se van a emplear para hacer llegar el mensaje al consumidor y promover la adquisición en función de las metas previstas.

Dentro de los canales de ventas es recomendable combinar tanto herramientas online (internet, blog, redes sociales...) como offline (publicidad en prensa, visitas comerciales, reparto de flyers...), elaborando una estrategia mixta que refuerce la presencia de la empresa.

#### **Estrategia: Concreción de acciones de ventas**

Definidas las líneas generales de las estrategias de ventas, el siguiente paso será concretar estas medidas a través de iniciativas específicas, estableciendo tanto el tipo de acción, como el responsable de llevarla a cabo, la prioridad y el calendario de ejecución. Por ejemplo, se puede plantear usar un blog como marketing de contenidos para fidelizar a los principales clientes o realizar un sorteo en Facebook para atraer a potenciales consumidores.

#### **Estrategia: Asignación presupuestaria**

Otro de los factores a tener en cuenta en la elaboración de las estrategias de ventas será la distribución de los recursos económicos en las diferentes acciones.

#### Análisis y corrección

Todo plan estratégico que se precie debe contar también con las herramientas de evaluación de los resultados obtenidos mediante las estrategias de ventas, de cara a la corrección de posibles desviaciones.

Solo así la compañía podrá conocer qué medidas están funcionando y cuáles no, permitiendo así optimizar el plan de forma constante.

## 11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
  8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearso

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 9**

### **2, NOMBRE: DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE PUBLICIDAD**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estrategia.

### **4. INTRODUCCIÓN**

El análisis FODA es una herramienta efectiva para muchos tipos de organizaciones. Es extremadamente efectiva para la publicidad. El propósito general de este análisis es determinar si hay y de cuánto es el hueco entre las condiciones actuales de una empresa y las condiciones deseadas de la misma. La publicidad puede de esta manera formar estrategias para sacar ventaja de las fortalezas y oportunidades y combatir las debilidades y amenazas para desarrollar y mantener una ventaja competitiva sustentable.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

### **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizarán la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

#### **8.6 Pensamiento crítico**

El alumno contestará las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollará un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. EJERCICIOS DIDACTICOS (Individual y Grupal)**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

Fortalezas

Debilidades

Oportunidades

Amenazas

### **9.2. EJERCICIOS DIDACTICOS**

#### **EJERCICIO 1 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA AL ÁREA DE PUBLICIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN.**

Los alumnos investigarán elementos del FODA en el área de Publicidad de una o dos organizaciones, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio,

consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

## **EJERCICIO 2. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE PUBLICIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN.**

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Publicidad de una organización, en bibliografía citada, internet.

<b>IMPLEMENTACIÓN Y/O RECOMENDACIONES EN LA ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD</b>

### **9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.**

**¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE UNA ESTRATEGIA DE CAMPAÑA?**

**¿QUE ES LA ESTRATEGIA CREATIVA?**

**¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE CONTENIDO?**

**¿QUE ES UNA ESTRATEGIA DE CODIFICACIÓN?**

**¿QUE SE ENTIENDE POR ESTRATEGIA DE MEDIOS?**

## 10.1. CONCEPTOS CLAVES

<b>CONCEPTOS COMPRENDIDOS EN LA ACCIÓN PUBLICITARIA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Las fortalezas en publicidad consisten en factores internos que ayudan a su éxito sucesivo. Esto puede incluir todas las tareas que la organización realiza mejor, así como los factores como la fortaleza de su relación con los clientes o una cultura organizacional fuerte. Las zonas críticas a analizar cuando se examinan las fortalezas de la organización en un análisis FODA incluyen el marketing, las finanzas y los recursos humanos. La posesión de un equipo creativo especialmente talentoso es un ejemplo de una fortaleza potencial de la publicidad.
<b>DEBILIDADES</b>	Son factores internos que podrían dificultar a la publicidad y crear límites hacia el éxito. La falta de experiencia en marketing es un ejemplo de debilidad que podría tener una publicidad. Otra debilidad común en este sector incluye la posesión de clientes que consisten principalmente en negocios con productos de baja calidad y servicios o productos que son difíciles de diferenciar de otros en el mercado. Un método efectivo de identificar las debilidades de la organización es examinar la competencia y determinar en qué se destacan éstas.
<b>OPORTUNIDADES</b>	Son factores externos sobre los que la de publicidad no tiene control. Aunque esto sea así, podría explotarlas cuando éstas se muestren. Un mercado en evolución, como el de Internet, es un ejemplo de una oportunidad para una agencia publicidad. Una organización también podría escoger mudarse a un nuevo mercado internacional donde todavía no existen competidores efectivos. Además, las fluctuaciones del mercado podrían dar oportunidades y amenazas a una publicidad.
<b>AMENAZAS</b>	Son factores externos en los que la publicidad no tiene control. Estos factores incluyen problemas como condiciones de mercado variable o una legislación nueva que afectará en cómo hace sus negocios una organización. El análisis PEST es una herramienta de análisis adicional que es útil para identificar estas amenazas externas. Éste examina los factores externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que podrían afectar a una organización.

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS

### EJERCICIO 1 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA AL ÁREA DE PUBLICIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los alumnos investigaran elementos del FODA en el área de Publicidad de una o dos organizaciones, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<b>FORTALEZAS</b>  1. Una buena estrategia creativa respaldada por buenas habilidades y conocimientos específicos de publicidad. 2.- Buena condición financiera para desarrollar la mayor parte de los proyectos de la agencia. 3.- Buena reputación de servicio al cliente.	<b>OPORTUNIDADES</b>  1- Servicio a importantes grupos de clientes que les permitan abrirse campo a otros mercados. 2.- Capacitación para crecer rápidamente según las necesidades del mercado. 3.- Alianzas con empresas que puedan mejorar la capacidad competitiva.
<b>DEBILIDADES</b>  1. No existe una dirección estratégica clara, se ajusta a las necesidades del mercado. 2.- Costos generales más elevados con relación a la competencia. 3.- Habilidades de investigación y de publicidad inferiores a la de los rivales.	<b>AMENAZAS</b>  Demoras en el crecimiento del mercado. 2.- Cambio constante de necesidades y gustos de los clientes en cuanto a la publicidad. 3.- Vulnerabilidad de las capacidades industriales.  4. La publicidad líder de la competencia 5. Medios de comunicación con tarifa alta. 6. Mercado saturado de publicidad

### EJERCICIO 2. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE PUBLICIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Publicidad de una organización, en bibliografía citada, internet.

## IMPLEMENTACIÓN Y/O RECOMENDACIONES DE LA ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD

La publicidad es una de las herramientas más poderosas y eficientes que tienen los negocios y las empresas para brindar información de sus productos y con ello, gracias a sus estrategias de marketing, tener un aumento de ventas a corto y largo plazo.

Sin embargo, hacer publicidad es uno de los trabajos más gratificantes que no solo consiste en destilar creatividad por todos lados, sino también debe existir una congruencia y unidad dentro de los conceptos plasmados en las estrategias publicitarias. Es por eso que te brindamos algunos consejos básicos para que tu estrategia de publicidad tenga mayor impacto en tu mercado meta:

1. Maneja una unidad en todos los medios que vayas a utilizar. Si tienes medios impresos como volantes y lonas, maneja siempre los mismos colores, diseño y frases. Esto ayudará a que tengas mayor probabilidad de asociación con tu público objetivo, ya que, si este ve un volante y busca tu negocio, encuentre una lona con los mismos colores.
2. Informa a tu personal sobre las estrategias. Es importante que todo tu equipo de colaboradores sepa acerca de las promociones, estrategias y la forma de trabajar de la publicidad, para que haya congruencia y unidad con lo que dice el volante y lo que externarán tus empleados.
3. Armonía entre tu estrategia offline y online. Si realizas publicidad fuera de internet, recuerda que debes integrar dicha estrategia a tu contenido en línea, para que también el mercado asocie rápidamente tu marca, identifique tu campaña y tengas mayores probabilidades de éxito.

Estos pequeños consejos te darán una mejor perspectiva de hacia dónde está enfocada tu estrategia y qué debes mejorar. Recuerda que hacer publicidad no es una cosa sencilla, sino que requiere de esfuerzo, capital intelectual y mucha creatividad y estrategia.

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

#### ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE UNA ESTRATEGIA DE CAMPAÑA?

Persigue el objetivo de diseñar una campaña que nos permita lograr una respuesta concreta que queremos provocar en el público objetivo, así que es la clave para que finalmente una campaña en el mundo de la publicidad funcione. Para conseguirlo necesitamos analizar las preferencias del cliente potencial para poder anunciar el producto que la espera encontrar. Una vez tengamos claro el mensaje a comunicar, necesitamos encontrar la forma de comunicarlo y los medios que utilizaremos para llegar hasta el 'target'.

#### ¿QUE ES LA ESTRATEGIA CREATIVA?

En esta estrategia se deben desarrollar las pautas que hemos establecido en la 'Estrategia de campaña', de este modo el equipo creativo tendrá que trabajar junto al departamento de cuentas y el de medios para poder elaborar una creatividad que logre cumplir con el esquema previamente

realizado y lograr que sea impactante, notoria, fácil de memorizar, persuasiva, original y transmita los atributos deseados.

### **¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA DE CONTENIDO?**

Para explicarlo nos basaremos en el eje de comunicación, que tiene como finalidad motivar la compra del producto o servicio anunciado, para ello debemos intensificar las motivaciones o argumentos de compra del receptor, y reducir el efecto producido por los frenos de compra. En este punto también analizaremos si la idea o ideas creativas cumplen los objetivos de transmitir el mensaje deseado, resultando una idea atractiva y fácil de recordar, asociada a aquellos atributos positivos que necesitamos.

### **¿QUE ES UNA ESTRATEGIA DE CODIFICACIÓN?**

Se desarrolla cuando tenemos claro el mensaje a transmitir, es necesario transformarlo a través de códigos publicitarios, convirtiendo la idea creativa en un conjunto de mensajes visuales y/o sonoros que deben comunicar de forma rápida, eficaz y sintética el contenido de nuestra comunicación. Esta codificación la realizaremos en primer lugar en un anuncio base o proyecto, y dependiendo del medio en el que finalmente se emitirá el anuncio final, crearemos un 'story-board'(medios audiovisuales), un guion de cuña (radio) o una composición-maqueta (medios impresos).

### **¿QUE SE ENTIENDE POR ESTRATEGIA DE MEDIOS?**

El propósito de esta fase nos centraremos en la forma de llegar al mayor parte posible de nuestro público objetivo, seleccionando el medio masivo de comunicación más adecuado para **maximizar el número de impactos y minimizando el coste de la campaña.**

## **11. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)**

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearso

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

- 1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 10**
- 2. NOMBRE: MOMENTO DE INCERTIDUMBRE EN EL CASO “COMIDA RAPIDA”**
- 3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estrategia.

### **4. INTRODUCCIÓN**

Tiempos de incertidumbre

El cambio en el contexto ha pasado a ser la norma y no la excepción, por lo tanto, la desadaptación cualitativa de las organizaciones a sus contextos es algo que se espera pueda suceder en cualquier momento. Para estas situaciones de incertidumbre sobre el futuro de los mercados se ha postulado como requisitos para el éxito el aprendizaje organizacional de alto nivel, eficaz y continuo, y el subsiguiente cambio corporativo.

El principal enemigo, la principal barrera para sufrir una crisis es el rechazo de la idea de que nuestra organización se verá afectada por alguna crisis importante y que amenazará su sobrevivencia. Desagregando, el éxito, la supervivencia de una organización por largo tiempo depende de cuatro factores: a) su capacidad de adaptación al mundo exterior (aprendizaje); b) su carácter e identidad (personas); c) sus relaciones con las personas e instituciones dentro y en torno a si misma (ecología); y d) la forma como se desenvuelve a lo largo del tiempo (evolución) . De estos cuatro factores, el aprendizaje es el que aparece primero y el más accesible de las capacidades mencionadas. Las organizaciones deben ser sensibles a lo que ocurre dentro de ella y en el medio que la rodea, y cuando el medio ambiente organizacional cambia, no se trata de hacer de una manera diferente las mismas cosas, sino de ser diferente

Es difícil encontrar a un directivo que no maneje el discurso del cambio, de la incertidumbre, y últimamente de la volatilidad. Sin embargo, las crisis siguen produciéndose y acabando o dejando heridas de muerte a las organizaciones. ¿Por qué ocurre eso? Los gerentes no “ven”, no perciben lo que ocurre fuera de la organización.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizaran la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

- **EJERCICIOS DIDACTICOS (Individual y Grupal)**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

## 9.2. EJERCICIOS DIDACTICOS

### EJERCICIO 1 PRESENTACIÓN DEL CASO PRÁCTICO: Gestión de crisis: el caso de Domino's Pizza.

**(LECTURA Y ANALISIS DEL CASO) SE INTEGRARAN EQUIPOS PARA EL DESARROLLO DEL FODA Y SU AVANCE, CADA EQUIPO EXPONDRA EN PLENARIA PARA INTERCAMBIAR LAS PERCEPCIONES DE CADA EQUIPO Y ASI LLEGAR A CONCLUSIONES GENERALES.**

La situación en abril del año 2009, dos empleados de la empresa Domino's Pizza en Carolina del Norte, Estados Unidos, pensaron que podría ser gracioso y divertido grabar y publicar un video realizando acciones desagradables mientras preparan la comida de la marca que luego fue entregada a los clientes. El video, fue subido en youtube y automáticamente se convirtió en un viral con más de un millón de visualizaciones días después, transformándose en un gran problema de imagen para la empresa.

Este hecho afectó gravemente la compañía, trascendiendo de la social media hacia los medios de comunicación tradicionales, donde empezaron a reportar el escándalo.

¿Cómo respondió la compañía?

Al enterarse de la existencia del video, Domino's inmediatamente identificó la audiencia del mismo: lectores de la página "The Consumerist" y usuarios de la red de microblogging twitter y del portal de videos youtube.

Domino's no tenía cuenta en twitter, así que crearon el usuario [twitter.com/dpzinfo](https://twitter.com/dpzinfo) y motivaron a sus empleados para actualizar continuamente sus cuentas personales.

La compañía grabó y publicó en youtube un video donde su presidente expresó su pesar por como "las acciones de dos individuos pueden impactar en nuestro gran sistema". También fue publicado en la página web oficial de la compañía:

Varias declaraciones similares fueron publicadas en diferentes medios de comunicación. Tim McIntyre, uno de los voceros de la empresa dijo a USA Today: "dos idiotas con una video cámara sin la más mínima idea pueden dañar la reputación de una marca con cincuenta años de experiencia".

La empresa rápidamente realizó acciones efectivas para que los videos fueran removidos de youtube, con el objetivo de detener el aumento de visualizaciones.

Domino's trató de explicar a sus públicos externos que se trataba de un caso aislado. Para ello utilizó los números, afirmando que tienen "125.000 buenos trabajadores, hombres y mujeres distribuidos en todo el país y en 60 países alrededor del mundo".

Los empleados involucrados en el escándalo fueron despedidos y denunciados, lo que generó que fueran puestos bajo arresto ya que en Carolina del Norte sus acciones son delitos sanitarios.

La tienda donde sucedieron los acontecimientos fue cerrada y limpiada.

Fueron prohibidas las cámaras de video en sus sedes.

En las primeras 24 horas se comunicaron con todas las franquicias en Estados Unidos, localizaron los empleados que realizaron el video, los despidieron y los denunciaron al departamento de sanidad del Estado.

¿Qué pudo hacer mejor la organización?

– Primero, la organización tuvo una reacción muy lenta a nivel de imagen corporativa, y ellos mismos lo reconocen. En un principio, Domino's esperó que el incidente no pasara a mayores y lo único que se hizo fue la publicación del video del presidente de la compañía 48 horas después del video-problema. Días más tarde, fue obvio que la acción fue insuficiente y el video original pasó a ser de un incidente a un grave problema de crisis. En este tipo de situaciones, hay que estar preparados para actuar rápidamente. Gran parte del daño podría haberse evitado si la compañía hubiera implementado acciones días antes de tomar medidas.

– Segundo, aparentemente la empresa no tenía actividad en las redes sociales antes del incidente. Además, su equipo social media sólo llevaba un mes de conformado y no está claro si realizaba seguimiento de los comentarios acerca de la compañía en blogs, twitter o en otros canales virtuales. En la actualidad todas las compañías necesitan una persona o un grupo que monitoree las conversaciones on line y realice y ponga en marcha un estrategia de gestión de social media. -Domino's respondió de forma creativa y eficaz. Sin embargo, demostró que cada organización necesita un manual de crisis.

Lecciones aprendidas

– Monitorear las redes sociales es crucial.

– Es necesario usar las redes sociales antes que las crisis sucedan y estar listos para responder rápidamente.

– Siempre mostrar sinceridad.

-Dar a entender a los públicos que a la organización le importa su imagen, y para ello utilizar un portavoz. Es ideal que sea uno de los altos mandos de la organización.

– Dar un espacio para que los colaboradores expresen su opinión en torno a la crisis (Ejemplo: Domino's les preguntó a través de twitter).

– ¿Es necesario dar una disculpa siempre? Domino's lo hizo, Toyota con su crisis alrededor de la falla de los frenos de sus vehículos también, pero algunas personas argumentan que no son necesarias las disculpas públicas. ¿Qué opinas?

EJERCICIO 1 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA LA EMPRESA "DOMINOS PIZZAS".

Los alumnos investigaran elementos del FODA en el área de Recursos Humanos de una o dos organizaciones, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

**CASO PRÁCTICO FODA****EJERCICIO 2 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA DE LA EMPRESA  
“DOMINOS PIZZA”.**
**Domino's™**

Los alumnos investigaran elementos del FODA de la empresa “Dominos Pizza”, deberán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Los alumnos aplicaran el formato FODA propuesto por el maestro,

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MISIÓN				
VISIÓN				
VALORES	.			
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MERCADO TECNIA				
Producto				
Calidad				
Servicio				
Presentación				
Variedad				
Publicidad				
Ventas				
Relaciones públicas				
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Plaza				
Transporte				
Cobertura				
Ubicación				
PRECIO				
Recursos humanos				

Financiero				
Servicio jurídico				

**EJERCICIO 3. Implementación de estrategias para la mejora de la gestión estratégica de la empresa “Dominos Pizza”.**

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión de la empresa “Dominos Pizza” , , podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios

<b>ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN de la empresa Dominos Pizza</b>

**1. PENSAMIENTO CRÍTICO.**

Consideramos que las respuestas de los alumnos pueden ser respuestas abiertas, dispersas y vagas ambiguas. Las respuestas que se proponen en este texto deben de servir para llevar a la discusión y/o conclusiones generales.

**¿POR QUÉ LA CREATIVIDAD ES IMPORTANTES EN UNA ORGANIZACIÓN?**

**¿COMO DISEÑADOR DE ESTRATEGIAS DE EMPRESAS EN INCERTIDUMBRE CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS?**

**¿VE OPORTUNIDADES QUE LA COMPETENCIA NO VE?**

**¿TIENE IDEAS NUEVAS SOBRE DÓNDE BUSCAR NUEVAS IDEAS?**

**¿ERES EL MEJOR EN ALGO?**

**¿HA AVERIGUADO DE QUÉ FORMA LA HISTORIA DE SU EMPRESA PUEDE AYUDAR A CONFIGURAR SU FUTURO?**

**¿TIENE CLIENTES QUE NO PUEDEN VIVIR SIN USTED?**

¿MUESTRAN MÁS INTERÉS SUS EMPLEADOS QUE LA COMPETENCIA?

¿ES CONSISTENTE SU COMPROMISO CON EL CAMBIO?

¿ESTÁ APRENDIENDO TAN DE PRISA COMO EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO?

¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ?

- REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

#### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
<b>INCERTIDUMBRE</b>	La incertidumbre se considera como algo negativo. Los inversores esperan previsibilidad en los mercados ya que, de este modo, pueden minimizar los riesgos e incrementar la posibilidad de obtener beneficios. Cuando en un país hay incertidumbre económica, lo habitual es que decidan no invertir.
<b>MISIÓN</b>	Define principalmente cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores?
<b>MISIÓN DE UNA EMPRESA</b>	Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la visión de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación?
<b>VISIÓN</b>	se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una <u>expectativa ideal</u> de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.
<b>VALORES DE UNA EMPRESA</b>	Los <b>valores de una empresa</b> son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma. Los <u>valores</u> son la

	<p>“personalidad” de la empresa, ya que resumen en seis o siete conceptos (no se aconseja elegir muchos más) el modo de proceder de la misma.</p> <p>Los valores no deberían reflejar el deseo o la expectativa de los dirigentes o fundadores de la empresa, ni los cometidos puntuales de la misma (todo eso pertenece a su misión y visión), sino los principios éticos reales, actuales, en base a los que se asienta la cultura de la empresa.</p>
<b>INNOVACIÓN</b>	Acción de modificar un producto para su introducción en el mercado. Lo fundamental de la innovación es que toma todo lo ya existente y lo reconstruye, lo reorganiza o lo muda agregándole <b>algo nuevo</b> .
<b>CREATIVIDAD</b>	. Es la capacidad o habilidad del ser humano para inventar o crear cosas, que pueden ser objetos físicos, ideas, representaciones o simplemente fantasías. Se trata de la posibilidad de generar lo nuevo: nuevos conceptos, nuevas ideas o nuevas asociaciones entre ellos, lo cual conduce habitualmente a nuevas soluciones a los problemas.
<b>PIENSAMIENTO CREATIVO</b>	. Está muy valorado en nuestras sociedades, en las que la innovación y el cambio juegan un rol importante. En él intervienen la memoria, la inteligencia, la imaginación y otros procesos mentales complejos que conducen al pensamiento original.

## 10.2. EJERCICIOS DIDACTICOS

**EJERCICIO 1 PRESENTACIÓN DEL CASO PRÁCTICO: Gestión de crisis: el caso de Domino’s Pizza.**

**(LECTURA Y ANALISIS DEL CASO) SE INTEGRARÁN EQUIPOS PARA EL DESARROLLO DEL FODA Y SU AVANCE, CADA EQUIPO EXPONDRÁ EN PLENARIA PARA INTERCAMBIAR LAS PERCEPCIONES DE CADA EQUIPO Y ASÍ LLEGAR A CONCLUSIONES GENERALES.**

CASO PRÁCTICO FODA

EJERCICIO 2 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA DE LA EMPRESA  
“DOMINOS PIZZA”.



Los alumnos investigaran elementos del FODA de la empresa “Dominós Pizza”, deberán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MISIÓN	Mantener los estándares de la cadena internacional de pizza a domicilio en México y brindar esa experiencia de un excelente producto con excelente servicio a los clientes,			
VISIÓN	Ser la cadena número 1 en reparto de pizzas a domicilio			
VALORES	-Los miembros del equipo sean tratados en forma justa. -Los miembros del equipo sean reconocidos y premiados sobre la base de sus capacidades y el mérito de sus contribuciones. -Los miembros del equipo tengan igualdad de acceso a las posibilidades de			

	<p>crecimiento</p> <p>-Los miembros del equipo se respeten mutuamente y no sean sometidos al acoso, la discriminación o la intolerancia.</p> <p>-El manejo y el desarrollo de los miembros de nuestro equipo sea reconocido como crucial para el éxito del negocio.</p>			
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MERCADO TECNIA				
Producto			Podría variar en cuanto a tamaños, ingredientes y formas	Productos similares y/o sustitutos de Papa Johns, Pizza Hut y Little Cesara
Calidad	Los ingredientes son de calidad, con buen sabor	No sabemos en realidad como se prepara el producto, debido al video que se difundió		
Servicio		El tiempo de espera para recibir la pizza	De encontrar a las personas adecuadas	A los clientes no les agrada esperar el producto
Presentación				
Variedad	Pizzas desde un ingrediente hasta 9, además de las especialidades como la Deluxe, la Parrillada y la Extravaganza. Además, de baguettes como las			

	papotas y los chicken fingers; postres como los canelazos y bebidas.			
Publicidad		Video de Dominós donde se puede visualizar como los empleados rompen las normas de sanidad. La empresa no tenia actividad en las redes sociales, No se esperaba que el video lo vieran los consumidores de dominós.		El video se hizo viral exhibiendo los problemas éticos de los trabajadores
Ventas	Envió de la pizza al domicilio	Disminución de las ventas a causa del video	Gustos y preferencias de los consumidores	
Relaciones públicas		La organización tuvo una reacción muy lenta a nivel de imagen corporativa		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Plaza				
Transporte	La empresa cuenta con motocicletas de reparto	Falta de repartidores.  No hay mantenimiento continuo para el medio de transporte		Tiempo de entrega de la competencia
Cobertura		Es limitada. Educación vial por parte de los conductores.		

Ubicación		Céntrico para ciertas colonias		
PRECIO				
Recursos humanos	Cuenta con personal capacitado y actualizado	Falta de capacitación para los nuevos colaboradores		
Financiero				Debido al incidente se tuvieron muchas pérdidas en otras sucursales
Servicio jurídico	En las primeras 24 horas se comunicaron con todas las franquicias en estados unidos, localizaron a los empleados que realizaron el video, los despidieron y los denunciaron al departamento de sanidad del estado.			

**EJERCICIO 3. Implementación de estrategias para la mejora de la gestión estratégica de la empresa “Dominós Pizza”.**

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión de la empresa “Dominós Pizza”, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios

## **ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN de la empresa Dominós Pizza**

Partiendo del concepto de lo que significa planeación estratégica, se define como un proceso que engloba la conducta de toda la organización e identifica temas clave que pueden afectar a la compañía ya sea para bien o para mal y que pueden ayudar a diseñar estrategias y tácticas de acción desde el programa de comunicación. La respuesta de la compañía ante el hecho se hizo 48 horas después, fue ahí cuando se publicó el video por parte del CEO explicado anteriormente. Se considera que la reacción por parte de la empresa se hizo un poco tarde dejando que el incidente se volviera un problema de crisis para la organización. La acción realizada no fue suficiente. Lo que se recomienda en un caso como este es estar dispuestos para actuar rápidamente. Como primera instancia salir a hablar ante la opinión pública tan pronto como sea posible, evitando de esta manera que se generen rumores y malas comunicaciones que perjudiquen a la marca. Este aspecto se considera como un tema latente dentro de la gestión del riesgo comunicacional. Es decir, es una cuestión que no ha alcanzado el dominio público, pero constituye un peligro potencial para la empresa que debe ser teniendo en cuenta en el momento de definir los factores de riesgo en el plan de gestión de riesgos. Como segunda instancia se recomienda mayor control al equipo social media de la empresa, el cual sólo llevaba un mes de conformado y no contaba con la preparación ni capacitación para actuar frente a dicha crisis. No estaba claro si realizaban seguimiento de los comentarios acerca de la compañía en blogs, twitter o en otros canales virtuales. Antes del incidente ocurrido la marca no tenía una considerable actividad en redes sociales. Fue por esto que a última hora optaron por la creación de un perfil en Twitter con el cual podían responder a los comentarios que hacían sus públicos con referencia al video. En la actualidad todas las compañías necesitan una persona o un grupo que monitoree las conversaciones on line y realice y ponga en marcha un estrategia de gestión de social media. Para concluir, se considera que algunas crisis son producto de incidentes a los cuales no se realizó ninguna gestión para anticiparse, poniendo como ejemplo el caso de la empresa mencionada. Es importante que las organizaciones cuenten con un manual de crisis al cual puedan acudir en un momento de riesgo. Una planificación según Ruiz es útil para prevenir estos conflictos que se convierten en crisis. El riesgo que sigan ocurriendo hechos que perjudiquen a la organización no desaparece, pero se la empresa puede anticiparse ante ellos y poder afrontarlos de una manera más efectiva evaluando y determinando acciones que prevengan las posibles situaciones a las cuales se enfrenta la compañía a diario.

### **Lecciones aprendidas**

- Monitorear las redes sociales es crucial.
- Es necesario usar las redes sociales antes que las crisis sucedan y estar listos para responder rápidamente.
- Siempre mostrar sinceridad.
- Dar a entender a los públicos que a la organización le importa su imagen, y para ello utilizar un portavoz. Es ideal que sea uno de los altos mandos de la organización.
- Dar un espacio para que los colaboradores expresen su opinión en torno a la crisis (Ejemplo: Dominós les preguntó a través de twitter).
- ¿Es necesario dar una disculpa siempre? Dominós lo hizo, Toyota con su crisis alrededor de la falla de los frenos de sus vehículos también, pero algunas personas argumentan que no son necesarias las disculpas públicas. ¿Qué opinas?

### **10.3 PENSAMIENTO CRÍTICO.**

#### **¿POR QUÉ LA CREATIVIDAD ES IMPORTANTES EN UNA ORGANIZACIÓN?**

La creatividad ha jugado un rol vital en la evolución de la especie humana, ya que le ha permitido enfrentar diversos problemas a lo largo de su historia y desarrollar para cada uno herramientas y soluciones novedosas, originales. De hecho, este talento probablemente significó la superioridad del *homo sapiens* respecto a otros homínidos contemporáneos, que le permitió reproducirse más y dominar el mundo entero.

En la cotidianidad humana la creatividad es un talento muy valorado. Las labores científicas, inventivas, artísticas o arquitectónicas dependen en gran medida de este talento, por no hablar del desarrollo de nuevos materiales, nuevas tecnologías o nuevas filosofías de pensamiento, cuyo impacto en la civilización suele ser más o menos revolucionario.

#### **¿COMO DISEÑADOR DE ESTRATEGIAS DE EMPRESAS EN INCERTIDUMBRE CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS?**

##### **¿Ve oportunidades que la competencia no ve?**

Las empresas más exitosas no sólo superan a sus rivales, sino que redefinen los términos de la competencia adoptando ideas únicas en un mundo en el que todos piensan como los demás. Se trata de redefinir las organizaciones.

##### **¿Tiene ideas nuevas sobre dónde buscar nuevas ideas?**

Las ideas y prácticas que son rutinarias en un sector pueden ser revolucionarias en otro. ¿Qué mejor forma de avivar su imaginación que buscando inspiración fuera de su área?

##### **¿Eres el mejor en algo?**

Especialización, no se puede ser bueno en todo. Hay que ser el más asequible, el más accesible, el más original o el más transparente. Hacer las cosas de la misma forma que todos los de su sector no conducirá al éxito.

##### **¿Ha averiguado de qué forma la historia de su empresa puede ayudar a configurar su futuro?**

El desafío de cambio no consiste en rechazar lo antiguo. Se trata de redefinir, reinventar el pasado. Mirar lo que se ha hecho hasta ahora con otros ojos y plantear un plan de juego diferente para el futuro.

##### **¿Tiene clientes que no pueden vivir sin usted?**

Si pueden vivir sin los productos y servicios, seguramente lo harán. Se hace imprescindible. Las organizaciones deben llegar a ser irremplazables para sus clientes y, para ello, no basta con satisfacer racionalmente a los consumidores. También hay que conquistarlos emocionalmente.

##### **¿Muestran más interés sus empleados que la competencia?**

Compromiso: empleados que comparten y expresan los valores de la compañía. “Mantener el rendimiento implica tanto cultivar un espíritu de energía, entusiasmo y compromiso como desencadenar una serie de ideas rompedoras”.

¿Está obteniendo las mejores contribuciones de mucha gente

Los mejores genios empresariales, no pretenden saberlo todo. Saben que su trabajo consiste en obtener las mejores ideas de los mejores, quienes quieran que sean y cuando sean.

### **¿Es consistente su compromiso con el cambio?**

Saltar de un modelo de negocio a otro una y otra vez no significa apostar por el cambio y la innovación. Toda decisión de querer cambiar la situación debe ser firme, arraigada y comprometida con los valores y los criterios.

### **¿Está aprendiendo tan de prisa como el mundo está cambiando?**

No debe pasar la oportunidad de aprovechar y aprender de la crisis. Es un foco de oportunidades y no deje de compartir lo que ha aprendido. “La mejor forma de demostrar su estatus de líder fuerte es enseñar a los demás lo que sabe, tanto a los clientes y a los proveedores como a los competidores directos”.

### **¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN EFICAZ?**

1. Sus actividades deben ser económicas. El exceso de información puede llegar a ser tan perjudicial como la carencia de ella, y el exceso de controles puede producir más daño que beneficio.
2. Las actividades evaluativas deben ser significativas y estar relacionadas con las metas y objetivos de la empresa.
3. Proporcionar información oportuna. Por ejemplo, cuando una firma se ha diversificado mediante la adquisición de otra, es posible que se requiera con frecuencia información evaluativa. No obstante en un departamento de investigación y desarrollo, la información diaria o aun semanal puede llegar a ser disfuncional. La información aproximada pero oportuna es generalmente más deseable que la información exacta pero desactualizada.
4. Las actividades deben diseñarse para mostrar la verdad de lo que acontece. Por ejemplo, en casos de graves reveses económicos, es posible que las tasas de productividad y rentabilidad bajen en forma alarmante y sin embargo es también posible que los empleados y gerentes estén trabajando con mayor intensidad. Los informes de evaluación de estrategia deben dar datos adecuados sobre situación como estas
5. La información proveniente del proceso evaluativo debería facilitar la acción.
6. El proceso de evaluación de estrategias no debe dominar las decisiones, debe fomentar la comprensión y la confianza mutua y el sentido común.
7. Los informes de estrategia deben ser sencillo, no complicados y excluyentes. El sistema de evaluación efectiva debe caracterizarse por su utilidad, no por su complejidad.
9. La clave para un sistema efectivo de evaluación de estrategias puede consistir en convencer a los participantes de que el cumplimiento de ciertas metas y objetivos dentro de un periodo determinado no es necesariamente un reflejo de su desempeño.
8. Es necesario tomar en cuenta las diferencias de evaluación estratégica entre empresas grandes y pequeñas.

Para las grandes se requiere un tipo de evaluación más detallado y elaborado, debido a las mayores dificultades de coordinación de esfuerzos entre las diferentes divisiones y áreas funcionales

En las empresas pequeñas los gerentes a menudo se comunican diariamente entre ellos y sus subalternos y por ello no se requieren sistemas extensos de información. Los conocimientos de los ambientes locales generalmente hacen que la recopilación y la evaluación de la información sea más fácil en las empresas pequeñas que en empresas grandes.

## 11 BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional.*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson **MANUAL DE**

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 11**

### **2. NOMBRE: MOMENTOS DE INCERTIDUMBRE. EL CASO “AUTOMOVILES PERFECTOS”**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estrategia.

### **4. INTRODUCCIÓN**

La incertidumbre es una condición normal del ser humano. Durante toda la evolución ha ayudado a los humanos y otros animales a poder adecuarse a los cambios que pueda haber en su entorno y aprovechar las nuevas oportunidades que esos cambios traen. Los seres que no están alerta son eliminados por el cambio, mientras que quienes están alerta del cambio, se adaptan a las nuevas circunstancias y sobreviven. De ahí surge el concepto de instinto, lo que nos lleva a la supervivencia.

En los negocios no es diferente. Cuando los negocios tienen buenos sistemas de información que provocan que la administración ponga atención a las señales del cambio, pueden medir sus efectos y tomar las medidas necesarias para adecuarse al mismo o por lo menos mitigar las consecuencias mientras pueden encontrar un nuevo acomodo en el entorno.

Empresas que no se dieron cuenta o que minimizaron los efectos de un cambio, están en crisis o en el peor de los casos han desaparecido. Por otro lado, aquellas que pudieron ver que los cambios estaban para quedarse llevaron a cabo ajustes en sus expectativas, organizaciones, estructuras y líneas de negocio para acoplarse a las nuevas circunstancias y así sobrevivir en el nuevo entorno.

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

### **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Conceptos claves**

Los estudiantes realizarán la investigación de los conceptos claves tomando en cuenta la bibliografía citada, referencias WEB y entrevistas con profesores y/o profesionistas.

### **8.2. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.3. Pensamiento crítico**

El alumno contestará las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollará un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. EJERCICIOS DIDACTICOS (Individual y Grupal)**

### **9.1. CONCEPTOS CLAVES**

#### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**OBJETIVO ESTRATEGICO DEL CMI La perspectiva financiera**

**OBJETIVO ESTRATEGICO DEL CMI perspectiva del cliente**

**OBJETIVO ESTRATEGICO DEL CMI perspectiva interna.**

**OBJETIVO ESTRATEGICO DEL CMI perspectiva de aprendizaje y crecimiento-**

## 9. EJERCICIOS DIDACTICOS

### EJERCICIO 1 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los alumnos investigaran elementos del FODA en el área de Recursos Humanos de una o dos organizaciones, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

### EJERCICIO 2. Implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización.

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización, en bibliografía citada, internet.

ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

### 9.3. PENSAMIENTO CRÍTICO.

#### ¿COMO EMPRENDEDOR DE UNA ORGANIZACIÓN EN CRISIS CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS?

1. ¿He demostrado que estoy satisfaciendo una necesidad insatisfecha en el mercado?
2. ¿Cómo atraeré y retendré clientes?
3. ¿Por qué soy mejor que la competencia, actual y futura?
4. ¿Cuál es la historia detrás de mis proyecciones financieras?
6. ¿Debo reclutar a algunos consejeros?
7. ¿Cómo usaré el dinero de mis inversionistas?

## 8. ¿Mi equipo se ajusta al estado de mi negocio?

### ¿QUE DEBE HACER EL DIRECTIVO CUANDO LA EMPRESA ESTA EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE Y/O CRISIS?

1. El compromiso del empleado, una prioridad de negocio
2. Desarrollo, capacitación y comunicación como herramientas para generar compromiso y sobrevivir a los retos
3. Considerar las diferencias generacionales y tenerlas en cuenta para generar compromiso y retención del talento
4. Análisis de datos, la herramienta para sobrevivir a la crisis
5. El nuevo rol del director de RRHH: de administrador a estrategia

### ¿QUÉ SIGNIFICA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

### ¿CUALES SON LOS BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

### ¿CUALES SON LOS RIESGOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1. CONCEPTOS CLAVES

CONCEPTOS	DESCRIPCIÓN
<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	También conocido como <b>Balanced Scorecard (BSC)</b> o <b>dashboard</b> , es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO DEL CMI</b> <b>La perspectiva financiera</b>	Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO DEL CMI</b> <b>perspectiva del cliente</b>	Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO DEL CMI</b>  <b>perspectiva interna</b>	Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO DEL CMI</b>  <b>perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b>	Es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

## 10.2 EJERCICIOS DIDACTICOS

**EJERCICIO 1 PRESENTACIÓN DEL CASO PRÁCTICO: GESTIÓN DE CRISIS: el caso TOYOTA-PRIUS. (LECTURA Y ANALISIS DEL CASO) SE INTEGRARAN EQUIPOS PARA EL DESARROLLO DEL FODA Y SU AVANCE, CADA EQUIPO EXPONDRA EN PLENARIA PARA INTERCAMBIAR LAS PERCEPCIONES DE CADA EQUIPO Y ASI LLEGAR A CONCLUSIONES GENERALES.**

Las demandas contra Toyota 'se aceleran'

Hay más de 30 demandas interpuestas contra la firma, y otras en espera de ser procesadas; la valuación para recompra de sus modelos afectados puede costarles a sus clientes 2 mmd.

NUEVA YORK — Reparar millones de aceleradores y frenos, y convencer a los clientes de que sus autos son seguros, quizás sean los últimos de los retos de Toyota. Algunos expertos creen que el precio de los acuerdos legales podría superar el estimado de la compañía de 2,000 millones de dólares en costos de retiros de autos.

Ya hay más de 30 demandas en Estados Unidos contra Toyota que tienen que ver sólo con los problemas de los aceleradores, según Craig Hutson, analista de inversiones en Gimme Credit. Y hay más demandas en proceso.

"Los abogados están haciendo lo posible por ganarles, y la empresa ya admitió los errores con respecto a este asunto", dijo Hutson. "Es difícil fijar una cantidad, pero los costos multimillonarios no son una posibilidad ficticia".

Hutson no es el único que teme el daño que las demandas puedan hacerle a la automotriz. La agencia de evaluación de crédito Moody's citó los riesgos de los litigios cuando advirtió el martes pasado que los créditos de Toyota pueden degenerarse.

La firma también enfrenta al menos una demanda pública por los problemas con los frenos en los modelos Prius 2010 y otros autos híbridos. El informe de nuevos problemas con la dirección de los Corolla puede conllevar a más demandas contra la empresa.

Los expertos en seguridad calculan que las demandas oficiales por los aceleradores muestran que ha habido 19 fallecimientos a causa de los vehículos que se retiraron.

Pero Gary Robb, abogado en Kansas quien está revisando los casos ya presentados, dice que cree que el número aumentará significativamente mientras la gente comience a revisar los accidentes cuyas razones no habían sido determinadas.

"Tuvimos muchas llamadas de mucha gente desde que salió la noticia. Los accidentes que se le atribuían a errores del conductor pueden haber sido causados por un malfuncionamiento del acelerador. Surgirán docenas de esos incidentes".

Los casos que involucran la muerte o daños severos serán manejados muy probablemente por demandas particulares.

Las demandas por reclamos perdieron valor: Robb dijo que busca una demanda pública para recuperar miles de millones de dólares que según él se perdieron en el valor de reventa de los vehículos retirados. Dijo que sus expertos calculan que el total por pérdidas será de entre 6,000 y 8,000 millones de dólares. "Para muchos, su auto es su segunda mayor inversión".

Otros expertos sugieren que las pérdidas en el valor de reventa no son tan altas como la cifra que presenta el abogado de Kansas, pero sigue siendo de miles de millones de dólares.

Este viernes, Kelley Blue Book, un servicio líder para fijar el valor de autos usados, estará bajando los precios para los autos retirados, en un 2.5% o 3.5%. Eso es suficiente para bajar el valor de cada auto entre 250 y 800 dólares.

La Administración Nacional de Seguridad de Transporte en Autopistas calcula que más de 6 millones de autos se verán afectados por el retiro. Con base en las previsiones de la valuadora las pérdidas totales por el valor de la reventa serán de al menos 2,000 millones de dólares.

Toyota no hará comentarios sobre sus asuntos legales con respecto a los retiros. En cuanto a la reducción del valor de la reventa ajustada por Kelley Blue Book, dijo que "históricamente, los autos Toyota y Lexus han mantenido su valor bastante bien en comparación a otros autos. Esperamos que en futuro esto continúe".

No queda claro si los juzgados permitirán a los querellantes recolectar esa cantidad. James Henderson, profesor de derecho en la Universidad Cornell, dijo que los precedentes legales están en su contra.

Pero Henderson cree que el retiro de autos deja a Toyota expuesto a más demandas por daños particulares. Agregó que si se comprueba que Toyota sabía de los problemas con los aceleradores y no advirtió a los conductores que tuvieron accidentes, la compañía podría recibir castigos que lo dañen.

Hutson dijo que más allá del costo de los acuerdos o decisiones del juez, las demandas tendrán el potencial de ocasionar daños continuos a la reputación de Toyota, manteniendo los problemas y fracasos de las compañías en los medios. Eso le costará a la compañía algunas ventas en el futuro. Dijo que si se dan a conocer documentos que prueben que los ingenieros de la automotriz sabían que había algo que necesitaba repararse, será difícil que Toyota recupere la confianza del cliente.

## **CASO PRÁCTICO FODA**

### **EJERCICIO 2 ELABORACIÓN DEL FORMATO FODA DE LA EMPRESA TOYOTA-PRIUS.**

Los alumnos investigaran elementos del FODA en el área de Recursos Humanos de una o dos organizaciones, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>f Grupo Toyota, es uno de los mayores conglomerados en el mundo.</p> <p>f Mercado nacional e internacional            . f Gran experiencia en el sector con compromiso medioambiental. f Fábricas con tecnología de punta. f Gran capacidad de producción.</p> <p>f Diversificada gama de productos en el mercado, bien posicionados.</p> <p>f Utilización de técnicas de marketing muy concretas, para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes</p> <p>. f Conocido por su seguridad, calidad, durabilidad, fiabilidad y relación precio-calidad conveniente.</p> <p>f Principios y creencias basadas en la mejora continua y el respeto por las personas.</p> <p>f Personal altamente capacitado.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>f Existencia de un mercado rentable.            f Evolución del mercado; cambio de costumbres y hábitos de consumo, dejando de lado la fidelidad a un solo vehículo.            f Socialmente es una marca aceptada y gran parte de la población se identifica con sus productos.</p> <p>f Producir combustible de mayor calidad y automóviles más pequeños que atraigan a otro sector de consumidores</p> <p>f Creciente demanda de vehículos eléctricos híbridos</p> <p>f Toyota apunta al mercado objetivo de la juventud urbana</p> <p>.f Mercados emergentes de China y Rusia. Expansión mundial.</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>f Empresa cerrada en su management. f Alta capacidad de producción concentrada únicamente en Estados Unidos y Japón. Los competidores se ubican estratégicamente en todo el mundo.</p> <p>f Poco proclive a incorporar empleados de otros países o empresas a su top management.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>AMENAZAS f Fuerte competidores en todos los segmentos: Ford, General Motors, Volkswagen, Mercedes Benz, BMW.</p> <p>f Proteccionismo del mercado europeo hacia sus marcas.</p> <p>f Descenso acelerado de las ventas en el mercado europeo.</p>

<p>f No posee un alto nivel de diseño mecánico. f Ausencia de vehículos pequeños en mercados claves</p> <p>. f A partir del primer trimestre de 2010, se retiraron más de ocho millones de vehículos a nivel mundial en recalls.</p> <p>f Se detuvo temporalmente la producción y las ventas.</p> <p>f Recibió críticas debido a su producción a gran escala y a los problemas de calidad.</p>	<p>f Saturación del mercado, campañas de marketing fuertes y aumento de las presiones competitivas.</p> <p>f Recesión económica de los Estados Unidos, provoca una baja en la demanda de productos. f Aumento de los costos de mantenimiento de los vehículos, aumento del precio del combustible y cambio de preferencias de los clientes.</p>
--	---

### **EJERCICIO 3. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA TOYOTA PRIUS.**

**Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión de la empresa Toyota-Prius, en bibliografía citada, internet.**

<b>ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<p>Las debilidades de Toyota apuntan a posibles ineficiencias en la organización. Este elemento del análisis FODA determina los factores estratégicos internos que sirven de obstáculo para el crecimiento del negocio. Las principales desventajas de Toyota son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura jerárquica organizacional</li> <li>• Secretividad en la cultura organizacional</li> <li>• Efectos negativos por problemas de calidad en componentes defectuosos en años recientes</li> </ul> <p>La gran estructura jerárquica organizacional a nivel mundial de Toyota limita una mayor flexibilidad para las operaciones regionales. También, la cultura de secretividad de la empresa es una debilidad que reduce los tiempos de respuesta al lidiar con problemas emergentes.</p> <p>Adicionalmente, desde el 2009 Toyota ha debido realizar llamados masivos para arreglar productos defectuosos en sus vehículos. Estos problemas debilitan a la marca no solo por la percepción de calidad, sino también porque los procesos consumen la capacidad de la empresa que podría ser utilizada para temas más productivos como la distribución. Esta parte del análisis FODA demuestra que Toyota podría mejorar su rendimiento realizando algunos ajustes para reducir sus debilidades basados en su estructura y cultura organizacional.</p> <p>El análisis FODA de Toyota nos ha permitido identificar cuestiones clave, como los efectos de la competencia y las debilidades de la empresa basadas en su estructura y cultura organizacional. Para abordar las amenazas de la competencia, Toyota debe maximizar sus ventajas competitivas basándose en su capacidad de innovación. La empresa puede también ajustar su cultura y estructura para optimizar su flexibilidad en la toma de decisiones, para de esta manera mejorar el proceso de resolución de problemas.</p>

### 10.3. PENSAMIENTO CRÍTICO

#### ¿COMO EMPRENDEDOR DE UNA ORGANIZACIÓN EN CRISIS CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS?

1. ¿He demostrado que estoy satisfaciendo una necesidad insatisfecha en el mercado?

2. ¿Cómo atraeré y retendré clientes?

SE tiene que demostrar que la idea no es sólo una moda. Es crítico que se entienda a la perfección que se encontrará, conseguirá y retendrá cliente. Algunas personas dicen “usaremos palabras clave en internet” pero aún no han definido qué harán para que los usuarios que entren a su sitio Web compren y regresen.

3. ¿Por qué soy mejor que la competencia, actual y futura?

Si se tiene competidores directos, se necesitará explicar exactamente cómo se planea diferenciarte de ellos. Si no se tiene competencia directa, también se deberá explicar el por qué no (quizás se deba a que no existe un mercado o porque es demasiado innovador). Recordando también incluir a la competencia indirecta y a los sustitutos.

4. ¿Cuál es la historia detrás de mis proyecciones financieras?

Un error común que cometen los emprendedores en los planes de negocios es proyectar que capturarán cierto porcentaje del mercado para su producto sin explicar cómo esperan hacerlo. No se puede simplemente jugar a los números, debes detallar cuáles serán las estrategias y las decisiones que harán que se pase del punto A al punto B. .

6. ¿Debo reclutar a algunos consejeros?

Se debe reunir a una junta de consejo (un pequeño grupo conformado por líderes de la industria que puedan complementar sus habilidades y te ayuden a formular tu plan).

Este grupo no necesariamente debe tener un soporte legal, sino simplemente ser una fuente de consejos y recomendaciones y la creación de esta junta debe estar presente también en el plan de negocios, y de preferencia incluir algunos testimonios de personas influyentes que se expresen sobre el potencial de la idea.

7. ¿Cómo usaré el dinero de mis inversionistas?

Los inversores quieren detalles sobre cómo se usara el dinero que se proporcionen. Se debe Enfatizar en los costos que se esperan tener, en cuándo conseguir el punto de equilibrio y en qué áreas invertirá el dinero.

8. ¿Mi equipo se ajusta al estado de mi negocio?

Muchos emprendedores cometen el error de pensar que necesitan tener a todos los gerentes clave para dirigir el negocio antes de buscar capital, pero eso no siempre es cierto. Por ejemplo, si la idea aún está en la fase de prototipo no requieres de una fuerza de ventas. Se debe describir cuál será en el proceso de contratación e incluirlo en las estimaciones de costos. Apostar por ser más conservador en la fundación de la empresa y evitar el exceso de equipo para las necesidades operativas.

## **¿QUE DEBE HACER EL DIRECTIVO CUANDO LA EMPRESA ESTA EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE Y/O CRISIS?**

### **1. El compromiso del empleado, una prioridad de negocio**

Una preocupación fundamental de los directores de recursos humanos es que, en medio de una crisis, las compañías corren el mayor riesgo de perder a sus colaboradores más valiosos y de más alto potencial. De esta manera, es necesario evaluar mejores prácticas, como la compensación diferenciada, comunicación organizacional transparente y colaboración en todos los niveles de la compañía, lo que nos lleva al siguiente punto:

### **2. Desarrollo, capacitación y comunicación como herramientas para generar compromiso y sobrevivir a los retos**

Existen tres líneas de acción: aprendizaje a medida (una mezcla de eLearning, capacitación presencial y capacitación virtual con un tutor); gestión de conocimiento e inteligencia colectiva (utilizando información obtenida de los clientes y conocimiento interno para mejorar); por último comunicación transparente y constante (en momentos de incertidumbre se debe brindar certeza y eso se logra comunicando eficazmente).

### **3. Considerar las diferencias generacionales y tenerlas en cuenta para generar compromiso y retención del talento**

Si bien los Millennials representan aproximadamente un 50% de la fuerza laboral, en las compañías también se encuentran Baby Boomers y Generación X. Existen herramientas colaborativas y sociales que ayudan a fortalecer toda la estructura organizacional, incluyendo la transmisión de conocimiento

### **4. Análisis de datos, la herramienta para sobrevivir a la crisis**

En un contexto donde las empresas enfrentan un entorno de decrecimiento en el tamaño y fuerza laboral, con menos recursos, es más importante identificar a las personas con mejor desempeño, mayor potencial y compromiso. Las empresas que dediquen recursos y tiempo a herramientas de análisis de datos se destacarán significativamente de sus competidores.

### **5. El nuevo rol del director de RRHH: de administrador a estratega**

En la encuesta mundial "Global Human Capital Trends 2015", de la consultora Deloitte, las organizaciones latinoamericanas le dieron una calificación de 78 de 100 en grado de importancia al tema de reinventar al departamento de recursos humanos. Es necesario desarrollar habilidades más profundas para atraer, identificar, retener y desarrollar talento.

Latinoamérica se encuentra en el momento ideal para fortalecer los procesos, compromiso y capacitación de los colaboradores de modo que, llegado un momento crítico, no se pierda productividad. Es fundamental para ello el rol de los líderes en recursos humanos, responsables de detectar el potencial más valioso para apoyar a la compañía.

¿QUÉ SIGNIFICA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

**El Cuadro de Mando Integral (CMI)** es un modelo de gestión que traduce la estrategia en **objetivos** relacionados entre sí, medidos a través de **indicadores** y ligados a unos **planes de acción** que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la **implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa**.

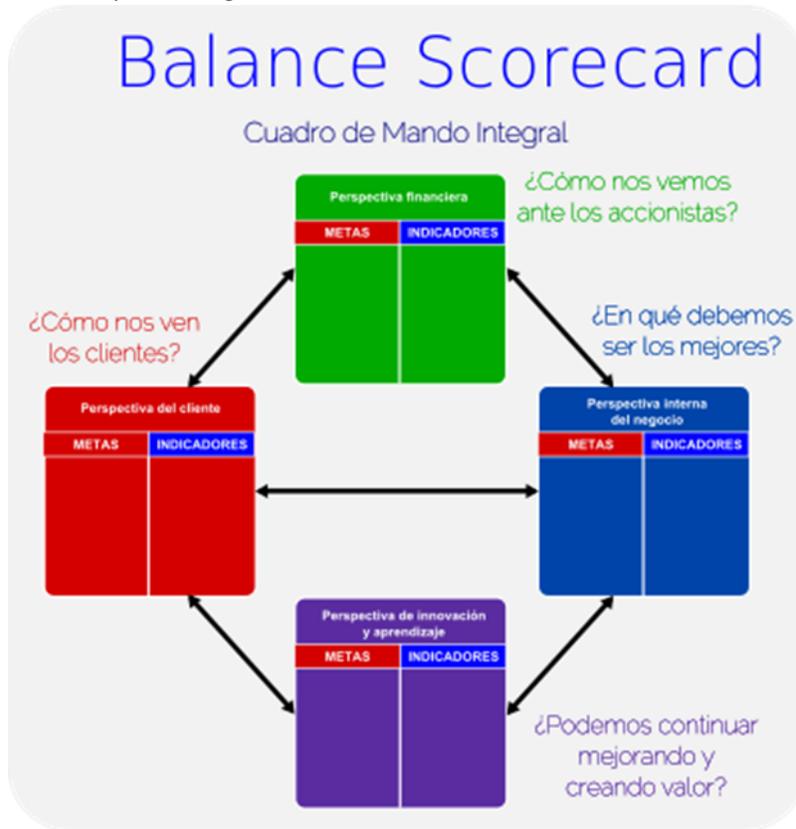
*El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas.*



¿CUALES SON LOS BENEFICIOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- P
-

- 
- ermita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dió lugar a esas desviaciones.



### ¿CUALES SON LOS RIESGOS DE LA IMPLANTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
- Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil

### 11 BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008

5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson **MANUAL DE**

## **MANUAL DE PRÁCTICAS DE LA MATERIA: PROCESOS DE DIRECCIÓN PARA LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

### **1. NÚMERO DE PRÁCTICA: 12**

### **2. NOMBRE: MOMENTOS DE INCERTIDUMBRE CASO “RECURSOS HUMANOS”**

### **3. COMPETENCIA(S) A DESARROLLAR.**

Promoverá la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y experiencias y criterios, que le permitan desempeñar exitosamente actividades relacionadas con el proceso de dirección estratégica.

### **4. INTRODUCCIÓN**

La búsqueda de eficiencia y competitividad impulsan a las empresas a incorporar, constantemente, importantes cambios. Sin embargo, llevarlos a cabo con éxito requiere de un planeamiento y una adecuada gestión del cambio. Es ahí donde el área de Recursos Humanos juega un rol decisivo.

Hoy en día, las empresas enfrentan transformaciones de distintos tipos en respuesta a un entorno y clientes que también evolucionan. Se trata de cambios en la estrategia, la estructura, los procesos, la cultura, las competencias, los productos, etc. Todos estos cambios necesitan ser implementados, considerando las diferentes dimensiones en las que impacta; pero sobretodo y especialmente teniendo en consideración la dimensión humana. Bien implementada, la gestión del cambio puede convertirse en una ventaja competitiva para lograr los objetivos del negocio.

Las razones por la cual el área de recursos humanos está muy relacionada con la gestión del cambio es el hecho de que dichas modificaciones impactan directamente a las personas. Debemos hacer que las personas se involucren desde el principio en los cambios organizacionales, que sientan que son parte del cambio y que trabajen en conjunto para lograr los nuevos objetivos de la organización. Y es que contar con empleados que se resistan al cambio, que piensen que hay una sola forma de hacer las cosas, la gestión del cambio será un total fracaso. Es por ello que debemos de prestar mucha atención a nuestros recursos humanos.

Las causas porque fracasa la gestión del cambio en las organizaciones es producida por los recursos humanos. Algunas de las causas más evidentes:

-Resistencia al cambio

### **5. ESPECIFICAR LA CORRELACIÓN CON EL O LOS TEMAS Y SUBTEMAS DEL PROGRAMA DE ESTUDIO VIGENTE. APLICACIÓN EN EL CONTEXTO.**

Para la adquisición de competencias en esta asignatura es necesario tener todos los conocimientos de las etapas del proceso administrativo, principalmente la de planeación, dirección y control: toma de decisiones, elaboración de objetivos, investigación, pronósticos empresariales y modelos para la formulación de estrategias.

## **6. MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE**

Este Manual de prácticas de la materia habilidades directivas II está dirigido a los Docentes y alumnos. Para que puedan planear y organizar en forma o sea en la presentación de los trabajos y entregarse a tiempo al profesor.

El alumno deberá:

Realizar sus trabajos con responsabilidad y compromiso individual y en equipo.

Deberá ser puntual

Vestimenta formal

Los trabajos deberán llevar portada en donde se deberá incluir; Nombre completo del ITH, nombre de la carrera, nombre del alumno, nombre de la materia y una fotografía reciente del alumno.

## **7. MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO**

Marcadores, plumas, lápices, borradores, hojas tamaño carta.

Lap top

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Ejercicios didácticos**

Se refiere a la realización de trabajos en clase y/o tareas en biblioteca, de carácter individual o grupal, este criterio lo puede determinar el maestro que imparte la clase y los trabajos pueden ser Casos prácticos, investigación de tópicos, mapas conceptuales, resumen de textos, ensayos, foros de discusión, correo electrónico, presentaciones multimedia, uso y aplicación de herramientas informática etc. etc.

### **8.2. Pensamiento critico**

El alumno contestara las preguntas del tema de la práctica, previamente deberá consultar bibliografía, referencias WEB y podrá realizar entrevistas a maestros o profesionistas y emitirá su opinión crítica por escrito en forma individual y posteriormente en grupo se desarrollara un intercambio de ideas para llegar a conclusiones generales, en una plenaria de grupo emitirá su opinión, evento coordinado por el maestro, para así llegar a conclusiones generales.

## **9. EJERCICIOS DIDACTICOS (Individual y Grupal)**

### **9.1. EJERCICIOS DIDACTICOS**

#### **Ejercicio 1. EL PROCESO GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN.**

**El alumno elaborara el proceso general de la planeación estratégica de una organización.**

**Podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.**

**EJERCICIO 2 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN.**

Los alumnos investigaran y elaboraran una propuesta de elementos Del plan estratégico de una organización incluida el área de recursos humanos, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

<b>1.- Planificación financiera</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FECHAS</b>
Aumentar ingresos			
Mantener rentabilidad			
Mantener el Margen			
<b>2.- Cliente</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FECHAS</b>
Asesoramiento Técnico			
Agilidad de respuesta			
Relación calidad-precio			
Gama de producto-servicio			
<b>2.- Cliente</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FECHAS</b>
Asesoramiento Técnico			
Agilidad de respuesta			
Relación calidad-precio			

Gama de producto-servicio	•		
<b>4.- Personal</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FECHAS</b>
Formación			
Potenciar la comunicación			

**EJERCICIO 3. Implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización.**

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización, en bibliografía citada, internet.

<b>ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
•

**9.2. PENSAMIENTO CRÍTICO.**

**¿IDENTIFIQUE LAS CAUSAS PORQUE LAS QUE FRACASA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES PRODUCIDA POR LOS RECURSOS HUMANOS?:**

**¿CUANDO EXISTE LA NECESIDAD DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL?**

**¿CÓMO PREPARAR A UNA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO CULTURAL?**

## 10. REPORTE DEL ALUMNO (DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES).

### 10.1 EJERCICIOS DIDACTICOS

#### Ejercicio 1. EL PROCESO GENERAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN.

El alumno elaborara el proceso general de la planeación estratégica de una organización. Podrán consultar fuentes bibliográficas citadas en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios. (Los resultados pueden variar debido a que cada autor y/o fuente de información maneja una propuesta diferente)

2. DESARROLLAR LA VISIÓN, MISIÓN Y METAS
3. DIAGNOSTICAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
4. DIAGNOSTICAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES
5. FORMULAR ESTRATEGIAS
6. ELABORAR PLAN ESTRATEGICO
7. ELABORAR PLANES TACTICOS
8. CONTROLAR Y DIAGNOSTICAR RESULTADOS
9. SEGUIR CON LA PLANEACION

#### EJERCICIO 2 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

Los alumnos investigaran y elaboraran una propuesta de elementos Del plan estratégico de una organización incluida el área de recursos humanos, podrán consultar fuentes bibliográficas citada en el programa de estudio, consultar páginas web de internet, solicitar la opinión de maestros y empresarios y así poder identificarlas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

1.- Planificación financiera			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS

Aumentar ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar cada mes de Enero el Objetivo Comercial del año</li> <li>• Elaborar en el último trimestre del año, dentro del plan de gestión, un Plan de Ventas con actuaciones concretas.</li> <li>• Seguimiento mensual sobre el plan de ventas</li> <li>• Importe de ventas realizadas</li> <li>• Desviaciones</li> </ul>		Anual Enero a Diciembre
Mantener rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de presupuesto anual de explotación</li> <li>• Establecer un sistema de Control de Costes</li> <li>• Planificar cada mes de Enero la utilización de recursos (materiales y humanos) (Plan de Gestión)</li> <li>• Elaboración de los estados financieros</li> </ul>		Anual Enero a Diciembre
Mantener el Margen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer criterios de venta (Proceso Comercial)</li> <li>• Seguimiento de Márgenes</li> <li>• Seguimiento del % Margen Bruto</li> </ul>		Anual Enero a Diciembre
<b>2.- Cliente</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FECHAS</b>
Asesoramiento Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de los productos más importantes para la</li> </ul>		

	<p>empresa, facturación anual o futura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Ventas</li> <li>• Nº de sugerencias de mejora de información</li> </ul>		Año
Agilidad de respuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer tiempos máximos de respuesta a los Clientes</li> <li>• Identificar y clasificar las consultas, precios, obras, etc</li> <li>• Analizar las causas de no resolver a tiempo las consultas</li> <li>• Número de respuestas NO satisfechas</li> </ul>		Abril a Junio
Relación calidad-precio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una Base de datos con nuestra gama de productos y similares que hay en el mercado</li> <li>• Comparar nuestros productos con los de las competencias, tanto en calidad como en precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de reclamaciones de calidad</li> </ul>	Año
Gama de producto-servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar gama de productos interesantes para ELECTRICIDAD, S.L.</li> <li>• Decidir los productos que se van a comercializar y cuáles no.</li> <li>• Nº reclamaciones por mal servicio</li> <li>• Objetivos mínimos para cada gama de producto</li> </ul>		Enero a Abril

<b>2.- Cliente</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FECHAS</b>
<b>Asesoramiento Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación de los productos más importantes para ELECTRICIDAD, S.L., facturación anual o futura.</li> <li>• Plan de Ventas</li> <li>• Nº de sugerencias de mejora de información</li> </ul>		<b>Año</b>
<b>Agilidad de respuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer tiempos máximos de respuesta a los Clientes</li> <li>• Identificar y clasificar las consultas, precios, obras, etc</li> <li>• Analizar las causas de no resolver a tiempo las consultas</li> <li>• Número de respuestas NO satisfechas</li> </ul>		<b>Abril a Junio</b>
<b>Relación calidad-precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una Base de datos con nuestra gama de productos y similares que hay en el mercado</li> <li>• Comparar nuestros productos con los de las competencias, tanto en calidad como en precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de reclamaciones de calidad</li> </ul>	<b>Año</b>
<b>Gama de producto-servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar gama de productos interesantes para ELECTRICIDAD, S.L.</li> </ul>		<b>Enero a Abril</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir los productos que se van a comercializar y cuáles no.</li> <li>• Nº reclamaciones por mal servicio</li> <li>• Objetivos mínimos para cada gama de producto</li> </ul>		
<b>4.- Personal</b>			
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FECHAS</b>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las áreas de formación necesarias</li> <li>• Impulsar la realización de acciones que ya están diseñadas en los distintos objetivos y procesos programados</li> <li>• Aplicación comercial de dichos conocimientos.</li> <li>• Horas de formación en productos/personas año.</li> </ul>		<b>Año</b>
<b>Potenciar la comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un manual de comportamientos para la comunicación</li> <li>• Recepción de información: recoger iniciativas del personal</li> <li>• Envío de información sobre planes de actuación.</li> <li>• Nº de reuniones del comité de dirección</li> <li>• Nº de reuniones de los equipos de procesos</li> </ul>		<b>Año</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nº de reuniones con el personal</b></li> </ul>		
--	--	--	--

**EJERCICIO 3. Implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización.**

Los alumnos investigaran ejemplos y/o recomendaciones de la implementación de estrategias para la mejora de la gestión en el área de Recursos Humanos de una organización, en bibliografía citada, internet.

<b>ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y contratación de nuevo personal, el cual estará afectado por la oferta disponible y los niveles de salarios e incentivo de la institución para atraer el mismo.</li> <li>• Entrenamiento y desarrollo del personal interno, a fin de que pueda ser movido a otras categorías o grupos de puestos donde haya insuficiencia de personal.</li> <li>• Promoción y transferencia de personal a otras categorías de puestos prioritarias y con insuficiencia de titulares.</li> <li>• Análisis y rediseño de puestos, a fin de redefinir y/o crear posiciones que sin afectar el nivel de servicio pueden ser cubiertas por personal interno.</li> <li>• Reducción del nivel de rotación de personal, y en particular del personal con experiencia en diferentes puestos. Esta estrategia implicaría un examen del clima organizacional y los niveles de satisfacción del personal, así como la verificación de la competitividad de las políticas retributivas y de incentivos y de carrera.</li> <li>• Aumento de la productividad en los departamentos de servicios, lo cual se podría traducir en una menor demanda del personal del mismo y su posible transferencia a otra a organización; esta opción no es viable a corto plazo, ya que el efecto de aprendizaje y reducción del tiempo de trabajo o de atención al cliente / usuario, solo comienza a mejorar después de años de experiencia y de conocimiento del servicio ofrecido y del mercado atendido.</li> </ul>

**10.2. PENSAMIENTO CRÍTICO.**

**¿IDENTIFIQUE LAS CAUSAS PORQUE LAS QUE FRACASA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES PRODUCIDA POR LOS RECURSOS HUMANOS?:**

**-Resistencia al cambio**

-Falta de compromiso de los altos directivos

-Falta de involucramiento del personal

-Falta de tecnología

## **¿CUANDO EXISTE LA NECESIDAD DE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL?**

**Existen muchos motivos posibles, entre ellos pueden señalarse:**

1. Existen señales del contexto que determinan como conveniente o urgente un cambio. Existe una dinámica de los mercados o de la competencia o de innovación que impulsa. ¿Se desarrolla una situación o estrategia de crecimiento o reestructuración o fusión o de crisis que lo determine?
2. Necesitan cambiarse las relaciones individuales
3. Necesitan realizarse cambios en unidades y equipos de la organización
4. ¿Debe cambiarse la estrategia de aprendizaje organizacional?
5. Necesitan realizarse cambios en las estrategias de innovación y gestión del conocimiento
6. ¿Deben modificarse los procesos, es necesaria una reingeniería?
7. Debe modificarse la estructura organizacional
8. Desea modificarse la cultura, la ideología y los valores organizacionales imperantes
9. Deben transformarse las relaciones de poder y las formas de conducción de la organización
10. Existen conflictos en la organización que requieren de una intervención.

## **¿CÓMO PREPARAR A UNA ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO CULTURAL?**

Poner en marcha con éxito un plan estratégico de gestión de cambio requiere una planificación integrada en los procesos antes, durante y después del cambio. Si la preparación previa al cambio es crucial, las acciones de implementación del cambio y de seguimiento del mismo son también muy importantes.

Antes

1. Entender las iniciativas previas al cambio. Para realizar un plan efectivo es necesario saber lo que ocurrió con situaciones de cambio anteriores. Hay que trabajar con los directivos y staff para aprender lo que funcionó, lo que no y cuáles son los gaps que debemos completar.
2. Involucrar a los directivos. Para obtener el mayor éxito, es imperativo que los líderes, incluyendo Dirección General, estén claramente apoyando el esfuerzo, son ellos los que impulsan el cambio en las organizaciones. Recursos Humanos tiene que demostrar a sus ejecutivos que gestionar el cambio no va a ser siempre agradable, pero sí necesario para garantizar la alineación entre la gestión del talento de la organización y la estrategia del negocio.
3. Identificar a las personas que pueden bloquear o facilitar el cambio. Parte del proceso implica un assessment para ayudar a las personas a entender sus fortalezas y debilidades. Además el manager puede utilizar los resultados para crear un perfil de equipo y comentar con ellos cómo las actitudes individuales pueden afectar a la dinámica del grupo.
4. Diseñar un proceso de cambio. Lo importante es señalar las áreas clave en las que el capital humano puede verse afectado. Poner en marcha iniciativas para ayudar a adaptarse a los cambios.
5. Construir un sistema de comunicación eficaz. Debemos construir la comunicación del cambio desde todo lo que hacemos, como, por ejemplo, tenerlo en cuenta en nuestros sistemas de rendimiento de managers y en las publicaciones de nuestra intranet.

Durante y después

6. Proporcionar el apoyo necesario a los directivos para dirigir a sus colaboradores en procesos de cambio. Puede llevarse a cabo en grupo o en interacciones individuales. En ocasiones, es útil mantener a los directivos juntos, porque el proceso de ejecutar el cambio puede ser una experiencia muy solitaria. Asimismo, es recomendable que tengan reuniones individuales con cada miembro de su equipo.

7. Ofrecer coaching a los managers que necesiten un apoyo complementario. Proporcionar el apoyo y desarrollo adecuados y necesarios para ayudar a conducir el cambio a través de la organización. Si no son capaces de comunicar de forma efectiva la visión y estrategia, y conseguir así el compromiso de sus equipos durante el proceso, el cambio no tendrá éxito.

8. Medir el éxito. Debemos primero saber cómo definimos el éxito en cada caso y utilizar una metodología apropiada para evaluar si efectivamente se ha conseguido. Por ejemplo, en algunos casos, es posible que se necesite medir la habilidad de un manager para sostener una conversación eficaz sobre el cambio con un colaborador, en ese caso puede ser óptimo un 360º sobre sus interacciones. Sin embargo, si el éxito se define midiendo el comportamiento de la organización en su conjunto, entonces quizás sea adecuado pedir a los colaboradores que completen una encuesta de opinión antes y después del gestionar el cambio.

## 10. BIBLIOGRAFÍA (EMPLEAR FORMATO APA)

1. Dubrin Andrew J. *Relaciones Humanas*, 9ª Edición, Pearson, 2007.
2. García Sanchidrian Jesús *Negociando Eficazmente*, Fundación confemetal editorial.
3. Ginnett Robert C. *Liderazgo* Editorial MC Graw Hill, 2007
4. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Canice Mark, *Administración, Una Perspectiva Global*, 13ª Edición, Mc Graw Hill 2008
5. Madrigal Torres Berta E. *Habilidades Directivas*, 2ª Edición, Mc Graw Hill, 2002
6. Ovejero Bernal, Anastacio *Técnicas de Negociación*, Mc Graw Hill, 2004
7. Puchol Luis *Habilidades Directivas*, Editorial Díaz de Santos 2ª Edición, 2006.
8. Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, 10ª edición Ed. Pearson.
9. Whetten, David A., & Cameron, Kim.S., *Desarrollo De Habilidades Directivas*, Ed. Pearson. 2011
10. Zepeda Herrera Jesús *Psicología Organizacional*, UNAM, editorial Pearson

**MANUAL DE**