

**Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría
CUJAE**



GESTIÓN ORGANIZACIONAL

María Elena Albert Díaz y cols.

La Habana, 2012



Guía de estudio

Gestión organizacional: guía del estudiante / María Elena Albert Díaz ... [et al.]. – La Habana : Editorial Universitaria, 2012. – Guía de estudio (CUJAE).

Dewey 352 – Consideraciones generales sobre administración pública.

ISBN 9789591620347



(cc) Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE), 2012.

Licencia: *Creative Commons de tipo Reconocimiento, Sin Obra Derivada.*

En acceso perpetuo: <http://www.e-libro.com/titulos>



Instituto Superior Politécnico
José Antonio Echeverría
cujae



Gestión Organizacional

Guía del Estudiante

Colectivo de Autores

Prof. MSc. María Elena Albert Díaz.

Prof. MSc. Roberto López Boudet.

Prof. MSc. Mónica Queris Rojas.

Prof. Dr. Daniel Alfonso Robaina.

Prof. MSc. Yaima Yiri Antelo González.

Prof. MSc. Ariel Racet Valdés.

Prof. Dr. Ernesto Hernández Calderín

Prof. MSc. Ing. Yamilé Amaya Rodríguez

Prof. MSc. Nancy García Abreu

Introducción.

El curso de gestión organizacional surge de la integración de los cursos de administración y dirección estratégica, con esta unión se persigue que el estudiante estudie el proceso de dirección a través de las cuatro funciones del ciclo administrativo o de dirección: planificación, organización, dirección y control y en los tres planos de decisión estratégico, táctico y operativo, de manera que se logre la integración entre lo estratégico y lo táctico operativo en la actuación de los ingenieros en la toma de decisiones en las organizaciones, así como la necesidad imprescindible de tener en cuenta siempre que todo debe ser planificado, organizado, dirigido y controlado, para lograr el alcance de los objetivos organizacionales. A su vez se busca que el estudiante sea capaz de ver a la dirección estratégica como un proceso de cambio organizacional con tres subprocesos formulación, implementación y control, como se plantea en el esquema siguiente:

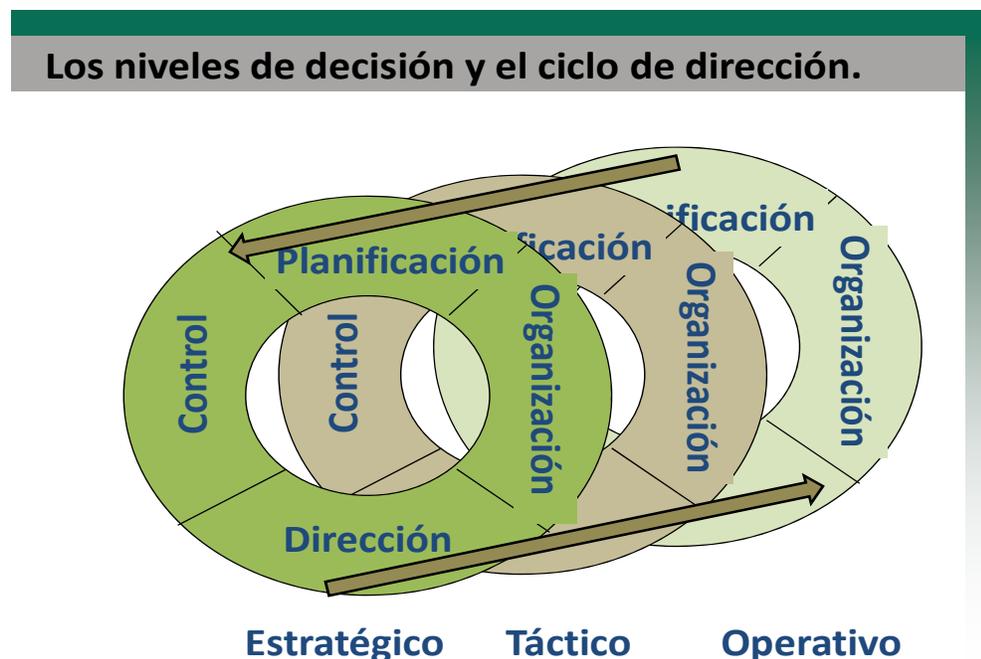


Aunque muchos autores plantean que las etapas menos trabajadas son las de implementación y control, y que por eso gran número de las estrategias fracasan, a nuestro criterio en nuestro país se hace necesario trabajar las tres etapas por igual porque aún hay muchas reservas de mejora en la etapa de la formulación estratégica.

La asignatura en la carrera.

Esta asignatura debe ser capaz de crear un pensamiento estratégico que tenga en cuenta las funciones del ciclo de dirección y los tres niveles de decisión estratégico, táctico y operativo, para que sea tenido en cuenta en el resto de

las asignaturas que se relacionan con la gestión, como se observa en la figura siguiente:



Es importante que el estudiante tome conciencia de que la estrategia empresarial es la guía para la integración de los diferentes sistemas que interactúan en la empresa, de manera que cualquier decisión que se tome sea analizada su repercusión con un enfoque holístico.

Para su estudio el alumno debió cursar las asignaturas precedentes Gestión económica financiera y/o Análisis económico para la toma de decisiones.

Importancia para la profesión.

La asignatura es muy importante para la profesión porque las organizaciones se encuentran sometidas a una interacción con el entorno, que cambia constantemente, lo que le lleva a la necesidad de adaptarse a él para ser más competitivas, lo que implica la necesidad del mejoramiento continuo de su gestión con un enfoque integrado y esto solo lo logra si lo hace con un enfoque estratégico, de proceso, enfocado a los resultados finales, diagnosticando constantemente las variaciones del entorno y proyectando soluciones con un enfoque en sistema de manera sistemática. Al planificar la dirección estratégica de una organización compuesta por los procesos de planificación, implementación y control se estará elaborando su proyecto de cambio.

Objetivos educativos: aplicar a la gestión de organizaciones de manera eficiente y creativa, los fundamentos de la ideología marxista, a través del dominio de la realidad de la empresa cubana, de su cultura e identidad,

materializado todo ello en el desarrollo de su trabajo independiente y en equipo, acorde al modo de actuación profesional.

Objetivos instructivos: interpretar la concepción de la gestión como un proceso para lograr los objetivos de la organización, como un todo, orientado a la satisfacción a las necesidades sociales.

Conocimientos básicos a adquirir: Introducción a la gestión, enfoques y tendencias. La gestión como proceso, el ciclo administrativo o de gestión: planificación, organización, liderazgo y control. Objetivos, la gestión a través de objetivos verificables. El entorno externo de la organización y la gestión, la responsabilidad social. El sistema de relaciones de la organización, autoridad y responsabilidad, funciones y procesos, estructura organizativa. El sistema de información. Solución de problemas en grupo. La gestión y el factor humano, liderazgo, comunicación, motivación, participación, formación. Cultura y valores. El manejo de la creatividad e innovación. El proceso básico del control. Retroalimentación. Técnicas de control. El enfoque en sistema y la toma de decisiones. Los niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo. La dirección estratégica por objetivos y centrada en valores.

Habilidades básicas a dominar:

1. Explicar la gestión como un proceso para alcanzar objetivos de la organización.
2. Explicar el proceso de gestión en los diferentes niveles de decisión.
3. Identificar las oportunidades del uso de las TIC en el proceso de dirección.
4. Identificar los elementos que componen el diagnóstico de las relaciones entorno organización.
5. Formular objetivos, enfatizando la eficiencia, la eficacia y la responsabilidad social.
6. Aplicar técnicas de trabajo en grupo que promuevan la comunicación, la negociación, la motivación y la delegación de autoridad, que impacten en el liderazgo en los procesos administrativos.
7. Diagnosticar problemas de dirección vinculados al cumplimiento de los objetivos y de las estrategias.
8. Identificar los tipos y técnicas de control para el cumplimiento de los objetivos previstos.
9. Comparar los resultados estratégicos esperados y los obtenidos.

Bibliografía:

Textos básicos:

- Thompson. Administración Estratégica. Ed. Prentice Hall. 13ra. Ed. México. 2004.

Textos complementarios:

- Stoner, James. Administración. Ed. Prentice Hall. 5ta. Ed. México. 1989.
- Koontz, Harold. Administración. Ed. McGraw Hill. 12ma. Ed. México. 2003.

- Gárciga, Rogelio J. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Valera. La Habana. 1999.
- Menguzzato, Martina y Renal, Juan J. La dirección estratégica de empresas. Ed. Ariel, S.A., España, 1991.
- Kaplan, Robert S. y Norton David. Cómo utilizar el Cuadro de mando integral. Ed. Gestión 2000, S.A. España. 2000.
- Olve, Nils-Göran, Roy Jan y Magnus Wetter. Implantando y gestionando el Cuadro de mando integral. Ed. Gestión 2000, S.A. España. 2000.
- Chiavenato, Idalberto. Administración, los nuevos tiempos. Ed. McGraw Hill. Colombia. 2002.

Sistema de evaluación.

El sistema de evaluación de la asignatura debe contemplar situaciones cercanas a su desempeño profesional, a través de:

- Evaluación sistemática en seminarios. Se orientará una tarea que se realizará individual o colectivamente y los resultados se debatirán en el seminario, esta tarea debe propiciar la ejecución de acciones previstas en los objetivos.
- Participación activa en el trabajo en equipo e independiente.
- Realización de búsquedas, resúmenes, reportes de artículos leídos, etc
- Informe técnico final, integrador de su actividad en una empresa seleccionada.
- Prueba intrasemestral.
- Examen final.

Distribución del fondo de tiempo de la asignatura

| SEMANA | ACTIVIDAD | TIPO DE ACTIV. | CONTENIDOS |
|--------|-----------|-----------------------|---|
| 1 | 1 | Clase Encuentro No. 1 | Tema I. Conceptos generales. Introducción a la gestión. Orientaciones generales |
| 2 | 2 | No presencial No 1 | Introducción a la gestión. |
| 2 | 3 | No presencial No 2 | Preparación para el seminario: Introducción a la gestión. |
| 2 | 4 | Clase Encuentro No. 2 | Seminario de Introducción a la gestión. Orientación de la dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio. |
| 3 | 5 | No presencial No 3 | La dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio. |
| 3 | 6 | No presencial No 4 | Preparación para el seminario de la dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio. |
| 3 | 7 | Clase Encuentro No. 3 | Seminario de la dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio. Tema II. Formulación. |

| | | | |
|---|----|-----------------------|--|
| | | | Orientación de Conceptos claves de la planificación estratégica. |
| 4 | 8 | No presencial No 5 | Conceptos claves de la planificación estratégica. |
| 4 | 9 | No presencial No 6 | Preparación para el seminario de Conceptos claves de la planificación estratégica. |
| 4 | 10 | Clase Encuentro No. 4 | Seminario de Conceptos claves de la planificación estratégica. Orientación de diagnóstico estratégico interno y externo. |
| 5 | 11 | No presencial No 7 | Diagnóstico estratégico interno y externo. |
| 5 | 12 | No presencial No 8 | Preparación para el seminario de diagnóstico estratégico interno y externo. |
| 5 | 13 | Clase Encuentro No. 5 | Seminario de diagnóstico estratégico interno y externo. Orientación de la segmentación estratégica y las matrices de negocios. |
| 6 | 14 | No presencial No 9 | La segmentación estratégica y las matrices de negocios. |
| 6 | 15 | No presencial No 10 | Preparación para el seminario de la segmentación estratégica y las matrices de negocios. |
| 6 | 16 | Clase Encuentro No. 6 | Seminario de la segmentación estratégica y las matrices de negocios. Orientación de formulación de los tipos de estrategias. La planificación a corto plazo y el presupuesto. |
| 7 | 17 | No presencial No 11 | Formulación de los tipos de estrategias. La planificación a corto plazo y el presupuesto. |
| 7 | 18 | No presencial No 12 | Preparación para el seminario de formulación de los tipos de estrategias. La planificación a corto plazo y el presupuesto. |
| 7 | 19 | Clase Encuentro No. 7 | Seminario de formulación de los tipos de estrategias. La planificación a corto plazo y el presupuesto. Tema III. Implementación. Orientación de Organización. Estructuras organizativas de dirección, funciones y procesos. |
| 8 | 20 | No presencial No 13 | Organización. Estructuras organizativas de dirección, funciones y procesos. |
| 8 | 21 | No presencial No 14 | Preparación para el seminario de organización. Estructuras organizativas de dirección, funciones y procesos. |
| 8 | 22 | Clase Encuentro No. 8 | Seminario de organización. Estructuras organizativas de dirección, funciones y procesos. Orientación del sistema informativo en la empresa. |
| 9 | 23 | No presencial No 15 | Sistema informativo en la empresa. |

| | | | |
|----|----|------------------------|--|
| 9 | 24 | No presencial No 16 | Preparación para el seminario del Sistema informativo en la empresa. |
| 9 | 25 | Clase Encuentro No. 9 | Seminario del sistema informativo en la empresa. Orientación de la dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo. |
| 10 | 26 | No presencial No 17 | La dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo. |
| 10 | 27 | No presencial No 18 | Preparación para el seminario de la dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo. |
| 10 | 28 | Clase Encuentro No. 10 | Seminario de la dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo. Orientación de la cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación. |
| 11 | 29 | No presencial No 19 | Estudio y ejercitación para la prueba intrasemestral. |
| 11 | 30 | PI | Prueba Intrasemestral |
| 12 | 31 | No presencial No 20 | La cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación. |
| 12 | 32 | No presencial No 21 | Preparación para el seminario de la cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación. |
| 12 | 33 | Clase Encuentro No. 11 | Seminario de la cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación. Tema IV. Control. Orientación de Proceso básico de control. |
| 13 | 34 | No presencial No 22 | Proceso básico de control. |
| 13 | 35 | No presencial No 23 | Preparación para el seminario del proceso básico de control. |
| 13 | 36 | Clase Encuentro No. 12 | Seminario de proceso básico de control. Orientación del Cuadro de Mando Integral (CMI) |
| 14 | 37 | No presencial No 24 | Cuadro de Mando Integral (CMI) |
| 14 | 38 | No presencial No 25 | Preparación para el seminario de Cuadro de Mando Integral (CMI) |
| 14 | 39 | Clase Encuentro No. 13 | Seminario del Cuadro de Mando Integral (CMI) Orientación de Seminario integrador |
| 15 | 40 | No presencial No 26 | Solución de ejercicio integrador |
| 15 | 41 | Clase Encuentro No. 14 | Seminario integrador Orientación de Seminario integrador |
| 16 | 42 | No presencial No 27 | Solución de ejercicio integrador |
| 16 | 43 | Clase Encuentro No. 15 | Seminario integrador |

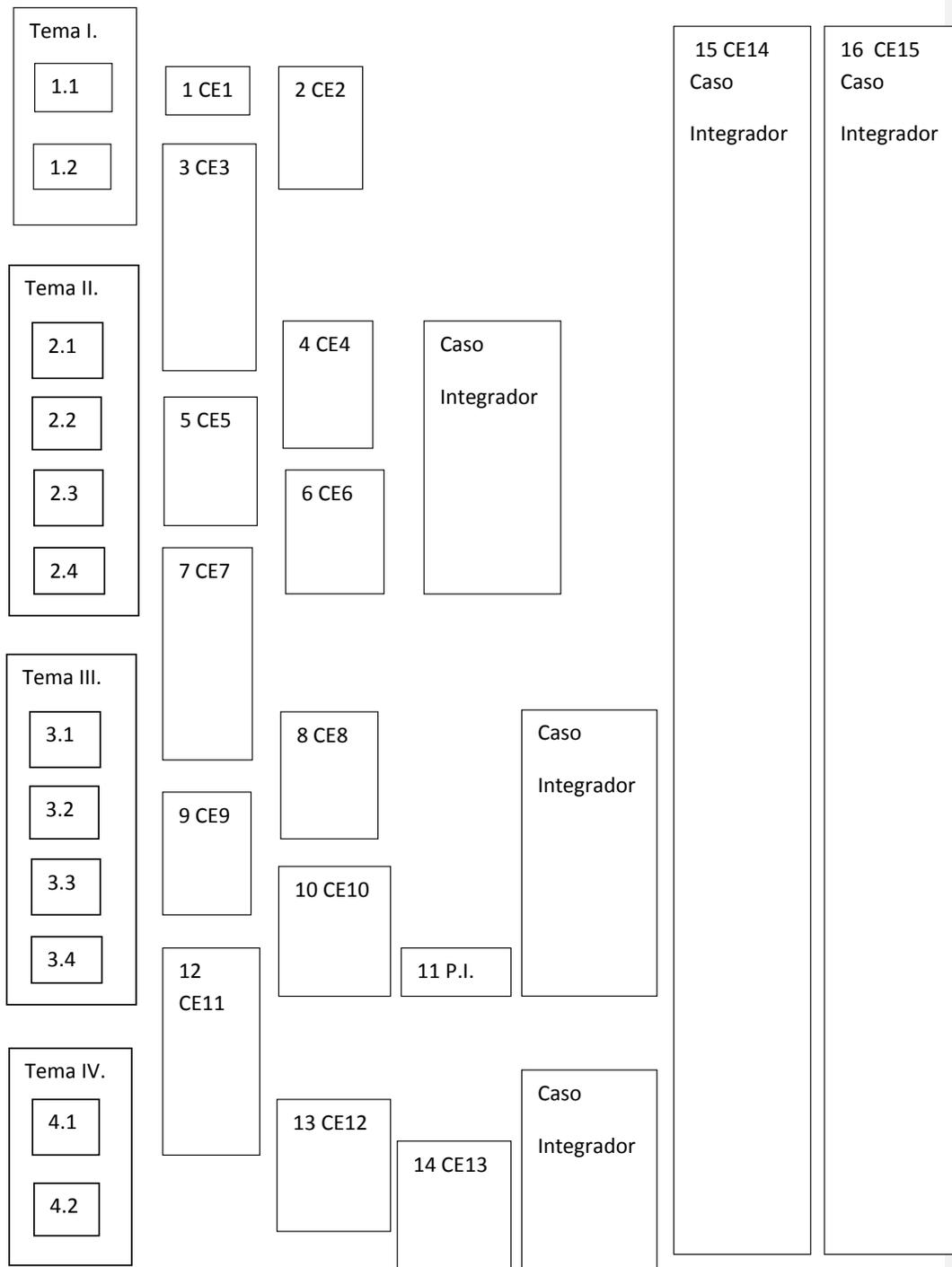
Tema I: Conceptos generales. Introducción a la gestión, enfoques y tendencias. La gestión como proceso, el ciclo administrativo o de gestión: planificación, organización, liderazgo y control. El enfoque en sistema y la toma de decisiones. Los niveles de decisión: estratégico, táctico y operativo. La dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio.

Tema II. Formulación estratégica. Planificación: Estrategia, componentes básicos objeto social, misión, visión, valores, políticas, objetivos, la gestión a través de objetivos verificables. Diagnóstico estratégico: interno y externo, y sus herramientas. Tipos de estrategia. La responsabilidad social. Planificación a corto plazo, el presupuesto.

Tema III. Implementación estratégica. Organización: El sistema de relaciones de la organización, autoridad y responsabilidad, funciones y procesos, estructura organizativa, interrelaciones de la organización. El sistema informativo como el sistema de relaciones de la empresa. Grupos, definición. Grupos formales e informales. Solución de problemas en grupo. Dirección: La gestión y el factor humano liderazgo, comunicación y negociación, motivación, participación, formación. Cultura y valores. El manejo de la creatividad e innovación.

Tema IV. Control. El proceso básico del control. Control de gestión. Técnicas de control. Retroalimentación. Sistema de indicadores y tableros de control.

Mapa del Curso G.O. Informática. Semipresencial. 32 horas



Tema I. Conceptos Generales

1.1 Conceptos generales.

1 CE1 Introducción a la gestión. Orientaciones generales.

2 CE2 Seminario de Introducción a la gestión. Orientación de la dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio.

1.2 Análisis del modelo de gestión de las organizaciones.

3 CE3 Seminario de la dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio. Orientación de conceptos claves de la planificación estratégica.

Tema II. Formulación

2.1 Componentes básicos de la planificación estratégica.

4 CE4 Seminario de conceptos claves de la planificación estratégica. Orientación de Diagnóstico estratégico externo e interno, sus herramientas.

2.2 Diagnóstico estratégico externo e interno, sus herramientas.

5 CE5 Seminario de Diagnóstico estratégico externo e interno, sus herramientas. Orientación de Segmentación estratégica y Matrices de negocios.

2.3 Segmentación estratégica y Matrices de negocios.

6 CE6 Seminario de Segmentación estratégica y Matrices de negocios. Orientación de Formulación de los tipos de estrategias. La planificación a corto plazo. El presupuesto.

2.4 Formulación de los tipos de estrategias. El presupuesto.

7 CE7 Seminario de Formulación de los tipos de estrategias. La planificación a corto plazo. El presupuesto. Orientación de Organización. Estructura organizativa de dirección, funciones y procesos.

Tema III. Implementación

3.1 Introducción al tema III, la implementación estratégica.

8 CE8 Seminario de Organización. Estructura organizativa de dirección, funciones y procesos. Orientación de El sistema informativo de la empresa.

3.2 El sistema informativo en la empresa.

9 CE9 Seminario del sistema informativo de la empresa. Orientación de la dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo.

3.3 La dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo.

10 CE10 Seminario de la dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo. Orientación de la cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación.

11 P.I. Prueba Intrasemestral.

3.4 La cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación.

12 CE11 Seminario de La cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación. Orientación del Proceso básico de control.

Tema IV. Control

4.1 Proceso básico de control.

13 CE12 Seminario del Proceso básico de control. Orientación del Cuadro de Mando Integral.

4.2 El Cuadro de Mando Integral (CMI).

14 CE13 Seminario del Cuadro de Mando Integral. Orientación del Seminario integrador.

15 CE14 Seminario Integrador.

16 CE15 Seminario Integrador.

Clase Encuentro No1.

Epígrafe1.1 Introducción a la gestión organizacional.

Objetivos:

En este epígrafe se introduce el concepto de gestión, se analizan los diferentes enfoques (escuelas) y tendencias de la administración. Al estudiar el ciclo administrativo se describen las funciones básicas de la administración. Se analiza a continuación el enfoque de sistema y la toma de decisiones y, al final, se describe la relación entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos con el ciclo descrito anteriormente, así como el papel de la dirección estratégica dentro del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano.

A partir de este epígrafe el alumno debe ser capaz de

- Identificar las principales limitaciones de los enfoques reconocidos en el estudio de la Administración.
- Identificar a la dirección estratégica como un proceso para gestionar el cambio en las organizaciones.
- Relacionar el proceso de dirección estratégica con los diferentes niveles de decisión de la organización.

Conceptos claves:

1. **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización (NC 3000:2007 y NC ISO 9000:2005)
2. **Ciclo administrativo:** Actividades que realizan los administradores interrelacionadas cíclicamente en un esquema lógico, en el que una precede a otras. Ver figura del anexo 1 al final del documento.
3. **Planificación:** Pensar con anticipación en fijar objetivos a través de los programas y su factibilidad.
4. **Organización:** Disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización.
5. **Liderazgo, Mando o Dirección:** Influir y motivar a los empleados; por ende, requiere la habilidad de trabajar con personas.
6. **Control:** Cerciorarse que las acciones de los empleados lleven a la obtención de las metas.
7. **Dirección estratégica:** “se entiende como el proceso iterativo y holístico de formulación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”. Ronda, G. Dirección Estratégica Integrada. Edición UCI. 2004 p. 16
8. **Enfoque de sistema:** Conjunto de partes interrelacionadas en las que la actividad de cualquiera de ellas afecta a las demás.
9. **Toma de decisiones:** La selección entre dos o más opciones de acuerdo a un criterio de valoración.
10. **Decisión de dirección:** En el ciclo administrativo las decisiones constituyen un programa de acciones expresado en forma de directivas para la solución de un problema presentado aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno.
11. **Decisión estratégica:** afecta a un período mayor de un año, se considera prácticamente irreversible.
12. **Decisión táctica:** Afecta a un período de un año, contribuye al alcance de las decisiones estratégicas.

13. **Decisión operativa:** son las decisiones que se toman durante el año para garantizar el alcance de las decisiones tácticas y por consiguiente a las estratégicas.
14. **Perfeccionamiento empresarial cubano:** tiene como objetivo garantizar la implantación de un Sistema de Dirección y Gestión en las empresas estatales y Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial (OSDE) que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. Decreto No 281. Del Perfeccionamiento Empresarial. Reglamento sobre las principales Normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión. 2007.
15. **Cambio:** Esfuerzo sistemático para rediseñar una organización para adaptarse a los cambios del ambiente o lograr nuevas metas.

Introducción a la gestión organizacional

Desde tiempos remotos los hombres han trabajado de conjunto para la caza, la pesca y otras actividades; esto demuestra la importancia de la **Gestión** en la consecución de determinados objetivos. Pero, no se empieza a describir la administración hasta los siglos XVIII y XIX cuando surge la Revolución Industrial en Inglaterra y los capitalistas necesitan organizar la producción de sus fábricas con una masa obrera nada instruida. Es así que surgen los distintos enfoques o tendencias de la administración como consecuencia de la lógica evolución histórica de la sociedad.

¿Ha estado alguna vez realizando una tarea sin ayuda de nadie? Si la respuesta es afirmativa, comprenderá que en una organización es importante trabajar con otras personas. Por ejemplo, suponga que tiene que dirigir la organización del trabajo del comedor de su centro, cuya razón de ser es dar un



servicio de restauración a los trabajadores y/o estudiantes del centro. ¿Qué hace primero? Aquí empieza a funcionar el **ciclo administrativo de dirección**. Se precisa, entonces, la **Planificación** de lo que se quiere lograr. ¿Qué tareas se le ocurre para este momento? Después viene la **Organización** de las tareas. ¿Cuántos recursos se necesitan? ¿Con quienes se van a realizar las tareas? Suponga que ya tiene identificadas las tareas y las

personas que van a trabajar con usted en ese empeño, pero hay que dirigir las, se necesita del **Liderazgo, Mando o Dirección** para lograr que ellos trabajen y sientan la importancia de su labor. Por último necesita realizar el **Control** de las actividades, que le permite saber que se están logrando las tareas planificadas. Si lo pensó de esa forma: ¡Felicidades!, logrará organizar el trabajo del comedor. Pero esto no termina aquí, pues se requiere repetir el mismo ciclo una y otra vez en cada trabajo que se proponga.

Lo que acabamos de ilustrar no es otra cosa que ver a la administración con un **Enfoque de Sistema**, es decir, la organización en un todo, dinámico y orgánico, formado por muchos subsistemas o partes, que implica que no se resuelvan problemas de forma parcial, sin la afectación de la organización en

su conjunto y en el que es imprescindible la **toma de decisiones administrativas**. ¿Ha tomado decisiones con eficacia?

Es importante que ustedes sean capaces de responder a la pregunta siguiente ¿Qué relación existe entre el Perfeccionamiento Empresarial Cubano, los procesos de cambio organizacional, la dirección estratégica y el enfoque en sistema?

Actividades de estudio independiente:

Recomendamos al estudiante para que alcance los objetivos de aprendizaje la realización de las tareas siguientes:

- **Tarea 1:** Estudio de los diferentes enfoques o escuelas de la administración. Esta actividad está dirigida a que usted identifique las principales limitaciones de los enfoques reconocidos en el estudio de la Administración. Ud. podrá encontrar las principales características de las Escuelas de la Administración en libro Administración de J. Stoner, págs. 27-50. Teniendo en cuenta estos elementos identifique en una organización cubana los principios que se mantienen vigentes.

- **Tarea 2:** Estudio del ciclo administrativo.

Resulta necesario para comprender el enfoque de sistema que identifique en una organización las características del ciclo administrativo, sus relaciones y funciones básicas. Para ello deberá consultar el libro de Stoner, J. Págs. 7-10.

- **Tarea 3:** Estudio del proceso de toma de decisiones.

En las organizaciones se toman decisiones continuamente. Podría Ud. identificar las características de la toma de decisión y los pasos a seguir para ello. Deberá estudiar para este contenido el libro de Stoner, J. Administración. Págs. 266-276.



Lectura Recomendada:

Stoner, J. Administración. Ed. Prentice-Hall. Quinta Edición. 1989. Págs. 7-10, 30-46, 48-51 y 266-276.

Decreto- Ley No 252, Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. 2007.

Decreto No 281. Del Perfeccionamiento Empresarial. Reglamento sobre las principales Normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión. 2007.

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios indicados en este epígrafe.

Actividad No presencial No 1. Introducción a la gestión.

Actividades de estudio independiente:

Recomendamos al estudiante para que alcance los objetivos de aprendizaje la realización de las tareas siguientes:

- **Tarea 1:** Estudio de los diferentes enfoques o escuelas de la administración.

Esta actividad está dirigida a que usted identifique las principales limitaciones de los enfoques reconocidos en el estudio de la Administración.

Ud. podrá encontrar las principales características de las Escuelas de la Administración en libro Administración de J. Stoner, págs. 27-50. Teniendo en

cuenta estos elementos identifique en una organización cubana los principios que se mantienen vigentes.

- **Tarea 2:** Estudio del ciclo administrativo.

Resulta necesario para comprender el enfoque de sistema que identifique en una organización las características del ciclo administrativo, sus relaciones y funciones básicas. Para ello deberá consultar el libro de Stoner, J. Págs. 7-10

- **Tarea 3:** Estudio del proceso de toma de decisiones.

En las organizaciones se toman decisiones continuamente. Podría Ud. identificar las características de la toma de decisión y los pasos a seguir para ello. Deberá estudiar para este contenido el libro de Stoner, J. Administración. Págs. 266-276.



Lectura Recomendada:

Stoner, J. Administración. Ed. Prentice-Hall. Quinta Edición. 1989. Págs. 7-10, 30-46, 48-51 y 266-276.

Decreto- Ley No 252, Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. 2007.

Decreto No 281. Del Perfeccionamiento Empresarial. Reglamento sobre las principales Normas de actuación y procedimientos técnicos del Sistema de Dirección y Gestión. 2007.

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios indicados en este epígrafe.

Ejercicio No1.

Tendencias actuales de la ciencia de la administración.

1. El cliente es el centro alrededor del cual se conciben todas las actividades de la organización (procesos, sistemas y procedimientos). La calidad se determina no sólo en función de las exigencias actuales, sino de las expectativas explícitas o no de los clientes, de allí que la innovación y la creatividad ocupen un importante papel como vehículos para la generación de entornos a través de la investigación y desarrollo (I+D) de nuevos productos, servicios y proceso a menos costos.
2. Las personas como el principal activo, no un recurso más de la organización se involucran, que es más que participar, en la planeación, organización, dirección y control. Los jefes de controladores y facilitadores se transforman en líderes.
3. Las estructuras se hacen más planas, flexibles y ágiles, sobre la base de diseños que privilegian los procesos, en lugar de las funciones utilizando la tecnología de la información, así como nuevas concepciones de organizar el trabajo que responden a la calificación de los trabajadores, sus motivaciones y el desarrollo e impacto de la cultura organizacional en la elevación de la productividad y la competitividad (eficiencia y eficacia).
4. La internacionalización de la producción y los servicios así como la incidencia que ello tiene para los procesos de dirección es un fenómeno que recibe cada vez más atención. El estrecho marco de una entidad o país cede espacio a la organización multinacional globalizada, los problemas y sus soluciones tienen que ser, en gran medida, planetarios y esta ciencia no está ajena a ello.

5. En la misma línea que lo anterior y como reflejo de un movimiento mundial que clama por un desarrollo sostenido que preserve el medio ambiente para las futuras generaciones, los representantes más avanzados de esta Ciencia sitúan en un plano relevante la responsabilidad, no sólo legal, sino ante todo moral de los ejecutivos responsables de garantizar la protección e integración a la naturaleza. Lamentablemente aún son débiles los efectos de estos llamados y reclamos.

6. Aparecen continuamente concepciones y propuestas organizativas de dirección que tratan de dar respuestas a los problemas que tiene ante sí esta ciencia, la cual por la riqueza que emana de su aplicación práctica, es a la vez un arte. Los promotores de estos modelos sistemas, aunque tratan de presentarlos como novedosos y potentes para resolver todos los males, en realidad, toman prestados unos de otros métodos, enfoques y técnicas. De manera tal, que en gran parte lo que encontramos como propio en muchos de ellos es el tratamiento específico que se les brinda a uno o varios aspectos de la dirección alrededor del cual se sustenta la posición asumida por sus autores. Después de analizar estas tendencias señale ¿cuáles de ellas en las condiciones de Cuba deberán priorizarse en el desarrollo del proceso de dirección? Fundamente la respuesta

Ejercicio No 2.

1. Seleccione la respuesta correcta para cada caso:

| | |
|---|--|
| a) Los métodos matemáticos e investigaciones operacionales a los problemas industriales, es una aplicación de: | |
| <input type="checkbox"/> | Administración Científica |
| <input type="checkbox"/> | Teoría Clásica de la Organización |
| <input type="checkbox"/> | Teoría de la Ciencia de la Administración |
| b) Los resultados obtenidos acerca de la motivación individual y el comportamiento de los grupos, fue un aporte de los teóricos pertenecientes a: | |
| <input type="checkbox"/> | Escuela Clásica de Administración |
| <input type="checkbox"/> | Escuela de las Ciencias del Comportamiento |
| <input type="checkbox"/> | Escuela de las Ciencias Administrativas |
| c) La teoría que hacía énfasis en la productividad y la rentabilidad alcanzada por los empleados era la denominada: | |
| <input type="checkbox"/> | Administración Científica |
| <input type="checkbox"/> | Teoría Clásica de la Organización |
| <input type="checkbox"/> | Teoría de la Ciencia de la Administración |
| d) La necesidad de dirigir organizaciones complejas a partir del señalamiento de áreas de interés práctico y funcional, fue considerado por: | |
| <input type="checkbox"/> | Administración Científica |
| <input type="checkbox"/> | Teoría Clásica de la Organización |
| <input type="checkbox"/> | Teoría de la Ciencia de la Administración |

Ejercicio No 3.

Enlace los términos de la columna A con los conceptos de la columna B según corresponda para cada caso:

| COLUMNA A | COLUMNA B |
|--------------------------------|---|
| 1. Teoría de la Administración | a) Identificar los principios y conocimientos |

| | | |
|---|--|--|
| Científica | | que subyacen en la administración efectiva |
| 2. Teoría Clásica de la Organización | | b) Técnicas matemáticas para modelar, analizar y solucionar problemas de la administración |
| 3. Escuela de las Ciencias del Comportamiento | | c) Empleo de diversos conocimientos para comprender y administrar con mayor eficacia a la gente que forma las organizaciones |
| 4. Escuela Cuantitativa o de las Ciencias Administrativas | | d) Determinar de forma científica los mejores métodos para realizar cualquier tarea |

Ejercicio No 4.

Enlace las Escuelas de la columna A con sus aportes en la columna B según corresponda:

| COLUMNA A ESCUELAS | COLUMNA B APORTES |
|---|---|
| 1. Teoría de la Administración Científica | ✓ Constituye la investigación de operaciones (IO) una poderosa herramienta para resolver problemas de planeación y control, así como de programas de producción, administración financiera y de recursos humanos, otros. |
| 2. Teoría Clásica de la Organización | ✓ Las destrezas administrativas se aplican a toda clase de actividad colectiva ✓ Los principios de Fayol algunos tienen vigencia actual ✓ Concepto de que las habilidades administrativas pueden enseñarse y desarrollarse. |
| 3. Escuela de las Ciencias del Comportamiento | ✓ Las líneas de montaje ✓ Técnicas de eficiencia. ✓ Selección y desarrollo científico de los trabajadores. |
| 4. Escuela Cuantitativa o de las Ciencias Administrativas | ✓ Énfasis en la destreza y estilos administrativos. ✓ Pensamientos de procesos y retribuciones en grupo. |

Ejercicio No 5.

Complete los espacios vacíos seleccionando la palabra que corresponda de acuerdo a la idea que se refiere del listado que se le ofrece:

PROCESO ADMINISTRATIVO – LIDEREAR - PLANIFICACION – CONTROL – ORGANIZACIÓN

| |
|---|
| La función de _____ se traduce en un Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado |
| Establecer algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados son acciones de la función de _____ |
| Dentro de la función de _____ se efectúan acciones de motivación, comunicación, trabajo en grupo y negociación |
| A través de la función de _____ se comprueba, inspecciona, se regula el funcionamiento y se acciona ante las desviaciones |
| En la práctica, el _____ es aquel mediante el cual se interrelacionan |

representadas, gastaban aproximadamente \$ 110 millones anuales del presupuesto estatal cubano.

Antes de iniciarse la conferencia, se hicieron las presentaciones de los invitados y del prominente catedrático que la auspiciaría, así como la importancia de la actividad. Cuando el profesor comenzó a adentrarse en la materia, explicando las teorías y técnicas de la Administración, fue interrumpido por un joven ejecutivo (que resultó ser un Jefe del Departamento de Informática, de una empresa de uno de los ministerios presentes - muy reconocido por su alto desempeño y sus trabajos relevantes- se levantó de su asiento y afirmó:

“ Profesor, estamos muy interesados en lo que puede decir; y puede inclusive, que en su exposición, enriquezca nuestra cultura de forma general, pero somos de la opinión, mi director y yo, que aunque sus fundamentos se apliquen a organizaciones, tales como Cubalse, Intermar, ETECSA, Aéreo Caribbean y otras más presentes aquí; nosotros somos Informáticos pertenecientes a una Empresa de Software y no necesitamos, ni deseamos la Administración ”.

Instantes después abandonaron el recinto donde se desarrollaba la Conferencia Magistral.

El profesor quedó anonadado de tal actitud y tales pronunciamientos, pero sin mayores comentarios reanudó su brillante disertación.

1. ¿Qué opinas de tal actitud?
2. Imagínate que tú hubieses sido el profesor que conducía la Conferencia. ¿Qué hubieras dicho y hecho en tales circunstancias?
3. ¿Crees el Administrador o Director que lo acompañaba compartía esta declaración? Fundamenta tu respuesta.

ENCUESTA DE EFICACIA EN LA TOMA DE DECISIONES

Por favor, sea sincero. Asigne un rango de valor entre 1 y 5 al responder cada pregunta. Un sí rotundo significa 5 y un no rotundo significa 1.

1. _____ ¿Explica a los demás sus decisiones y las razones en qué se fundamenta?
2. _____ Cuando valora alternativas, ¿busca información de la que no quiere oír hablar?
3. _____ ¿Procura informarse sobre los efectos de las decisiones organizando reuniones con ese fin?
4. _____ ¿Conoce y utiliza los elementos principales en el arte de escuchar?
5. _____ ¿presta más atención a cómo se toman las decisiones que a los resultados de éstas?
6. _____ Cuando va a tomar una decisión, ¿recaba la opinión de aquellos a quienes se les pedirá que la lleven a la práctica?
7. _____ ¿Está seguro de que sus acciones apoyan y corroboran lo que usted dice que es importante?

8. _____ ¿Conoce y utiliza los elementos principales que conducen a una decisión acertada?
9. _____ ¿Sabe de manera concreta la opinión que los demás tienen de usted como persona que toma decisiones?
10. _____ Para cada nueva decisión, ¿busca nuevas fuentes de información?

Mientras mayor sea su eficacia, el valor total asignado al responder todas las preguntas se aproximara a 50.

Actividad No presencial No 2. Preparación para el seminario: Introducción a la gestión.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las tareas siguientes:
Estudiar los materiales y resumir:

Del Decreto ley 252:

- Los principios del Perfeccionamiento Empresarial.
- Artículos 16 y 17. Requisitos de una organización para entrar en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

Del Decreto No 281:

- Las etapas y pasos del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, pp 10-19.
- Sistemas que componen el Sistema de Dirección y Gestión, pp 23-24.

Del libro Administración de J. Stoner, págs. 27-51.

- Las diferentes escuelas de la administración. Aportes y limitaciones.

Responder en **la organización objeto de estudio** a las preguntas siguientes:

1. Definir si la Empresa se encuentra en el proceso de perfeccionamiento empresarial o no.

En caso de que la **respuesta sea negativa**.

1.1 Exponer las causas.

1.2 Indagar acerca de la opinión de los trabajadores y directivos acerca del perfeccionamiento empresarial, ventajas y desventajas, y si sienten la necesidad de que la empresa se incorpore a este proceso.

En caso de que la **respuesta sea positiva**

1.3 Definir en cuál de las etapas se encuentra.

1.4 Exponer los criterios de directivos y trabajadores acerca de las ventajas y desventajas de ser una empresa en perfeccionamiento.

1.5 Comparar los resultados antes y después de iniciar el proceso de perfeccionamiento empresarial.

2. Identificar acciones que desarrolla la empresa correspondientes a cada una de las funciones de dirección en los tres niveles de decisión estratégico, táctico y operativo.

3. Identificar alguna decisión que haya tomado la empresa y su implicación en cada uno de los sistemas que la componen.

Clase encuentro No 2.

Los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos en clases y en el estudio individual para identificar a la dirección estratégica como un proceso para

gestionar el cambio en las organizaciones y relacionar el proceso de dirección estratégica con los diferentes niveles de decisión de la organización. Se le orienta el estudio del epígrafe 1.2 Análisis del modelo de gestión de una organización.

Objetivos:

1. Identificar a la dirección estratégica como un proceso para gestionar el cambio en las organizaciones.
2. Relacionar el proceso de dirección estratégica con los diferentes niveles de decisión de la organización.
3. Identificar la dirección estratégica por valores y por objetivos.
4. Identificar los elementos que caracterizan el proceso de cambio organizacional.
5. Describir las oportunidades del uso de las TIC en el proceso de dirección.

Seminario No1.

Objetivos:

- Identificar a la dirección estratégica como un proceso para gestionar el cambio en las organizaciones.
- Relacionar el proceso de dirección estratégica con los diferentes niveles de decisión de la organización.
Se debatirán los resultados de lo desarrollado en la actividad no presencial No2.

Orientación del estudio del epígrafe 1.2

Epígrafe1.2 Análisis del modelo de gestión de las organizaciones.

Objetivos:

En este epígrafe se describe la dirección estratégica por objetivo, centrada en valores y el proceso de cambio organizacional. Con su estudio el alumno debe ser capaz de: Identificar la dirección estratégica por valores y por objetivos, identificar los elementos que caracterizan el proceso de cambio organizacional y describir las oportunidades del uso de las TIC en el proceso de dirección.

Conceptos clave:

1. **Dirección estratégica:** Proceso continuo de reflexión para que la empresa con sus recursos actuales y potenciales se inserte en su entorno.
2. **Dirección estratégica por objetivos (DPO) o Administración por Objetivos (APO):** Conjunto formal de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y llegan a la evaluación del desempeño.
3. **Valores:** Principios éticos con los cuales las personas sienten un fuerte compromiso emocional que lo impregnan para juzgar sus conductas.
4. **Dirección estratégica por valores (DPV):** Es una de las tendencias predominantes hasta nuestros días donde juega un papel primordial los valores de la organización.
5. **Cambio:** Esfuerzo sistemático para rediseñar una organización para adaptarse a los cambios del ambiente o lograr nuevas metas.

Análisis del modelo de gestión de las organizaciones.

Les invito a pensar en los cambios que se están dando en el contexto latinoamericano y el mundo en general. El uso de las nuevas tecnologías, la apabullante disponibilidad de información vía internet, las nuevas oportunidades y amenazas que engendra la aparición del comercio electrónico, ha dado un poder de negociación extra a los individuos. En este marco, surgen nuevas organizaciones, con el fin de aumentar la colaboración y el intercambio. Un ejemplo de ello se halla en la integración económica a través del Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA).

Tratemos, entonces, de pensar en algunos de los objetivos concretos que se trazan los pueblos para lograr esa unión; en este momento comienza a tomar parte especial la Dirección estratégica por objetivos (DPO) o, como se le conoce también, la Administración por objetivos (APO).

En la gestión empresarial la **dirección estratégica** juega un imprescindible papel, es el proceso continuo de reflexión para que la empresa con sus recursos actuales y potenciales se inserte en su entorno. En este sentido Thompson destaca entre las ventajas de un pensamiento estratégico de primera clase el hecho de proporcionar una guía a la organización sobre el punto decisivo de "qué vamos a hacer y con qué objetivo", permite a los administradores estar más alertas a los vientos del cambio, unifica a la organización, crea un punto de vista administrativo más proactivo, promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca éxito sostenido en la empresa y proporciona fundamentos para evaluar las solicitudes presupuestarias rivales.

Esta visión estratégica que se propone, implica también el uso de valores compartidos por los miembros de la organización y de ahí el uso de la **Dirección Estratégica por Valores** (DPV) que es definida como "el marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa de forma que se generen compromisos colectivos por proyectos nuevos e ilusionantes". Pero ¿Qué relación guarda la DPV con la Dirección Estratégica por Objetivos? ¿Qué hace que se vuelva necesario el trabajo con los valores de la organización? La respuesta a estas preguntas se relacionan fundamentalmente con las personas que forman parte de la organización, ya que existe una necesidad de darle sentido a la acción de trabajadores y dirigentes en el logro de los objetivos y estrategias definidas, además de permitir la integración y la adaptación al entorno con el fin de desarrollar proyectos nuevos para la organización.

Ustedes pueden observar el modelo de dirección estratégica por objetivos y centrada en valores que se establece en Cuba en la figura siguiente:

Modelo de dirección estratégica por objetivos y centrada en valores que se establece en Cuba.



63

Lo explicado hasta ahora le pudiera parecer difícil, entonces le propongo, realizar la tarea 1 para una mayor comprensión de lo expuesto anteriormente y la tarea 2 para el caso de una organización cubana. Todo lo analizado, hasta aquí nos permite identificar algunos problemas que pudiera tener una organización estudiada, quiere decir esto que ¿La organización está preparada para el cambio necesario en las nuevas condiciones que le depara el futuro? Realice la tarea 4 para poder comprender mejor estos elementos.

Se orienta las actividades No presenciales No 3 y No 4.

Actividad no presencial No 3. La dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio.

Actividades de trabajo independiente:

- Tarea 1: Para profundizar en el estudio de la dirección estratégica. Resuma en forma de mapa conceptual la relación entre los elementos que propician los cambios en las organizaciones y la estrategia de estas. De ser necesario utilice un ejemplo. Consulte el texto básico, págs. 50-65.
- Tarea 2: Para profundizar en el uso de las TIC en el proceso de dirección. El uso de las TIC resulta en muchos casos el ejemplo más práctico de fuerzas impulsoras para el cambio. ¿Pudiera distinguir en la estrategia de una organización cubana como se puede apreciar esta situación? Explíquelo brevemente. Para ello deberá consultar del texto básico las págs. 96-102.
- Tarea 3: Para profundizar en el estudio de la Dirección por Valores. La Dirección por Valores (DPV) resulta una tendencia contemporánea. Ejemplifique una organización donde se distinga este tipo de filosofía y explique los elementos que le permitieron reconocerla.

Le recomendamos el estudio del texto básico, págs. 64-70 el artículo: La Dirección por Valores. ¿Es realmente nueva?

- Tarea 4: Para profundizar en el estudio de los elementos que caracterizan el proceso de cambio organizacional.

El fracaso en comprender o aceptar la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales a menudo provoca una resistencia al cambio entre los empleados, además de dificultar que la organización marche por la senda recién elegida. Puede Ud. ejemplificar algunos métodos para contrarrestar la resistencia al cambio.

Para ello deberá consultar del texto básico las págs. 42 y 43 y del libro de S. Robbins, Comportamiento Organizacional, el capítulo 18.



Lectura Recomendada:

1. Thompson, A; Stricklan, A.J. Administración Estratégica. 13ª Ed. Mc Graw Hill. Interamericana.

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios indicados en este epígrafe.

Ejercicio No1.

Analice las diferentes concepciones del término CAMBIO.

- "Las especies necesitan adaptarse y cambiar, según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir. Aquellas especies que cambian, sobreviven y prosperan; las que permanecen en el mismo estado, se extinguen...".

Charles Darwin.

- "...desde mediados de los años 70, las empresas operan en un entorno constreñido, altamente competitivo, en una fuerte turbulencia económica y social, donde el cambio ha dejado de ser un accidente del trayecto, para convertirse en la forma natural en que deben operar, para subsistir y desarrollarse...".

Alvin Toffler- El Cambio del Poder

(1990)

- "El ritmo acelerado del cambio hoy en día crea un mundo de negocios en el cual los hábitos gerenciales usuales están cada vez más inadecuados. La experiencia fue una guía apropiada, cuando los cambios se podían realizar mediante pequeños incrementos. Sin embargo, las filosofías gerenciales con base en la experiencia y la intuición, son extremadamente inadecuados, cuando se trata de decisiones estratégicas, produciendo consecuencias trascendentales e irreversibles...".

F. David (1994). Gerencia Estratégica.

- "Tome conciencia de que donde está no es donde desea y podría estar; seleccione y justifique dónde desea estar y, entonces, elija los medios que le llevarán adonde debe ir... eso es el cambio...". "Cuando se cuestionan las metas y objetivos de una organización, incluso cuando se pide su justificación en términos de resultados, muchos se sienten amenazados. La resistencia al cambio puede indicar la necesidad del cambio de metas y objetivos...".

Kaufman

- "...debido a que la velocidad del cambio se ha acelerado, el dominio de los procesos de cambio se está convirtiendo, cada vez más, en una parte importante de la tarea de cualquier directivo..."

Rosabeth Moss Kanter- The Change Masters (1990)

- "...el cambio es siempre caótico e impredecible, pero eso no significa que no puede ser gerenciado... Es más importante comprender por qué se producirá un cambio, que saber cuándo y dónde ocurrirá..."

Joan Goldsmith- Change and Leadership (1994).

- "Todos los cambios, inclusive los más anhelados, tienen sus melancolías, porque lo que dejamos detrás es parte de nosotros mismos, debemos morir a una vida antes que podamos entrar en otra..."

Anatole France. Escritora francesa

- "Muchos esfuerzos de cambio fracasan porque las personas afectadas sienten solo el dolor. Tratar de hablarle de sus sentimientos no lo conduciría a ninguna parte. Encuentre una forma de actuar..."

William Briges. Dirigiendo las Transiciones. Aprendiendo bien el Cambio.(1994)

- "El principal obstáculo con que se encuentra el desarrollo organizacional es la incapacidad de los directivos para modificar sus actitudes y su comportamiento, con la rapidez que necesitan las organizaciones..."

Peter Drucker. La Práctica del Management.

- "Los directivos que inician los cambios suelen partir, habitualmente, de dos hipótesis falsas: la primera, es que creen disponer de todos los datos pertinentes y necesarios para realizar un análisis organizativo válido; y la segunda, es suponer que las personas afectadas por el cambio disponen de esos mismos datos..."

Kotter y La Elección de Estrategias para el Cambio.

- "...las intervenciones de entrenamiento, y las actividades de capacitación y desarrollo son factores decisivos para salir adelante con el cambio y manejarlo. Sin un componente de capacitación y desarrollo, bien planificado y profesionalmente logrado, cualquier estrategia para manejar el cambio resultará deficiente..."

Jim Stewart- Gerencia para el Cambio (1992).

- "Las organizaciones que tendrán éxito en los años 90 y más allá, serán flexibles, capaces de responder con rapidez y estarán dirigidas por administradores que puedan llevar a cabo efectivamente cambios masivos y revolucionarios... la necesidad de la innovación y el cambio exige a muchas organizaciones que se reinventen a sí mismas. Los propios administradores necesitan cambiar sus estilos. Se están transformando a sí mismos de jefes a líderes de equipos. En lugar de decirle a la gente lo que debe hacer, un creciente número de administradores, encuentran que se están volviendo más efectivos cuando se enfocan a la motivación, capacitación y dirección de equipos..."

Robbins- Comportamiento Organizacional (1999).

- "La primera tarea del ejecutivo es convertir el cambio del entorno, en la sociedad, en la economía y en la tecnología, en oportunidades económicas y empresariales... La primer interrogante que se plantearán los ejecutivos del mañana es: ¿cuáles son los cambios que ya se vislumbran en el entorno de las empresas?...".

Peter Drucker (1996) - Ejecutivos. Empresarios. Dirigentes.

- "Cambia lo superficial, cambia, cambia, en lo profundo; cambia el modo de pensar, cambia todo en este mundo; ... cambia el clima con los años, cambia el pasto y su rebaño; cambia el rumbo el caminante, aunque esto le cause daño; cambia el sol en su carrera, cuando la noche persiste; cambia el cabello del anciano... Cambia, todo cambia.... Así, como todo cambia, que yo cambie no es extraño..... Pero, no cambia mi amor, por más lejos que me encuentre, ni el recuerdo, ni el dolor, de mi pueblo y de mi gente...".

Canción que interpreta Mercedes Sosa

- "No hemos intentado cometer la estupidez de adaptar a Cuba al caótico mundo actual y su filosofía; lo que hicimos fue adaptar sus realidades a las nuestras, mientras luchamos junto a otros muchos países del llamado Tercer Mundo por nuestro derecho al desarrollo y la supervivencia...

Fidel - Entrevista con Federico Mayor- Granma 22-junio-2000

- Definir su propia concepción acerca del cambio.
- Diga puntos en común y oposiciones que se mencionan.
- Palabras o frases más frecuentes empleadas.

Ejercicio No 2.

A continuación aparece una imagen a forma de tabla de modelos para la definición del proceso de CAMBIO de diferentes autores. Escoja la que UD considere de más fácil comprensión y ponga un ejemplo que lo ilustre.

| MODELO | PROCESO | | |
|--------------------------|-----------------------------------|--|---|
| Lewin (1947) | Descongelar | Cambiar | Recongelar |
| Beckhard y Harris (1997) | Estado Presente | Transición | Estado Futuro |
| Kanter (1983) | Alejarse de la Tradición y Crisis | Decisiones Estratégicas y primeros movimientos | Vehículos para la acción e Institucionalización |
| Tichy y Devanna (1986) | Acto I Despertar | Acto II Movilizar | Acto III Reforzar |
| Nadler y Tushman (1989) | Energizar | Visionar | Permitir |

Ejercicio No 3.

CASO: CASA DE LA CULTURA "HECTOR GUILLERMO VILLALOBOS"

La Casa de la Cultura " Héctor Guillermo Villalobos", recibe un documento de parte de la Dirección de Cultura, donde se informa del cambio de parámetros de la evaluación de las actividades formativas, tales cambios fueron:

- Presentación de al menos 4 espectáculos durante el año.
- Formación de Grupos pertenecientes a la Casa.
- Rendición de Cuentas al Departamento de Descentralización.
- Consolidación de la sede.

Como consecuencia inmediata de esa correspondencia, se produce un conflicto organizacional, fundamentado por los siguientes juicios:

- La Casa de la Cultura "HGV", viene trabajando bajo una premisa de Cultura Formativa en contra posición de la Cultura del Espectáculo, es por ellos que se enfatiza en los procesos de investigación; en los diferentes cursos, por ejemplo, la música, se diseña para que lo cursen un número considerable de participantes, ni se cobra, ni se presentan exámenes de admisión, no se incluye el que los participantes sean unos virtuosos, sólo que tengan un sólida formación y que prive el criterio de que el joven esta apartado del ocio.
- Las actividades que se desarrollan tienen como norte el entregar cuentas para el desarrollo de dos grandes actos uno en julio y el otro en Diciembre, es decir el curso de pintura expone sus trabajos en esos dos actos.
- El entregarle cuentas sobre el aporte a la dirección de Descentralización, implica el conservar un conjunto considerable de recaudos que ya estaban sobrentendido por la Dirección de Cultura.
- Uno de los nortes que se habían planteado la Directiva de la Casa de la Cultura era: "... el de ser una institución sin puertas, ni ventanas,.....sino que más bien una institución itinerante..." el contar con una sede, solo ayudaría para ser como una referencia de ubicación, es por ello que muchos de los talleres se desarrollaban fuera de la sede.

Una vez, enterado de los cambios de las directrices, y encontrado la resistencia, la Directiva decreta la realización de una jornada de Reflexión de hacia donde se quiere ir, en ellas participaron la mayoría de los socios, la directiva completa, instructores y amigos de la Casa, en esta Jornadas se visualizaron todas las aristas de esas nuevas directrices y se llegaron a los siguientes acuerdos:

- Una sede no debe ser solo un sitio de dirección, antes por el contrario debe ser un espacio lo suficientemente sólido para se convierta en referencia obligada al momento de emprender la búsqueda de la acción cultural, por ello se emprendió a dar asesorías gratuitas de Historia Regional, Investigación Acción, entre otros.
- Se debe incluir dentro del calendario de festividades un conjunto de fechas que si bien no están muy vinculada a la acción cultural, si están presente en la idiosincrasia (Día de la Madre, Día del Padre, y otros) también celebrar con actos los días de la Poesía, Artista Plástico, Nacimiento del Poeta. En fin se puede planificar la Celebración de más de los cuatro actos solicitados
- Se proceda a contratar un asesor musical que dinamice en este ámbito, con la finalidad de formar un ensamble de cuerdas llamado Jagüey e incentivar al Coro de Voces a tener más presentaciones.

- Uno de los socios se comprometió a colaborar en la parte administrativa para diseñar las formas que hagan falta para el control y archivo de los recaudos para la rendición de cuenta.
- Todos por no decir la mayoría de los talleres se diseñaron para ser dictados en la sede.
- Las actividades se deben planificar para ir dando subproductos cuantificables, para que se pueden adaptar a los nuevos lineamientos de la Dirección de Cultura.

Requerido:

1. Definir las etapas del proceso de cambio.
2. Delimitar las acciones para cada una de las etapas.
3. Sugerir ideas para enriquecer este proceso.

Ejercicio No4. Motivos para el cambio en la organización.

Indique con una X cuáles de estos motivos para el cambio están presentes en su organización. Marque con una X las tres que considere más necesarias o importantes.

1. Motivos estratégicos para la supervivencia.
 - Sobrevivir en un entorno cambiante.
 - La estructura organizativa está retrasando la adaptación de la organización a las nuevas exigencias (no se ajusta al trabajo).
 - Los estilos de dirección son muy centralistas.
 - Adelantarse al futuro.
 - Gestionar la brecha entre la visión y la realidad actual.
 - Aprovechar nuevos posibles negocios.
 - Protegerse de las amenazas del entorno.
 - Aprovechar la creatividad de los trabajadores.
 - Evitar que nos hagan cambiar a la fuerza.

2. Motivos optimizadores.
 - Aprovechar al máximo las ventajas de las nuevas tecnologías.
 - Disminuir costos de producción.
 - Activar una cultura de mejora continua.
 - Implementar un programa de Calidad.
 - Motivar a los trabajadores.

3. Motivos normativos legales.
 - Legislación sobre el medio ambiente.
 - Normas internacionales de Calidad.
 - Normas de organización del trabajo, los salarios y la salud en el trabajo.

4. Motivos éticos.
 - Ser eficiente en el uso del dinero de la empresa.
 - Proteger el medio ambiente.
 - Coherencia con principios de igualdad de oportunidades.
 - respetar los derechos del cliente.
 - Ser coherente con lo que se dice y lo que se hace en la organización.
 - Mejorar las condiciones de trabajo.
 - Promover la participación de los trabajadores en la dirección.
 - Obtener / elevar el prestigio profesional.

5. Cambiar por cambiar.
___ Cambiar porque está de moda.
___ Seguir recomendaciones de expertos.
___ Imposición de niveles superiores.
___ Otros. Diga cuáles?

Ejercicio No 5.

CASO SERVICART

Analiza la siguiente situación:

La Empresa SERVICART, tramita la gran parte de sus servicios, vía telefónica con sus clientes. Los comerciales que se dedican a la atención de estos servicios, trabajan en una oficina que se fragmenta en varios cubículos donde radican cada uno de los ellos. Cada uno de estos especialistas atendía un segmento determinado de clientes, según los Ministerios a los que éstos últimos pertenecían y los trabajadores que trabajaban de una manera directa o indirecta en la atención de los servicios, eran evaluados sobre la base de la cantidad de llamadas que atendían o resolvían en el curso de cada semana de trabajo. Cada una de estas unidades tenía su gerente, aunque el mismo compartía otras actividades de dirección en una S.A. comercial, que también formaba parte de la Organización, pero esta última se dedicaba a comercializar otro tipo de servicio, relacionada con el Turismo, la que aportaba grandes beneficios económicos a SERVICART. Tal organización respondía, a que al comienzo de cada año se preparaba un "Plan de Evaluación de Carrera", para cada trabajador, el cual fijaba un objetivo (un poco más elevado que la cantidad semanal del año anterior). Alcanzar un objetivo representaba, obtener un "bono de recompensa".

Por su parte, los clientes llamaban para reportar diferentes dificultades con los servicios que solicitaban. Las llamadas telefónicas pasaban directamente a la operadora, ésta a su vez a la secretaria del Dpto. Comercial, la cual la clasificaba y posteriormente con los especialistas comerciales, que al dirigirse a las áreas operacionales, interactuaban con los encargados de solucionar estos problemas. Cada eslabón era una unidad basada en la atención al cliente, que como se ha explicado anteriormente, se apoyaba en la división de los mismos por Organismo, buscando la equidad entre número de clientes a atender. Frecuentemente, se evidenciaban rivalidades y desconfianzas entre los demás equipos de trabajos, según los escalones que ocupaban éstos, pues cada uno sentía que su trabajo debía salir con la calidad requerida en el servicio brindado.

El nivel de satisfacción del Cliente era mediocre, aunque esto no resultaba tan peligroso porque hasta entonces era la única organización que brindaba este tipo de servicio.

1. Critique la situación planteada.
2. Cree que la situación descrita anteriormente, merita un cambio. Argumente.
3. Si lo estima necesario ¿Qué tipo de Cambio Planeado propone? ¿Qué métodos o tácticas utilizaría para aplicación del mismo y por qué?

ENCUESTA PARA IDENTIFICAR LOS VALORES DE SU EMPRESA

Estos valores pueden estar presentes en su organización. Por favor, evalúelos utilizando una escala del 1 al 5, según la descripción de cada uno; el 2 significa que el valor es poco fuerte y el 5 que el valor es muy fuerte.

| VALORES | DESCRIPCIÓN | VALORACIÓN | | | | |
|--------------------------|---|------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| LIDERAZGO | Tener el sentimiento de querer ir adelante. Se puede ser líder en ventas, rentabilidad, calidad, servicio, etc. Pero hay que intentar destacar en algo. Comprensión de la empresa como un sistema de líderes que apoyan a los diferentes grupos. | | | | | |
| CALIDAD | La calidad de nuestros productos o servicios es decisiva. La calidad óptima nunca se obtendrá si este valor no está patrocinado desde arriba. | | | | | |
| SERVICIO | En la sociedad de servicios, hay empresas que desconocen la obligatoriedad de conocer un servicio y una atención máxima al cliente. Este valor debe trascender a toda la organización. | | | | | |
| CREATIVIDAD E INNOVACIÓN | Creatividad es la capacidad de tener ideas nuevas y por innovación la capacidad de ponerlas en práctica y obtener provecho. Comprender que la innovación es necesaria en todas las áreas de la empresa. | | | | | |
| COMUNICACIÓN | La organización moderna necesita líneas abiertas a la comunicación, sin limitaciones, ni cuello de botella. Los departamentos han de colaborar entre sí, y comprenderse. Para ello hace falta la comunicación. | | | | | |
| RESPECTO | Respeto y aprecio por las personas, hacedoras exclusivos de los planes y del trabajo intelectual. Toda persona sirve para algo, es única e irreplicable y, si es honrada, | | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| | merece un respeto. | | | | | |
| CRECIMIENTO Y BENEFICIOS | La persona tiene la necesidad de desarrollarse a nivel profesional. Necesita de una organización que crezca para poder crecer con ella y también necesita resultados; beneficios para el progreso económico. | | | | | |

ENCUESTA DE TOLERANCIA AL CAMBIO

Seleccione el número que define como usted reaccionaría en las siguientes situaciones, utilizando la escala:

- 4- Disfrutaría mucho de esto, es totalmente aceptable.
- 3- Esto sería agradable y aceptable la mayor parte del tiempo.
- 2- No tendría reacción alguna en una forma u otra, sería igualmente agradable y desagradable.
- 1- Sería bastante desagradable para mí.
- 0- Sería sumamente desagradable para mí.

1. _____ Generalmente paso del 30 al 40% de mi tiempo en reuniones.
2. _____ He estado inventando mi trabajo en la medida en que lo desempeño.
3. _____ La responsabilidad que asumo o que me asignan constantemente exceden la autoridad que tengo para desempeñarla.
4. _____ En cualquier momento tengo mucha cantidad de trabajo que tengo que hacer.
5. _____ Hay poca relación entre la calidad de mi trabajo y mi sueldo.
6. _____ Se necesita una capacitación en mi puesto de trabajo para desempeñarla.
7. _____ En mi puesto de trabajo tengo contacto con personas de diferentes razas, nacionalidades y géneros.
8. _____ No existe una manera efectiva para medir mi eficacia
9. _____ Jefes diferentes tiene relación con mi trabajo y cada uno tiene una participación igual en mi evaluación.
10. _____ La mayor parte del tiempo lo paso tratando emergencias que me obligan a posponer el trabajo programado.
11. _____ Cuando se planifica una reunión siempre queda alguien pendiente que no puede asistir.
12. _____ No trabajo actualmente en lo que me gradué, debo capacitarme otra vez.
13. _____ Mi puesto me exige que consulte muchos materiales técnicos.
14. _____ Estoy viajando constantemente por problemas de trabajo.
15. _____ Mi departamento es muy independiente al trabajo de otros.
16. _____ Quizás obtenga una promoción a otros puestos con exigencias mayores.

17. ____ Durante el tiempo que he estado trabajando en esta empresa ha habido reorganización de la estructura y de los puestos de trabajos.
18. ____ Aunque puedo prever varios ascensos en mi futuro, realmente no tengo una carrera en un sentido objetivo.
19. ____ Creo que tengo oportunidad de llegar a niveles superiores en la empresa.
20. ____ Aunque tengo muchas ideas de cómo hacer las cosas mejor, no tengo influencias sobre las políticas de la empresa.
21. ____ En mi empresa se aplica la evaluación del desempeño y el sistema de pago por resultados finales del trabajo.
22. ____ Mi empresa ha sido inspeccionada y se prevén grandes cambios de personal.
23. ____ Constantemente se introducen nuevas tecnologías lo que me obliga a un aprendizaje continuo.
24. ____ Mi computadora puede controlarse desde la oficina de mi jefe sin mi consentimiento.

Sume todas las calificaciones y divídala entre 24.

Mientras más elevada sea la calificación final, más dispuesto está usted para tolerar el cambio en su organización.

Actividad No presencial No 4. Preparación para el seminario de la dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las tareas siguientes:

Responder en **la organización objeto de estudio** a las preguntas siguientes:

1. Identificar el modelo de dirección estratégica que se utiliza y compararlo con el estudiado en clases.
2. Describir un proceso de cambio que haya ocurrido, así como identificar en él las diferentes etapas del cambio y sus etapas, y su relación con el proceso de dirección estratégica.
3. Identificar las principales barreras que obstaculizaron el cambio descrito en el paso 2 y sus principales fuerzas impulsoras.

Clase encuentro No 3.

Los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos en clases y en el estudio individual para identificar las principales características de la dirección estratégica por objetivos centrada en valores y el proceso de cambio.

Se le orienta el estudio del Tema II. Formulación, debiendo estudiar los componentes básicos de la estrategia: El Objeto social, La Misión y la diferencia con el objeto social, La Visión, Los Valores, Las Políticas, Los Objetivos, los Factores clave de éxitos y las Capacidades distintivas.

Que los estudiantes sean capaces de:

1. Comparar el modelo de dirección estratégica que aplica una organización, con el estudiado en clases
2. Identificar procesos de cambio en una organización.

3. Identificar los componentes básicos de la planificación estratégica: Objeto social, Misión, Visión, Valores compartidos, Políticas, Objetivos. Estrategias.
4. Interpretar los conceptos de Factor clave de éxito y Capacidad distintiva.

Seminario No 2. La dirección estratégica por objetivos y centrada en valores. Procesos de cambio.

Objetivos:

- Identificar la aplicación de la dirección estratégica por objetivos y centrada en valores en una organización
- Caracterizar cómo se conduce el proceso de cambio en una organización.

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre la aplicación en Cuba de la dirección estratégica por objetivos y centrada en valores como guía del proceso de perfeccionamiento empresarial cubano. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las tareas siguientes:

Responder en **la organización objeto de estudio** a las preguntas siguientes:

4. Identificar el modelo de dirección estratégica que se utiliza y compararlo con el estudiado en clases.
5. Describir un proceso de cambio que haya ocurrido, así como identificar en él las diferentes etapas del cambio y sus etapas, y su relación con el proceso de dirección estratégica.
6. Identificar las principales barreras que obstaculizaron el cambio descrito en el paso 2 y sus principales fuerzas impulsoras.

Orientación del estudio del Epígrafe 2.1.

Epígrafe 2.1 Conceptos claves de la dirección estratégica.

Objetivos:

1. Identificar los componentes básicos de la planificación estratégica: Objeto social, Misión, Visión, Valores compartidos, Políticas, Objetivos. Estrategias.
2. Interpretar los conceptos de Factor clave de éxito y Capacidad distintiva.

Conceptos claves:

1. **Estrategia:** Conjunto de acciones lógicas y creativas para formular objetivos, políticas y asignación de recursos para buscar una mejor posición competitiva y respuestas más coherentes en el entorno actual y futuro.

2. **Objeto social:** Formulación escrita determinada por el organismo superior de la entidad y en el que se expresa la razón de ser de la organización.
3. **Misión:** Formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo.
4. **Visión:** La imagen de futuro que se aspira crear para la organización; es un acto creativo que tensa las fuerzas y recursos para buscar ese nuevo estadio.
5. **Objetivos:** Son las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar (Thompson. Administración Estratégica). Metas que se persiguen y orientan la dirección de los esfuerzos de planificación estratégica.
6. **Factores claves de éxito:** Son aquellas condiciones necesarias y suficientes para garantizar que un sistema dado, en su dinámica e interacción con el entorno cumpla los objetivos. (Blanco R. H)
7. **Capacidades distintivas:** Aquellas capacidades y habilidades específicas y diferenciales de la empresa que les permiten explotar determinadas oportunidades de mercado con mayor aprovechamiento y de forma más rentable que otros competidores. (Hamel, G y C. L. Prahalad).

Alicia Pregunta, ... “¿Podrías por favor decirme por cuál camino debo irme?”, “Mucho depende de a dónde quieres ir”, dijo el gato.

Con esta ilustración del cuento “Alicia en el país de las Maravillas, hemos querido ilustrar la importancia de saber hacia dónde se quiere ir, lo mismo ocurre en una organización, ¿sino existe un Plan ¿hacia dónde va la organización?, ¿qué se necesita organizar?, ¿cómo organizar a los trabajadores?, ¿qué recursos se necesitan?, ¿qué se va controlar?

En este epígrafe inicial del Tema II, se comienza a estudiar la primera de las funciones del ciclo administrativo, la planificación, al abordar sus elementos básicos: Objeto social, Misión, Visión, los Valores, las Políticas y los Objetivos (fundamental para una adecuada Administración por Objetivo vista en el Tema I). Al finalizar su estudio deberá ser capaz de identificar los requerimientos para una correcta formulación de estos elementos e identificará cuáles son los Factores Claves de Éxito (FCE) y las capacidades distintivas de una organización.

Componentes básicos de la planificación estratégica

El término **Estrategia** proviene del griego *strategos* que significa: general y denota el arte de dirigir las operaciones militares. ¿Recuerdas la obra "La Ilíada" de Homero? Ahí se describe la guerra de Troya. Puede recordar ¿qué estrategia siguieron los troyanos para defender su ciudad de los griegos?

Esa guerra duró diez años sin que los invasores pudieran entrar en la fortaleza troyana. Ellos eran fuertes en su posición, defendían con todos sus recursos sus posiciones y sólo pudieron ser vencidos a través de una estratagema, el llamado Caballo de Troya.

Esta fue una batalla muy difícil para ambos contrincantes y demuestra la importancia de las estrategias para lograr los objetivos propuestos.

En la actualidad, con los cambios constantes del entorno, este concepto ha ocupado un espacio relevante en la vida organizacional conservando la idea de un plan de abarcamiento total con la presencia de algún adversario. La **estrategia** es el conjunto de acciones lógicas y creativas para formular objetivos, políticas y asignación de recursos, para buscar una mejor posición competitiva y respuestas más coherentes en el entorno actual y futuro.

Como ya se ha dicho, la planificación en estos momentos juega un importante papel en la sociedad y en las organizaciones mucho más, por las transformaciones que han tenido sus sistemas de decisiones. En ello, ocupa un lugar primordial una formulación escrita determinada por el organismo superior de la entidad y en el que se representa su razón de ser, el **Objeto Social**, de donde se parte para elaborar la **Misión** y la **Visión** de una organización. La misión no es más que la formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa su razón de ser y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo y la segunda la imagen de futuro que se aspira crear para la organización; es un acto creativo que tensa las fuerzas y recursos para buscar ese nuevo estadio. Los **Valores** (como bases de este proceso y de donde se edifican los demás conceptos) y las **Políticas** (como guías de actuación, líneas maestras o criterios de dirección para la selección de alternativas) custodian a las estrategias para la consecución de los **Objetivos**, como la cima a la que hay que llegar para implantar las estrategias y la Administración por Objetivos. En la figura se muestran los componentes básicos de la planificación estratégica: [Figura](#).



En la planificación estratégica, no basta solo conocer estos componentes básicos, también hay que tener en cuenta cómo se encuentra la organización

para competir en su mercado, es decir, los elementos en que se fundamenta su posición competitiva, éstos son los llamados **Factores Clave de Éxito (FCE)** para el cumplimiento de la misión. Para el Dr. Humberto Blanco Rosales profesor del Centro de la Economía Cubana de la Universidad de la Habana, los FCE son aquellas condiciones necesarias y suficientes para garantizar que un sistema dado, en su dinámica e interacción con el entorno cumpla los objetivos.

Los FCE definen el conjunto de competencias que son necesarios dominar y que al combinarse con las **Capacidades Distintivas (CD)** propician una posición defendible en el mercado y minimiza sus amenazas. Hamel, G y C. L. Prahalad, definen las CD como aquellas capacidades y habilidades específicas y diferenciales de la empresa que les permiten explotar determinadas oportunidades de mercado con mayor aprovechamiento y de forma más rentable que otros competidores. Las CD son fortalezas de la empresa, sin embargo, no todas las fortalezas son CD.

Se orientan las actividades No presenciales No 5 y No 6.

Actividad No presencial No 5. Conceptos claves de la planificación estratégica.

Actividades de estudio independiente:

Para el logro de los objetivos de aprendizaje recomendamos al estudiante la realización de las tareas siguientes:

Tarea 1: Para comprender las ventajas y desventajas de la planificación estratégica.

Estudiar, en las págs. 20-23 del libro "Formulación Estratégica" de Gárciga, R., la utilidad y los peligros de la planificación estratégica y elabore un resumen. Para ayudarlo en su comprensión, le sugiero estudiar el artículo "[La caída y el ascenso de la planificación estratégica](#)" de Henry Mintzberg, traducido por el Dr. Angel Luis Portuondo, y contraste las opiniones de ambos autores. Exprese su propia opinión en un resumen de ambas lecturas.

Tarea 2: Para identificar los requerimientos de la Misión, Visión y los Objetivos. Realice las lecturas recomendadas y a partir de ellas:

- Identifique los requerimientos de la Misión.
- Identifique los requerimientos de la Visión.
- Identifique los requerimientos para una formulación correcta de Objetivos.

Tarea 3: Para profundizar en los conceptos: Factores clave de éxito y capacidades distintivas

A partir de las lecturas recomendadas identifique los Factores Clave de Éxito de una organización cubana seleccionada por usted y que no sea de las citadas por los autores.



Lecturas Recomendadas:

1. Blanco R.,H. Una vez más: Factores Clave de Éxito y Estrategia Empresarial. Folletos Gerenciales. Año XIII. No. 1 Trimestre 1, 2009.
2. Colectivo de profesores. ["Dirección estratégica"](#). Monografía.CETDIR. CUJAE. 2007.
3. Gárciga, R. "Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos" de Gárciga, R. Editorial Félix Varela. La Habana, 1999. Pág. 69-71 y 103-105.(disponible en el Buró de Información del CETDIR)
4. Thompson, A. "Administración Estratégica. Textos y Casos" Mc Graw Hill. páginas 109-110.

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios indicados en este epígrafe.

Ejercicio No 1.

CASO 1. Una Empresa de Software tiene la siguiente misión: “Es una empresa que posee un colectivo de gran capacidad técnica y creativa, que trabaja de forma cohesionada para satisfacer con calidad las necesidades de sus clientes.”

Critique esta misión teniendo en cuenta sus requisitos y proponga una nueva.

Ejercicio No 2.

Realice las lecturas recomendadas en el epígrafe y resuma los elementos fundamentales que debe recoger la Misión de una organización, responda a continuación los siguientes incisos:

a) Identifique los diferentes elementos de una Misión que recogen los ejemplos siguientes:

- “La práctica de operaciones de seguro en todas sus manifestaciones, tanto en el país como en el extranjero”.
- Ser el suministrador líder en sistemas de telecomunicaciones en el país y en otros países seleccionados”

· “Diseñar, producir, vender y mantener nuestros productos a plena satisfacción de nuestros clientes y usuarios, y de los que en ellos trabajamos, asegurando la rentabilidad, contribuyendo con ello al desarrollo tecnológico de nuestro país”.

b) Escriba la Misión de una organización cubana (de la cual pueda obtener información sobre su objeto social) y trate de responder a las preguntas guías que se recomiendan hacer al elaborar una misión en la lectura orientada.

Ejercicio No 3.

La empresa Mapamundi ha elaborado su proyecto estratégico:

| | |
|--------|---|
| MISIÓN | La Empresa Mapamundi brinda las soluciones que requieren sus clientes y la sociedad en las esfera topográfica; fotogramétricas; cartográficas, de implementación de sistemas de información |
|--------|---|

| | | |
|---------------------------|---|--|
| | geográfica, de consultoría y capacitación; metrológicas; informáticas; de estudios medioambientales y del medio geográfico y su conservación, todo ello con alta confiabilidad, precisión, rapidez y eficiencia económica. | |
| VISIÓN 2010-15 | Nuestros productos principales tienen certificada la calidad y se ha alcanzado la categoría de empresa eficiente, se mantienen los niveles crecientes de ingresos y utilidades en ambas monedas que garantizan los objetivos financieros y el mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo incluida las modernas tecnologías, el personal está experimentado, motivado y trabajando con profesionalidad de acuerdo a las exigencias de los clientes, se realizan estudios de mercado con efectividad, se ha logrado el liderazgo en el mercado nacional. | |
| | ACCIONES | |
| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 1- Alcanzar 5 MP de ingresos, 45% de ellos en productos de cartografía digital, asegurando particularmente los pedidos estatales. | - Perfeccionar la gestión de recursos humanos. - Elevar conocimiento de la gestión económica-financiera. - Correcto aprovechamiento de las capacidades productivas. - Incrementar la gestión de mercadotecnia. |
| | 2- Implantar el sistema de gestión de la calidad. | - Desarrollar la gestión de calidad basado en normas ISO, concluyendo elaboración de los procesos de apoyo y técnicos, así como su implantación según cronograma. |
| | 3- Implantar el sistema de gestión de riesgos con un nivel de seguridad razonable | - Comprometer a todos los integrantes de la empresa en el cumplimiento de las normas de control interno. |

Usted debe:

1. Evaluar el grado en que la Visión de la empresa está presente en los objetivos estratégicos
2. Dar su valoración sobre la elaboración de los objetivos estratégicos.

Ejercicio No 4. A partir de la lectura del artículo titulado "Visión: surgimiento y peculiaridades", de Pérez Jorge, analice cuáles de las características, que en el artículo se le adjudican a una Visión, están presentes en:

b) El ejemplo siguiente: " El banco X desea ser conocido por: la mejor entidad financiera por sus clientes, el mejor lugar donde trabajar por los trabajadores, la empresa con más sentido colectivo por el conjunto de la sociedad, la mejor inversión por el accionista".

b) La Visión de su organización.

Ejercicio No 5.

Establezca varias medidas para evaluar el cumplimiento de los objetivos siguientes:

- a) Mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y de la dirección con estos.
- b) Mejorar la calidad de la supervisión y el control.
- c) Mejorar la imagen de la organización.
- d) Obtener mayor aceptación de los productos.

Ejercicio No 6.

Caso: Análisis práctico de los objetivos estratégicos

Considera la EMPRESA PANORAMA, nombre ficticio de una organización que se dedica a las ventas minoristas para el turismo, para los cuales se tienen los siguientes objetivos estratégicos para el período 2010-2015

Objetivos clave

1. Alcanzar un índice de utilidad por dólar de ingreso no inferior a 35 centavos, que permita a la Empresa cumplir con los aportes comprometidos y sustentar su desarrollo.
2. Enrolar a los productores nacionales en nuestra visión e intención estratégica, hasta alcanzar como mínimo el 55% de las ventas.

Objetivos Tarea

Económicos

3. Lograr en el último año del período un nivel de venta de 100 MMUSD, a partir de un incremento promedio anual del 13, 8%.
4. Alcanzar un rendimiento del área de venta de 20 USD por m².
5. Lograr que los inventarios roten como promedio 4 veces en el año a partir del cálculo del nivel óptimo por familia de productos.
6. Aumentar sostenidamente la participación de los artículos de producción nacional en las ventas hasta situarla como mínimo en un 55%.
Perfeccionamiento.
7. Mantener la política de productos diferenciados y propiciar la creación de marcas de comercialización exclusiva.
8. Convertir a PANORAMA en un cliente codiciado por los proveedores cubanos de productos de alto impacto turístico.
9. Potenciar la actividad de promoción, publicidad y relaciones públicas de forma que al final del período su presupuesto represente el 0,7% del volumen de ventas e involucrar a los principales proveedores.
10. Mantener actualizada la información sobre las necesidades y características de los clientes así como de las tendencias del mercado.
11. Asegurar el mantenimiento y desarrollo de la imagen Corporativa de la EMPRESA, haciendo énfasis en los puntos de venta.
12. Implantar el acceso a las redes municipales de información (vía Internet) como herramienta para la realización de operaciones comerciales, el

intercambio de información y la promoción internacional de la oferta de la EMPRESA.

13. Perfeccionar los sistemas informativos automatizados de manera que sean cada vez más eficientes y veraces.
14. Perfeccionar el aseguramiento logístico para la operación de la EMPRESA.
15. Fomentar un ambiente que motive una mayor participación en el Forum de Ciencia y Técnica así como la generalización de los trabajos.
16. Aumentar el Coeficiente de disponibilidad Técnica del parque automotor de carga en un 85% y mejorar la eficiencia en su explotación operativa alcanzando un Coeficiente de Aprovechamiento del Parque de un 75%, un Coeficiente de Aprovechamiento de la capacidad de un 80% y un Coeficiente de Aprovechamiento del Recorrido de un 53%.
17. Mantener el perfeccionamiento sistemático de la aplicación de la Política de cuadros y sus Reservas de acuerdo con los lineamientos trazados por el país.
18. Desarrollar un programa encaminado a garantizar la estimulación moral y material de los trabajadores.
19. Perfeccionar la estructura organizativa de la EMPRESA en correspondencia con las necesidades internas y la evolución del entorno.
20. Garantizar y perfeccionar la introducción de sistemas informáticos a la auditoría y supervisión de la gestión empresarial de PANORAMA, potenciando cada vez más el control.

Desarrollo

21. Continuar aumentando la presencia de PANORAMA en las nuevas instalaciones turísticas.
22. Crear tiendas PANORAMA en el exterior con el objetivo de promocionar los productos nacionales.
23. Incorporar en el período nuevas ofertas de servicios que refuercen el posicionamiento y la imagen de PANORAMA, tales como; servicios con DHL, Apertura de tiendas para ejecutivos y hombres de negocios, tiendas especializadas.

Requerido:

La tarea consistirá en analizar en equipo estos Objetivos estratégicos hasta el 2015 y realizar una valoración del cumplimiento de las normas o criterios que deben tenerse en cuenta para la formulación de los objetivos estratégicos.

Ejercicio No 7.

Analice las definiciones de misión que se exponen a continuación y emita una valoración personal por escrito sobre la formulación de cada una de ellas.

1. MISION SIME

Garantizar soluciones competitivas y eficaces para asegurar una fuerte presencia en el mercado interno y la exportación, con productos y servicios de la metalmecánica, metalurgia y el reciclaje, con un carácter universal, integral,

innovador, ágil, profesional y autofinanciado, mediante la línea preferente de desarrollo en el mercado externo.

Enero del 2004

2. MISIÓN INRH

Dirigir, supervisar, controlar y ejecutar la política del Estado y el Gobierno en cuanto a los Recursos Hidráulicos del país.

Enero del 2004

3. MISIÓN MINTUR

El Turismo es el sector más dinámico y de mayor efecto multiplicador de la economía cubana, que contribuye al desarrollo del país a través de la eficiente comercialización con elevadas utilidades, de un producto turístico autóctono, sustentable, competitivo internacionalmente y que se fundamenta en la realidad social e identidad cultural de la nación, los extraordinarios valores de su pueblo, la belleza de la naturaleza, la seguridad, la sanidad y la profesionalidad en los servicios de alta calidad que brindan sus trabajadores, en un clima de alto sentido de pertenencia y elevada moral revolucionaria.

Enero del 2003

4. MISIÓN DIVISIÓN ÓMNIBUS HABANA DE TRANSTUR

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes garantizando el transporte turístico por toda Cuba en modernos y confortables Ómnibus, así como otros servicios Generales, con la profesionalidad que aseguran más de 20 años de liderazgo del sector en el país.

Junio del 2001

5. MISIÓN EMPRESA PROVINCIAL DE TRANSPORTE DE SANTIAGO DE CUBA

Garantizar un servicio de transportación con calidad, prontitud, profesionalidad, con eficiencia con vista a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Con la finalidad de asegurar los aportes financieros previstos en el sector.

Junio del 2003

6. MISIÓN CUBATÉCNICA

Exportar asistencia técnica con la máxima agilidad, calidad y garantía del servicio para el cliente. Logrando un nivel internacional de eficiencia y competitividad con el concurso de todos los trabajadores.

Enero del 2000

Ejercicio No 8.

Analice las formulaciones de visión que se exponen a continuación y emita una valoración personal por escrito sobre cada una de ellas.

1. VISION SIME. HORIZONTE TEMPORAL 2004-2008

El cumplimiento de la misión social y productiva del SIME de manera coherente y sostenida, permite que se cumplan las expectativas políticas sociales y económicas que espera de nosotros el pueblo y la dirección de la Revolución.

Como resultado de un correcto enfoque estratégico y la consecución de los principales objetivos y programas, se ha logrado dimensionar nuestras ventajas competitivas, lo cual nos sitúa en una posición de liderazgo en la producción y distribución de aceros, productos reciclados, bienes de capital y de consumo, las producciones asociadas a la refrigeración, calor, la industria del aluminio y sus derivados, la producción de partes y piezas automotrices y otros productos,

lo cual denota una activa presencia en el mercado (nacional y externo) con productos y servicios de alta calidad.

Un importante elemento que caracteriza la presencia productiva del sistema empresarial SIME en el mercado nacional, es una eficiente red comercial y de servicios que respalda a nuestras producciones.

El sistema productivo y de gestión de nuestras organizaciones se caracteriza por un alto nivel de especialización industrial, un elevado valor agregado en las producciones, sistemas de calidad eficientes, agresiva y constante gestión tecnológica y una fortalecida capacidad de proyectos e ingeniería.

Un sostenido programa de internacionalización ha permitido consolidar un sistema empresarial y de alianzas estratégicas en el mercado de AL y el Caribe, con lo cual estabiliza y potencia el cumplimiento de la política de exportaciones y contribuye a lograr una balanza comercial (Import/Export) externa favorable.

Cumpliendo uno de los postulados más importantes de la resolución económica del V Congreso del PCC, todas nuestras empresas se encuentran aplicando el Perfeccionamiento Empresarial, lo que ha permitido lograr una mejor adaptación a los cambios y exigencias de los mercados, una buena salud económica y financiera y una alta participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Como resultado de las diferentes acciones estratégicas efectuadas desde el año 2004, nuestras organizaciones se caracterizan por tener implantado un coherente sistema de gestión de la fuerza de trabajo, hombres y mujeres preparados y motivados, en un ambiente laboral donde se prioriza la seguridad del empleo y la utilización racional de los recursos humanos.

El sistema empresarial SIME logra una alta eficiencia energética en las producciones y procesos, un uso óptimo de las materias primas e insumos, sus organizaciones son flexibles, rápidas y con una alta disciplina administrativa y tecnológica, distinguiéndose por el uso de la informática directamente en los procesos de gestión empresarial. Esta entronizado en su cultura organizacional y en los valores que distinguen a sus hombres el sentido de pertenencia, el cuidado y resguardo de las conquistas de los trabajadores y un eficiente sistema de control que logra éxitos en la lucha contra las ilegalidades y la corrupción.

2. VISIÓN INRH HASTA EL 2006

El INRH cuenta con cuadros y trabajadores preparados profesionalmente y técnicamente, motivados y creativos, con una estructura funcional y sólida para cumplir con eficiencia y eficacia su misión. Asegurando el desarrollo armónico y sostenible de la actividad hidráulica en el país, a través de una racional y objetiva administración y gestión del agua por parte de todas las organizaciones y empresas que agrupa.

3. VISIÓN MINTUR HASTA EL 2003.

Somos un destino turístico de excelencia para aquellos que eligen el caribe y el motor del desarrollo económico del país.

Alcanzamos los mejores resultados en las utilidades, en el efecto multiplicador, como fuente de empleo, en la calidad del producto turístico y en la profesionalidad, productividad y moral revolucionaria de nuestros trabajadores.

Enero del 2002

4. VISIÓN DIVISIÓN ÓMNIBUS HABANA DE TRASTUR HASTA EL 2003.

TRANSTUR mantiene su liderazgo en el mercado de la transportación por ómnibus, brindando un servicio de excelencia.

Junio del 2001

5. VISION EMPRESA PROVINCIAL DE TRANSPORTE DE SANTIAGO DE CUBA HASTA 2006

Ser una empresa autofinanciada y perfeccionada en la prestación del servicio de transportación de pasajeros, carga, mantenimiento y reparaciones automotrices y habilitamiento de combustible donde los valores éticos y profesionales de los trabajadores se materialicen en la satisfacción de las necesidades de cualquier cliente constituyendo la más alta expresión de calidad.

Junio del 2003

Actividad No presencial No 6. Preparación para el seminario de Conceptos claves de la planificación estratégica.

Para el desarrollo del seminario de conceptos claves de la planificación estratégica Ud. debe realizar las actividades siguientes:

Responder en **la organización objeto de estudio** a las preguntas siguientes:

1. Identifique los componentes básicos de la planificación estratégica: objeto social, misión, visión, valores compartidos, políticas, objetivos y estrategias, en una organización seleccionada, así como los factores claves de éxito del sector al que pertenece la organización y sus capacidades distintivas.
2. Realice una valoración crítica de cada uno de estos componentes.

Clase encuentro No 4.

3. Los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos en el estudio individual e identifican los componentes básicos de la planificación estratégica en una organización seleccionada por ellos: el objeto social, la misión y la diferencia con el objeto social, la visión, los valores compartidos, las políticas, los objetivos estratégicos, los objetivos anuales, las estrategias, así como identifican los factores claves de éxito del sector al que pertenece y sus capacidades distintivas.

Se les orienta el estudio de en qué consiste el diagnóstico estratégico externo e interno, así como las herramientas utilizadas en cada caso.

Objetivos:

Que los estudiantes sean capaces de:

- Identificar los componentes básicos de la planificación estratégica: objeto social, misión, visión, valores compartidos, políticas, objetivos y estrategias, en una organización seleccionada.
- Identificar los factores claves de éxito del sector al que pertenece la organización y sus capacidades distintivas.
- Valorar críticamente los componentes básicos de la planificación estratégica: objeto social, misión, visión, valores compartidos, políticas, objetivos y estrategias, en una organización seleccionada.
- Interpretar los elementos fundamentales del diagnóstico estratégico interno y externo.
- Identificar las distintas herramientas que existen para realizar un adecuado diagnóstico estratégico externo e interno.

Seminario No 3. Conceptos claves de la planificación estratégica.

Objetivos:

Que los estudiantes sean capaces de:

- Identificar los componentes básicos de la planificación estratégica: objeto social, misión, visión, valores compartidos, políticas, objetivos y estrategias, en una organización seleccionada.
- Identificar los factores claves de éxito del sector al que pertenece la organización y sus capacidades distintivas.
- Valorar críticamente los componentes básicos de la planificación estratégica: objeto social, misión, visión, valores compartidos, políticas, objetivos y estrategias, en una organización seleccionada.

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre los componentes básicos de la planificación estratégica: objeto social, misión, visión, valores compartidos, políticas, objetivos y estrategias, en una organización seleccionada, Identifican los factores claves de éxito del sector al que pertenece la organización y sus capacidades distintivas. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

Responder en **la organización objeto de estudio** a las preguntas siguientes:

1. Identifique los componentes básicos de la planificación estratégica: objeto social, misión, visión, valores compartidos, políticas, objetivos y estrategias, en una organización seleccionada, así como los factores claves de éxito del sector al que pertenece la organización y sus capacidades distintivas.

2. Realice una valoración crítica de cada uno de estos componentes.

Orientación del estudio del epígrafe 2.2

Epígrafe 2.2 Diagnóstico estratégico externo e interno.

Objetivos

Ya conocidos los componentes básicos de la planificación estratégica del epígrafe anterior, identificados los Factores Clave de Éxito que proporciona el sector y las Capacidades Distintivas que desarrolla la organización, se precisa ahora conocer el entorno que rodea la empresa y las fortalezas y debilidades que esta tiene para la formulación de las estrategias. Por tal motivo, el objetivo final que se persigue con el estudio de este epígrafe es que usted sea capaz de aplicar diferentes métodos y herramientas para la realización de un diagnóstico estratégico externo e interno de una organización, determinar las oportunidades y amenazas de su entorno y sus fortalezas y debilidades internas que permitan el diseño de estrategias para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos.

En particular trataremos del proceso de diagnóstico externo, los métodos: Análisis de los escenarios, de los factores y de las cinco fuerzas de Porter; y en el diagnóstico interno: el análisis funcional, el perfil estratégico y la cadena del valor.

Conceptos clave.

1. **Diagnóstico estratégico:** Es la base para diseñar posteriormente la estrategia, permite revelar la brecha entre la situación actual y los propósitos de la organización, evaluar la organización y su contexto general y específico, así como determinar y jerarquizar aspectos favorables y desfavorables para el logro de su misión y visión.
2. **Diagnóstico estratégico externo:** Análisis externo para la detección de las oportunidades y las amenazas que presenta el entorno dentro del cual la organización funciona.
3. **Diagnóstico estratégico interno:** Es valorar el potencial global de la empresa y su capacidad competitiva evaluando sus capacidades potenciales. Es detectar los puntos fuertes y débiles de la organización.
4. **Macroentorno:** Son los factores del entorno sobre los que la empresa no puede influir y que afectan no solo la actividad comercial sino también otras actividades humanas y sociales. Por ejemplo, los factores demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y medioambientales.
5. **Microentorno:** Son los factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la organización y el mercado y sobre los que la empresa puede influir, son estos: los suministradores, intermediarios, los competidores, clientes y otros grupos de interés.
6. **Análisis de los Escenarios.** Método para realizar un diagnóstico externo de la organización que valora diferentes escenarios. Los escenarios son acontecimientos hipotéticos para comprender la tendencia futura del entorno.
7. **Análisis de los Factores:** Método de diagnóstico que considera los elementos que ejercen ciertas influencias en la organización.

8. **Análisis de las cinco Fuerzas de Porter:** Método de diagnóstico para considerar los actores de la competencia que pueden alterar el entorno de la organización. Empresas que actúan dentro del sector, aquellas que producen productos sustitutivos y que tratan de atender los mismos grupos de clientes.
9. **Análisis funcional:** Estudia lo que la empresa está haciendo en cada una de sus funciones para encontrar los puntos fuertes y débiles de sus áreas.
10. **Perfil estratégico:** Constituye una representación gráfica que permite mostrar la valoración dada de cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales.
11. **Cadena del valor:** Representa todas las actividades que desarrolla una empresa para producir y vender sus productos y servicios. Todas estas actividades que desarrolla la empresa deben tener un coste inferior al precio que los clientes están dispuestos a pagar. La diferencia entre los costos de la empresa y lo que pagan los clientes constituye el margen de ganancia o valor.

Diagnóstico estratégico externo e interno.

Del epígrafe anterior ya conoce que la estrategia es el conjunto de acciones para insertar a la empresa de su entorno actual en uno futuro; por lo tanto, realizar un diagnóstico estratégico constituye un paso vital, es la base para diseñar posteriormente la estrategia, permite revelar la brecha entre la situación actual y los propósitos de la organización, evaluar la organización y su contexto general y específico, así como determinar y jerarquizar aspectos favorables y desfavorables para el logro de su misión y visión.

El Diagnóstico estratégico, incluye: Diagnóstico externo (cuando se trata de la detección de las oportunidades y las amenazas que presenta el entorno dentro del cual la organización funciona) e Interno (cuando se mira hacia el interior de la empresa con un espíritu crítico y objetivo para mejorar su eficiencia y eficacia).

El análisis del entorno se debe dividir en el estudio del **macroentorno** (económico socio-cultural tecnológico político-legal, ecológico) del **microentorno**. Para el análisis externo, se utilizan diferentes métodos: El Análisis de los Escenarios, el Análisis de los Factores y el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

El método del **Análisis de los Escenarios** valora diferentes escenarios. Los escenarios son acontecimientos hipotéticos para comprender la tendencia futura del entorno; de esta forma los escenarios deben ser razonables e incluso, incluyentes, excluyentes y contradictorios. Generalmente, se traza uno positivo, otro neutro y otro negativo para estar preparados por si se presenta algunos de ellos.

El segundo método, el **Análisis de los Factores**, considera los elementos que ejercen ciertas influencias en la organización y se pueden dividir en diferentes variables. Para estudiarlo, le sugiero realizar la actividad 1.

El último de los métodos es el **Análisis de las cinco Fuerzas de Porter** para considerar los actores de la competencia que pueden alterar el entorno de la organización, tales como: a) amenaza de entrada de nuevos competidores, b) rivalidad entre competidores, c) poder de negociación de proveedores, d) poder de negociación de compradores, e) amenaza de ingreso de productos sustitutos Para su estudio le sugiero realizar la actividad 2.

Cada método tiene sus características propias y se complementan mutuamente; por lo que, para un análisis detallado, realizarlos todos da un sentido más amplio de las condiciones externas en que se desarrolla la organización.

Pero, no basta con eso, para formular una adecuada estrategia, es necesario mirarse hacia adentro, es decir, ¿Qué capacidades tiene nuestra organización para asumir ese nuevo reto?

Le propongo meditar un poco, ¿Tienen nuestras organizaciones las Capacidades Distintivas necesarias para insertarse en el nuevo escenario en que se proyecta una América Latina unida a través del ALBA, por ejemplo?

La respuesta es difícil, pudieran existir varias opiniones más o menos acertadas, pero para tener una respuesta bien fundamentada se necesita un estudio más detallado, el que se nombra Diagnóstico Estratégico Interno. En este tipo de diagnóstico también existen diferentes métodos como: el **Análisis funcional**, donde se estudia lo que la empresa está haciendo en cada una de sus funciones para encontrar los puntos fuertes y débiles de sus áreas, el **Perfil estratégico** y la **Cadena del valor**. Para su estudio desarrolle las actividades 3 y 4.

Realizar el diagnóstico estratégico es imprescindible para la formulación de las estrategias; sin embargo, aún no se está listo para ello, es necesario estudiar la segmentación estratégica del mercado y las matrices de negocios, lo cual trataremos en el siguiente epígrafe.

Se orientan las actividades No presenciales No 7 y 8

Actividad No presencial No 7. Diagnóstico estratégico interno y externo.

Actividades de estudio independiente:

Para el logro de los objetivos de aprendizaje recomendamos al estudiante la realización de las siguientes tareas a partir de las lecturas recomendadas:

Tarea 1: Para profundizar en cómo realizar un diagnóstico estratégico externo e identificar las variables del entorno.

A partir de las lecturas 2 y 3 recomendadas en este epígrafe:

- Identifique las variables del estudio del entorno y su influencia en la organización.

- Identifique las variables del entorno para una organización cubana seleccionada por usted y construya una tabla donde se aprecien estas variables y su efecto en la organización por usted seleccionada.
- Elabore un informe donde argumente el efecto de cada factor en la empresa.

Tarea 2: Para estudiar el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter

Consulte los libros de Gárciga, pág. 72-80, de Menguzzato, págs. 151-159 y la monografía "Dirección estratégica", elabore un resumen e identifique las características de cada una de las Fuerzas de la competencia de Porter y su influencia en una organización por usted seleccionada. ¿Es aplicable este estudio para nuestras condiciones?. Argumente su respuesta.

Tarea 3: Para conocer las herramientas del Diagnóstico estratégico interno.

- Consulte los libros de Gárciga, pág. 94-97, de Menguzzato, págs. 138-141 y la monografía "Dirección estratégica" e identifique las características del Análisis funcional y las herramientas que pueden emplearse.
- Consulta los libros de Gárciga, pág. 97-103, de Menguzzato, pág. 141 y 144-147 y la monografía "Dirección estratégica" e identifica las características del Perfil estratégico y la Cadena del Valor. ¿Ambas herramientas podrán ser aplicables a nuestras organizaciones? Argumente su respuesta.

Actividad 4. Para el desarrollo de casos de estudio.

- Responda los ejercicios 3 y 4.



Lecturas Recomendadas:

1. Colectivo de autores. "Bases Metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. (Segunda Parte)". V. Diagnóstico estratégico. Folletos Gerenciales. Año XII. No. 8 Agosto 2008. (Revista disponible en el Buró de Información del CETDIR)
2. Colectivo de profesores. "[Dirección estratégica](#)". Monografía.CETDIR. CUJAE. 2007.
3. Gárciga, R. "Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos" de Gárciga, R. Editorial Félix Varela. La Habana, 1999. Pág. 69-90., 94-97, 97-103. (Este texto está disponible en el Buró de Información del CETDIR)
4. Menguzzato, Martina y Renal, Juan J. La dirección estratégica de empresas. Ed. Ariel, S.A., España, 1991.
5. Thompson, A. "Administración Estratégica. Textos y Casos" Mc Graw Hill. Capítulos 3 y 4.

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios ubicados en este epígrafe.

Ejercicio No 1.

Realice primeramente el estudio del contenido de este epígrafe por la literatura recomendada y seguidamente elabore un mapa conceptual de los principales conceptos estudiados. Responda luego las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales componentes de un diagnóstico estratégico?
2. ¿Qué se entiende por macroentorno? Explique el efecto del macroentorno para una organización.
3. ¿Qué elementos debemos tener en cuenta al analizar el macroentorno?
4. ¿Qué se entiende por microentorno?
5. ¿Qué es una ventaja competitiva?
6. ¿Qué factores determinan la intensidad competitiva en un sector?
7. ¿Cuáles son las fuerzas competitivas de un sector según Porter?
8. Explique la utilidad de analizar las cinco fuerzas de la competencia o de Porter para una organización.
9. ¿Cuáles son las cuatro combinaciones que deben considerarse en el estudio de la dinámica de la oferta y la demanda?
10. ¿En qué se diferencian básicamente la previsión y la prospectiva?
11. ¿Cuáles son los tres tipos de escenarios que se elaboran en un análisis prospectivo?
12. Explique la importancia del análisis funcional en el diagnóstico estratégico interno.
13. Seleccione 10 elementos fundamentales de su organización y determine el perfil estratégico.
14. Diga si el enunciado siguiente es Verdadero o Falso:

_____ La cadena del valor es un análisis de costo detallado sobre todas las actividades empresariales.

15. ¿Qué es lo esencial de la cadena de valor de la organización?

Ejercicio No 2.

Consulte la monografía “material de Gestión Organizacional”, CETDIR, CUJAE. 2010:

- a) Donde se desarrolla el epígrafe “El Diagnóstico estratégico”, abarcando aspectos tales como el entorno, factores clave de éxito, análisis de la cadena de valor, capacidades distintivas y ventajas competitivas, y construya un cuadro sinóptico con los principales componentes.
- b) Lea sobre la técnica de la matriz DAFO, y explique en qué consiste.
- c) Realice una búsqueda en Internet acerca de un CASO DE APLICACIÓN de la matriz DAFO, especificando las Palabras Clave o Frases utilizadas en la búsqueda, las direcciones de portales o sitios web visitados (3 como mínimo) y presentando un resumen del Caso.

Ejercicio No 3.

Estudie detenidamente el caso de estudio “Diagnóstico estratégico de la Empresa de Restauración Constructiva”. Estudio de Caso”, de Hernández Maritza y Lima Orestes, CETDIR, CUJAE.

- a) Evalúe técnicamente el trabajo, señalando un listado de aspectos positivos y negativos.
- b) Exprese tres recomendaciones que puedan mejorar la calidad de este trabajo.
- c) Elabore un informe con un análisis fundamentado de las oportunidades/amenazas y de las fortalezas/debilidades de la Empresa de Restauración Constructiva.

Ejercicio No 4.

Elabore el diagnóstico estratégico de una organización cubana seleccionada por usted.

Actividad No presencial No 8. Preparación para el seminario de diagnóstico estratégico interno y externo.

Para el desarrollo del seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

- Responda en la organización objeto de estudio a las preguntas siguientes:
 1. Indagar sobre los resultados de su diagnóstico estratégico: principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.
 2. Principales herramientas utilizadas para el diagnóstico estratégico externo e interno.
- Resuelva el ejercicio:

Caso: MARINAS DEL ALBA

Introducción.

Es una cadena turística ficticia que constituye una empresa diversificada dadas las características de los clientes, las tecnologías que utiliza y los productos que se ofertan, aunque trabaja básicamente el Turismo Náutico.

La empresa se subordina al ficticio ministerio TURmar, cuenta con un grupo de instalaciones en los principales polos turísticos del país que se caracterizan por sus excelentes condiciones naturales para el turismo náutico.

PARTE 1

En la entidad, en su conjunto existe una profunda convicción acerca de la necesidad de proteger el medio ambiente, asegurar adecuadamente la vida de los clientes, pues desarrollan uno de los tipos del llamado turismo de aventura que se caracteriza por altos estándares de especialización y exigencia de la calidad del servicio.

Marinas del Alba cuenta con un personal especializado de alta calificación, muchos certificados internacionalmente, para el desarrollo de actividades como el buceo, la pesca y la náutica en general. No obstante, existen serios problemas con la calidad del servicio dados por la baja profesionalidad del personal gastronómico, camareras y otros vinculados a las actividades complementarias y de apoyo.

Otro aspecto vinculado a la deficiencia anterior son las limitaciones de las instalaciones que no responden a los estándares establecidos y la calidad de los productos y medios requeridos para estas actividades.

Por otro lado, análisis realizados han demostrado que dada la inestabilidad de la fuerza de trabajo y poca formación económica no existe la convicción entre sus trabajadores de que es preciso actuar con eficiencia y eficacia para alcanzar los elevados objetivos que ante sí tiene por delante la organización, se observa además un bajo sentido de pertenencia como Cadena en sus diferentes colectivos laborales.

Es significativo que el Caribe se ha convertido hoy en uno de los principales destinos del mundo para esta modalidad turística (Islas Caimán, Isla Nueva Providencia, Aruba, Bermudas e Islas Vírgenes (Británicas y de EUA)) son los competidores directos y su turismo se caracteriza entre otros aspectos por:

La ubicación de las instalaciones dentro de entornos de gran riqueza natural caracterizados por aguas transparentes, bellos paisajes marinos con una abundante fauna, aunque la depredación del hombre ha afectado a muchos de ellos.

A pesar de no contar con elevados niveles de instrucción sus recursos humanos muestran una elevada profesionalidad, lo cual unido a los altos estándares en las instalaciones, medios e insumos, ofrecen a sus productos una calidad de nivel muy próximo a la media mundial.

Se oferta una variada gama de productos capaz de responder a los requerimientos de amplios segmentos de clientes, entregando el producto con las características ofertadas. Para asegurar el desarrollo despliegan una fuerte innovación y renovación permanente de sus carteras de productos.

El sector experimenta gran eficiencia económica, a lo que contribuyen los elevados niveles de arribo y ocupación lineal, frutos de una intensa y adecuada comunicación promocional con los clientes.

A pesar de no existir una infraestructura hospitalaria grande y de adolecer prácticamente de cámaras hiperbáricas aseguran un adecuado nivel de seguridad a los clientes.

Existe una oferta extrahotelera muy variada, aunque las actividades de esparcimiento son de dudoso valor cultural.

Las instalaciones muestran una vinculación muy estrecha con los principales turoperadores y agencias especializadas en este tipo de mercado.

En el mercado nacional Marinas del Alba tiene que competir con otras entidades que cuentan con instalaciones con ubicaciones menos privilegiadas, aunque ofrecen productos muy parecidos a los suyos. Estos competidores son Náutica Cubanacán, Náutica Gaviota y Horizontes entre otras.

En medio de esta situación, Marinas del Alba se ha propuesto perfeccionar su dirección estratégica para convertirse en un importante destino en el 2010, pero el estudio preliminar de su situación indica que existen tanto puntos fuertes como débiles a tomar en consideración, entre otros ellos son:

Objetivos- estrategias actuales.

1. Desconocimiento y desactualización de la Estrategia.
2. No se trabaja con una visión definida.
3. Los objetivos de la Cadena no están en correspondencia con la Estrategia.
4. Algunos criterios de medida de los objetivos no son precisos.
5. Incoherencia entre criterios de medidas de diferentes objetivos.
6. Desfase entre la formulación de los objetivos y el plan.

7. Pobre participación de los trabajadores en la elaboración de los objetivos de trabajo.
8. Falta de compatibilidad territorial en la formulación de los objetivos.
9. Los objetivos de trabajo de la Cadena están montados sobre los objetivos del Ministerio (TURmar) y no sobre la Estrategia de la Cadena.
10. No se ha logrado perfeccionar la estructura de acuerdo a los objetivos estratégicos.

2. Personal.

1. Insuficiente preparación de parte del personal (Apoyo y gastronomía).
2. Insuficiente profundidad en el proceso de solución de los problemas.
3. No se dispone de una cantera de personal calificado en actividades específicas (Buceo, Marinería).
4. Insuficiente acciones de capacitación a los trabajadores, reserva y cuadros. No se aprovecha la capacitación en el puesto de trabajo.
5. No se aprovechan las interrupciones laborales a favor de la capacitación y superación.
6. Mucha inestabilidad en los cuadros y trabajadores.
7. Poco sentido de pertenencia a la Cadena de los trabajadores.

3. Habilidades.

1. Falta de profesionalidad en el desempeño de algunas actividades de apoyo y la gastronomía.
2. Falta de habilidades en el trabajo en equipo para enfrentar negocios, compras, proyectos, etc
3. Deficiencias en el producto que se oferta (Baja calidad general).

4. Estructura.

1. La estructura no es totalmente plana.
2. No se tiene una agencia de viaje ni se desarrollan estas funciones.
3. No está bien definida la estructura organizativa en las instalaciones.
4. Falta de correspondencia entre las estructuras y las funciones.
5. La estructura propicia duplicidad de funciones.

5. Sistemas.

1. No existe un sistema automatizado que garantice el control de la actividad económica de la Cadena.
2. En los estilos de dirección no ha existido conciencia de la importancia de invertir en este sentido.
3. El crecimiento económico está determinado por el crecimiento comercial, sin embargo en la actualidad no existe un sistema de promoción que ampare las proyecciones económicas.
4. No se desarrolla un sistema de motivación encaminado a comprometer al trabajador con la eficiencia.
5. No existe un sistema de Gestión Empresarial que garantice el desarrollo de todas las actividades de la Cadena.
6. El sistema de calidad de la Cadena no responde.

6. Estilos de dirección.

1. Alta Centralización.
2. Falta de dirección participativa como norma.
3. Trabajar fundamentalmente es lo que se exige.

TAREA 1.

Con la información disponible elaborar en equipo una posible formulación de;

- a) Misión de la Cadena Marinas del Alba.
- b) Visión de la Cadena hasta el año 2010.
- c) Valores compartidos que se requieren en esa organización.

TAREA 3.

- a) Defina 3 Factores Claves de Éxito de este sector, según su opinión de acuerdo con lo expuesto:
- b) Determine con que capacidades distintivas cuenta Marinas del Alba para operar exitosamente en el turismo náutico.
- c) Elabore un perfil estratégico de Marinas del Alba con relación a la competencia en el Caribe.

TAREA 4.

A partir de los puntos fuertes y débiles reflejados en la Parte 1 del caso Marinas del Alba, determinar en equipos cuales serían los cuatro elementos principales que deben aparecer en la DAFO elaborada por el Consejo de Dirección Ampliado de la Cadena. Se trata de seleccionar sólo los cuatro principales:

- a) Amenazas y Oportunidades. (Del entorno, diagnóstico externo).
- b) Debilidades y Fortalezas (Internas de la organización, diagnóstico interno).

Clase encuentro No 5.

Los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos en clases y en el estudio individual para valorar el diagnóstico estratégico externo e interno de una organización, así como sus resultados.

Se les orienta el estudio de la segmentación estratégica y las Unidades estratégicas de Negocios, los componentes de las estrategias empresariales y los niveles estratégicos, las variables atractivo del sector y posición competitiva, y las matrices de negocios.

Objetivos:

Que los estudiantes sean capaces de:

- Valorar el diagnóstico estratégico externo e interno de una organización, así como sus resultados.
- Explicar la importancia de la segmentación estratégica para el diagnóstico estratégico.
- Identificar las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) en que se dividen las organizaciones.
- Interpretar el significado y utilización de las variables del atractivo del sector y de la posición competitiva.
- Interpretar a las matrices de negocios para el diagnóstico de la organización.

Seminario No 4. Diagnóstico estratégico interno y externo.

Objetivos:

- Valorar el diagnóstico estratégico externo e interno de una organización, así como sus resultados.

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre los resultados de su diagnóstico estratégico. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe exponer el resultado de las actividades orientadas para la actividad no presencial No 8.

Orientación del estudio del Epígrafe 2.3

Epígrafe 2.3 La segmentación estratégica y las matrices de negocio.

1. **Segmentación estratégica:** Proceso de identificación de los segmentos estratégicos en los que la empresa compite o podría competir; es un conjunto de actividades o negocios, homogéneo desde un punto de vista estratégico, o sea, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas.
2. **Unidad Estratégica de Negocios (UEN):** Agrupamientos con vistas a lograr una sinergia entre los Factores Claves de Éxito y las Capacidades Distintivas para reducir la complejidad del trabajo de dirección. Área de negocio específica y diferenciada del resto de las actividades empresariales.
3. **Matrices de actividades (modelos de portafolio o análisis de cartera):** Medio para el diagnóstico, método para la formulación estratégica o ambas cosas; es decir, para diagnosticar y prescribir posibles opciones estratégicas, pero sin absolutizar sus resultados.
4. **Atractivo del sector:** Muestra el riesgo o necesidades financieras que representa el segmento para la empresa.
5. **Posición competitiva:** Muestra el nivel de competitividad de la empresa en el segmento.

Objetivos:

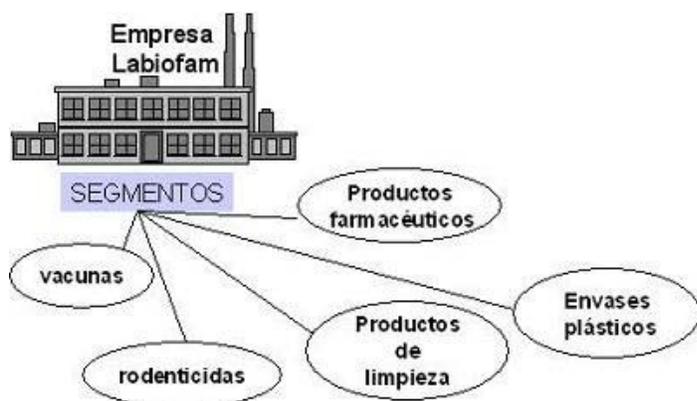
Con un diagnóstico estratégico adecuado se conocen las oportunidades y amenazas del entorno y las debilidades y fortalezas de la organización, por lo que ya se cuenta con los elementos necesarios para segmentar estratégicamente y aplicar las matrices de negocios. De esto tratará el actual epígrafe, se realiza una explicación de la segmentación estratégica con sus criterios de identificación, las matrices Boston Consulting Group (BCG), la McKinsey o General Electric, Arthur D'Little (ADL) y DAFO. Así como las variables que se evalúan en cada una de ellas. Se persigue como objetivo que el estudiante pueda:

- Explicar la importancia de la segmentación estratégica para el diagnóstico e identificar, con ella, las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) en que se dividen las organizaciones.
- Construir e interpretar las matrices de negocios para el diagnóstico de la organización.

Segmentación estratégica y matrices de negocios.

Descomponer a la organización en partes más simples, como lo plantea la teoría de sistemas (estudiado en el Tema I), es la forma de ejecutar el diagnóstico estratégico contemplando las particularidades de cada tipo de negocio.

Esto es así, porque hay actividades que exigen de la empresa desplegar capacidades distintivas similares, existiendo determinados Factores Clave de Éxito en el mercado que le son específicos para algunas de ellas.



Así sucede con las organizaciones diversificadas (con múltiples actividades distintas) debido a que no existe una posición competitiva global, sino para cada actividad. Por ende, en la **segmentación estratégica**, cada segmento debe ser

homogéneo y, a su vez, diferente a los demás, al que se denomina también **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)**.

Los procedimientos para la segmentación pueden ser más o menos intuitivos o sistemáticos y arribar a un mayor o menor grado de generalización; es por ello que pueden ser por productos o líneas de productos o por un área de negocios totalmente independiente. La segmentación puede llevarse a cabo mediante criterios por desglose y reagrupación.

Los **criterios de desglose** serán: el tipo de cliente al cual va dirigido el producto a servicio, los canales de distribución, la función de uso del producto, la tecnología utilizada.

Podrían utilizarse otros criterios pero sin embargo el análisis no debe conducir a tomar uno o dos. Para que un segmento sea diferente a otro debería diferenciarse al menos en tres criterios.

Los criterios de reagrupación, consisten en tratar de reagrupar productos y servicios en un mismo segmento estratégico, lo que es posible si se satisfacen las condiciones de sustituibilidad, compartición de recursos y mercados de referencia.

Para conocer de las características de cada una de los criterios para efectuar una segmentación estratégica y su diferencia con la segmentación de marketing, le sugiero realizar la Actividad 1.

Sin embargo, no puede ser demasiado amplia que conduzca a englobar negocios estratégicamente diferentes, ni tan estrechas que creen entornos y competencias ficticias. Por ello, surge la necesidad de analizar si la estructura organizativa puede apoyarla o ser un elemento de difusión.

El hecho de segmentar estratégicamente e identificar las UEN hace un tanto difícil identificar cuál debe ser la estrategia que debe implementar la organización para permanecer o insertarse en un mercado; por eso, las **matrices de negocios**, o **modelos de portafolio** o **análisis de cartera** como también se les llama, surgen como fruto del trabajo de diferentes grupos representados por estrategias procedentes del mundo académico y de firmas consultoras dedicadas a la actividad de asesorar a las empresas en la labor de establecer sus estrategias.

El surgimiento de estos instrumentos responde a dos necesidades fundamentales del desarrollo de las estrategias:

1. Contar con un marco conceptual para racionalizar las elecciones estratégicas, limitando en lo posible el efecto de los factores subjetivos.
2. Establecer procedimientos o herramientas para comparar los diferentes negocios de las empresas diversificadas con métodos homogéneos que posibiliten una base para la definición del campo de actividad global de la empresa y la asignación de los recursos.

Existen diferentes matrices para realizar este análisis, cada una con sus limitaciones y utilidades. Para conocerlas le sugiero realizar la Actividad 2.

Las matrices más conocidas son: Boston Consulting Group (BCG), McKinsey o General Electric, Arthur D'Little (ADL) y, la más empleada, DAFO. Cada una tiene sus propias particularidades, por eso, le invito a realizar la Actividad 3; fundamentalmente estudiar las **variables atractivo del sector** y **posición competitiva** empleadas en las matrices McKinsey y ADL. Para ello, realiza la Actividad 4.

Una vez realizada una adecuada segmentación estratégica, definidas sus UEN y diagnosticada la organización con la ayuda de las matrices, ya se está en condiciones de realizar la formulación de las estrategias para el cual se rige por determinados criterios que se estudiarán en el epígrafe siguiente.

Se orientan las Actividades No presenciales No 9 y No 10.

Actividad No presencial No 9. La segmentación estratégica y las matrices de negocios.

Para el logro de los objetivos de aprendizaje recomendamos al estudiante la realización de las tareas siguientes:

Tarea 1: Para profundizar en la segmentación estratégica. Consulte los libros de Gárciga, págs. 121-126 y de Menguzzato, págs. 89-92 e identifica la Segmentación estratégica y las UEN de una empresa cubana en su

mercado actual ¿Cuál cree usted que fue el criterio escogido para su segmentación?, ¿Es el correcto?, Si su respuesta es negativa, ¿Cuál otro podría ser?

Tarea 2: Para estudiar el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter

Consulte los libros de Gárciga, pág. 72-80, de Menguzzato, págs. 151-159 y la monografía "Dirección estratégica", elabore un resumen e identifique las características de cada una de las Fuerzas de la competencia de Porter y su influencia en una organización por usted seleccionada. ¿Es aplicable este estudio para nuestras condiciones?. Argumente su respuesta.

Tarea 3: Para conocer las herramientas del Diagnóstico estratégico interno.

Consulta los libros de Gárciga, pág. 146-154 y de Menguzzato, págs. 171-183 y realice un resumen del uso de las matrices para la organización ¿Cree que pueden utilizarse en las condiciones cubanas?

Tarea 4. Para el desarrollo de casos de estudio.

Consulta el libro de Gárciga, págs. 141-146 e identifica las variables que se utilizan en el Atractivo del sector y en la Posición competitiva ¿Puedes identificarlas para alguna organización cubana? ¿Cómo las adaptarías a nuestro contexto?



Lecturas Recomendadas:

1. Colectivo de profesores. "Material de Gestión Organizacional". Monografía. CETDIR. CUJAE. 2010.
2. Gárciga, R. "Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos" de Gárciga, R. Editorial Félix Varela. La Habana, 1999. Pág. 69-90., 94-97, 97-103. (Este texto está disponible en el Buró de Información del CETDIR)
3. Menguzzato, Martina y Renal, Juan J. La dirección estratégica de empresas. Ed. Ariel, S.A., España, 1991.

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios ubicados en este epígrafe.

Ejercicio No 1.

Responda el siguiente cuestionario:

1. ¿Puede explicar por qué las matrices de negocios se pueden considerar un:
 - a. Un instrumento de diagnóstico
 - b. Un instrumento para la formulación estratégica?
 - c. Un instrumento para los dos procesos anteriores.
2. Puede explicar, de la Matriz BCG:
 - ¿Cuáles son las dos variables que se miden en la Matriz?
 - ¿Cuáles son los 4 cuadrantes de la matriz y cómo se caracterizan las UEN ubicadas en cada uno de ellos?
 - ¿Cuáles son las opciones estratégicas recomendadas para cada cuadrante?

3. De la Matriz McKinsey: ¿Diga algunos criterios utilizados en la Matriz para medir el Atractivo del mercado y la Posición competitiva?
4. De la Matriz ADL: ¿Qué ventaja le otorga a la Matriz establecer zonas en lugar de cuadrantes?

Ejercicio No 2.

- a. Elabore una comparación entre las matrices de negocio, atendiendo a sus características y posibilidades de aplicación, para ello puede consultar la monografía "Material de Gestión Organizacional", donde se desarrolla el epígrafe "Los modelos y matrices de negocios".
- b. Realice una búsqueda en Internet acerca de un CASO DE APLICACIÓN de modelos y matrices de negocios, especificando las Palabras Clave o Frases utilizadas en la búsqueda, las direcciones de portales o sitios web visitados (3 como mínimo) y elabore una síntesis de su contenido.

Ejercicio No 3.

Usted forma parte de la Directiva de CICLEX y se encuentran realizando la Planificación Estratégica hasta el 2015. Partiendo de la información ofrecida en la Matriz DAFO, elabore las acciones estratégicas que considere necesarias para llevar adelante a la organización. Tenga en cuenta que debe Maximizar las Oportunidades y Fortalezas y minimizar las Amenazas y Debilidades.

ANÁLISIS DEL ENTORNO:

OPORTUNIDADES:

1. Salarios en MN que hacen competitivos los costos de producción.
2. Nuevas políticas salariales que favorecen el poder adquisitivo de la población.
3. Fortalecimiento de las posibilidades de financiación por la Banca Nacional Extranjera.
4. Incremento de las obras de inversión en el marco de la Batalla de Ideas.
5. Posibilidades de vender a la población otras producciones.

AMENAZAS:

1. Instalación de posibles competidores en zonas francas y otras áreas del país.
2. Presencia en el mercado de productos importados con posibilidades de pagos ventajosas.
3. Capacidad limitada de mercado nacional lo que obliga a destinar parte de las producciones a la exportación.

ANÁLISIS INTERNO:

FORTALEZAS:

1. Personal joven con nivel técnico profesional.

2. Flexibilidad de las plantas para cambios de perfil con rapidez.
3. Mercado en CUC creciente.
4. Acceso a fuentes financieras que dan estabilidad a las importaciones.
5. Creación de nuevas empresas de apoyo a la producción /servicio como resultado final.

DEBILIDADES:

1. Equipamiento tecnológico atrasado.
2. Falta de actualización con respecto a la media mundial de la mayoría de los productos finales.
3. Ausencia de un sistema de control de la calidad certificado.
4. Envejecimiento del parque de equipos de transporte.

Ejercicio No 4.

Las matrices de análisis estratégico no prescriben lo que ha de hacerse, incluso la mejor metodología para hacer planeación estratégica no es garantía de éxito: es necesario desarrollar el pensamiento estratégico. Analice este planteamiento.

Sugerencia: Escriba una lista de características que marquen la diferencia entre PLANEACIÓN ESTRATÉGICA y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. Para ello puede consultar el artículo “La caída y el ascenso de la planificación estratégica”, de Mintzberg Henry; traducido por: Portuondo Ángel Luis, CCED, MES.

Actividad No presencial No 10. Preparación para el seminario de la segmentación estratégica y las matrices de negocios.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

- Responda en la organización objeto de estudio a las preguntas siguientes:
 1. Realice su segmentación estratégica utilizando los dos criterios por desglose y reagrupación.
 2. Aplique una de las matrices de negocios a su organización, Analice los resultados obtenidos.
 3. Describa las variables del atractivo del sector y de la posición competitiva de la organización seleccionada.
- Resuelva el ejercicio: Caso MARINAS DEL ALBA PARTE 2

ACTIVIDADES DE MARINAS DEL ALBA.

Buceo. Muy especializada, requiere de personal altamente preparado y equipos de última generación que den seguridad al cliente. Se desarrolla en aguas con fondos y fauna que sean atractivos. En el mundo se desarrollan gran cantidad de eventos de fotografía submarina, vídeo submarino, medio ambiente marino y otros relacionados con el buceo. Se comercializa por canales especializados (Asociaciones y Escuelas). Están apareciendo varios

suministradores de este producto en el mercado nacional. **(Representa el 30% de los ingresos de la Cadena)**

Pesca. Requiere de embarcaciones y personal con habilidades muy diferentes a las del buceo, la riqueza de especies para la pesca es un elemento distintivo, la pesca al Fly es el producto más demandado. A pesar de las diferencias con el buceo tiene puntos comunes y un mismo tipo de comercializador en el extranjero. **(15% de los ingresos)**

Vida a Bordo. Es una modalidad donde el cliente reside en la embarcación, desde la cual o en ella misma, se traslada a lugares de pesca o de encanto natural. Por el objetivo del cliente es muy similar a la pesca, pero usa embarcaciones de gran confort para vivir y requiere una logística muy desarrollada. Está en estado incipiente de desarrollo. **(3% de los ingresos).**

Náutica Recreativa. Es uno de los productos más rentables, pero exige de grandes volúmenes de clientes pues las embarcaciones utilizadas son costosas y grandes (Catamarán de 40 PAX y más). Las excursiones cortas de hasta un día vendidas en los hoteles son el producto principal. **(20% de los ingresos)**

Servicio de Marina. Se cuenta con una elevada capacidad de atraques para yatistas, algunas brindan además otros servicios tales como agua, electricidad, combustibles servicios de tiendas y groseris, comunicaciones internacionales, así como servicios de reparación y mantenimiento. Si se flexibiliza el bloqueo debe crecer el papel de esta actividad dado el 1,5 millones aproximado de yates existentes en la Florida. **(10% de los ingresos)**

La gastronomía y el hospedaje son un apoyo a las actividades principales, aunque generan entre ambas un 22% de los ingresos totales de la Cadena. Elabore una propuesta de segmentación estratégica para la Cadena.

Clase encuentro No. 6

Los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos en clases y en el estudio individual para realizar una segmentación estratégica y aplicar una de las matrices de negocios en una organización.

Se les orienta el estudio de los tipos de estrategias de crecimiento (especialización y diversificación) y las estrategias genéricas de Porter. Además, se relaciona el presupuesto con la dirección estratégica y se explica su importancia para la implementación estratégica.

Objetivos

Que el estudiante sea capaz de:

- Realizar la segmentación estratégica de una organización
- Aplicar una de las matrices de negocios en una organización.
- Describir las variables del atractivo del sector y de la posición competitiva de la organización seleccionada.
- Identificar las diferentes estrategias según los criterios que existen para ello.
- Identificar la relación del presupuesto con la estrategia.

Seminario No. 5 La segmentación estratégica y las matrices de negocios.

Objetivos:

- Realizar la segmentación estratégica de una organización
- Aplicar una de las matrices de negocios en una organización.
- Describir las variables del atractivo del sector y de la posición competitiva de la organización seleccionada.

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre la segmentación estratégica y las matrices de negocios. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe exponer el resultado de las actividades orientadas para la actividad no presencial No 10.

Orientación del estudio del Epígrafe 2.4

Epígrafe 2.4 Formulación de los tipos de estrategias. La responsabilidad social. La planificación a corto plazo y el presupuesto.

1. **Estrategias genéricas o básicas:** Estrategias para crear una situación defendible a largo plazo en un sector industrial y sobresalir por encima de los competidores.
2. **Estrategias de crecimiento:** especialización y diversificación: Es el despliegue de todas las capacidades y competencias organizacionales apoyadas en un conjunto de fuerzas; y se pueden desarrollar a través de la especialización y la diversificación de sus actividades fundamentales.
3. **Estrategias genéricas de Porter:** Es aprovechar las ventajas competitivas básicas que puede tener una organización, independientemente de las muchas fuerzas y debilidades que pueda tener con relación a sus competidores.

Objetivos

Sobre la base de las conclusiones a las que se arriban en el diagnóstico estratégico, se formulan las estrategias para el desarrollo de la empresa en interacción con su entorno. Aunque el diseño de estrategias no es cuestión de recetas, se pueden identificar estrategias genéricas válidas para muchas organizaciones que nos puedan servir de referencia o punto de partida al trazar las estrategias de una organización en específico.

La literatura recoge varias tipologías o clasificaciones de estrategias, revisaremos algunas de ellas en este epígrafe con el objetivo de que usted llegue a identificar el contenido y características de los distintos tipos de estrategias.

Formulación de estrategias.

A partir del diagnóstico estratégico de la organización se está en condiciones de formular sus estrategias para insertarla en su futuro entorno, no obstante, siempre se debe tener en cuenta el ciclo de vida de la organización (recuerde el eje Madurez del sector de la Matriz ADL), donde las necesidades de financiamiento son muy diversas, pues siempre se requieren de recursos adicionales para su desarrollo y consolidación. A un nivel amplio, se pueden identificar **estrategias genéricas** o básicas para crear una situación defendible a largo plazo en un sector industrial y sobresalir por encima de los competidores, éstas son: de bajo costo, diferenciación y enfoque.



Estrategias de crecimiento: Las empresas que han logrado un crecimiento se han apoyado en fuerzas como: una redefinición de su misión, una nueva visión de sus mercados, nuevas formas de relacionarse con los clientes, una redefinición de

sus segmentos de mercado y una mayor agresividad en la renovación de productos, entre otras. Este crecimiento puede ser de forma estable o de forma real, teniendo en cuenta la especialización y la diversificación de sus productos o servicios.

Para identificar las diferentes tipologías de estrategias, las estrategias genéricas de Porter que, a través de sus variantes, da la posibilidad de mejorar los productos y servicios le sugerimos que realice las actividades 1, 2 y 3 de estudio independiente.

Niveles de formulación de estrategias: Cuando se mencionan tres niveles de formulación estratégica por lo general se está en presencia de empresas diversificadas o de multiactividad, muchas de ellas estructuradas organizativamente en un nivel corporativo con divisiones subordinadas.



Fuente: Gárciga, R. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos.

Es importante también tener en cuenta a la hora de plantearse la estrategia el concepto de **responsabilidad social** empresarial, así como los requerimientos de **presupuesto a corto y largo plazo** que garantice su implementación exitosa.

Una vez formuladas las estrategias, deben ser implementadas y controladas (aspectos referidos en los Temas III y IV siguientes respectivamente), pues, como se explicó en el Tema I, una planificación sin su correspondiente control es totalmente inútil.

Se orientan las actividades No presenciales No 11 y No 12.

Actividad No presencial No 11. Formulación de los tipos de estrategias. La responsabilidad social. La planificación a corto plazo y el presupuesto.

Actividades de estudio independiente:

Para el logro de los objetivos de aprendizaje recomendamos al estudiante la realización de las tareas siguientes:

Tarea 1: Para profundizar en las tipologías de estrategias.

Consulte la monografía "Dirección Estratégica", lea el Epígrafe "Las estrategias empresariales. Algunas tipologías" y construya un cuadro sinóptico con las diferentes clasificaciones de estrategias.

Tarea 2: Para profundizar en las estrategias de crecimiento.

Consulta los libros de Gárciga, pág. 157-166 y de Menguzzato, págs. 252-262, estudia las distintas estrategias de crecimiento real por la vía de la especialización y la diversificación.

- y responda si puedes identificar una organización cubana que haya aplicado estas estrategias ¿Cree usted que han tenido éxito? Justifique su respuesta.

Tarea 3: Para estudiar las estrategias genéricas de Porter.

Consulta los libros de Gárciga, pág. 169-176 y de Menguzzato, págs. 238-242, estudia los tres tipos de estrategias que denomina Porter como genéricas e identifica, de ser posible, su empleo en alguna organización cubana. ¿Puede alguna ser adaptada a nuestras condiciones? ¿En qué caso?

Tarea 4: Para estudiar los tres tipos de sistemas de planificación-control.

Consulta el libro de Menguzzato, págs. 365-3710, estudia los tres tipos de sistemas de planificación-control que nombra el autor e identifica, de ser posible, su empleo en alguna organización cubana. ¿Conoce el presupuesto de alguna de nuestras organizaciones?, ¿De qué tipo es? También puede consultar el libro de Stoner en las págs. 656-659.

Tarea 5: Estudie el capítulo 4 del Stoner pp. 96-117: La responsabilidad social y la ética, y del Thompson: El vínculo de la estrategia con la ética y la responsabilidad social pp. 66-69 y elabore su propio concepto de responsabilidad social empresarial.

Tarea 6: Estudie en el libro Thompson la página 390 Adecuación de los presupuestos a la estrategia y resuma la importancia de adecuar los presupuestos a la estrategia para la implementación estratégica.



Lecturas Recomendadas:

1. Colectivo de profesores. Material de Gestión Organizacional. Monografía. CETDIR. CUJAE. 2010.

- Gárciga, R. "Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos" de Gárciga, R. Editorial Félix Varela. La Habana, 1999. Pág. 157-176 (Este texto está disponible en el Buró de Información del CETDIR)
- Menguzzato, Martina y Renal, Juan J. La dirección estratégica de empresas. Ed. Ariel, S.A., España, 1991.

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios ubicados en este epígrafe.

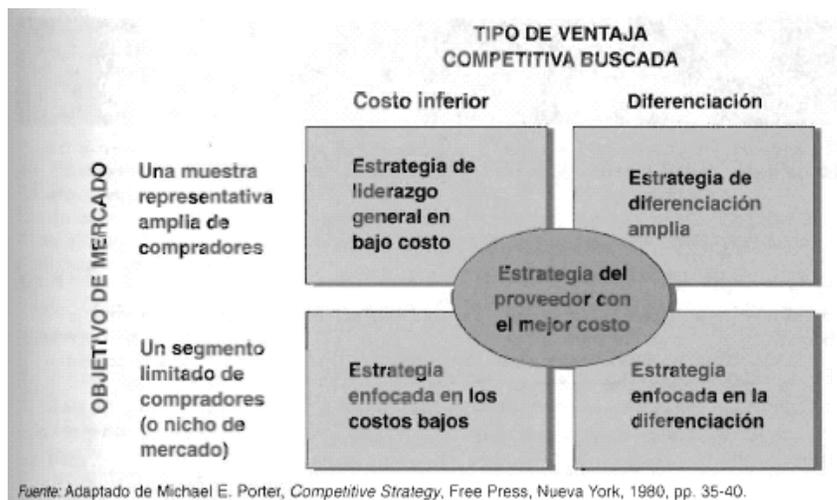
Ejercicio No 1.

Consulta los libros de Gárciga, pág. 169-176 y de Menguzzato, págs. 238-242, estudia los tres tipos de estrategias que denomina Porter como genéricas e identifica, de ser posible, su empleo en alguna organización cubana. ¿Puede alguna ser adaptada a nuestras condiciones? ¿En qué caso?

En el texto Thompson se definen cinco estrategias competitivas genéricas:

- Estrategia del proveedor de bajo costo.
- Estrategia de diferenciación amplia.
- Estrategia del proveedor con el mejor costo.
- Una estrategia enfocada (de nicho de mercado) basada en el costo más bajo.
- Una estrategia enfocada (o de nicho de mercado) basada en la diferenciación.

Estudie dichas estrategias y resuma las principales características de estas estrategias.



Clase encuentro No. 7

Los estudiantes aplican los conocimientos adquiridos en clases y en el estudio individual para identificar los distintos tipos de estrategias de una organización y su correspondencia con su diagnóstico estratégico, así como identifican cómo se manifiesta el vínculo del presupuesto con la estrategia de la organización.

Se les orienta el comienzo del Tema III, Organización, sobre Organización. Coordinación. Estructuras organizativas de Dirección. Autoridad y Delegación. Enfoque de procesos.

Objetivos:

El estudiante sea capaz de:

- Identificar los distintos tipos de estrategias de una organización y su correspondencia con su diagnóstico estratégico.
- Identificar cómo se manifiesta el vínculo del presupuesto con la estrategia de la organización seleccionada.
- Identificar los tipos de estructuras organizativas existentes para implementar la estrategia formulada, así como la técnica de delegar la autoridad.
- Identificar el enfoque de procesos.
- Interpretar la importancia del enfoque de procesos.

Seminario No 6. Formulación de los tipos de estrategias. La planificación a corto plazo y el presupuesto.

Objetivos:

- Identificar los distintos tipos de estrategias de una organización y su correspondencia con su diagnóstico estratégico.
- Identificar cómo se manifiesta el vínculo del presupuesto con la estrategia de la organización seleccionada.

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre los distintos tipos de estrategias de una organización y su correspondencia con su diagnóstico estratégico, e identifican cómo se manifiesta el vínculo del presupuesto con la estrategia de la organización seleccionada. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

Responda en la organización objeto de estudio a las preguntas siguientes:

1. Identifique los distintos tipos de estrategias formuladas para los próximos tres años y su correspondencia con su diagnóstico estratégico.
2. Identifique cómo se manifiesta el vínculo del presupuesto con la estrategia trazada.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe exponer el resultado de las actividades orientadas para la actividad No presencial No 12.

Orientación del estudio del Epígrafe 3.1

Epígrafe 3.1 Introducción al tema III, la implementación estratégica. Fundamentos de la Organización. Estructura organizativa y enfoque basado en procesos.

El contenido del epígrafe está orientado a brindar elementos que permitan al estudiante identificar las principales tareas de la implementación estratégica, la organización como función de dirección, las estructuras organizativas y enfoque basado en procesos, la importancia de adecuar la estructura de la organización a la estrategia para contribuir a la implementación estratégica.

Objetivos del epígrafe:

- Identificar las principales tareas para la implementación estratégica.
- Interpretar los fundamentos de la organización como función básica de la dirección.
- Identificar las características de la estructura de una empresa.
- Identificar la importancia de adecuar la estructura de la organización a la estrategia para contribuir a la implementación estratégica.
- Identificar cómo el enfoque de procesos es un elemento fundamental para adecuar la estructura de la organización a la estrategia para contribuir a la implementación estratégica.
- Analizar las ventajas y desventajas del enfoque funcional y el enfoque de procesos.

Conceptos claves:

Implementación estratégica o ejecución de la estrategia: tarea dinámica, orientada a la acción, que pone a prueba la capacidad del gerente de dirigir el cambio organizacional, motivar al personal, desarrollar competencias centrales, crear capacidades organizacionales valiosas, lograr la mejora continua en los procesos comerciales, fomentar una cultura corporativa que apoye la estrategia y cumplir o superar los objetivos de desempeño. Thompson.

Coordinación: Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes.

Estructura organizacional: forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización. Stoner

Enfoque basado en Procesos: La norma ISO 9001: 2000 lo define como “La aplicación de un Sistema de Procesos dentro de la Organización, junto con la identificación de las interacciones de estos procesos, así como su **gestión**”. Este enfoque se fundamenta, principalmente, en la Teoría de Sistemas, **es cuando toda la Organización concentra su atención en las relaciones entre las partes y no en estas por separado**; el carácter sinérgico de esta forma de pensar la empresa y su funcionamiento es esencial.

Una vez que los gerentes se han decidido por una estrategia el énfasis se dirige ahora a convertirla en acciones y buenos resultados. Poner en práctica una estrategia y lograr que la organización la ejecute bien exige diferentes conjuntos de habilidades de la gerencia. Los gerentes experimentados, conocedores de la formulación y puesta en práctica de la estrategia. Son enfáticos cuando declaran que es mucho más fácil elaborar un plan estratégico sólido que ejecutarlo y lograr los resultados planeados, de ahí que en este epígrafe se comience con el estudio del tema III del curso, la implementación estratégica donde juegan un papel muy importante las funciones de la dirección: organización y liderazgo. El epígrafe se centrará en la función de organización.

Dentro de las principales tareas de la puesta en práctica de la estrategia se encuentra instituir las mejores prácticas y presionar para mejorar continuamente la manera en que se desempeñan las actividades de la cadena de valor. Es importante por tanto la adecuación de la estructura de la organización a la estrategia, para ello debe:

- Identificar las actividades cruciales para la estrategia en la cadena de valor.
- Decidir qué actividades de la cadena de valor se desempeñarán internamente y cuáles asignar a socios externos.
- Hacer que las actividades de la cadena de valor cruciales para la estrategia que sean desempeñadas internamente se conviertan en los componentes básicos de la estructura de la organización.
- Decidir cuánta autoridad centralizar en el nivel superior y cuánta delegar a los gerentes y empleados de los niveles intermedios e inferiores.
- Prever la coordinación y colaboración entre unidades para crear o fortalecer las competencias y capacidades internas.
- Prever la coordinación y colaboración necesarias con partes externas.

Cómo se observa es necesario entonces el estudio de qué es una estructura organizativa de dirección, los mecanismos de coordinación, en qué consiste la autoridad y la delegación, así como qué es una cadena de valor

En sus comienzos, la organización consistió en definir las funciones y tareas encomendadas a cada miembro del colectivo y las relaciones de subordinación (jefaturas), que en el mismo existirían para alcanzar determinadas metas. De esta forma se creaba el sistema dirigido y el dirigente, o sea el objeto y sujeto de dirección.

Toda empresa, para poder funcionar y lograr sus objetivos, debe dotarse de una estructura organizativa; en la red de relaciones que existen entre los componentes de una empresa cualquiera, se puede comprobar que existen unas relaciones de trabajo que ligan a las personas que realizan tareas distintas y otro conjunto de relaciones que podríamos denominar de autoridad, mediante los cuales se coordinan las actividades de los componentes de dicha organización.

En toda organización, existen un conjunto de relaciones que establecen cuando se diseña su estructura y asimismo existen otras que no han sido formalmente fijadas. Esto sucede porque en toda organización coexiste la estructura formal e informal.

No todos los investigadores y prácticos de la organización aceptan esta dicotomía expuesta- organización formal y organización informal-. De hecho,

aquellos que se sitúan en la *escuela clásica*: Fayol, Taylor, Gantt, los Gilbreth, sólo reconocían la existencia de la organización formal y fue a partir de Mayo, Roethlisberg y la denominada *escuela de relaciones humanas*, cuando se inician los estudios sobre la organización informal.

Para lograr mejores relaciones y cooperación entre los distintos elementos que conforman una organización es importante que sus directivos la perciban como un sistema; a continuación se exponen dos puntos de vista a través de los cuales se puede percibir una organización (Rummler & Brache, 1995; Hernández & Lemus, 2001; Sandoval, 2007).

Punto de vista vertical: desde esta perspectiva es como generalmente los directivos perciben sus empresas. Este enfoque da prioridad a las actividades que se realizan en la organización, agrupando en áreas funcionales a todas aquellas que poseen un mismo fin, o que sean afines. Más adelante se profundiza en esta forma de ver la empresa.

Punto de vista horizontal: percibe la empresa como un sistema, la cual posee flujos de trabajo (procesos) que traspasan las fronteras de las áreas funcionales, originando las relaciones entre las mismas, hasta llegar al cliente final. O sea, dentro de la estructura funcional de la empresa se tiene claridad de la importancia de los flujos de trabajo para el buen desempeño de la organización en general

Se orientan las actividades No presenciales No 13 y No 14.

Actividad No presencial No 13. Organización. Estructuras organizativas de dirección, funciones y procesos.

Actividades de trabajo independiente:

1. Estudiar, en las págs. 355-359 del libro Administración Estratégica de Thompson, e identifique las principales tareas de la puesta en práctica de la estrategia.
2. Estudiar, en la pág. 362 del libro Administración Estratégica de Thompson, los componentes de la creación de una organización capaz, elabore un resumen acerca de ellos e identifique el componente o componentes relacionados con la función de organización.
3. Estudiar, en la pág. 371 del libro Administración Estratégica de Thompson, la adecuación de la estructura de la organización a la estrategia y resuma las actividades necesarias para adecuar la estructura de una organización a los requerimientos de la ejecución exitosa de la estrategia, e identifique los criterios que ayudan a identificar las actividades cruciales para la estrategia.
4. Estudiar, en las págs. 374-375 del libro Administración Estratégica de Thompson, Conversión de las actividades cruciales para la estrategia en los principales componentes básicos y responda a la pregunta siguiente: ¿Puede influir la estructura en la selección de la estrategia? Explique.
5. Estudiar, las págs. 375-376 del libro Administración Estratégica de Thompson y extraiga ejemplos de enfoque de procesos y ventajas y desventajas de la organización funcional.

6. Estudiar, las págs. 377-378 del libro Administración Estratégica de Thompson y resume las desventajas del enfoque jerárquico y la importancia de la delegación de autoridad en organizaciones descentralizadas.
7. Estudiar en la pág. 378 del libro Administración Estratégica de Thompson, la cápsula ilustrativa No 43. La reingeniería de los procesos de negocios: cómo la aplican las compañías y qué resultados han obtenido, y elabore un resumen de en qué consiste la reingeniería de procesos.
8. Estudiar, las págs. 378-380 del libro Administración Estratégica de Thompson, los principios en los que se basa la preferencia por las estructuras de administración más racionales y los empleados facultados. Haga el análisis de la necesidad de tener en cuenta estos principios tomando como ejemplo una organización cubana.
9. Estudiar en la págs. 381-382 del libro Administración Estratégica de Thompson, y extraiga diferentes formas de coordinación e iniciativas para la coordinación con partes externas y su importancia para la implementación estratégica.
10. Estudiar, las págs. 383-384 del libro Administración Estratégica de Thompson, estructuras organizacionales del futuro, extraer las herramientas necesarias del diseño organizacional y las características nuevas de las organizaciones del futuro.
11. Estudiar, las págs. 392-397 del libro Administración Estratégica de Thompson y resumir en qué consiste el mejoramiento continuo, la administración de la calidad total y su relación a su juicio con la organización como función de dirección y por lo tanto con la implementación estratégica.
12. Existen diferentes concepciones sobre estructura organizativa por lo que debes valorar tu concepción de estructura organizativa a partir de lo planteado por Stratego, 1988, Mintzberg, 1984 y Stoner 1992; presentados en el material "Diseño Organizacional" en la página 5 ubicado en el Centro Virtual de Recursos.
13. A partir de diferentes estudios y teniendo en cuenta la evolución del proceso de dirección de las organizaciones Henry Mintzberg presenta cinco partes fundamentales de la organización en su libro "Diseño de organizaciones eficientes". Por lo que debes consultar lo planteado por el autor en las páginas de la 43-60 e identificar los elementos en cada una de las partes fundamentales de una organización.
14. Estudiar, en el libro de Henry Mintzberg. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, S.A. España. 1991, los mecanismos de coordinación e identificalos en la empresa seleccionada por ti con ejemplo de cada uno.
15. Consulta en el libro de Stoner, pag. 340 los diferentes tipos de estructuras organizativas de dirección con sus ventajas y desventajas.
16. Estudiar, en el libro de Henry Mintzberg. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, S.A. España. 1991, las distintas formas de configuración estructural e identifica cuál es la que se emplea en la empresa seleccionada por ti.

Ejercicios resueltos:

Ejercicio 1. Seleccione y ordene de forma lógica las etapas de Organización:

| | |
|--|--|
| | Dirigir, tomar y ejecutar la toma de decisiones |
| | Plantear las alternativas. |
| | Definir quienes van a realizar cada tarea según el tipo de tarea |
| | Medición de los resultados obtenidos en cada punto de control |
| | Formulación del acuerdo de dirección. |
| | Definir los recursos técnicos-materiales que necesitamos y adquirirlos; |
| | Decisión final (llevar el sistema a lo planificado). |
| | Determinación de los objetivos |
| | Definición de los puntos de control y la determinación de las normas o indicadores que deben de satisfacerse en los mismos |
| | Intercambiar y comunicarse de forma diáfana |
| | Selección de la alternativa más conveniente |
| | Influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas fundamentales |
| | Definir el proceso tecnológico |
| | Análisis de la ejecución (verificar lo real contra lo planificado) |
| | Determinación de las premisas existentes. |
| | Negociar y resolver los conflictos que puedan originarse |

Respuesta:

| | |
|---|--|
| | Dirigir, tomar y ejecutar la toma de decisiones |
| | Plantear las alternativas. |
| 3 | Definir quienes van a realizar cada tarea según el tipo de tarea |
| | Medición de los resultados obtenidos en cada punto de control |
| | Formulación del acuerdo de dirección. |
| 2 | Definir los recursos técnicos-materiales que necesitamos y adquirirlos; |
| | Decisión final (llevar el sistema a lo planificado). |
| | Determinación de los objetivos |
| | Definición de los puntos de control y la determinación de las normas o indicadores que deben de satisfacerse en los mismos |
| | Intercambiar y comunicarse de forma diáfana |
| | Selección de la alternativa más conveniente |
| | Influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas fundamentales |
| 1 | Definir el proceso tecnológico |
| | Análisis de la ejecución (verificar lo real contra lo planificado) |
| | Determinación de las premisas existentes. |
| | Negociar y resolver los conflictos que puedan originarse |

Ejercicio 2. Enlace el término con su concepto y con su organigrama

| | | |
|--|--|---|
| <p>1. Organización por función</p> | | <p>a. La organización de una compañía en divisiones que agrupan a todos aquellos involucrados en un cierto tipo de producto o mercado.</p> |
| <p>2. Organización Matricial</p> | | <p>b. Una forma de departamentalización en que cada persona comprometida con una actividad funcional, tal como mercadotecnia o finanzas, se agrupa en una unidad.</p> |
| <p>3. Organización por Producto /Mercado</p> | | <p>c. Una estructura organizacional en la que cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división, como a uno de proyecto o de grupo.</p> |

Respuesta:

1- bajo – b; 2 – alto – c; 3 – medio –a

Ejercicio 3. Reflexione acerca de las siguientes interpretaciones que sobre estructura organizativa de dirección realizan algunos autores y seguidamente elabore su propia definición de estructura.

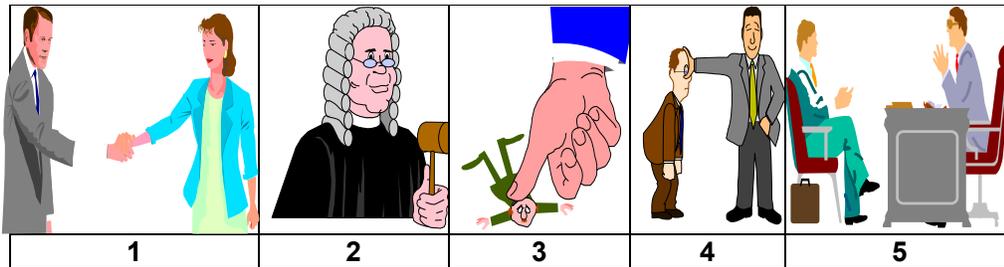
1. “La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. ----- Mintzberg H.

2. “La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se divide, organizan y coordinan”. ----- James A. y Stoner F.

3. “...la estructura es o consiste en la red de relaciones existentes entre los componentes de una empresa”. ----- M. Menguzato y J. Renau

4. “...es el conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre ellas”. ----- Strategor

Ejercicio 4. Asocie con cada imagen el tipo de poder que se emplea:



- a. Coercitivo: Lado negativo del poder de recompensa, basado en la habilidad del influyente de castigar al influido.
- b. Recompensa: Habilidad de recompensar a otra persona para llevar a cabo órdenes que pueden darse de manera explícita o implícita.
- c. Legítimo: Autoriza formal, existe cuando el subordinado reconoce la legitimidad del influenciador (límites).
- d. Experto: Basado en la creencia o el entendimiento de que el influyente tiene conocimientos específicos o experiencia relevante que no tiene el influido.
- e. Referencia: Basado en el deseo del influido de parecerse o identificarse con el influyente.

Respuesta: 1- b ; 2 – d ; 3 - a ; 4 - e ; 5 - c.

Ejercicio 5. Responda Verdadero o Falso

| | |
|--|--|
| | La estrategia no dirige el pensamiento de la alta dirección de la empresa. |
| | La APO es un proceso por el cual una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. |
| | La misión, valores, visión, objetivos y estrategia son componentes claves de la planificación estratégica. |
| | La visión se puede definir como la razón de ser o el gran objetivo de toda organización. |
| | Mayor rendimiento de la organización y adecuada división y coordinación de las actividades entre grupos e individuos es un beneficio de la DPO |
| | Las Matrices DAFO, McKinsey y BCG son herramientas empleadas en la Planificación Estratégica |
| | La estructura organizacional es la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización. |
| | La delegación es la asignación de autoridad formal y responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. |
| | La centralización da mayor flexibilidad concentrando la autoridad en el nivel operativo de la organización. |

RESPUESTA:

| | |
|----------|--|
| F | La estrategia no dirige el pensamiento de la alta dirección de la empresa. |
|----------|--|

| | |
|---|--|
| V | La APO es un proceso por el cual una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. |
| V | La misión, valores, visión, objetivos y estrategia son componentes claves de la planificación estratégica. |
| F | La visión se puede definir como la razón de ser o el gran objetivo de toda organización. |
| V | Mayor rendimiento de la organización y adecuada división y coordinación de las actividades entre grupos e individuos es un beneficio de la DPO |
| V | Las Matrices DAFO, McKinsey y BCG son herramientas empleadas en la Planificación Estratégica |
| V | La estructura organizacional es la forma en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización. |
| V | La delegación es la asignación de autoridad formal y responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. |
| F | La centralización da mayor flexibilidad concentrando la autoridad en el nivel operativo de la organización. |



Lecturas recomendadas.

1. Thompson. Administración Estratégica. pág. 383. Cápsula ilustrativa 44. Coordinación entre unidades en tres compañías.
2. Stoner, J. Administración. Ed. Prentice-Hall. 5ta. Ed. México. 1989. Pág. 333-390. Concepto de estructura organizacional, la departamentalización y la línea de mando, la estructura organizacional formal e informal, los tipos de estructura organizacional, la coordinación.
3. Henry Mintzberg. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, S.A. España. 1991, Partes y configuraciones estructurales.
4. Hernández Lugo, Alejandro y Lemus Viera, Hector. Enfoque por procesos. Confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio. Trabajo de Diploma. Junio, 2001.
5. Sandoval Herrera, María Regla. Procedimiento de Gestión por Procesos aplicado en la Organización Superior de Dirección Empresarial "Grupo Industrial de Astilleros". Tesis en opción al Título de Master en Dirección. Septiembre, 2007.
6. Harrington, H. J.: *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. pp. 12-34, 52, 53. Ed. McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá DC, Colombia. 1998.
7. Material de gestión organizacional. La función de organización.
8. Rummler, Geary A. & Brache, Alan P.: *Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart* " Second Edition, Jossey – Bass Publishers. San Francisco, California, EEUU. 1995.
9. Gárgiga, Rogelio J. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana. 1999.
10. Menguzzato, Martina y Renal, Juan. La dirección estratégica de empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel, S.A., España, 1991.
11. Thompson. Administración Estratégica. Ed. Prentice Hall. 13ra. Ed. México. 2004.

12. Chiavenato, Idalberto. Administración, los nuevos tiempos. Ed. McGraw Hill. Colombia. 2002.
13. Stoner, James. Administración. Ed. Prentice Hall. 5ta. Ed. México. 1989.
14. Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, S.A. España. 1991.
15. Gárgiga, Rogelio J. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana. 1999.
16. Menguzzato, Martina y Renal, Juan. La dirección estratégica de empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel, S.A., España, 1991.
17. Thompson. Administración Estratégica. Ed. Prentice Hall. 13ra. Ed. México. 2004.
18. Chiavenato, Idalberto. Administración, los nuevos tiempos. Ed. McGraw Hill. Colombia. 2002.
19. Stoner, James. Administración. Ed. Prentice Hall. 5ta. Ed. México. 1989.
20. Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, S.A. España. 1991.

Actividad No presencial No 14. Preparación para el seminario de Organización. Estructuras organizativas de dirección, funciones y procesos.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

En una organización seleccionada identifique:

- Tipo de estructura
- Mecanismos de coordinación.
- Ejemplos de delegación de autoridad.
- Si la organización tiende a la centralización o a la descentralización.
- Si la organización tiene definidos sus procesos.
- Clasifique sus procesos en estratégicos o de gestión, claves y de apoyo.
- Exponga su mapa de procesos
- Defina las actividades de la cadena de valor claves para la ejecución de la estrategia.
- Incongruencias entre la estructura y la estrategia trazada por la organización

Clase encuentro No. 8

Seminario NO 7 Organización. Estructuras organizativas de dirección, funciones y procesos.

Objetivos:

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre las estructuras organizativas de dirección, funciones y procesos, mecanismos de coordinación, delegación de autoridad. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe exponer el resultado de las actividades orientadas para la actividad no presencial No 14

Orientación del estudio del Epígrafe 3.2

Epígrafe 3.2 El sistema informativo en la empresa. Grupos. Conflictos y solución de problemas en grupos.

En este epígrafe se explica el sistema informativo en la empresa, los requisitos que deben tener las informaciones; los grupos de personas y el papel que juegan ellos dentro de la organización y los conflictos que surgen entre las personas y la solución de ellos.

Objetivos:

- Identificar el sistema de información de una organización.
- Describir los elementos fundamentales de un sistema de información.
- Comprender el papel del sistema de información en la empresa.
- Identificar los diferentes SI que se emplean dentro de la empresa.
- Interpretar el papel de los grupos en el desempeño de una organización y el manejo de los conflictos que se pueden generar.

Conceptos clave:

1. **Datos:** se refiere a una descripción elemental de las cosas, eventos, actividades y transacciones que se registran, clasifican y almacenan, pero no están organizadas para transmitir un significado concreto. Los elementos de datos pueden ser números, letras, figuras, sonidos o imágenes. Ejemplos de datos es la nota del estudiante en una clase y el número de horas que un empleado trabaja en una semana determinada.
2. **Información:** se refiere a los datos que se han organizado de manera que tengan significado y valor para el receptor. Por ejemplo, un promedio de calificaciones es un dato, pero el nombre del estudiante, junto con su promedio de calificaciones es la información. El receptor interpreta el significado y saca conclusiones y las implicaciones de la información.
3. **Conocimiento:** consiste en los datos y/o información que se han organizado y se procesan para transmitir conocimiento, experiencia, aprendizaje acumulado y experticia en su aplicación a un problema de negocios actual. Por ejemplo, una empresa de reclutamiento ha encontrado con el tiempo que los estudiantes con los promedios de calificaciones de más de 4 puntos han tenido el mayor éxito en su programa de gestión. Basándose en su experiencia, la empresa puede decidir entrevistarse con sólo los estudiantes con promedios más de 4 puntos. El conocimiento organizacional, que refleja la experiencia y la experticia de muchas personas, tiene un gran valor para todos los empleados.
4. **Un sistema de información (SI)** se define técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que recoge, procesa, almacena, analiza y difunde información para un propósito específico (p.ej: toma de decisiones, control). Un SI basado en computadora (Computer-based information system, CBIS) utiliza la tecnología de cómputo para realizar todas o algunas de sus tareas previstas. Hoy, no todos los SI están computarizados, pero si

la mayoría; por esta razón, el término sistema de información se suele utilizar como sinónimo de CBIS, desde el punto de vista de la dirección es el conjunto de informaciones para facilitar la toma de decisiones efectivas que permiten que las funciones administrativas se realicen eficazmente.

5. **Grupo:** Dos o más personas que interactúan e influyen en otras para lograr un propósito común.
6. **Conflicto:** Proceso que surge cuando una de las partes percibe que la otra parte la afecta de forma negativa.

El sistema informativo en la empresa. Grupos. Conflictos y solución de problemas en grupos.

Como puedes ver, todas las funciones administrativas requieren de un Sistema informativo que garantice la ejecución de las tareas; por eso todas las informaciones deben cumplir determinados requisitos. Si estás de acuerdo con esta afirmación, realiza la Tarea 1 para que conozcas cuáles deben ser ellos.

Durante los últimos años se han multiplicado los estudios sobre la información como factor clave para la toma de decisiones en la empresa, en la gestión empresarial y como eje conceptual sobre el que pesan los sistemas de información empresariales.

Se considera que la información es un recurso que se encuentra al mismo nivel que los recursos financieros, materiales y humanos, que hasta el momento habían constituido las aristas sobre los que había girado la gestión empresarial. Si la teoría económica tradicional mantenía el capital, la tierra y el trabajo como elementos primarios de estudio, la información se ha convertido, ahora, en el cuarto recurso a gestionar.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial el conocimiento del entorno, en un mundo cada vez más complejo y cambiante, origina una necesidad cada vez más acuciante de información para la toma de decisiones, tanto para atacar nuevos mercados, como para proteger a la empresa de agentes externos que puedan vulnerar su estabilidad.

El dominio de la información externa, no debe hacer olvidar el control de los flujos internos de información que la propia empresa genera derivado de su funcionamiento.

Sin lugar a dudas, el papel del Grupo es determinante en esto, la inteligencia colectiva supera a la personal y existen muchos ejemplos de esto ¿Pudieras mencionar algunos en que hayas participado activamente?

Así, de esa manera son tan importantes las informaciones que todos los Grupos de personas que trabajan en una organización necesitan de ellas. ¿Se imaginan qué pasaría si habría que tomar una decisión importante y no se tienen todas las informaciones?

De seguro generaría algún Conflicto, ¿Te has visto envuelto en alguno de ellos? Evidentemente sí, pues son inevitables y son parte de la existencia humana; pero, ¿Sabes cómo manejarlos? ¿Cuál estilo emplearías en su manejo?

Se orientan las actividades No presenciales No 15 y No 16.

Actividad No presencial No 15. Sistema informativo en la empresa.

Actividades de trabajo independiente:

1. Estudiar, en el libro de Stoner. J. Administración, los requisitos que deben tener las informaciones y explica qué pasaría si no cumplieran con uno de ellos.
2. Realiza la encuesta de manejo de conflicto que se anexa y aplícala en la empresa seleccionada por ti para conocer qué estilo emplean sus jefes en un conflicto.

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios ubicados en este epígrafe.

Ejercicio 1.

A continuación se muestran criterios diferentes para denominar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)

“... el nuevo conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento acceso a la información (...) Todas ellas son nuevas herramientas y nuevos modos de expresión, que suponen nuevas formas de acceso y nuevos modelos de participación cultural (...) estableciendo un nuevo concepto de alfabetización”

Grupo de Recerca d’Hipermedia:1995

(...) la denominación –Tecnologías de Información y Comunicación- viene marcada por tres hechos significativos: lo ambiguo y general del término “nuevas”, que giran en torno a la información y a los nuevos descubrimientos que sobre la misma se van produciendo, que pretenden tener un sentido aplicativo y práctico”

Cabero, J.:1996

“... comprenden todas las tecnologías basadas en computadora y comunicaciones por computadora, usadas para adquirir, almacenar, manipular y transmitir información a la gente y unidades de negocios tanto internas como externas; permitiendo mejorarse el manejo e integración de las necesidades de procesamiento de información en todas las áreas”

Documentos MINAZ: 2003

Te corresponde

- ✓ Realizar Tu propia definición de TIC
- ✓ Cuáles son los puntos en común y las principales diferencias

Ejercicio 2.

días, semanas y meses de anticipación? Esto es lo que muchos expertos en la administración del tiempo recomiendan.

El problema es que este tipo de pensamiento tiene poco que ver con el cómo la mayoría de los ejecutivos eficaces en realidad administran su día. A los ejecutivos listos les encanta que los interrumpan y llenan sus días con conversaciones breves y no programadas como una manera de obtener información de último minuto y mantener las ligas persona les vitales que les permiten que las cosas se hagan en las instituciones grandes. Si uno se desliga de otras personas, ¿se pierde uno de lo que está sucediendo en su propia empresa, en su sector industrial y en el resto del mundo?

Stephanie Winston, una consultora de Nueva York que ayuda a los administradores y a los profesionistas a organizarse, entrevistó a 48 directores corporativos, vicepresidentes y presidentes de las principales empresas, incluyendo a John Sculley (Apple Corporation), Joseph Vittoria (Avis), Katherine Graham (*Washington Post*) y John Bryan (Sara Lee). Encontró que el día de los directivos implica muchas interrupciones. Los altos directivos llegan a sus oficinas por la mañana con una idea vaga de lo que harán ese día. En contradicción con las reglas de administración y eficiencia en el manejo del tiempo, responden largamente a lo que sigue. Solamente dos horas en la jornada de 9 a 10 horas de trabajo de un directivo pueden consistir en citas preprogramadas. Einston concluyó que ser interrumpidos no es contrario al trabajo de los altos directivos, ya que son éstas las que les permiten obtener información y cerrar lazos de lealtad. Joseph Vittoria, el director general (DG) de Avis, con sede en Garden City, Nueva York, bloquea períodos de dos a tres horas o días enteros para reuniones no programadas. Su negocio requiere de una gran cantidad de contacto personal y él desea que sus subordinados le digan lo que piensan. Él cree que su responsabilidad no es “operar la empresa sino comunicarse con las personas que operan la empresa. En ciertas formas, las interrupciones pueden ahorrar tiempo. Suzanne Rinfret Moore, presidenta de Rinfret Associates, una empresa de consultores en economía, Rinfret Securities, una operación comercial, y copresidenta de Altertrack, una empresa que coloca a los profesionales de Wall Street en trabajo de medio tiempo y de proyectos, piensa que alguien puede decirle algo en 30 segundos que le tomarían hasta 15 minutos si se lo escribieran en un memo. Piensa que un día fluido de negocios estimula la creatividad en ella y en su personal.

Por otra parte, Winston también encontró que los DG que entrevistó no leen mucho, aparte de los informes internos de su empresa y un poco de las publicaciones especializadas en negocios. Ciertos DG limitan sus conversaciones a unos pocos y cercanos colegas de alto nivel. Pero líderes reconocidos como Millard E. Drexler, presidente de The Gap, contesta su propio teléfono y toma docenas de llamadas de clientes a la semana. El finado Sam Walton solía convulsionar al sudeste de Estados Unidos al visitar sus tiendas WalMart.

Casi todos los días, a Linda Joy Wachner, directora general de Warnaco, un conglomerado de marcas de prendas íntimas para dama en las que se incluye la Fruit of the Loom de Warner, y marcas de prendas para caballero tales como Christian Dior, Hathaway y Chaps por Ralph Lauren, puede encontrarsele husmeando en el “cuarto de las puntadas” del piso 12 en su matriz de Park Avenue en Manhattan. Ocho maestras costureras están sacando muestras de la lencería que Warnaco fabricará en las plantas y venderá a las tiendas

departamentales y de especialidades. Ella toma muestras de cualesquiera telas, encajes o géneros que encuentra en las mesas de las mujeres.

Wachner piensa que ella mantiene muy rentable a su empresa al estar cerca del cliente, estando al frente del negocio y observando el trabajo. Piensa que aun los mercadólogos innovadores y los creadores de los productos deben saber cómo se maneja el efectivo.

En 1991, viajó 200 días visitando tiendas y plantas, recorriendo los pasillos de las tiendas y hablando con la gente de ventas para saber qué productos compraba el cliente y por qué. Todas las semanas revisa los informes de ventas de las tiendas al detalle de Warnaco. Wachner está en constante contacto con los clientes en las tiendas y con los detallistas. Pasa horas construyendo relaciones con los comerciantes que almacenan productos Warnaco para saber cómo puede expandir su negocio en sus tiendas.

Wachner emplea una carta semanal del presidente para traducir la información en acción. Todos los viernes por la noche siete directores divisionales de Warnaco le envían un memo de una página describiendo cualquier problema de entregas que hubiera ocurrido durante esa semana. También explican por qué las cosas salieron mejor de lo esperado. Wachner usa esta información como una visión general para identificar problemas que deben ser atacados en las reuniones de los lunes por la mañana. Por ejemplo un fax de los viernes alertó a Wachner sobre los retrasos en los embarques para encajes especiales que se requerían para completar un nuevo artículo de lencería para la línea Warner. Wachner fue directamente al teléfono y los encajes llegaron a tiempo. Las divisiones mandan también sus proyecciones mensuales de ventas.

Wachner no desea que los directivos de Wachner esperen ni 30 segundos. Insiste en que cada uno lleve un cuaderno en espiral con las palabras "HÁGALO YA" en la pasta. Los ejecutivos llevan cuadernos para tomar notas sobre las juntas o las conversaciones con Wachner, registrar las proyecciones de negocios o para recordarles cualquier cosa que implique una acción inmediata.

Wachner vigila de cerca el flujo de efectivo de Warnaco y sabe cuánto efectivo entró en la empresa todos los días y cuál era el total que debió recibir. Si las diferencias en cifras no están dentro de los pocos dólares, Wachner llama a los presidentes de las empresas que deben a Warnaco. Les hace saber que no recibirán más pedidos hasta que paguen sus facturas.

Los DG pueden necesitar solamente leer los informes de otras personas, pero, ¿qué pasa con los ejecutivos ocupados que deben de redactar informes? Stephanie Winston aconseja asignar una hora o dos para trabajar solos durante una parte del día, cuando el ejecutivo trabaja mejor. Con frecuencia el momento llega temprano por la mañana. El resto del día puede quedar abierto para reuniones o conversaciones ad hoc.

Responde de acuerdo al caso

1. Algunas importantes empresas de consultoría en administración piensan que los altos directivos pasan mucho de su tiempo recopilando información y muy poco tomando decisiones. ¿Está usted de acuerdo?
2. ¿Deberían los altos directivos presupuestar estrictamente su tiempo? ¿Qué tipos de problemas se crean cuando lo hacen? ¿Qué tipo de problemas se crean cuando no lo hacen?
3. ¿Qué tipos de roles administrativos, de decisiones y modelos de toma de

decisiones se ilustran en el caso?

4. Sugerir algunas aplicaciones de los sistemas de información que pudieran ayudar a los DG (como Wachner, Vittoria o Moore) para administrar sus actividades diarias. ¿Serían tales sistemas difíciles de construir?

Ejercicios resueltos:

Ejercicio 1.

A continuación aparecen LAS 12 REGLAS DE BILL GATES, Te corresponde relacionarla con la idea que más se Te asocie

| | |
|---|--|
| 1. INSISTIR EN LA COMUNICACION A TRAVES DEL E-MAIL | A. Dar a los trabajadores más sofisticados trabajos es posible sólo con mejores herramientas. Descubrirá que sus empleados llegarán a ser más responsables y más inteligentes para su trabajo. |
| 2. ESTUDIAR LOS DATOS DE LAS VENTAS PARA PARTICIPAR MAS FACILMENTE EN LA VISION DEL NEGOCIO | B. Para productos y servicios únicos, los vendedores encontrarán mayores clientes potenciales y pueden obtener mayores precios. |
| 3. CAMBIAR EL CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES EN ALTOS NIVELES DE PENSAMIENTO | C. La percepción de la velocidad de como cada uno se mueve una empresa, ahora forma parte de la cultura organizacional. |
| 4. UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS DIGITALES PARA CREAR EQUIPOS VIRTUALES | D. Hay que tener procesos frescos de decisión para evaluar el cambio, incluyendo la posibilidad de reevaluar las metas del proyecto original. |
| 5. CONVERTIR CADA PROCEDIMIENTO DE PAPEL EN UN PROCESO DIGITAL | E. Utilizar la tecnología para analizar la información relevante de las malas experiencias de los clientes y encontrar lo que ellos quieren que se ponga en los productos. |
| 6. UTILIZAR HERRAMIENTAS DIGITALES PARA ELIMINAR TRABAJOS DE TAREAS SIMPLES | F. Ayudarse de Internet para cambiar del rol de empleados que trabajan dentro de paredes, por el de adjuntos, consultores o socios. |
| 7. CREAR UNA RETROALIMENTACION CONSTANTE | G. El <i>E-mail</i> constituye un elemento clave del sistema nervioso de la empresa. |
| 8. UTILIZAR SISTEMAS DIGITALES PARA CUMPLIR INMEDIATAMENTE CON LAS DEMANDAS DEL CLIENTE | H. Existe un nuevo nivel de análisis de información, que permite transformar el conocimiento de los trabajadores, de datos pasivos a información activa. |

| | |
|--|---|
| | Hace que la información se convierta en un verbo. |
| 9. UTILIZAR LA COMUNICACION DIGITAL PARA REDEFINIR LOS LIMITES | I. Aprovechar las ventajas de datos digitalizados para crear nuevas oportunidades de negocios. |
| 10. TRANSFORMAR CADA PROCESO DE NEGOCIO EN UNA ENTREGA JUSTO A TIEMPO | J. Después de reemplazar el papel por las formas electrónicas se comprende que el consumo de papel es síntoma de un gran problema. |
| 11. UTILIZAR LA DISTRIBUCION DIGITAL PARA ELIMINAR AL INTERMEDIARIO | K. Las herramientas digitales son el mejor camino para abrir la puerta y adicionar flexibilidad. Si la gente correcta puede trabajar en los asuntos durante horas y no días, el negocio obtiene una enorme ventaja. |
| 12. LAS HERRAMIENTAS DIGITALES PUEDEN AYUDAR A LOS CLIENTES A RESOLVER PROBLEMAS POR SI MISMOS | L. Combinar el contacto personal y los servicios de Internet permite a los clientes tener ambas clases de interacción. Hay que reservar la interacción cara a cara para las actividades que requieran mayor valor agregado. |

RESPUESTA:

1 – G; 2 – I; 3 – H; 4 – K; 5 – J; 6 – A; 7 – D; 8 – E; 9 – F; 10 – C; 11 – B; 12 - L

Ejercicio 2.

Complete los espacios vacíos con los vocablos que correspondan

| | | | |
|---------------------|------------------------|----------------|--------------------------------------|
| FUNCIONES | DIRECCIÓN OPERATIVA | SUMINISTROS | INFORMACIÓN |
| TIEMPO DE RESPUESTA | GENERALIDAD | DISPONIBILIDAD | EXACTITUD |
| CARACTERÍSTICAS | INTELIGENCIA | FLEXIBILIDAD | USUARIO-ORDENADOR |
| VARIEDAD | FIABILIDAD | CUADROS MEDIOS | RESERVA |
| ALTA DIRECCIÓN | SISTEMA DE INFORMACIÓN | SEGURIDAD | NIVELES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS |

(): Conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno (), que operando sobre un conjunto de datos estructurados de una organización, recopilan, procesan y distribuyen selectivamente la () necesaria para, la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección de la misma

¿Cuáles son las () más habituales de un ()?

- a) **(I)**: información necesaria para la planificación de políticas estratégicas y adopción de decisiones
- b) **(II)**: información administrativa para la planificación táctica, el control y toma de decisiones
- c) **(III)**: información administrativa para la planificación operacional y la toma de decisiones
- d) **(IV)**: procesamiento de transacciones y respuestas a preguntas operativas

(I) más importantes a considerar en todo **(I)**:

1. **(I)** de la información por los medios adecuados
2. **(I)** de información de manera “selectiva” evitando sobrecargas e información irrelevante
3. **(I)** en la forma de presentación de la información
4. el grado de “**(I)**” incorporado en el sistema (relaciones preestablecidas entre la información contemplada en el sistema)
5. **(I)** del sistema: diferencia entre una petición de servicio y realización
6. **(I)**: conformidad entre los datos suministrados y los reales
7. **(I)**: conjunto de funciones disponibles para atender diferentes necesidades
8. **(I)**: capacidad de adaptación y /o ampliación del sistema a nuevas necesidades
9. **(I)**: probabilidad de que el sistema opere correctamente durante un período de disponibilidad de uso
10. **(I)**: protección contra pérdida y / o uso no autorizado de los recursos del sistema (accidentales o no)
11. **(I)**: nivel de repetición de información para proteger de pérdidas catastróficas de alguna parte del sistema

Respuesta

Sistema de Información: conjunto integrado de procesos, principalmente formales, desarrollados en un entorno **usuario-ordenador**, que operando sobre un conjunto de datos estructurados de una organización, recopilan, procesan y distribuyen selectivamente la **información** necesaria para, la operatividad habitual de la organización y las actividades propias de la dirección de la misma

¿Cuáles son las **funciones** más habituales de un **SI**?

- a) **ALTA DIRECCIÓN:** información necesaria para la planificación de políticas estratégicas y adopción de decisiones
- b) **CUADROS MEDIOS:** información administrativa para la planificación táctica, el control y toma de decisiones
- c) **DIRECCIÓN OPERATIVA:** información administrativa para la planificación operacional y la toma de decisiones
- d) **NIVELES ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS:** procesamiento de transacciones y respuestas a preguntas operativas

Características más importantes a considerar en todo **SI**:

1. **disponibilidad** de la información por los medios adecuados
2. **suministros** de información de manera “selectiva” evitando sobrecargas e información irrelevante
3. **variedad** en la forma de presentación de la información

4. el grado de “**inteligencia**” incorporado en el sistema (relaciones preestablecidas entre la información contemplada en el sistema)
5. **tiempo de respuesta** del sistema: diferencia entre una petición de servicio y realización
6. **exactitud**: conformidad entre los datos suministrados y los reales
7. **generalidad**: conjunto de funciones disponibles para atender diferentes necesidades
8. **flexibilidad**: capacidad de adaptación y /o ampliación del sistema a nuevas necesidades
9. **fiabilidad**: probabilidad de que el sistema opere correctamente durante un período de disponibilidad de uso
10. **seguridad**: protección contra pérdida y / o uso no autorizado de los recursos del sistema (accidentales o no)
11. **reserva**: nivel de repetición de información para proteger de pérdidas catastróficas de alguna parte del sistema

Ejercicio 3.

A continuación se listan elementos de valorización que UD debe relacionar con las categorías que se mencionan para poder evaluar a las TIC dentro de la Administración

- ✓ Precisión
- ✓ Accesibilidad física
- ✓ Contribución a la toma de decisiones
- ✓ Relaciones más armoniosas
- ✓ Ahorro de costos
- ✓ Aumento en las ganancias
- ✓ Credibilidad
- ✓ Diferenciación de los productos
- ✓ Ahorro de tiempo
- ✓ Estimulación
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Frecuencia de uso
- ✓ Recuperación de inversiones
- ✓ Definición de metas y objetivos
- ✓ Relevancia

| CATEGORIAS | ELEMENTOS DE VALORIZACIÓN |
|--|---------------------------|
| Calidad de la información en sí | |
| Utilidad de los fondos de información | |
| Impacto en la productividad organizacional | |
| Impacto en la eficiencia organizacional | |
| Impacto en la posición financiera | |

RESPUESTA

| CATEGORIAS | ELEMENTOS DE VALORIZACIÓN |
|---------------------------------------|---|
| Calidad de la información en sí | Precisión Credibilidad Relevancia |
| Utilidad de los fondos de información | Accesibilidad física |

| | |
|--|---|
| | Flexibilidad Frecuencia de uso |
| Impacto en la productividad organizacional | Contribución a la toma de decisiones Ahorro de tiempo Estimulación |
| Impacto en la eficiencia organizacional | Relaciones más armoniosas Diferenciación de los productos Definición de metas y objetivos |
| Impacto en la posición financiera | Ahorro de costos Aumento en las ganancias Recuperación de inversiones |



Lecturas recomendadas.

- Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon: Management Information Systems, Managing the digital firm. Ninth Edition. Prentice Hall. Cap. 1, 2, 3.2005
- R. Kelly Rainer and Efraim Turban: Introduction to Information Systems: Supporting and Transforming Business. Second Edition. Wiley. Cap 1, 8, 13.2008.
- Stoner, J. Administración. Quinta Edición. Págs. 705-734, 539-556.
- Material de Gestión organizacional. El Sistema de Información en la Empresa.
- Gárgiga, Rogelio J. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana. 1999.
- Menguzzato, Martina y Renal, Juan. La dirección estratégica de empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel, S.A., España,1991.
- Thompson. Administración Estratégica. Ed. Prentice Hall. 13ra. Ed. México. 2004.
- Chiavenato, Idalberto. Administración, los nuevos tiempos. Ed. McGraw Hill. Colombia. 2002.
- Stoner, James. Administración. Ed. Prentice Hall. 5ta. Ed. México. 1989.
- Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, S.A. España. 1991.

ENCUESTA DE MANEJO DE CONFLICTO

¿Cuál es su intención primordial en el manejo de un conflicto? Indique con qué frecuencia confía en cada una de las siguientes tácticas utilizando la siguiente escala:

| | | | | |
|----------|---|---|---|---------|
| Rara vez | | | | Siempre |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. _____ Presento mi caso a mis compañeros para mostrar los méritos de mi posición.
2. _____ Negocio con mis compañeros a fin de lograr un compromiso.

3. _____ Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros de trabajo.
4. _____ Procuro investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución que sea aceptable para todos.
5. _____ Soy firme al perseguir mi lado del tema.
6. _____ Procuro evitar que me pongan bajo los reflectores y guardo para mí mismo el conflicto ante mis compañeros.
7. _____ Defiendo mi solución del problema.
8. _____ Utilizo el tomar y el dar a fin de alcanzar una solución intermedia.
9. _____ Intercambio información precisa con mis compañeros para resolver juntos el problema.
10. _____ Evito una discusión abierta de mi diferencia con mis compañeros.
11. _____ Me ajusto a los deseos de mis compañeros.
12. _____ Procuro sacar a la luz todas nuestras preocupaciones para resolver los asuntos de la mejor manera posible.
13. _____ Propongo un término medio para romper los estancamientos.
14. _____ Estoy de acuerdo con las sugerencias de mis compañeros.
15. _____ Procuro guardarme mis desacuerdos con mis compañeros a fin de evitar malos entendidos.

Clave de calificación:

Sume las calificaciones otorgadas a cada uno de las tácticas según el esquema propuesto:

| Estilos de manejo de conflicto | | | | |
|--------------------------------|--------------|-------------------------|-------------|--------------|
| Competencia | Colaboración | Arreglo con concesiones | Evasión | Complacencia |
| 1 | 4 | 6 | 3 | 2 |
| 5 | 9 | 10 | 11 | 8 |
| 7 | 12 | 15 | 14 | 13 |
| Total _____ | Total _____ | Total _____ | Total _____ | Total _____ |

Su intención primordial es el estilo con el total más elevado.

Actividad No presencial No 16. Preparación para el seminario del Sistema informativo en la empresa.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

- Estudiar de la página 211- 214 del Decreto 281 acerca del perfeccionamiento empresarial, el Sistema informativo y elabore un resumen de su contenido.
- En una organización seleccionada caracterice su sistema informativo teniendo en cuenta lo estudiado en clases, y resuma sus puntos fuertes y débiles.

Clase encuentro No. 9

Seminario No 8 El sistema informativo en la empresa. Grupos. Conflictos y solución de problemas en grupos.

Objetivos:

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre El sistema informativo en la empresa. Grupos. Conflictos y solución de problemas en grupos. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe exponer el resultado de las actividades orientadas para la actividad No presencial No 16.

Orientación del estudio del Epígrafe 3.3

Epígrafe 3.3 La dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo.

Se explica el papel de la función de dirección en la implementación estratégica y el impacto y trascendencia del proceso de liderazgo y el papel de la motivación y la comunicación en él.

Objetivos:

- Identificar el papel de la función de dirección en la implementación estratégica.
- Identificar los elementos para la dirección de los trabajadores como el recurso más importante con que cuenta la organización.
- Identificar el impacto y trascendencia del proceso de liderazgo y el papel de la motivación y la comunicación en él.

Conceptos clave:

- **Recurso humano:** Conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes y valores de los trabajadores, los colectivos laborales y las organizaciones, y es el recurso principal y decisivo dentro del proceso de trabajo que actúa sobre el resto de los elementos que en él intervienen.
- **Liderar:** Capacidad de influir sobre los miembros de la organización o colectivo para alcanzar determinadas metas.

- Liderazgo: Incluye la motivación de subordinados, el dirigir a otros, el seleccionar los canales de comunicación más eficaces y el resolver conflictos.
- **Motivación:** Motivación: Voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual, lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.
- **Comunicación:** Proceso en que se comparte un significado por medio de la transmisión de mensajes.
- **Mensaje:** Lo que se comunica.
- **Necesidad:** Estado interno del individuo que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.
- **Cultura organizacional:** el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros; es el ambiente humano en el que los empleados desempeñan su trabajo.
- **Valores organizacionales:** Son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales, y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente vinculados con la misión y la visión.
- **Creatividad:** Cualidad de la personalidad que brinda potencialidades al sujeto para el desarrollo de ideas novedosas y **originales**.
- **Innovación:** Proceso vinculado estrechamente a la creatividad que constituye la aplicación en la práctica de las ideas creativas. Aspecto imprescindible para lograr el cambio en la organización.

La dirección y la gestión del factor humano.

El liderazgo débil puede arruinar la estrategia más sólida; la ejecución convincente de incluso un mal plan a menudo acarrea la victoria. Sun Zi.

Podemos ver como esta frase enfatiza en el papel del liderazgo para la ejecución de la estrategia.

El factor humano siempre ha estado presente en los estudios llevados a cabo dentro de las distintas escuelas o enfoques de las teorías de la administración. En este sentido encontramos que la función de Recursos Humanos ha pasado por una serie de etapas hasta encontrarse en su concepción actual donde se reconoce como el recurso principal y decisivo dentro del proceso de trabajo que actúa sobre el resto de los elementos que en él intervienen.

Para ejercer una buena función de dirección hay que tener capacidad para influir sobre los miembros de la organización o colectivo con el fin de alcanzar aquellas metas organizacionales declaradas en la misión y visión de las empresas, siendo esta la función de liderazgo, mando o dirección sin que ello signifique que todo ejecutivo cuente con los atributos de líder. En este sentido encontramos varios tipos de liderazgo: el autocrático, el democrático y anárquico, también conocido este como Laissez Faire (Ver material "El directivo como líder y como ejecutivo" y material liderazgo)

El comportamiento del líder será captado en la medida que sus seguidores lo consideren una fuente de satisfacción de sus necesidades, pues la motivación

guarda relación con este aspecto. En este sentido se reconoce que la motivación es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo al individuo, o puede ser generado internamente. (Ver material CO Cap06 Robbins.doc)

Resulta una función del liderazgo la comunicación en las organizaciones. Las 4 funciones de la dirección evidencian este elemento pues la misma es utilizado por los directivos para controlar el comportamiento, fomentar la motivación, proporcionar información a los individuos y grupos que lo necesitan y por ende para tomar decisiones (ver material Libro liderazgo del cambio). Hoy se plantea la importancia de este proceso cuando se plantea que es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema. Para reafirmar esta idea se pueden consultar los estudios de (Katz and Kahn 1986)

Del epígrafe 3.1 conoces que por la estructura organizativa de dirección van todas las informaciones hacia arriba y hacia abajo, así existen tres tipos de comunicaciones organizacionales: vertical, lateral e informal. Existen, dentro de ella, obstáculos que impiden que esto se realice normalmente ¿Podieras imaginarte cuáles son?

La función de dirigir no termina aquí, es necesaria la Motivación de los subordinados, pues son ellos los que realizan el trabajo y en el que se apoya el jefe para realizar cualquier meta.

¿Sabes cuáles son las teorías de la motivación en que se pueden apoyar los jefes para lograr que sus empleados trabajen correctamente?

Pero, si te has dado cuenta, no basta con comunicarse y motivar a los subordinados para tener seguidores; es necesario aplicar el Liderazgo.

No es una solución fácil, requiere experiencia y carisma de jefe. Cada uno tiene sus propios estilos que son aplicados en dependencia de las circunstancias en que se encuentre la organización.

Se orientan las actividades No presenciales No 17 y 18.

Actividad No presencial No 17. La dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo.

Actividades de trabajo independiente:

1. Estudiar en las págs. 359-361 del libro Administración Estratégica de Thompson, el Liderazgo de la puesta en práctica de la estrategia y elabore un listado de las manifestaciones del liderazgo en la ejecución estratégica.
2. Estudiar las págs. 404-415 del libro Administración Estratégica de Thompson, y elaborar un resumen del papel de la motivación para la implementación estratégica, y elabore un listado de mecanismos o formas de motivación y aspectos negativos de la motivación.
3. Indagar en una organización mecanismos o formas de motivación utilizados.
4. Estudiar en la pág. 436 del libro Administración Estratégica de Thompson, el liderazgo estratégico y resume los principales estilos de liderazgo que se manifiestan. ¿Cree Ud. Que debe utilizarse un único estilo de liderazgo?
5. Estudiar en la pág. 442 del libro Administración Estratégica de Thompson, el ejercicio del liderazgo ético e insistencia en la buena ciudadanía

corporativa y resumir las acciones concretas para ejercer el liderazgo ético. Analice su cumplimiento en una organización.

6. Estudia, en el libro de Stoner. J. Administración, los obstáculos para una comunicación efectiva y la forma en que los puedas superar.
7. Realiza la encuesta de comunicación ¿Sabemos escuchar? que se anexa y aplícala en la empresa que seleccionaste para tu estudio, analiza los resultados y llega a las conclusiones pertinentes.
8. Estudia, en el libro de Stoner. J. Administración, las diferentes teorías de la motivación según los diferentes autores que la han nombrado y aplica las encuestas de Motivación en la organización estudiada para que te ayuden a identificar cómo pudieran sus jefes motivar a sus trabajadores.
9. Estudia, en el libro de Stoner. J. Administración, los diferentes estilos de liderazgos que pueden emplear los jefes y aplica la encuesta de Liderazgo en la empresa seleccionada para que reconozca qué estilo emplea su jefe máximo y saques tus propias conclusiones.
10. Realice un mapa conceptual relacionando el proceso de comunicación, la motivación y el liderazgo
11. En la empresa seleccionada, aplica las encuestas de comunicación, motivación y liderazgo y obtiene las conclusiones debidas. (material encuestas)
12. ¿Crees que en esa empresa existe la cultura necesaria para implantar las estrategias que se formularon?
13. Estudio de caso

“El Hotel “Aguas Claras” comenzó su funcionamiento hace 6 años, desde su creación ha venido realizando un proceso de ampliación de sus capacidades habitacionales, contando actualmente con 150 habitaciones, de ellas 10 suites debidamente acondicionadas para hombres de negocios.

El gerente general desde el surgimiento del hotel, se ha interesado solo por los resultados de las tareas asignadas, no permite que se inmiscuyan cuando toma decisiones, generalmente es dogmático y en ocasiones impone y espera cumplimiento. Hace unos meses decidió abrir una nueva instalación dentro del área. Esta decisión se toma teniendo en cuenta las sugerencias de los clientes quienes aseguran no tener un área de entretenimientos como es el estilo de hoteles internacionales.

En la reunión con los jefes de los otros departamentos, la comunicación no fluyó adecuadamente, los jefes de departamento no brindaban ideas sino que se limitaban a escuchar a las del gerente general, mostrándose apáticos y desmotivados.

Los trabajadores de servicio, por su parte, han planteado su descontento en las reuniones del sindicato, pues este cambio traería consigo un reordenamiento de las plazas en el hotel.”

A partir del caso se les pregunta a los estudiantes:

- a) ¿Qué tipo de liderazgo se pone de manifiesto? ¿En qué se diferencia de otros estilos de liderazgo?
- b) ¿Cuál es la causa fundamental de que no fluyera la comunicación adecuadamente entre el director y los jefes de departamento?

- c) Analizar el caso y proponer soluciones para contrarrestar las barreras para la comunicación
- d) Analizar la relación entre liderazgo, comunicación, formación y motivación. Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios ubicados en este epígrafe.

Ejercicio 1.

De las siguientes ideas acerca del Líder y Liderazgo, confecciona tu propia conceptualización para cada uno de estos términos

- ✓ Líder es la persona capaz de ejercer una influencia dominante sobre un grupo.
- ✓ Líder es la persona con capacidad de dar satisfacción a las demandas y deseos de sus seguidores.
- ✓ Líder es la persona que se encuentra en el sitio adecuado, en el momento preciso y con las cualidades necesarias para satisfacer las demandas del grupo.
- ✓ Liderazgo = Inteligencia + Aprendizaje + Oportunidad.
- ✓ Un líder es la cabeza visible de un grupo, equipo u organización.
- ✓ Un líder es una persona carismática, capaz de tomar una decisión acertada y de inspirar a otros para alcanzar un objetivo común.
- ✓ El liderazgo es la capacidad de comunicar de manera positiva y de inspirar a otros.
- ✓ El liderazgo es la capacidad de influir sobre los demás
- ✓ Es un proceso de influencia en las personas, ejercido a través de un proceso de comunicación, en una situación dada y en busca de metas específicas.

Ejercicio 2.

CASO 1. ¿QUÉ HACER?

En la empresa ensambladora de televisores se viene presentando un problema: la falta de interés de los trabajadores por su trabajo en las líneas de ensamblaje final de los televisores ya que el departamento de inspección de la calidad no podía garantizar su control. La respuesta a este problema fue, ubicar en un taller al final de la línea a un grupo de operadores y mecánicos altamente capacitados. Esto era evidente que no resolvería el problema pues, además de ser costoso evidenciaba que los errores eran de la falta de cuidado en las partes ensambladas y en el televisor mismo.

El director de la empresa convocó a una reunión a los miembros del consejo de dirección para buscar la manera de resolver este problema.

El subdirector de producción planteó que a su juicio los problemas eran técnicos ya que si la gente de tecnología diseñara los componentes y el televisor de forma cuidadosa desaparecerían muchos problemas en la calidad. También opinó que la gente de personal especialmente señaló que había más de un 5 % rotación mensual entre los trabajadores de las líneas de ensamble y que con frecuencia el ausentismo los lunes llegaba a un 20 %. Su opinión era que ningún departamento de producción podría funcionar bien con esta clase de fuerza de trabajo.

El ingeniero principal afirmó que los componentes y televisores eran diseñados con suficientes calidad y que se hicieran más estrictas las tolerancias de

ingeniería, si no el ajuste de parte sería tan difícil y emplearía tanto tiempo que sería más costoso fabricar los televisores.

La jefa de personal se defendió con diferentes argumentos; señaló que el departamento no tenía ninguna posibilidad de selección de las personas que solicitan empleo ya que la fluctuación era tan alta que a lo que se tendría que ocupar las plazas vacantes y nada más. Además el trabajo de ensamble es bastante tedioso y por tanto nadie podía aspirar a que las personas tuvieran especial interés en su trabajador encima de sus sueldos.

No obstante ella planteó que está convencida de que se podía lograr mayor interés en los trabajadores y en consecuencia lograr producir trabajo de mayor calidad y menor ausentismo y rotación si se ampliaran los puestos de ensamble.

Cuando se preguntó qué solución proponía recomendó dos opciones: Una, que los trabajadores manejaran diversas operaciones de la línea de ensamble y que trabajaran por equipo en lugar de efectuar una sola tarea simple; La segunda era rotar a los trabajadores cada semana de un lugar de la línea a otro completamente diferente para proporcionarles un trabajo nuevo y más interesante.

Se adoptaron las sugerencias y se pusieron en práctica. Para sorpresa de todos, los trabajadores expresaron gran insatisfacción con el nuevo programa y expresaban que eso sólo era un plan de la administración para hacerlos trabajar más que antes y capacitarlos para reemplazar a otros trabajadores sin ningún aumento de salarios.

Todos en el consejo de dirección quedaron sorprendidos e incluso la jefa de personal expuso "no entiendo, ! hacemos su trabajo más interesante y no se sienten satisfecho.

A su juicio:

- 1- ¿Qué es lo que usted considera que funcionó mal en el programa?
- 2- ¿Qué hubiera hecho usted ante el problema que ocurría en las líneas de ensamble?

Ejercicio 3.

CASO 2. Analice las siguientes fábulas y diga qué fallo en el proceso de motivación

Fábula 1

Había una vez un burro que se la pasaba en un campo sembrado de zanahorias comiendo plácidamente. Un astuto granjero quería que el animal llevara hasta otro campo una carreta cargada de mercancías, pero no conseguía que el burro se aproximara a la carreta. El ingenioso granjero se paró al lado de la carreta con un atado de zanahorias, de tal manera que el burro las viera, pero este siguió comiendo plácidamente, sin prestarle la menor atención.

Fábula 2

Érase que se era, seis burros enganchados a una carreta de la que tenían que tirar, con todo y su pesada carga, cuesta arriba, por una colina húmeda y llena de lodo. Dos de ellos no tenían ningún interés por el logro, por lo que decidieron que los otros tiraran y simplemente seguirlos. Otros dos eran muy

jóvenes e inexpertos y difícilmente podrían aportar la parte del impulso que les correspondía. Uno del par restante padecía de una enfermedad por haber ingerido la noche anterior cebada fermentada. Así que el sexto burro debía hacer la mayor parte del trabajo. Cuando la carreta llegó a la cima de la colina, el carretero se apeó, le dió un golpecito a cada uno de los burros y seis zanahorias. Poco antes de llegar a la siguiente colina, el sexto burro huyó.

Fábula 3

Había una vez un granjero que tenía seis burros y un granero lleno de zanahorias, las que tenía guardadas bajo llave. Después de haber tirado durante un día de la carreta, el granjero trató de evaluar el desempeño de cada asno durante ese día.

Le dijo a una de las bestias: “Tú hiciste un trabajo sobresaliente, aquí tienes seis zanahorias”. A otros cuatro les dijo: “Su desempeño fue promedio, aquí tienen tres zanahorias”.

Y al último burro le dijo: “Tú no tiraste la parte que te correspondía de la carga; aquí tienes una zanahoria”.

Al otro día en que había que halar la carreta, el burro que había obtenido la recompensa más alta comenzó el día muy motivado. Los restantes sólo pensaban en la forma en que podían ganar más comida. El granjero tenía suficientes zanahorias, pero...había que ganárselas

Ejercicios Resueltos:

Ejercicio 1. Seleccione de los siguientes conceptos, el que corresponde a la función de LIDEREAR

| | |
|---|--|
| — | Es la medición y corrección del desempeño para lograr que los objetivos, metas de la empresa y los planes desarrollados para lograrlo están siendo llevados a cabo. Consiste en la observación y comprobación de cómo se corresponde la realización de la tarea con lo previsto en la tarea, cuantitativo, cualitativo, temporal y espacial. |
| — | Garantizar la ejecución sincronizada e integral de todos los elementos funcionales de la dirección y lograr que los objetivos de todos estos elementos estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es regular, tomar decisiones, ejecutar la toma de decisiones. Implica dirigir, influir, y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. |
| — | Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. |
| — | Implica que los administradores prevean y se anticipen a las acciones, son las tareas que debemos realizar para cumplir los objetivos propuestos. Los planes permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, que sus miembros realicen actividades de acuerdo a los objetivos y que el progreso en la obtención de los mismos sea vigilado y medido. |

RESPUESTA:

| | |
|------------|--|
| — | Es la medición y corrección del desempeño para lograr que los objetivos, metas de la empresa y los planes desarrollados para lograrlo están siendo llevados a cabo. Consiste en la observación y comprobación de cómo se corresponde la realización de la tarea con lo previsto en la tarea, cuantitativo, cualitativo, temporal y espacial. |
| <u>_X_</u> | Garantizar la ejecución sincronizada e integral de todos los elementos funcionales de la dirección y lograr que los objetivos de todos estos elementos estén orientados al cumplimiento de los objetivos de la organización. Es regular, tomar decisiones, ejecutar la toma de decisiones. Implica dirigir, influir, y motivar a los empleados para que realicen tareas fundamentales. |
| — | Es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización de una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente. |
| — | Implica que los administradores prevean y se anticipen a las acciones, son las tareas que debemos realizar para cumplir los objetivos propuestos. Los planes permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos, que sus miembros realicen actividades de acuerdo a los objetivos y que el progreso en la obtención de los mismos sea vigilado y medido. |

Ejercicio 2. Seleccione las acciones que se encuentran relacionadas con el acto de liderar

| | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Dirigir, tomar y ejecutar la toma de decisiones |
| <input type="checkbox"/> | Plantear las alternativas. |
| <input type="checkbox"/> | Definir quienes van a realizar cada tarea según el tipo de tarea |
| <input type="checkbox"/> | Medición de los resultados obtenidos en cada punto de control |
| <input type="checkbox"/> | Formulación del acuerdo de dirección. |
| <input type="checkbox"/> | Definir los recursos técnicos-materiales que necesitamos y adquirirlos; |
| <input type="checkbox"/> | Decisión final (llevar el sistema a lo planificado). |
| <input type="checkbox"/> | Determinación de los objetivos |
| <input type="checkbox"/> | Definición de los puntos de control y la determinación de las normas o indicadores que deben de satisfacerse en los mismos |
| <input type="checkbox"/> | Intercambiar y comunicarse de forma diáfana |
| <input type="checkbox"/> | Selección de la alternativa más conveniente |
| <input type="checkbox"/> | Influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas fundamentales |
| <input type="checkbox"/> | Definir el proceso tecnológico |
| <input type="checkbox"/> | Análisis de la ejecución (verificar lo real contra lo planificado) |
| <input type="checkbox"/> | Determinación de las premisas existentes. |
| <input type="checkbox"/> | Negociar y resolver los conflictos que puedan originarse |

RESPUESTA:

| | |
|-------------------------------------|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Dirigir, tomar y ejecutar la toma de decisiones |
| <input type="checkbox"/> | Plantear las alternativas. |
| <input type="checkbox"/> | Definir quienes van a realizar cada tarea según el tipo de tarea |

| | |
|---|--|
| | Medición de los resultados obtenidos en cada punto de control |
| | Formulación del acuerdo de dirección. |
| | Definir los recursos técnicos-materiales que necesitamos y adquirirlos; |
| | Decisión final (llevar el sistema a lo planificado). |
| | Determinación de los objetivos |
| | Definición de los puntos de control y la determinación de las normas o indicadores que deben de satisfacerse en los mismos |
| X | Intercambiar y comunicarse de forma diáfana |
| | Selección de la alternativa más conveniente |
| X | Influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas fundamentales |
| | Definir el proceso tecnológico |
| | Análisis de la ejecución (verificar lo real contra lo planificado) |
| | Determinación de las premisas existentes. |
| X | Negociar y resolver los conflictos que puedan originarse |

Ejercicio 3. A continuación se muestran diferentes forma de conceptualizar la MOTIVACIÓN, seleccione la que UD considere más completa y diga por qué.

- ✓ “Es la fuerza interna que mueve a las personas a actuar, surge de la acción recíproca entre el individuo y los factores del entorno”.
- ✓ “Es lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo al individuo, o puede ser generado internamente...”
- ✓ “Aquello que impulsa a la persona a actuar a través de un comportamiento”.
- ✓ "Es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de alguna meta. En otras palabras, explica por qué las personas se comportan en la forma que lo hacen".
- ✓ “Son los factores que provocan, canalizan y sustentan un comportamiento individual”.
- ✓ “Voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas, los objetivos; que está determinada o condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer algunas necesidades”
- ✓ “Es el resultado de la interacción de los hombres con el entorno y que tienen como base las necesidades”
- ✓ “Refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente”

RESPUESTA:

- ✓ “Refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente”

Ejercicio 4. Durante un estudio se pidió a los trabajadores que seleccionaran de una lista de frases que utilizan mucho los supervisores las que tienden a generar sentimientos de defensa; más de la mitad de los trabajadores estuvieron de acuerdo en frases que perjudicarían su autoestima y con ello causaría una reacción defensiva. Estas frases se incluyen en el siguiente ejercicio. Marca cada frase que consideres que seleccionaron los trabajadores.

| | |
|--|---|
| | 1. No creo que estés preparado para este trabajo, pero inténtalo. |
| | 2. Me parece que no entiendes. |
| | 3. Debes saber algo mejor que eso. |
| | 4. ¿Cuáles son tus ideas para evitar que esto ocurra de nuevo? |
| | 5. Estás 10% arriba del presupuesto. |
| | 6. Creí que tendrías más orgullo por tu trabajo. |
| | 7. Entregaste tu informe con cinco días de retraso. |
| | 8. Si escucharas, entenderías. |
| | 9. No puedes estar hablando en serio. |
| | 10. El presupuesto no da margen para contratar a más gente. |
| | 11. ¿No crees que haya una forma mejor de hacerlo? |
| | 12. De esta manera es más seguro. |
| | 13. Espero que seas lo suficientemente inteligente como para saberlo. |
| | 14. Me sorprende oír eso de alguien con tu experiencia. |
| | 15. ¿Qué te hizo llegar a esa conclusión? |
| | 16. Cuando tengas la experiencia que tengo yo entenderás. |
| | 17. Resolviste mal el problema |
| | 18. Realmente pensé que sabías más. |
| | 19. Tu mala calificación indica que necesitas más práctica. |
| | 20. No me explico cómo puedes decir eso. |

RESPUESTA:

| | |
|---|---|
| x | 1. No creo que estés preparado para este trabajo, pero inténtalo. |
|---|---|

| | |
|---|---|
| | 2. Me parece que no entiendes. |
| x | 3. Debes saber algo mejor que eso. |
| | 4. ¿Cuáles son tus ideas para evitar que esto ocurra de nuevo? |
| | 5. Estás 10% arriba del presupuesto. |
| x | 6. Creí que tendrías más orgullo por tu trabajo. |
| | 7. Entregaste tu informe con cinco días de retraso. |
| x | 8. Si escucharas, entenderías. |
| | 9. No puedes estar hablando en serio. |
| | 10. El presupuesto no da margen para contratar a más gente. |
| | 11. ¿No crees que haya una forma mejor de hacerlo? |
| | 12. De esta manera es más seguro. |
| x | 13. Espero que seas lo suficientemente inteligente como para saberlo. |
| x | 14. Me sorprende oír eso de alguien con tu experiencia. |
| | 15. ¿Qué te hizo llegar a esa conclusión? |
| x | 16. Cuando tengas la experiencia que tengo yo entenderás. |
| | 17. Resolviste mal el problema |
| x | 18. Realmente pensé que sabías más. |
| x | 19. Tu mala calificación indica que necesitas más práctica. |
| | 20. No me explico cómo puedes decir eso. |

Ejercicio 5. A continuación aparecen las características principales de la motivación y su definición, te corresponde enlazar cada una con su concepto.

| | |
|----------------|--|
| 1. Necesidades | a) orientadas hacia la meta, en términos de dirección, intensidad y perseverancia |
| 2. Impulsos | b) energía interna que lleva al individuo a realizar determinadas actividades para lograr satisfacer las necesidades. |
| 3. Conductas | c) las motivaciones son cambiantes para un mismo individuo en el tiempo, según las contingencias y también varían de un individuo a otro |

| | |
|--------------|---|
| 4. Metas | d) las motivaciones difieren en su grado de importancia |
| 5. Movilidad | e) "objeto", hacia el que van encaminadas las conductas con la finalidad de satisfacer las necesidades |
| 6. Jerarquía | f) estado de carencia que experimenta el individuo y que tiende a desequilibrar y tensionar el estado físico o moral del individuo. |

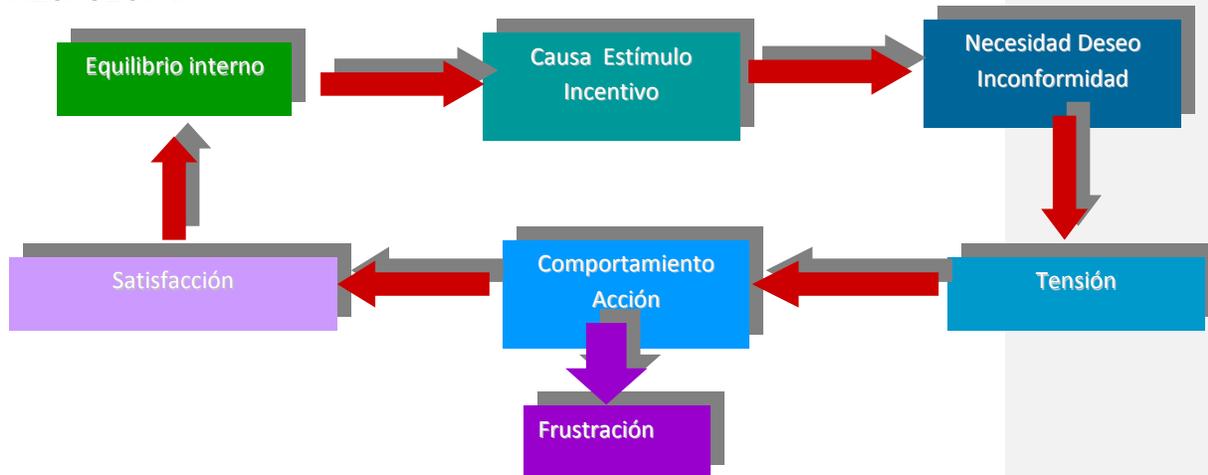
RESPUESTA:

1- F ; 2 - B ; 3 - A ; 4 - E ; 5 - C ; 6 - D

Ejercicio 6. Se te muestran las fases del proceso de MOTIVACION, a ti te corresponde ordenarlas a forma de esquema empleando flechas para conectarlas



RESPUESTA:



Ejercicio 7. Aún cuando Douglas McGregor en su libro, "El lado humano de las organizaciones", que se publica en 1960, su TEORÍA X y Y fue desarrollada desde mediados de los treinta, encontrando su punto cumbre en los cincuenta. De acuerdo a lo que se define del siguiente listado de diferencias seleccione X o Y según sea el caso

TEORÍA X - Posición Tradicional: Concepción tradicional de administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano

TEORÍA Y - Posición Optimista: En la concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. La teoría Y se

basa en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana

| | |
|--|--|
| | Las personas son perezosas e indolentes |
| | Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas. |
| | Las personas pueden automotivarse y autodirigirse. |
| | Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. |
| | El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. |
| | Las personas rehúyen al trabajo. |
| | Las personas son creativas y competentes. |
| | Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. |
| | Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa. |
| | Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras. |

RESPUESTA

| Teoría X | Teoría Y |
|--|--|
| <p>Las personas son perezosas e indolentes</p> <p>Las personas rehúyen al trabajo.</p> <p>Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.</p> <p>Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</p> <p>Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</p> | <p>Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.</p> <p>El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</p> <p>Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</p> <p>Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.</p> <p>Las personas son creativas y competentes.</p> |

Ejercicio 8. De acuerdo al enfoque de sistema sobre la Motivación en las Organizaciones, complete los espacios en blanco con los vocablos que se correspondan:

| | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------------------------|
| GRADO EN QUE REÚNA CARACTERÍSTICAS | ACTITUDES | GRADO DE RESPONSABILIDAD |
|---------------------------------------|-----------|-----------------------------|

| | | |
|---------------------------|-----------------------------------|-----------|
| QUE SATISFAGA AL PERSONAL | | |
| ATRIBUTOS | SON FACTORES DEL AMBIENTE LABORAL | ACCIONES |
| DIVERSIDAD D ACTIVIDADES | INTERESES | POLÍTICAS |
| NECESIDADES | AMBIENTE INMEDIATO | CULTURA |

Las características individuales son los _____ , _____ y _____ que una persona trae a la situación de trabajo.

Las características del trabajo son los _____ de las actividades del empleado e incluye el _____, la _____ y el _____.

Las características de la situación de trabajo son _____ del individuo. Se compone de dos categorías: las _____, _____ y _____ de la organización y el _____ de trabajo.

RESPUESTA:

Las características individuales son los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a la situación de trabajo.

Las características del trabajo son los atributos de las actividades del empleado e incluye el grado de responsabilidad, la diversidad d actividades y el grado en que reúna características que satisfaga al personal.

Las características de la situación de trabajo son factores del ambiente laboral del individuo. Se compone de dos categorías: las acciones, políticas y cultura de la organización y el ambiente inmediato de trabajo.

Ejercicio 9. Stephen Covey ha fundamentado toda una concepción acerca de cómo desarrollar la habilidad del Liderazgo, a través de siete hábitos. A tí te corresponde asociar el hábito con su definición u explicación

| | |
|----------------------------------|---|
| 1. Sea proactivo. | a) Indica la necesidad de priorizar las metas y objetivos de forma tal que las energías se concentren en cada instante en lo que es más importante. |
| 2. Establezca objetivos claros. | b) después ser comprendido. La empatía, saber ponernos en el lugar de los demás es una condición o prerequisite para que los demás nos entiendan y comprendan. |
| 3. Lo primero es lo primero. | c) (afilarse la sierra, según su expresión) Expresa la necesidad de mantenernos en forma no sólo intelectualmente, sino físicamente. El hacer ejercicio y el cuidado en general de la salud del cuerpo es una premisa para la acción y efectividad del líder. |
| 4. Ganar – Ganar. | d) Defina la orientación del desarrollo y precise hasta donde aspira llegar. |
| 5. Primero comprender, | e) proporciona un resultado superior al de la suma de las partes, es una fuerza cualitativamente mayor. Ello es posible sólo si enfrentamos y resolvemos los problemas desde la posición de ganar – ganar, donde las partes al negociar cualquier aspecto asumen una actitud cooperativa de beneficio para todos los participantes. |
| 6. Buscar la sinergia. | f) Esto como hemos dicho significa anticiparse a los problemas, desarrollar la previsión y la proyección estratégica. |
| 7. Perfeccionarse constantemente | g) Decida utilizando el consenso, negocie con un espíritu colaborativo donde todos se sientan participes y ganadores y nadie resulta perdedor como sucede cuando se hace por mayoría. |

RESPUESTA:

1. Sea proactivo.
F) Esto como hemos dicho significa anticiparse a los problemas, desarrollar la previsión y la proyección estratégica.
2. Establezca objetivos claros.
D) Defina la orientación del desarrollo y precise hasta donde aspira llegar.
3. Lo primero es lo primero.
A) Indica la necesidad de priorizar las metas y objetivos de forma tal que las energías se concentren en cada instante en lo que es más importante.
4. Ganar – Ganar.
G) Decida utilizando el consenso, negocie con un espíritu colaborativo donde todos se sientan participes y ganadores y nadie resulta perdedor como sucede cuando se hace por mayoría..
5. Primero comprender,
B) después ser comprendido. La empatía, saber ponernos en el lugar de los demás es una condición o prerequisite para que los demás nos entiendan y comprendan.

6. Buscar la sinergia.
 - E) proporciona un resultado superior al de la suma de las partes, es una fuerza cualitativamente mayor. Ello es posible sólo si enfrentamos y resolvemos los problemas desde la posición de ganar – ganar, donde las partes al negociar cualquier aspecto asumen una actitud cooperativa de beneficio para todos los participantes.
7. Perfecciónese constantemente
 - C) (afilarse la sierra, según su expresión) Expresa la necesidad de mantenernos en forma no sólo intelectualmente, sino físicamente. El hacer ejercicio y el cuidado en general de la salud del cuerpo es una premisa para la acción y efectividad del líder.



Lecturas recomendadas.

1. Thompson. Administración Estratégica. Cápsula ilustrativa 50 pág. 408 Técnicas de motivación y reconocimiento de las compañías que tienen las mejores prácticas.
2. Thompson. Administración Estratégica. pág. 438 Papeles del liderazgo.
3. Thompson. Administración Estratégica. pág. 439 guiar la cultura para establecer una cultura que apoye la estrategia: atributos del liderazgo eficaz que cambia la cultura.
4. Material de gestión organizacional.

Estudiar:

Gárgiga, Rogelio J. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana. 1999.

Menguzzato, Martina y Renal, Juan. La dirección estratégica de empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel, S.A., España, 1991.

Thompson. Administración Estratégica. Ed. Prentice Hall. 13ra. Ed. México. 2004.

Chiavenato, Idalberto. Administración, los nuevos tiempos. Ed. McGraw Hill. Colombia. 2002.

Stoner, James. Administración. Ed. Prentice Hall. 5ta. Ed. México. 1989.

Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, S.A. España. 1991.

Diez Reglas del arte de escuchar

“Una persona habla a una velocidad de 100-200 palabras por minuto, pero el cerebro que escucha puede procesarlas más rápidamente, por lo que existe un tiempo desocupado en el cerebro, que las personas que saben escuchar utilizan para concentrarse en el mensaje...”

Keith Davis

| REGLAS | EL QUE ESCUCHA MAL | EL QUE ESCUCHA BIEN |
|-----------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1- Encontrar áreas de | Se desentiende ante | Busca oportunidades, se |

| | | |
|---|---|--|
| interés | temas aburridos | pregunta. ¿qué significa esto para mí? |
| 2- Evaluar el contenido | Se desentiende si la forma de expresión es deficiente | Evalúa el contenido y deja pasar los errores de expresión |
| 3- Dominar los sentimientos | Tiende a discutir | No juzga hasta no haber comprendido perfectamente |
| 4- Escuchar ideas | Escucha datos | Escucha lo esencial |
| 5- Tomar notas | Toma demasiadas notas | Toma pocas notas. Emplea sistemas diferentes, según sea la persona que habla |
| 6- Escuchar activamente | Se distrae con facilidad | Se esfuerza, muestra actividad en toda la conversación |
| 7- Evitar distracciones | Se desentiende de los temas difíciles, sólo atiende los temas ligeros | Sabe concentrarse |
| 8- Ejercitar la mente | Reacciona ante palabras de carga emotiva | Toma los temas complicados como un ejercicio intelectual |
| 9- Mantener la mente | Elucubran, ante las personas que hablan despacio | Interpreta las palabras objetivamente |
| Aprovechar la diferencia entre la velocidad del pensamiento y la de la expresión oral | | Se anticipa, resume mentalmente, sopesa pruebas, escucha "entre líneas" |

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN

¿SABEMOS ESCUCHAR?

Conteste este cuestionario de acuerdo con la clave que se muestra:

5 = Totalmente cierto.

4 = Cierto

3 = Puede ser

2 = Falso

1 = Totalmente falso.

1. _____ Me gusta escuchar cuando alguien está hablando.
2. _____ Acostumbro a animar a los demás para que hablen.
3. _____ Trato de escuchar aunque no me caiga bien la persona que está hablando.
4. _____ Escucho con la misma atención si el que habla es hombre o mujer, joven o viejo.
5. _____ Escucho con la misma o parecida atención si el que habla es mi amigo, mi conocido o si es desconocido.
6. _____ Dejo de hacer lo que estaba haciendo cuando te hablo.
7. _____ Miro a la persona con la que estoy hablando.
8. _____ Me concentro en lo que estoy oyendo, ignorando las distintas reacciones que ocurren a mí alrededor.
9. _____ Sonríe o demuestro que estoy de acuerdo con lo que dicen, Animo a la persona que estoy hablando.
10. _____ Pienso en lo que la otra persona me está diciendo
11. _____ Trato de comprender lo que me dicen.

12. _____ Trato de escudriñar por qué lo dicen.
13. _____ Dejo terminar de hablar a quien toma la palabra, sin interrumpir.
14. _____ Cuando alguien que está hablando duda en decir algo, lo animo para que siga adelante.
15. _____ Trato de hacer un resumen de lo que me dijeron y pregunto si fue eso realmente lo que quisieron comunicar.
16. _____ Me abstengo de juzgar prematuramente las ideas hasta que hayan terminado de exponerlas.
17. _____ Se escuchar a mi interlocutor sin dejarme determinar demasiado por su forma de hablar, su voz, su vocabulario, sus gestos o su apariencia física.
18. _____ Escucho, aunque pueda anticipar lo que va a decir.
19. _____ Hago preguntas para ayudar al otro a explicarse mejor.
20. _____ Pido, en caso necesario, que el otro explique en qué sentido está usando tal o cual palabra.

Clave de calificación:

Suma todas las calificaciones dadas a cada aspecto y compárelo con la siguiente apreciación:

- 90 – 100 Excelente
- 70 – 89 Bueno
- 50 – 69 Regular
- 20 – 49 Mal
- 20 Muy mal

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN

(Teoría ERC)

Diga cuál es el valor que tiene para usted las siguientes situaciones, pondelelas utilizando la escala entre 0, 1, 2, y 3. Asigne 0 que no tiene valor motivador y 3 cuando sea muy motivador.

1. _____ Poder adquisitivo del salario.
2. _____ Condiciones ambientales en su trabajo.
3. _____ Seguridad en el puesto de trabajo.
4. _____ Valoración positiva de sus superiores.
5. _____ Valoración positiva de sus compañeros y subordinados.
6. _____ Realización profesional en el trabajo.
7. _____ Aporte social de su trabajo.
8. _____ Creatividad y autonomía en el trabajo.
9. _____ Jefe competente, sincero, justo y honrado.
10. _____ Jornada laboral adecuada.

Clave de calificación:

Suma las calificaciones dadas a cada situación, en la forma siguiente:

| Necesidad de Existencia | Necesidad de Relación | Necesidad de Crecimiento |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. _____ | 4. _____ | 6. _____ |
| 2. _____ | 5. _____ | 7. _____ |

3. _____ 9. _____ 8. _____
 10. _____
 Total: _____ Total: _____ Total: _____

La columna de calificación más alta corresponde a la necesidad predominante.

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN (Teoría del logro)

Para cada una de las siguientes declaraciones, señale el número que describa mejor la forma en que usted se siente, utilice la siguiente escala:

En total desacuerdo Totalmente de acuerdo
 1 2 3 4 5

1. _____ Trato fuertemente de mejorar mi desempeño en el trabajo.
2. _____ Me gusta competir y ganar.
3. _____ A menudo hablo con las personas a mí alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.
4. _____ Me gustan los retos difíciles.
5. _____ Me gusta llevar el mando.
6. _____ Me gusta agradar a otros.
7. _____ Deseo saber cómo estoy progresando al terminar las tareas.
8. _____ Me enfrento a las personas que hacen cosas con la que estoy en desacuerdo.
9. _____ Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.
10. _____ Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas.
11. _____ Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.
12. _____ Me gusta pertenecer a grupos y a organizaciones.
13. _____ Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.
14. _____ Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mi alrededor.
15. _____ Me gusta más trabajar con personas que sólo.

Clave de calificación:

Sume las calificaciones dadas a cada situación, en la forma siguiente:

| Necesidad de Logro | Necesidad de Poder | Necesidad de Afiliación |
|--------------------|--------------------|-------------------------|
| 1. _____ | 2. _____ | 3. _____ |
| 4. _____ | 5. _____ | 6. _____ |
| 7. _____ | 8. _____ | 9. _____ |
| 10. _____ | 11. _____ | 12. _____ |
| 13. _____ | 14. _____ | 15. _____ |
| Total: _____ | Total: _____ | Total: _____ |

La columna de calificación más alta corresponde a la necesidad predominante.

ENCUESTA DE LIDERAZGO

Califique a su jefe, pondere cada característica en una escala entre 0 (cuanto más se parece) y 5 (cuanto menos).

1. _____ Está disponible. Si hay un problema que yo no pueda resolver, ahí está.
2. _____ Tiene amplitud de miras, siempre dispuesto a darme información o indicarme quién podría serme útil o estimularme el interés profesional a largo plazo.
3. _____ Tiene sentido del humor, sabe encontrar las partes graciosas de las cosas.
4. _____ Es justo y se preocupa por mí y por cómo me va. Me obliga a cumplir lo que prometo.
5. _____ Es decidido.
6. _____ Es autocrítico. Admite sinceramente sus errores. Aprende de ellos y espera que sus subordinados hagan lo mismo.
7. _____ Es fuerte. No permite que la dirección superior u otra persona le hagan perder el tiempo o el de su gente. Es más celos del tiempo de sus subordinados que del suyo propio.
8. _____ Es eficaz. Me enseña a presentarles mis errores junto con lo que he aprendido de ellos y lo que he hecho al respecto.

Clave de calificación:

Sume las calificaciones dadas a cada característica, en la forma siguiente:

Orientado a las personas:

1. _____

3. _____

7. _____

8. _____

Total: _____

Orientado a la organización

2. _____

4. _____

6. _____

5. _____

Total: _____

La columna de calificación más alta corresponde a la necesidad predominante.

Actividad No presencial No 18. Preparación para el seminario de La dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

- Estudiar en las págs. 359-361 del libro Administración Estratégica de Thompson, el Liderazgo de la puesta en práctica de la estrategia y elabore un listado de las manifestaciones del liderazgo en la ejecución estratégica.
- Estudiar las págs. 404-415 del libro Administración Estratégica de Thompson, y elaborar un resumen del papel de la motivación para la implementación estratégica, y elabore un listado de mecanismos o formas de motivación y aspectos negativos de la motivación.

- En una organización seleccionada: caracterice el estilo de liderazgo predominante, mecanismos o formas de motivación más utilizados, aplica las encuestas de Motivación en la organización estudiada para que te ayuden a identificar cómo pudieran sus jefes motivar a sus trabajadores, ¿Crees que en la organización existe la cultura necesaria para implantar las estrategias que se formularon?
 - Realiza la encuesta de comunicación ¿Sabemos escuchar? que se anexa y aplícala en la empresa que seleccionaste para tu estudio, analiza los resultados y llega a las conclusiones pertinentes.

Clase encuentro No. 10

Seminario NO 9 La dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo.

Objetivos:

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre la dirección y la gestión del factor humano. Comunicación, motivación y liderazgo. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe exponer el resultado de las actividades orientadas para la actividad No presencial No 18.

Orientación del estudio del Epígrafe 3.4

Epígrafe 3.4 La cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación.

Se explica cómo influye la cultura en la ejecución exitosa de la estrategia y la importancia y necesidad de la creatividad y la innovación.

Objetivos:

- Identificar el papel de la cultura en la implementación estratégica.
- Interpretar el concepto de cultura organizacional, sus componentes e importancia.
- Interpretar el concepto de valores organizacionales, sus principales características y clasificación.
- Reconocer el papel de la creatividad y la innovación como procesos interdependientes.

Conceptos clave.

Cultura empresarial: Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir manifestados en elementos simbólicos, mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

Creatividad: Generación de nuevas ideas.

Innovación: Aplicación de esa una nueva idea, un nuevo producto (medicamento), un nuevo servicio (Internet), un nuevo proceso (control de gastos) o un nuevo método de producción.

Hasta ahora has conocido la importancia de tratar al factor humano como el recurso fundamental que tiene la organización. Como te habrás percatado no es fácil dirigir a las personas por lo diferentes que son y por lo complejo que son las relaciones humanas.

Todo esto determinado por la Cultura empresarial como el elemento que los integra a todos los grupos que trabajan en el mismo contexto.

Te imaginas ¿cómo son las relaciones entre personas de diferentes culturas?; por ejemplo, los chinos no acostumbran a darse las manos para saludarse, sólo se inclinan hacia el frente; sin embargo, en los países europeos hasta te besan en ambas mejillas.

En las organizaciones pasa casi idéntico, cada una tiene su propia cultura, así como diferentes autores han dado diferentes denominaciones a este hecho.

¿Conoces los aspectos que contempla una cultura organizacional?

La cultura organizacional parte de la base de las creencias y tradiciones de la organización que se materializa en las actitudes y conductas de sus miembros. "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." García y Dolan (1997).

Este sistema de creencias tiene grado de validez en la organización, de esa forma se van transmitiendo y son aceptadas por todos los miembros de la empresa como propias y determinan en cierto grado sus actitudes, conductas y valores compartidos.

Los valores compartidos u organizacionales son parte integrante de la cultura organizacional. Representan aquellas convicciones que deben poseer los miembros de la organización para llevar a cabo la Misión y la Visión, por eso deben estar claramente declarados y operacionalizados para que sean conocidos por todos y constituyan el motor impulsor del trabajo de la organización.

Uno de los elementos que compone la cultura es la Creatividad y la Innovación. La creatividad y la innovación son dos conceptos que van de la mano. La primera se refiere a la producción de ideas novedosas y originales y la segunda

a la aplicación de estas ideas en el marco de la organización. Ambas aseguran el cambio en la organización.

Ponte a pensar, ¿Qué pasaría si en una empresa se quiere implantar un nuevo sistema de pago para motivar a sus trabajadores y ellos no lo aceptan porque lo ven una amenaza a sus intereses? Estoy convencido que sería muy difícil la tarea si no se estudian los elementos de la cultura imperante en la organización.

Se orientan las actividades no presenciales No 19, No 20 y No 21.

Actividad No presencial No 19.

Estudio y ejercitación para la prueba intrasemestral.

Actividad presencial No 11. Prueba Intrasemestral.

Actividad No presencial No 20. La cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación.

Actividades de trabajo independiente:

1. Estudiar en las págs. 416-420 libro Administración Estratégica de Thompson, la Cultura corporativa y el liderazgo: claves de la ejecución eficaz de la estrategia. Extraiga el concepto de cultura.
2. Estudiar en las págs. 421-422 libro Administración Estratégica de Thompson, Cultura ¿aliado u obstáculo para la ejecución de la estrategia? Y elabore un resumen de las maneras en qué la alineación fuerte entre cultura y estrategia actúa para canalizar el comportamiento e influir en los empleados para que realicen su trabajo de modo que apoye la estrategia.
3. Estudiar en la pág. 422 libro Administración Estratégica de Thompson, Los peligros de los conflictos entre estrategia y cultura. ¿Cree Ud. Que los miembros de una organización deben ser leales a la cultura y tradiciones de esta y oponerse a las medidas que promuevan la estrategia? O ¿deben aceptar las prioridades estratégicas anunciadas y realizar actos que erosionarían ciertos aspectos valiosos de la cultura e ir en contra de sus propios valores y creencias arraigadas?
4. Estudiar en las págs. 422-423 libro Administración Estratégica de Thompson, Culturas fuertes contra culturas débiles, y resuma los factores que contribuyen al desarrollo de culturas fuertes y la importancia de los valores compartidos. Analice el cumplimiento de estos factores en una organización cubana.
5. Estudiar en las págs. 424-426 libro Administración Estratégica de Thompson, Las ventajas de una cultura adaptable y enumere sus características.
6. Estudiar en la pág. 427 libro Administración Estratégica de Thompson, Cambio de una cultura problemática y resuma los pasos que hay que dar para cambiar la cultura de una organización para alinearla con la estrategia.

7. Estudiar en la pág. 429 libro Administración Estratégica de Thompson, Incorporación de la ética a la cultura y realice una valoración de la relación entre ética y cultura.
8. Estudiar en la pág. 437 libro Administración Estratégica de Thompson, la cápsula ilustrativa 57 y realice la prueba de su ética en los negocios y autoevalúese, puede también realizársela a personal de una organización y analizar los resultados.
9. Estudia, en el libro de Gárciga, Menguzzato, Mintzberg y otros, el concepto de cultura organizacional y compáralos, identifica qué tiene en común.
10. Realiza la encuesta sobre cultura organizacional que se anexa y aplícala en la empresa que seleccionaste para tu estudio, analiza los resultados y llega a las conclusiones pertinentes.
11. Estudia detenidamente el material “Los valores compartidos, una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica en nuestras empresas” de Guillermo Ronda Pupo e identifica los niveles esenciales que plantea Schein acerca de la cultura y ejemplifícalos.
12. En el material señalado anteriormente, analiza el epígrafe titulado “Descongelación de creencias o valores con el status quo actual” y explica mediante ejemplos los mecanismos para lograr el cambio..
13. Lee detenidamente el material Creatividad e Innovación de Ana Arroyo Muñoz y establece una diferencia entre estos dos términos a través de la identificación de las características de cada uno

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios ubicados en este epígrafe.

Ejercicio 1.

Se le muestran a continuación una serie de definiciones del término CREATIVIDAD, corresponde hacer un análisis que finalice: Definición propia de este vocablo Puntos comunes y opuestos. El proceso para formular ideas e hipótesis, probando éstas y comunicando los resultados TORRANCE, Paul E., 1959 En mi opinión no es privativa de alguna área en particular. Considero que no existe una diferencia fundamental en el proceso creativo como aparentemente puede parecer en cuanto a pintar una obra de arte, componer una sinfonía, idear un nuevo instrumento bélico, desarrollar una teoría científica, descubrir nuevos procedimientos en relaciones humanas o crear nuevos patrones en la personalidad de uno mismo, como en la psicoterapia ROGERS, Carl R., 1954 Es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador como a otros durante algún periodo GREGORY, Carl E., 1967 Es la habilidad para desarrollar e implementar nuevas y mejores soluciones STEINER, Gary A., 1966 Es la disposición para crear que existe en estado potencial en todas las edades. Estrechamente dependiente del medio sociocultural, esta tendencia natural a realizarse requiere de condiciones favorables para su expresión SILLAMY, Norbert, 1970



Lecturas recomendadas.

- Thompson. Administración Estratégica. Tabla 13.1 pág. 430 Temas que abarcan con frecuencia las declaraciones de valores y códigos de ética.

- Thompson. Administración Estratégica. pág. 430 Cómo se contribuye a la implantación de los valores y el código de ética para que lleguen a institucionalizarse y arraigarse en las políticas, prácticas y conducta real de la compañía.
- Thompson. Administración Estratégica. Cápsula ilustrativa 50 pág. 408, Ejemplo de declaración de valores, principios éticos y políticas.
- Gárgiga, Rogelio J. Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana. 1999.
- Menguzzato, Martina y Renal, Juan. La dirección estratégica de empresa. Un enfoque innovador del management. Ed. Ariel, S.A., España, 1991.
- Chiavenato, Idalberto. Administración, los nuevos tiempos. Ed. McGraw Hill. Colombia. 2002.
- Stoner, James. Administración. Ed. Prentice Hall. 5ta. Ed. México. 1989.
- Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, S.A. España. 1991.

LA FANTASÍA DE LEONARDO DEL HOMBRE QUE VUELA

Si hoy dijéramos que a una persona se le ocurre hacer volar a otra, pensaríamos que le compraría un pasaje en un avión para emprender un determinado viaje aéreo. En el siglo XVII estaba fuera de toda realidad conocida querer hacer volar a un hombre. Cuando Leonardo da Vinci lo pensó era por lo tanto un pensamiento totalmente fantástico e irreal. Luego Leonardo debe haber pensado que el hombre podía volar si se le proveía de alas. El había visto a las aves volar con sus alas y había estudiado mucho el vuelo de los pájaros; también había pintado ángeles con alas (pero los ángeles son espíritus puros, luego no pesan y es más fácil que vuelen ¡¡¡aún sin alas!!). Leonardo pensó crear alas para los hombres. Esto ya no era fantasía sino imaginación pues las alas de los pájaros son reales. El pensamiento de Leonardo había entrado en el mundo. El imaginaba un hombre con alas e intuía que así podría volar. Proyectó y construyó las alas que él sabía cómo funcionarían y así su intuición se transformó en saber. Sin embargo hubo algo que Leonardo no entendió y por eso Zoroastro di Peretola cayó las dos veces que se lanzó desde Fiesole con las alas construidas por Leonardo. Lo que no entendió Leonardo de primera intención fue que un hombre, con la sola fuerza de sus brazos no podía volar. Cuando se percató de su error inventó otro aparato en que se podía utilizar la fuerza de los brazos y también la de las piernas. Tampoco alcanzó y agregó a su aparato un resorte para ayudar a brazos y piernas... El hombre seguía sin volar, lo que le faltaba era un motor, más potente que brazos y piernas y resortes. Hoy lo tiene y vuelan los aviones con casi medio millar de pasajeros a velocidades que la fantasía de Leonardo no alcanzó a concebir. Pero estos motores fueron los frutos de la fantasía, la imaginación, la intuición, el estudio y la investigación de sucesivos ingenieros creativos. Leonardo además era tenaz y no se rindió. Inventó el “tornillo de aire”, precursor del helicóptero y el paracaídas La conclusión es que de todo este relato se deduce como se pasó de una fantasía a una realidad sabida aunque tal vez no totalmente entendida.

FABULA DE LA IMAGINACIÓN

En la edad media un joven virtuoso fue injustamente acusado de haber asesinado a una mujer. El verdadero autor era una persona muy influyente en el reino, y por eso desde el primer momento se procuró un chivo expiatorio para cubrir al culpable.

El hombre fue llevado a juicio sabiendo que tendría escasas o nulas chances de escapar al terrible castigo: la orca. El juez, también complotado, cuidó, no obstante, de dar todo el aspecto de un juicio justo. Por ello dijo al acusado: "Conociendo tu fama de hombre justo y devoto del Señor, vamos a dejar en manos de Él tu destino. Vamos a escribir en dos papeles separados las palabras culpables o inocentes. Tu escogerás y será la mano de Dios la que decida tu destino"

Por supuesto, que el mal juez había preparado dos papeles con la misma leyenda: "culpable", y la pobre víctima, aun sin conocer los detalles, se daba cuenta que el sistema propuesto, era una trampa.

No había escapatoria. El juez conminó a tomar uno de los papeles doblados. El acusado respiró profundamente, quedó en silencio unos cuantos segundos con los ojos cerrados y cuando la sala comenzaba a impacientarse abrió los ojos y con una extraña sonrisa tomó uno de los papeles y llevándoselo a la boca lo engulló rápidamente.

Sorprendidos é indignados, los presentes le reprocharon airadamente. Pero ¿qué hizo y ahora cómo vamos a saber el veredicto?

-Muy sencillo, respondió el acusado: es cuestión de leer el papel que queda y sabremos lo que decía el que me tragué.

Con rezongos y bronca mal disimulada, debieron liberar al acusado y jamás volvieron a molestarlo. Recuerda: "Sea más creativo, cuando todo le parezca perdido, use la imaginación".

"En los momentos de crisis solo la imaginación es más importante que el conocimiento" (Einstein)

ENCUESTA SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Identifique la frecuencia con que cada una de las afirmaciones se presenta en su entidad. Utilice la escala que aparece a continuación:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------|---|---|---|---------------|
| Casi nunca | | | | Muy frecuente |
| 1. _____ | | | | |
| 2. _____ | | | | |
| 3. _____ | | | | |
| 4. _____ | | | | |
| 5. _____ | | | | |
| 6. _____ | | | | |
| 7. _____ | | | | |
| 8. _____ | | | | |
| 9. _____ | | | | |

10. _____ Se estimula la toma de decisiones por consenso.
11. _____ Desde el exterior se percibe la entidad como vibrante y de alto rendimiento.
12. _____ Se estimulan la creatividad, previsiones e ideas innovadoras.
13. _____ Es fácil dar una explicación de los objetivos globales de la entidad.
14. _____ Es constante el esfuerzo por conseguir los mejores resultados.
15. _____ Los empleados sienten que realmente forman parte de la entidad.
16. _____ La entidad tiene una imagen de sistema dinámico en crecimiento.

Clave de calificación:

| Preguntas | Aspectos que evalúan: |
|-----------|---|
| 2 y 10 | Participación de los trabajadores en la toma de decisiones. |
| 7 y 12 | Clima de creatividad e innovación. |
| 4 y 13 | Claridad de los objetivos de la organización |
| 5 y 14 | Percepción del nivel de intensidad en el trabajo. |
| 3 y 9 | Nivel de normalización del trabajo. |
| 8 y 15 | Nivel de relaciones y sentimientos de pertenencias. |
| 1 y 6 | Percepción del nivel de control y estabilidad del trabajo. |
| 11 y 16 | Imagen de la empresa en el exterior. |

Actividad No presencial No 21. Preparación para el seminario de la cultura y los valores. El manejo de la creatividad y la innovación.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

1. Estudiar en las págs. 416-420 libro Administración Estratégica de Thompson, la Cultura corporativa y el liderazgo: claves de la ejecución eficaz de la estrategia. Extraiga el concepto de cultura.
2. Estudiar en las págs. 421-422 libro Administración Estratégica de Thompson, Cultura ¿aliado u obstáculo para la ejecución de la estrategia? Y elabore un resumen de las maneras en qué la alineación fuerte entre cultura y estrategia actúa para canalizar el comportamiento e influir en los empleados para que realicen su trabajo de modo que apoye la estrategia.
3. Estudiar en la pág. 422 libro Administración Estratégica de Thompson, Los peligros de los conflictos entre estrategia y cultura. ¿Cree Ud. Que los miembros de una organización deben ser leales a la cultura y tradiciones de esta y oponerse a las medidas que promuevan la estrategia? O ¿deben aceptar las prioridades estratégicas anunciadas y realizar actos que erosionarían ciertos aspectos valiosos de la cultura e ir en contra de sus propios valores y creencias arraigadas?
4. Estudiar en la pág. 427 libro Administración Estratégica de Thompson, Cambio de una cultura problemática y resume los pasos que hay que dar para cambiar la cultura de una organización para alinearla con la estrategia.
5. Realiza la encuesta sobre cultura organizacional que se anexa y aplícala en la organización que seleccionaste para tu estudio, analiza los resultados y llega a las conclusiones pertinentes.
6. En una organización seleccionada: caracterice la cultura organizacional, ¿Cree Ud. que está en correspondencia con su estrategia? Explique. Analice cómo se manifiesta la creatividad y la innovación en la organización.

Orientación del estudio del Epígrafe 4.1

Epígrafe 4.1 Proceso básico de control.

Se explica la función de control del ciclo administrativo, los pasos y métodos que se emplean, el tránsito del control tradicional al estratégico y la importancia del control de gestión para la implementación estratégica.

Objetivos:

- Interpretar los diferentes elementos que conforman el control de gestión
- Comprender la importancia del control de gestión para la implementación estratégica.

Conceptos Clave.

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se corresponden con las proyectadas.

Áreas claves de rendimientos: Aspectos de la organización que debe funcionar con eficacia para que se tenga éxito; incluye actividades primordiales que definen estándares de control más detallado.

Puntos clave de control: Centrarse en los elementos más importantes de una operación determinada.

Control de Gestión consiste en la evaluación del desempeño, entendida como la medición y análisis de los resultados con los objetivos trazados, para decidir qué acción tomar, a partir de los recursos disponibles y con una orientación hacia la mejora permanente de los procesos en todos los niveles de la organización.

Hoy comenzaremos a estudiar el cuarto tema de la asignatura el control, como ustedes habrán podido observar en el tema I, estudiaron el ciclo de dirección, con sus cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control, también estudiaron a la dirección estratégica como proceso, y vieron como la dirección estratégica se compone de tres procesos: planificación, implementación y control, y que el proceso de implementación abarca las funciones de organización y dirección.

Lo estudiado hasta el momento lleva a detallar sólo tres funciones básicas de la administración, falta la última, que no deja de ser importante; más bien, es el preámbulo de la primera estudiada.

Si no se controla cualquier actividad, no se sabe si se hizo lo que se planificó y si se hace lo que se debe hacer; por ende, el control es el proceso para asegurar que las actividades reales se corresponden con las proyectadas. Ud. debe conocer el concepto de control de gestión, su evolución e importancia

El Control de Gestión consiste en la evaluación del desempeño, entendida como la medición y análisis de los resultados con los objetivos trazados, para decidir qué acción tomar, a partir de los recursos disponibles y con una orientación hacia la mejora permanente de los procesos en todos los niveles de la organización, de ahí su importancia para la implementación estratégica.

El propósito del control en el ámbito de la gestión empresarial consiste en asegurar que se alcancen los objetivos, se cumplan los planes y se apliquen las políticas aprobadas por la Dirección de la empresa.

El Proceso de Control consta de las siguientes etapas o pasos:



Los métodos del control se pueden agrupar en cuatro tipos básicos:

1. Anteriores a la acción.
2. Directivos.
3. De sí/no o de selección.
4. Posteriores a la acción

En la actualidad se está transitando del control tradicional al estratégico, como forma moderna más orientado al futuro como el control de gestión prospectivo.

El control de gestión se necesita esté presente en los tres niveles de decisión de la organización: estratégico, táctico y operativo, para ello se pueden utilizar diversas herramientas, en este curso estudiarán el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión estratégico,

Es importante que ustedes interioricen que el control es el último proceso de la dirección estratégica y que por lo tanto es indispensable garantizar que los procesos de formulación e implementación (que abarca las funciones de dirección: organización y liderazgo), estén bien planificados, de ahí que sea necesario que usted caracterice los tres procesos de la dirección estratégica.

Se orientan las actividades No presenciales No 22 y 23.

Actividad No presencial No. 22. Proceso básico de control.

Actividades de trabajo independiente:

1. Estudie el artículo acerca de la definición de control de gestión de la Dra Maritza Hernández Torres y elabore su propia definición.
2. Estudiar en las págs. 443-445 del libro Administración Estratégica de Thompson, la guía del proceso de realización de ajustes correctivos, e identifique las etapas del control, analice el papel del liderazgo para el control y la importancia del control para la ejecución exitosa de la estrategia.

3. Estudie las características del control de gestión tradicional y moderno del artículo de Hernández Torres, Maritza. Acerca de la definición de control de gestión, y caracterice el control de gestión en su organización según estas características.
4. Analice en su organización si se lleva a cabo la dirección estratégica como proceso: cómo se realiza la formulación, cómo se implementa y cómo se controla? En cuál de estos subprocesos se enfatiza? Causas internas y externas que inciden en las deficiencias.
5. Analice críticamente los objetivos estratégicos de su organización: ¿Son medibles, cuantificables, retadores?, se diferencian de lo rutinario, de las funciones, de las tareas?, ¿Constituyen un proyecto de cambio en su conjunto donde se identifican las relaciones causales, precedencia entre actividades, se estima el tiempo y recursos que consume cada actividad?
6. Analice en su organización:
 - Si el análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos se realiza sistemáticamente. ¿Cuál es la frecuencia de control. ¿se definen indicadores y tableros de control?. Cuál es la base, o las bases, de comparación o referencia que se utilizan para el análisis del cumplimiento de los indicadores (plan, período anterior, resultados de otras organizaciones nacionales, resultados de otras organizaciones internacionales, otras)?. Se realizan análisis de tendencias?
 - ¿Cuál es frecuencia del análisis?
 - Si se delimitan las causas de los incumplimientos en su relación causa efecto, llegando a los problemas en el funcionamiento de los procesos, problemas organizativos, sociolaborales, etc?
 - Si se actualizan los objetivos sistemáticamente, o sea, se hacen revisiones sin esperar a que termine el período planificado? o se trabaja con una planificación estable en el tiempo, que no cambia?
 - Proceso para la fijación de objetivos anuales.
 - ¿Están integrados los objetivos estratégicos y los objetivos anuales?. ¿Cómo se integran?
 - ¿Hasta qué nivel se formulan los objetivos anuales: Empresa, Unidad Estratégica de Negocio, proceso, puesto de trabajo? ¿Cómo se garantiza la correspondencia entre los objetivos de los diferentes niveles?.
 - ¿Está bien delimitada la delegación de autoridad, el reparto de responsabilidades en la organización para el alcance de los objetivos globales hasta el nivel de puesto de trabajo con carácter participativo?
7. Analice críticamente los objetivos anuales de su organización: ¿Son medibles, cuantificables, retadores?, se diferencian de lo rutinario, de las funciones, de las tareas?, ¿Constituyen un proyecto de cambio en su conjunto donde se identifican las relaciones causales, precedencia entre actividades, se estima el tiempo y recursos que consume cada actividad?.
8. Analice en su organización, si en el análisis del cumplimiento de los objetivos anuales de un período:
 - ¿se delimitan las causas de los incumplimientos en su relación causa efecto, llegando a los problemas en el funcionamiento de los procesos, problemas organizativos, sociolaborales, etc?
 - Se utiliza este análisis para la proyección del próximo período? Frecuencia del análisis?

- Se actualizan los objetivos sistemáticamente, o sea, se hacen reprevisiones sin esperar a que termine el período planificado? o se trabaja con una planificación estable en el tiempo, que no cambia?
- 9. Valore la correspondencia en su organización de los objetivos anuales con los objetivos estratégicos definidos en el mapa de objetivos estratégicos.
- 10. Valore si están definidos los indicadores, tableros de control, frecuencia de control, base de comparación de los resultados de los indicadores, y sistema de información, para cada uno de los objetivos anuales y variables de acción definidos.
- 11. Estudia, en el libro de Stoner, pág. 638, los pasos para realizar un control y ejemplifica cada uno con una acción para controlar el proceso en el comedor de tu centro.
- 12. Estudia, en el libro de Stoner, pág. 462, los métodos para realizar un control y decide cuál utilizarías en el caso del comedor de tu centro.
- 13. Determina las áreas claves de rendimientos y los puntos clave de control del comedor de tu centro e identifica los indicadores que medirán en cada uno de ellos ¿Puedes decir si utilizaste el control tradicional o el estratégico?

Para complementar el estudio le recomendamos que dé respuesta a los ejercicios ubicados en este epígrafe.

Ejercicio No 1

A continuación se le muestran diversas definiciones de la función de CONTROL:

- FAYOL (1961) ...asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas las instrucciones dadas. "Se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos (...) para que el control sea eficaz, es preciso que se haga en tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones.
- VASSAL (1978). Proceso destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, performance y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que en esta óptica la parte de datos contables sigue siendo importante, pero está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.
- TERRY&RUE (1987). Proceso de evaluar metas y objetivos. Debe ser empleado para corregir el rendimiento bajo y reforzar el aceptable. El control adecuado favorece las buenas relaciones humanas.
- BUENO CAMPOS (1989). Observación y medida, a través de una comparación regular de previsiones, objetivos tareas y realizaciones o ejecución de los mismos para tomar decisiones que corrijan la acción hacia el objetivo previsto.
- MELINNKOFF (1990). Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.
- PALOM IZQUIERDO & TORT RAVENTOS (1991). Conjunto de procedimientos administrativos o no, que permiten aumentar el número de probabilidades de que el plan (objetivos) coincida o se aproxime al máximo a

los logros, haciendo a su vez posible delegar autoridad, conservando la responsabilidad.

□ DUPUY & ROLLAND (1992). Conjunto de procesos de recogida y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos los niveles.

□ BLANCO ILLESCAS (1993). Proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

□ ZERILLI (1994). Proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios o de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia.

□ ROBBINS (1996) El proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

□ STONER (1996) es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.

□ NOGUEIRA RIVERA (1997). Un sistema de control comprende el mejor uso de los recursos para obtener o superar los resultados esperados en cantidad, calidad, tiempo y lugar. Se precisa de un control permanente que vele por eficacia y eficiencia del proceso y permita, oportunamente, tomar las medidas necesarias para las acciones correctivas del entorno y los objetivos de la organización.

□ LOPEZ VIÑEGLA (1998). Considera el control como un proceso de adaptación a cada situación concreta, donde se debe examinar tanto el plano temporal a corto como el de largo plazo, existiendo una coordinación de enlace entre ambos tipos. Debe ser un control de motivación para el trabajador.

□ HERNANDEZ TORRES (2001). Proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y evaluar su desempeño. Introducen la función de diagnóstico en el control de gestión.

□ NOGUEIRA RIVERA (2002). Conjunto de métodos y procedimientos que, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos, incorpore la dinámica de la mejora, el carácter participativo de la dirección, aproveche las potencialidades de los individuos y proceda de forma preventiva, buscando las vías y métodos de la eficiencia. Es la función especializada en lo económico de la empresa, posee elementos formales y no formales, está presente en todos los niveles de la organización y requiere de un diagnóstico permanente.

A Ud. le corresponde:

1. Determinar los elementos que son básicos o esenciales para su definición.
2. Puntos de encuentro y diferencias entre las diferentes concepciones.
3. ¿Qué tendencias o cambios ha tenido su concepción?

Ejercicio No 2

Estudie la tabla 1 que se muestra a continuación

- ✓ ¿Cuáles características del control de gestión moderno considera UD más relevantes? Seleccione al menos 3 y argumente.
- ✓ Resuma los cambios principales en las características del control de gestión.

Tabla 1. Características del control de gestión tradicional y moderno.

| | TRADICIONAL | MODERNO |
|----|--|--|
| 1 | Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo. | Capacidad de diagnóstico para administrar el cambio y no la estabilidad. |
| 2 | Las funciones de planificación y control se dan separadas. | Tendencia a la integración de las funciones de planificación y control. |
| 3 | Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo. | Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo. |
| 4 | Expresión de objetivos y resultados en términos financieros | Utiliza indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada. |
| 5 | La eficiencia productiva se identifica con la disminución de los costos. | Se administra no sólo el costo sino el valor. |
| 6 | El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante generalmente la mano de obra directa. | El costo es generado por una combinación de factores que concurren en las actividades y procesos de la empresa. |
| 7 | El criterio de mejora del desempeño es con respecto a la propia empresa (visión desde adentro) | El criterio de mejora del desempeño es con respecto al cliente y a la competencia (visión desde afuera) |
| 8 | Enfatiza las medidas de logro o resultados globales de la empresa. | Información operativa que articula los efectos de las decisiones locales con los logros o resultados globales de la empresa. |
| 9 | Orientado a las cifras, a la documentación. Como control de los resultados. | Proactivo: Orientado a la acción. Planteamiento de alternativas y cursos de acción. |
| 10 | Tratamiento de la información | Sistemas de gestión con apoyo de |

| | | |
|----|--|---|
| | manual con automatización de tareas aisladas. | ordenadores. Integración de datos o integración global de la empresa. |
| 11 | Orientado al control y administración de recursos. | Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje. |
| 12 | Centrado en la verificación y análisis de desviaciones. | Además de verificar, el CG es beligerante: marca los puntos críticos e impulsa a la acción correspondiendo con la estrategia trazada. |
| 13 | Sistema de información orientado a las entidades exteriores. | Sistema de información orientado a las necesidades de dirección interna de la empresa. |
| 14 | Orientado a responsabilidades funcionales | Orientado a los procesos. Procesos de decisión sobre criterios globales de la compañía y singulares de cada proceso y función |
| 15 | Saber concentrado en los directivos. | Saber distribuido, apropiado y utilizado por todos. |
| 16 | El CG se orienta a la organización burocrática, centralizada y hacia la función. | El CG se orienta a una organización estratégica, descentralizada y hacia el proceso de dirección. |
| | Válido en sistemas cerrados o burocráticos sin grandes exigencias de adaptación. | Válido en sistemas abiertos, descentralizados y orientados a las estrategias. |

Fuente: Hernández Torres, Dra. Maritza CETDIR, ISPJAE, La Habana, 2001
Curso: Control de Gestión

Ejercicio No 3

CASO: ESTRATEGIA Y CONTROL DE GESTIÓN

La dinámica del desempeño de la Empresa de Estructuras Soldadas (EES) en el período X presentaba un deterioro producto de la contradicción que surge al enfrentar un entorno competitivo, con un modelo interno de funcionamiento de baja eficiencia. Ante esta situación la EES ha elaborado la nueva estrategia para enfrentar este reto. Y ahora necesita diseñar el Sistema de Control de Gestión (SCG) que contribuya a desplegar dicha estrategia en toda la organización.

I. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.

La Empresa de Estructuras Soldadas (EES) ha producido tradicionalmente estructuras con destino a objetivos inversionistas del país, apoyándose en los procesos tecnológicos de pailería y soldadura. Cuenta con talleres básicos de fundición, corte, maquinado y ensamble. Recientemente ha asimilado la tecnología de acero inoxidable. Cuenta con una plantilla de 800 trabajadores, durante ese periodo producía \$6 000 000, sin embargo sus niveles históricos alcanzaban los \$20 000 000.

La tendencia del desempeño de la EES durante el periodo X era francamente decreciente, reflejada en indicadores económicos como:

- disminución de las ventas, de la ganancia y de la rentabilidad hasta llegar al punto de tener pérdidas, como lo muestra el Anexo 1
- aumento de los ciclos logísticos que conducen a la disminución de la rotación del dinero y una crisis financiera.

Esta situación se produce, como se representa en el Anexo 2, porque el modelo tradicional de funcionamiento empresarial se rezaga y pierde validez ante las nuevas condiciones del entorno. Resolver esta contradicción exige pasar de un modelo productivo de baja eficiencia a un modelo más competitivo.

En este punto la dirección de la empresa hace una reflexión de las oportunidades / amenazas que ofrecía el entorno y por otra parte de sus fortalezas / debilidades, conforme se representa en el Anexo 3.

II. PROYECCION DE SOLUCIONES.

Dentro de un entorno económico en contracción, la EES decide reorientarse hacia los sectores económicos que emergen en el país con fuerza: Turismo y Biofarmacia, los cuales poseen capital y demandan equipos y plantas en sus inversiones. La EES puede introducirse en ese mercado apoyada en sus fortalezas: posee tecnología de fabricación tanto de acero negro como inoxidable, ambas muy demandadas en esos sectores así como un proceso tecnológico flexible y una fuerza de trabajo calificada, que asimilan cualquier pedido. Pero la amenazan numerosas empresas nacionales con iguales procesos tecnológicos y las empresas extranjeras que van estableciéndose en Cuba.

La EES se propone entonces diferenciarse del resto de las empresas homólogas por una característica que tiene que convertir en ventaja competitividad: el cumplimiento de las fechas de entrega acordadas con el cliente y respuesta rápida, lo cual es particularmente importante para los clientes, puesto que las inversiones se ejecutan de acuerdo con un cronograma. Por tanto la EES tiene que centrar su atención en aumentar su capacidad de reacción, yendo a un rediseño de su esquema logístico.

A partir de 200X, la EES se traza un nuevo cuadro estratégico encaminado a adoptar un modelo de funcionamiento más competitivo (Anexo 2), precisando la misión, los objetivos estratégicos y la estrategia, como se esquematiza en el Anexo 4.

A usted se le pide:

a) Definir los 4 indicadores más importantes para medir el desempeño de cada una de las siguientes áreas de la empresa: Alta Dirección, Dirección Técnica,

Dirección de Producción, Dpto. de Mantenimiento, Dpto. de Compras, Talleres de producción. Liste los indicadores en orden de importancia.

b) Sugiera una solución al problema que están discutiendo el Jefe de Mercadotecnia con el Jefe del Dpto. de Transporte y con el Jefe de programación del Taller de Corte:

J. Mercadotecnia: Nuestro principal competidor en estructuras estandarizadas nos está desplazando al ofrecer un tiempo límite de entrega del pedido de 10 días, mientras que nosotros a veces nos demoramos hasta 30 días! ¿ Por qué los envíos a Holguín se demoran tanto? Estamos tratando de reducir el tiempo de respuesta a 10 días, y 7 de ellos se pierden en transportación en algunos envíos.

J. Transporte: Lo que pasa es que los envíos para Holguín no son tan frecuentes. Nosotros esperamos a que se acumule la carga suficiente para el mismo punto de destino, de manera que podamos justificar económicamente el viaje; contamos con un software que aprovecha al máximo la capacidad de carga del camión y de la ruta. Cuando el camión está lleno, lo enviamos y así pagamos la tarifa más barata (por carga completa del contenedor). Disminuyendo el costo de la tonelada-kilómetro transportada, logramos cumplir con el presupuesto de costo mensual que se nos planifica.

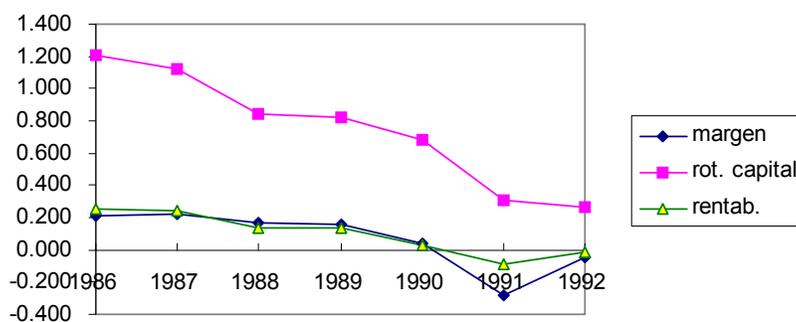
J. Mercadotecnia: El otro gran problema para reducir el tiempo de respuesta a 10 días es con el Taller de Corte, ustedes se demoran en entregar al Taller de Ensamble.

Jefe de programación del Taller de Corte: Yo no entiendo la crítica porque siempre cumplimos con el plan de toneladas de piezas cortadas y nos premian porque estamos disminuyendo el costo por tonelada cortada, gracias a que centramos nuestra preocupación en el costo de los cambios de producción.

ANEXOS:

Anexo 1: Comportamiento de la rentabilidad en la EES.

RENTABILIDAD



Anexo 2. El entorno y el modelo empresarial.

| ENTORNO | X | ENTORNO |
|---------|---|------------|
| estable | | turbulento |

| | | |
|---------------------------------|--|---|
| abundantes recursos financieros | | escasez de recursos financieros |
| demanda > oferta | | demanda < oferta |
| MODELO DE PRODUCTIVIDAD | <----- > | MODELO DE COMPETITIVIDAD |
| LA PRODUCCION | foco de atención | EL CLIENTE |
| DÉBILES | funciones Técnicas, económicas, marketing. | FUERTES |
| FUNCIONAL | organización empresarial | POR PROCESOS |
| CANTIDAD | objetivo | CAPACIDAD DE REACCIÓN Y FLEXIBILIDAD |
| DE PRODUCTIVIDAD | estrategia | DE TENSION DE FLUJOS |

Anexo 3: Factores del entorno y la empresa.

| | OPORTUNIDADES | FORTALEZAS | |
|---|---|--|---|
| E | 1. Surgen con fuerza nuevas ramas en el país (turismo, biotecnología) que demandan inversiones. | 1. Procesos tecnológicos flexibles | E |
| | | 2. Fuerza de trabajo muy calificada. | |
| N | | 3. Vinculación con universidades y posibilidades de capacitación | M |
| | | 4. Ingreso a la empresa de profesionales jóvenes. | |
| T | | | P |
| | AMENAZAS | DEBILIDADES | |
| O | 1. Mercado y economía nacional en contracción | 1. Actividad técnica débil | R |
| R | 2. Proceso inversionista del país paralizado. (cae demanda de estructuras soldadas) | 2. Actividad comercial muy débil porque la demanda venia indicada desde el organismo superior, divorciada del cliente. | E |
| N | 3. Existencia de empresas con procesos tecnológicos similares que constituyen competidores. | 3. Actividad económica muy débil porque los recursos financieros no abundaban. | S |

| | | | |
|---|---|----------------------------------|---|
| | 4. Aparición de empresas extranjeras más competitivas en nuestro mercado. | 4. Ciclos logísticas muy largos. | |
| O | 5. Escasez de recursos monetarios. | | A |

Anexo 4: Cuadro estratégico de la EES.

MISIÓN.

PRODUCIR ESTRUCTURAS SOLDADAS MEDIANTE PROCESOS TECNOLÓGICOS DE FUNDICIÓN-CORTE-CONFORMADO-SOLDADURA-ENSAMBLE SOBRE ACEROS NEGROS E INOXIDABLES, PARA SATISFACER LA DEMANDA DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS SOBRE LA BASE DE DAR RESPUESTA RÁPIDA A SOLICITUDES, OBSERVANDO UN NIVEL DE CALIDAD Y PRECIOS COMPETITIVOS.

OBJETIVOS

1. ALCANZAR UNA RENTABILIDAD DEL 25 %.
2. LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, ENFATIZANDO EL CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS DE ENTREGA Y LA RESPUESTA RÁPIDA.
3. AUMENTAR EL MARGEN DE BENEFICIO HASTA 30 %
4. ELEVAR EL ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EN 1%.

ESTRATEGIA.

TENSIÓN DE LOS FLUJOS LOGÍSTICOS PARA DAR RESPUESTA RÁPIDA A LOS CLIENTES.

Ejercicios resueltos.

Ejercicio No 1

Marca haciendo Con una cruz, aquellas áreas, procesos, o actividades en las cuales sería conveniente aplicar un método o herramienta para un Control por Excepción, si estuvieses en el caso de un Administrador o Jefe de Producción de una empresa dedicada a la perfumería en sentido general.

| | |
|--|--|
| Incumplimientos en la producción de la línea de perfumes Habano (para Hombres) | |
| | |
| Puesta en funcionamiento de la máquina A-29 en la línea de producción No 1 | |
| | |
| Nuevos contratos de trabajos | |
| | |

| | |
|--|--|
| Parada de la línea No3 dedicada a los mantenimientos | |
| | |
| Entrenamiento del personal en la línea No 2 | |
| | |
| Completar el personal de mantenimiento | |
| | |

RESPUESTAS:

| | |
|--|---|
| Incumplimientos en la producción de la línea de perfumes Habano (para Hombres) | X |
| | |
| Puesta en funcionamiento de la máquina A-29 en la línea de producción No 1 | X |
| | |
| Nuevos contratos de trabajos | — |
| | |
| Parada de la línea No3 dedicada a los mantenimientos | X |
| | |
| Entrenamiento del personal en la línea No 2 | — |
| | |
| Completar el personal de mantenimiento | X |
| | |

Los incumplimientos en la producción de perfumes Habanos y la puesta en funcionamiento de la máquina A-29 son dos problemas que se presentan en la línea No 1. El administrador controla de forma selectiva esta línea, y dentro de ella centra su atención en esos dos problemas. A su vez debe establecer mecanismos de control operativos para la parada y puesta en marcha de la línea, asegurando que esta operación dure solamente el tiempo previsto. También de forma selectiva atiende a Mantenimiento donde por excepción controla el completamiento del personal.

Ejercicio No 2

Selecciona la respuesta correcta según la situación planteada a continuación: Estamos valorando los resultados productivos de la semana anterior en una Empresa.

¿Qué tipo de control se aplica?

| | |
|------------------------------|--|
| Previo | |
| | |
| Permanente | |
| | |
| Posterior(Retroalimentación) | |
| | |

Respuestas

| | |
|------------------------------|----------|
| Previo | X |
| Permanente | X |
| Posterior(Retroalimentación) | Correcto |

Comentario [MSOffice1]: No. Las fallas o errores cometidos en la semana anterior, ya no tienen remedio; pero nos permite tomar medidas para que no se repitan en la próxima semana.

Comentario [MSOffice2]: No. Las fallas o errores cometidos en la semana anterior, ya no tienen remedio; pero nos permite tomar medidas para que no se repitan en la próxima semana.

Comentario [R3]: Sí, CORRECTO.

Estamos verificando los niveles de inventarios de materias primas y su correspondencia con las especificaciones planteadas en la empresa. Selecciona el tipo de control a que se refiere la situación.

| | |
|------------------------------|--|
| Previo | |
| Permanente | |
| Posterior(Retroalimentación) | |

Respuestas

| | |
|------------------------------|----|
| Previo | Xc |
| Permanente | -- |
| Posterior(Retroalimentación) | - |

Comentario [R4]: CORRECTO.

Cuando verificamos el nivel de inventario existente estamos garantizando que exista la materia prima necesaria para evitar que se pueda paralizar la producción, y por otra parte evitamos el exceso de inventarios y las afectaciones económicas que ello implica.

Ejercicio No 3

Marca con X tu respuesta, al identificar el Control que se utiliza considerando la situación planteada a continuación:

El contenido de cada frasco de perfume llenado en el departamento de producción de una perfumería debe estar en el nivel señalado, ni por debajo ni por encima; la etiqueta en la posición prevista y el cierre completamente ajustado.

| | |
|--------------------------------------|--|
| Control Previo | |
| Control Permanente | |
| Control Posterior(Retroalimentación) | |

Respuestas.

| | |
|----------------|---|
| Control Previo | — |
|----------------|---|

| | |
|--------------------------------------|----|
| Control Permanente | cX |
| Control Posterior(Retroalimentación) | - |

Es un control permanente; se aplica durante todo el proceso y permite detectar la producción defectuosa y evitar que esta llegue al cliente.

Selecciona el tipo de Control que se ponen de manifiesto identificando la respuesta correcta., para la situación siguiente: “Estamos verificando los niveles de inventarios de materias primas y su correspondencia con las especificaciones planteadas”.

| | |
|-----------|--|
| Cantidad | |
| Calidad | |
| Tiempo | |
| Costo | |
| Desempeño | |

Respuestas

| | |
|-----------|----|
| Cantidad | X |
| Calidad | OK |
| Tiempo | X |
| Costo | OK |
| Desempeño | X |

Comentario [MSOffice5]: No. Aunque en esta situación no se describe cuales son, la misma se refiere a ciertos parámetros de calidad, por lo que el control aplicado es de calidad y de costo. Este último dado, por los niveles de inventarios necesarios.

Comentario [MSOffice6]: No. Aunque en esta situación no se describe cuales son, la misma se refiere a ciertos parámetros de calidad, por lo que el control aplicado es de calidad y de costo. Este último dado, por los niveles de inventarios necesarios.

Comentario [MSOffice7]: No. Aunque en esta situación no se describe cuales son, la misma se refiere a ciertos parámetros de calidad, por lo que el control aplicado es de calidad y de costo. Este último dado, por los niveles de inventarios necesarios.

Correcto. La verificación de los niveles de inventarios es un control de costo, por cuanto se garantiza que solamente existan los necesarios.

Selecciona tu respuesta correcta, según el tipo de control aplicado y la situación planteada que se describe a continuación:

“El contenido de cada frasco de perfume debe estar en el nivel señalado, ni por debajo ni por encima; la etiqueta en la posición prevista y el cierre completamente ajustado”.

| | |
|----------|--|
| Cantidad | |
| Calidad | |

| | |
|-----------|--|
| Tiempo | |
| | |
| Costo | |
| | |
| Desempeño | |
| | |

Respuestas.

| | |
|-----------|-----------|
| Cantidad | X |
| Calidad | Selección |
| | |
| Tiempo | X |
| | |
| Costo | X |
| | |
| Desempeño | X |
| | |

Comentario [MSOffice8]: Incorrecto. Las exigencias requeridas para los frascos de perfume constituyen una evidencia de la aplicación de un control de calidad.

Comentario [MSOffice9]: Incorrecto. Las exigencias requeridas para los frascos de perfume constituyen una evidencia de la aplicación de un control de calidad.

Comentario [MSOffice10]: Incorrecto. Las exigencias requeridas para los frascos de perfume constituyen una evidencia de la aplicación de un control de calidad.

Comentario [MSOffice11]: Incorrecto. Las exigencias requeridas para los frascos de perfume constituyen una evidencia de la aplicación de un control de calidad.

Estamos de acuerdo contigo. El control de las exigencias que se detallan para cada frasco de perfume, ciertamente obedece a un Control de calidad

Selecciona la respuesta correcta, según corresponda al tipo de Control, sobre la base del criterio del área o persona a cargo del mismo.

Se dispone de \$800.00 para realizar un trabajo en una semana, en una empresa A, y con las exigencias que plantea el cliente. ¿Qué tipo de Control debemos aplicar para que funcione todo bien?

| | |
|-----------|--|
| Cantidad | |
| | |
| Calidad | |
| | |
| Tiempo | |
| | |
| Costo | |
| | |
| Desempeño | |
| | |

Respuestas

| | |
|----------|----|
| Cantidad | X |
| | |
| Calidad | OK |
| | |
| Tiempo | OK |
| | |
| Costo | X |
| | |

Comentario [MSOffice12]: No. En esta situación no se ha considerado la cantidad. Se aplican Controles, según el área de aplicación, de calidad, tiempo y desempeño debido a que las personas que ejecutan el trabajo responden cabalmente a las exigencias del cliente, en un plazo de una semana para realizarlo

Comentario [MSOffice13]: No. Aunque en esta situación, se maneje el término de \$800.00, el cual es relativo al presupuesto asignado, no se ha considerado la cantidad. Se aplican Controles, según el área de aplicación, de calidad, tiempo y desempeño debido a que las personas que ejecutan el trabajo responden cabalmente a las exigencias del cliente, en un plazo de una semana para realizarlo.

| | |
|-----------|----|
| Desempeño | OK |
| | |

Estamos de acuerdo contigo en la respuesta. Esta situación evidencia la aplicación de controles de este tipo, pues al responder a las exigencias del cliente se cumple con la calidad, garantizándose que el trabajo que ejecutan las personas implicadas, se desarrolle en un tiempo de una semana.

Ejercicio No 4

Analiza el minicaso que se plantea:

Arturo Reyes comunica a Carlos Morales que se ha visto obligado a parar la línea de producción de los perfumes “DIAMONT” para hombres, por la incidencia de la producción defectuosa que supera los niveles de tolerancia establecido.

Carlos: - Arturo, explícame que sucede. Tiene que ser algo grave para decidir parar.

Arturo:- De cada 20 unidades producidas tres salen defectuosas; en unos casos no completan el llenado y en otros sobrepasan el nivel establecido. Estamos tratando de averiguar que pasa; pero no podemos seguir produciendo con esos niveles de rechazo.

Carlos:- Bien Arturo, ven a verme para valorar la situación y ver que hacemos. ¿Qué harías para averiguar que está sucediendo? Indica tu acción con un clic.

| | |
|--|--|
| Celebrar una reunión con todos los implicados | |
| | |
| Realizar una inspección personalmente a la línea | |
| | |
| Pedir a control de calidad una respuesta al respecto. | |
| | |
| Solicitar a mantenimiento una evaluación del problema. | |
| | |

Respuestas:

| | |
|--|----------|
| Celebrar una reunión con todos los implicados | X |
| | |
| Realizar una inspección personalmente a la línea | X |
| | |
| Pedir a control de calidad una respuesta al respecto. | Correcto |
| | |
| Solicitar a mantenimiento una evaluación del problema. | X |
| | |

Comentario [R14]: CORRECTA. Esto posibilitaría determinar el control de la situación y reconocer la causa de los errores que se están cometiendo en la producción.

Celebrar una reunión con todos los implicados: Las reuniones debemos realizarlas como un último recurso. Ellas implican sacar a gerentes y otro personal de sus labores y muchas veces en ellas no se obtienen todas las respuestas. Lo correcto es pedir a control de calidad una respuesta al respecto. Realizar una inspección personalmente a la línea: Esto pudiera ayudar, pero no en todos los casos pueden detectarse los problemas con una inspección visual, depende del tipo de producción de que se trate. Lo correcto es pedir a control de calidad una respuesta al respecto.

Solicitar a mantenimiento una evaluación del problema: No podemos solicitar la evaluación de un problema que aún no hemos detectado. Lo correcto es pedir a control de calidad una respuesta al respecto.

Ejercicio No 5

Selecciona cuál de las alternativas planteadas corresponde a una de las etapas del control e identifica su nombre

| | |
|--|--|
| Las auditorías internas efectuadas como proyectos independientes de los miembros del departamento financiero. | |
| Debe producirse la mayor cantidad posible de unidades diariamente | |
| Las cifras diarias sin rechazo no pueden ser inferiores a 3800 unidades | |
| Los planes de trabajo son cumplidos generalmente por cada uno de las unidades de la organización | |
| Medición del desempeño de los trabajadores que participan en la producción de software para el sector de la salud. | |

RESPUESTAS

| | |
|--|-----|
| Las auditorías internas efectuadas como proyectos independientes de los miembros del departamento financiero. | |
| Debe producirse la mayor cantidad posible de unidades diariamente | |
| Las cifras diarias sin rechazo no pueden ser inferiores a 3800 unidades | OKc |
| Los planes de trabajo son cumplidos generalmente por cada uno de las unidades de la organización | |
| Medición del desempeño de los trabajadores que participan en la producción de software para el sector de la salud. | OKc |

Comentario [R15]: Correcto. Esta puede ser una norma o un estándar de cumplimiento para el control.

Comentario [R16]: Correcto. La Etapa es medición de desempeño.

Analice las afirmaciones planteadas relacionadas con las etapas del Control y seleccione Verdadero (V) o Falso (F) según corresponda:

| | |
|--|---|
| | Los administradores pueden corregir desviaciones reelaborando los planes o modificando sus metas. |
| | La determinación de los planes de desempeño constituye una de las etapas del proceso de control. |

| | |
|--|--|
| | |
| | |
| | La medición del desempeño se ve reflejada en las diversas posiciones de una estructura organizacional |
| | |
| | Cuando se determina la comparación entre el cumplimiento de rendimiento y su comparación con los estándares fijados, es tamos en presencia de la tercera etapa de control. |
| | |
| | Un Proceso de Control eficaz identifica las áreas claves funcionales de la organización. |
| | |
| | Los estados financieros son usados como sistemas de control que representan toda la información pertinente de la organización. |
| | |

RESPUESTAS.

| | |
|---|--|
| V | Los administradores pueden corregir desviaciones reelaborando los planes o modificando sus metas. |
| | |
| F | La determinación de los planes de desempeño constituye una de las etapas del proceso de control. |
| | |
| V | La medición del desempeño se ve reflejada en las diversas posiciones de una estructura organizacional |
| | |
| V | Cuando se determina la comparación entre el cumplimiento de rendimiento y su comparación con los estándares fijados, es tamos en presencia de la tercera etapa de control. |
| | |
| V | Un Proceso de Control eficaz identifica las áreas claves funcionales de la organización. |
| | |
| F | Los estados financieros son usados como sistemas de control que representan toda la información pertinente de la organización. |
| | |

Comentario [R17]: Los planes son los puntos de partida de los administradores, sin embargo, como ellos varían en complejidad y detalle, como los administradores no pueden controlarlo todo, tienen necesidad de establecer normas o medidas exactas de desempeño para poder controlar ágilmente las tareas. Esto condiciona que no tengan que observar todo el cumplimiento de los planes por entero.

Comentario [R18]: Ciertamente, los estados financieros son sistemas de control que analizan, desde el punto de vista monetario, el flujo de bienes y servicios de la organización, pero ellos no representan toda la información pertinente de la organización, como los avances tecnológicos, ni los cambios en el entorno, ni gustos de los consumidores y clientes, etc.



Lectura recomendada

- "Administración" del autor J. Stoner, 5ta ED Parte 6 Capítulo 20, página 635-664.
- "Acerca de la definición del Control de Gestión" y "El Control de Gestión sus dimensiones y diagnóstico permanentes" de Maritza Hernández Torres y otros autores. Estos artículos están disponibles en el Centro de Documentación del curso.
- "El Control como función general de la Administración", del autor Dr.

Juan García

- "El Control" de los autores: Dr. Juan García y MsC. Rosario Muñoz, precise las etapas del Proceso de Control y otros aspectos importantes que garantizan un control eficaz.

Actividad No presencial No. 23. Preparación para el seminario del proceso básico de control.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

1. Estudie las características del control de gestión tradicional y moderno del artículo de Hernández Torres, Maritza. Acerca de la definición de control de gestión, y caracterice el control de gestión en su organización según estas características.

2. Analice críticamente los objetivos estratégicos de su organización: ¿Son medibles, cuantificables, retadores?, se diferencian de lo rutinario, de las funciones, de las tareas?, ¿Constituyen un proyecto de cambio en su conjunto donde se identifican las relaciones causales, precedencia entre actividades, se estima el tiempo y recursos que consume cada actividad?.

3. Analice en su organización:

- Si el análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos se realiza sistemáticamente. ¿Cuál es la frecuencia de control. ¿se definen indicadores y tableros de control?. Cuál es la base, o las bases, de comparación o referencia que se utilizan para el análisis del cumplimiento de los indicadores (plan, período anterior, resultados de otras organizaciones nacionales, resultados de otras organizaciones internacionales, otras)?. Se realizan análisis de tendencias?
- ¿Cuál es frecuencia del análisis?
- Si se delimitan las causas de los incumplimientos en su relación causa efecto, llegando a los problemas en el funcionamiento de los procesos, problemas organizativos, sociolaborales, etc?
- Si se actualizan los objetivos sistemáticamente, o sea, se hacen revisiones sin esperar a que termine el período planificado? o se trabaja con una planificación estable en el tiempo, que no cambia?
- Proceso para la fijación de objetivos anuales.
- ¿Están integrados los objetivos estratégicos y los objetivos anuales?. ¿Cómo se integran?
- ¿Hasta qué nivel se formulan los objetivos anuales: Empresa, Unidad Estratégica de Negocio, proceso, puesto de trabajo? ¿Cómo se garantiza la correspondencia entre los objetivos de los diferentes niveles?.
- ¿Está bien delimitada la delegación de autoridad, el reparto de responsabilidades en la organización para el alcance de los objetivos globales hasta el nivel de puesto de trabajo con carácter participativo?
- Analice críticamente los objetivos anuales de su organización: ¿Son medibles, cuantificables, retadores?, se diferencian de lo rutinario, de las funciones, de las tareas?, ¿Constituyen un proyecto de cambio en su conjunto donde se identifican las relaciones causales, precedencia entre actividades, se estima el tiempo y recursos que consume cada actividad?.

- Analice en su organización, si en el análisis del cumplimiento de los objetivos anuales de un período:
- ¿se delimitan las causas de los incumplimientos en su relación causa efecto, llegando a los problemas en el funcionamiento de los procesos, problemas organizativos, sociolaborales, etc?
- Se utiliza este análisis para la proyección del próximo período? Frecuencia del análisis?
- Se actualizan los objetivos sistemáticamente, o sea, se hacen reprevisiones sin esperar a que termine el período planificado? o se trabaja con una planificación estable en el tiempo, que no cambia?
- Valore la correspondencia en su organización de los objetivos anuales con los objetivos estratégicos definidos en el mapa de objetivos estratégicos.
- Valore si están definidos los indicadores, tableros de control, frecuencia de control, base de comparación de los resultados de los indicadores, y sistema de información, para cada uno de los objetivos anuales y variables de acción definidos.

Clase encuentro No. 12

Seminario No 11 Proceso básico de control.

Objetivos:

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre el proceso básico de control. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe exponer el resultado de las actividades orientadas para la actividad No presencial No 23.

Orientación del estudio del Epígrafe 4.2

Epígrafe 4.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Se explica la importancia de concebir indicadores que sean inductores de resultados, la utilización del CMI y sus perspectivas. El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Objetivos:

- Identificar el CMI como herramienta de Control de Gestión estratégica.
- Interpretar mapas de objetivos.
- Identificar indicadores y tableros de control.
- Argumentar la importancia de la integración del control de gestión táctico operativo con el estratégico para la implementación estratégica.

Conceptos clave.

Indicadores de control: miden el resultado de los procesos.

Indicadores inductores de resultados: factores que tendrán influencia en futuros resultados.

Cuadro de Mando Integral (CMI): herramienta que se utiliza en la actualidad para el control y constituye la unión entre el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI)

El control de gestión se necesita esté presente en los tres niveles de decisión de la organización: estratégico, táctico y operativo, para ello se pueden utilizar diversas herramientas, en este curso estudiarán el Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión estratégico

El CMI nace a principios de los años 90 como respuesta de Kaplan y Norton a diversas necesidades que el entorno de negocios de aquella época empezaba a plantear:

- El determinante del valor de las compañías se basaba cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- Los aspectos financieros de corto plazo, resultantes de la gestión pasada (“gestión por el retrovisor”), no garantizaba el éxito futuro.
- La mayor parte de las estrategias, a pesar de estar bien formuladas, tenían graves problemas para ser implementadas de forma eficaz.

Se ha demostrado que el potencial actual de la herramienta va mucho más allá de su visión inicial y da respuesta a muchos de los retos actuales que se plantean los responsables de la mayor parte de las compañías:

- ¿cómo medir los activos intangibles clave para mi negocio?
- ¿cómo hacer operativa la visión de mi estrategia?
- ¿cómo medir los aspectos relevantes para el éxito de mi negocio desde una perspectiva integral?
- ¿cómo involucrar a todo el equipo directivo y alinearlo con nuestra estrategia?
- ¿cómo organizarme y asignar responsabilidades estratégicas?
- ¿cómo gestionar mis recursos desde un punto de vista estratégico?
- ¿cómo facilitar el alineamiento estratégico de las personas clave de mi organización?

El CMI se constituye por lo tanto en el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir implantar sus estrategias de una forma eficiente.

Se orientan las actividades No presenciales No 24 y No 25.

Actividad No presencial No 24. Cuadro de Mando Integral (CMI).

Actividad independiente

1. Estudie a Kaplan Robert S., David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2002. Defina el concepto y características del CMI.
2. Estudie a diferentes autores que se han referido acerca del CMI y defina cuáles dimensiones define cada uno, cuáles dimensiones añaden a las ya definidas por Kaplan y Norton? La utilidad de añadir esa dimensión desde su punto de vista, ¿Cuáles dimensiones usted definiría en el caso específico de su organización?

3. Caracterice cada una de las perspectivas del CMI, así como los indicadores más utilizados en cada una de ellas.
4. Elabore el mapa de objetivos de la organización, una UEN o un proceso en correspondencia con la estrategia del Organismo.
5. Valore si están definidos los indicadores, tableros de control, frecuencia de control, base de comparación de los resultados de los indicadores, y sistema de información, para cada uno de los objetivos definidos por usted en el mapa de objetivos.
6. Llena la tabla siguiente expresando en una columna el indicador que pensaste y en la otra columna el indicador inductor de resultados; Por ejemplo, de la siguiente forma:

| Indicador pensado: | Indicador inductor de resultados: |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Cantidad de platos ofertados | Satisfacción de los comensales |
| Ingresos diarios | Aumento del prestigio del comedor |

Resuelva el ejercicio siguiente:

Una empresa de producción textil, como resultado de su diagnóstico estratégico, detectó un aumento en sus costos. Por eso, se cita a todos los miembros del Consejo de dirección para analizar esta situación.

El Director General explicó que además la calidad de las confecciones textiles que realizó la empresa en el período analizado ha disminuido y solicita de cada directivo una explicación.

El primero en solicitar la palabra fue el Director económico quien alega que esta situación se debe a que el proveedor incrementó el precio de la materia prima a pesar de que disminuyó su calidad; como consecuencia disminuyeron las ventas por la baja calidad de las confecciones y se incrementaron los inventarios del producto terminado en el almacén, lo que trae consigo el aumento de los costos.

A continuación el Director Comercial solicita la palabra explicando que también su área ha tenido dificultades; han detectado que sus clientes finales están descontentos con los diseños actuales, pues no son atractivos y tienen poca variedad; su área no puede realizar estudios de mercados, pues no tiene personal especializado en esos estudios ni en diseño de vestuario; tampoco tienen identificado un proceso de investigación y desarrollo (I+D).

La Directora de Recursos Humanos manifiesta que en los últimos meses ha existido un alto índice de fluctuación laboral, lo que ha provocado que los nuevos ingresos del personal de producción no tenga la calificación necesaria para la confección de los diseños; las condiciones laborales en el taller y en las oficinas no son satisfactorias, no existe un correcto flujo informativo en toda la organización que le permita a los trabajadores estar informados de los resultados de su labor, no existe un sistema de pago por resultados finales del trabajo que vincule su salario con la producción realizada en el mes.

El Secretario General de la sección sindical opina que es criterio común en sus afiliados que las órdenes las emite la Dirección a través de los niveles jerárquicos sin la participación de ellos en la toma de decisiones en su área de

responsabilidad y que trabajan intensamente sin realizar aportes a la gestión de su organización. Los trabajadores más calificados no enseñan a los nuevos ingresos.

Ante tantos problemas, el Director General se siente confundido y le pide consejos a usted para identificar la causa real de la situación de la empresa.

Usted debe:

1. Plantear el diagrama causa-efecto del diagnóstico realizado identificando las causas de los problemas según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).
2. Elaborar el árbol de objetivos estratégicos de la empresa utilizando el CMI que permita dirigir su proceso de mejoramiento.
3. ¿Qué método de control se evidencia que utiliza la dirección de la empresa? ¿Cree usted que es el más adecuado en este caso?. ¿Cuál otro propondría?
4. Identifique algunos elementos de la cultura de esa organización.
5. Identifique los principales problemas que se manifiestan en las funciones de organización y de liderazgo.
6. ¿Qué estilo de dirección se manifiesta?
7. ¿Qué acciones tomaría para incrementar la motivación de los trabajadores?

Actividad No presencial No 25. Preparación para el seminario de Cuadro de Mando Integral (CMI).

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe realizar las actividades siguientes:

1. Estudie a Kaplan Robert S., David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2002. Defina el concepto y características del CMI.
2. Estudie a diferentes autores que se han referido acerca del CMI y defina cuáles dimensiones define cada uno, cuáles dimensiones añaden a las ya definidas por Kaplan y Norton? La utilidad de añadir esa dimensión desde su punto de vista, ¿Cuáles dimensiones usted definiría en el caso específico de su organización?
3. Caracterice cada una de las perspectivas del CMI, así como los indicadores más utilizados en cada una de ellas.
4. Elabore el mapa de objetivos de la organización, una UEN o un proceso en correspondencia con la estrategia del Organismo.
5. Valore si están definidos los indicadores, tableros de control, frecuencia de control, base de comparación de los resultados de los indicadores, y sistema de información, para cada uno de los objetivos definidos por la organización.

Clase encuentro No. 13

Seminario No 12 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Objetivos:

En este seminario los estudiantes, por equipos, exponen lo observado en la organización objeto de estudio, sobre el Cuadro de Mando Integral (CMI). Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su

exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Para el desarrollo de este seminario Ud. debe exponer el resultado de las actividades orientadas para la actividad no presencial No 25.

Se orienta la actividad No presencial No 26.

Actividad No presencial No. 26. Solución de ejercicio integrador

Ejercicio integrador.

La Empresa X está elaborando su proyecto estratégico y al realizar su diagnóstico obtuvo la información siguiente:

- En el período anterior comenzó a descender su utilidad con respecto a períodos anteriores.
- Disminuyeron las ventas por pérdidas de algunos clientes.
- Disminuyó la calidad de sus producciones.
- Se han recibido opiniones de los clientes, que demandan mayor variedad de las producciones.
- Sus costos se han incrementado
- Su deficiente gestión de cobro, ha impedido que cumpla con los pagos a los proveedores principales de materia prima.
- Han tenido que acudir, entonces, a otros proveedores estatales que le ofertan materia prima de menor calidad y mayor precio y que al estar más alejados se demoran en la entrega lo que provoca incumplimientos con los plazos de entrega del producto a los clientes.
- Los trabajadores se quejan de que se sienten desorientados, cada cual hace lo que cree mejor, sin directivas que los guíen.
- Hoy no se tiene identificado un proceso que se encargue de la innovación y el desarrollo, ni existe personal calificado para desarrollarlo.
- Han existido problemas de liderazgo en la organización, lo que ha provocado la elevación del índice de fluctuación laboral fundamentalmente en el personal más calificado y de más años de experiencia, entre ellos el especialista de cobros que llevaba más de 15 años desempeñando esta actividad de manera satisfactoria.
- Se detectaron deficiencias en la comunicación vertical descendente y ascendente en la estructura organizativa de dirección.
- Existen otros proveedores privados autorizados en el área con posibilidades de vender sus producciones a la empresa.
- Se reconoce como un problema de la empresa la no automatización de sus procesos, lo que incide en el alargamiento de los ciclos de producción, no permite la variedad de productos y afecta la calidad.

A usted se le pide:

- Elaborar la relación causa efecto identificado por perspectiva de CMI los problemas que afectan a la empresa desde el punto de vista estratégico.
- Elaborar el árbol de objetivos estratégicos, identificados por perspectivas de CMI en su relación causa efecto, que permita dirigir el proceso de mejoramiento empresarial.
- ¿Qué paso del control se ejecuta al elaborar los objetivos de la empresa? ¿Qué requisitos deben cumplir los mismos para un control adecuado?

- Si como resultado del control no se obtienen los resultados esperados, ¿Qué paso del control corresponde ejecutar? ¿Esto puede deberse a problemas en las otras funciones de dirección? Justifique.
- ¿Cómo pueden contribuir los objetivos tácticos al alcance de los estratégicos? Plantee un objetivo de nivel táctico para una de las perspectivas del CMI.
- ¿Cree Ud. que trabajando sobre la satisfacción laboral se mejoraría los resultados económicos-financieros de la empresa? Explique.
- Se plantea que el CMI es una herramienta del control de gestión ¿Cree Ud. que puede ser una herramienta de gestión, o sea, que abarca las cuatro funciones de dirección?
- Identifique cuatro elementos de la cultura de la organización. (0.5 puntos)
- ¿Por qué se plantea que el CMI es una herramienta del control de gestión? Mencione dos de sus características.
- Diga qué tipo de liderazgo se manifiesta en la organización. Mencione dos elementos que lo caractericen.

Clase encuentro No. 14

Seminario No 13 Ejercicio integrador

Objetivos:

En este seminario los estudiantes, por equipos, resolverán un ejercicio integrador. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Ejercicio integrador.

Una empresa de producción textil, como resultado de su diagnóstico estratégico, detectó un aumento en sus costos. Por eso, se cita a todos los miembros del Consejo de dirección para analizar esta situación.

El Director General explicó que además la calidad de las confecciones textiles que realizó la empresa en el período analizado ha disminuido y solicita de cada directivo una explicación.

El primero en solicitar la palabra fue el Director económico quien alega que esta situación se debe a que el proveedor incrementó el precio de la materia prima a pesar de que disminuyó su calidad; como consecuencia disminuyeron las ventas por la baja calidad de las confecciones y se incrementaron los inventarios del producto terminado en el almacén, lo que trae consigo el aumento de los costos.

A continuación el Director Comercial solicita la palabra explicando que también su área ha tenido dificultades; han detectado que sus clientes finales están descontentos con los diseños actuales, pues no son atractivos y tienen poca variedad; su área no puede realizar estudios de mercados, pues no tiene personal especializados en esos estudios ni en diseño de vestuario; tampoco tienen identificado un proceso de investigación y desarrollo (I+D).

La Directora de Recursos Humanos manifiesta que en los últimos meses ha existido un alto índice de fluctuación laboral, lo que ha provocado que los nuevos ingresos del personal de producción no tenga la calificación necesaria

para la confección de los diseños; las condiciones laborales en el taller y en las oficinas no son satisfactorias, no existe un correcto flujo informativo en toda la organización que le permita a los trabajadores estar informados de los resultados de su labor, no existe un sistema de pago por resultados finales del trabajo que vincule su salario con la producción realizada en el mes.

El Secretario General de la sección sindical opina que es criterio común en sus afiliados que las órdenes las emite la Dirección a través de los niveles jerárquicos sin la participación de ellos en la toma de decisiones en su área de responsabilidad y que trabajan intensamente sin realizar aportes a la gestión de su organización. Los trabajadores más calificados no enseñan a los nuevos ingresos.

Ante tantos problemas, el Director General se siente confundido y le pide consejos a usted para identificar la causa real de la situación de la empresa.

Usted debe:

1. Plantear el diagrama causa-efecto del diagnóstico realizado identificando las causas de los problemas según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).
2. Elaborar el árbol de objetivos estratégicos de la empresa utilizando el CMI que permita dirigir su proceso de mejoramiento.
3. ¿Qué método de control se evidencia que utiliza la dirección de la empresa? ¿Cree usted que es el más adecuado en este caso?. ¿Cuál otro propondría?
4. Identifique algunos elementos de la cultura de esa organización.
5. Identifique los principales problemas que se manifiestan en las funciones de organización y de liderazgo.
6. ¿Qué estilo de dirección se manifiesta?
7. ¿Qué acciones tomaría para incrementar la motivación de los trabajadores?

Se orienta la actividad No presencial No 27.

Actividad No presencial No. 27. Solución de ejercicio integrador.

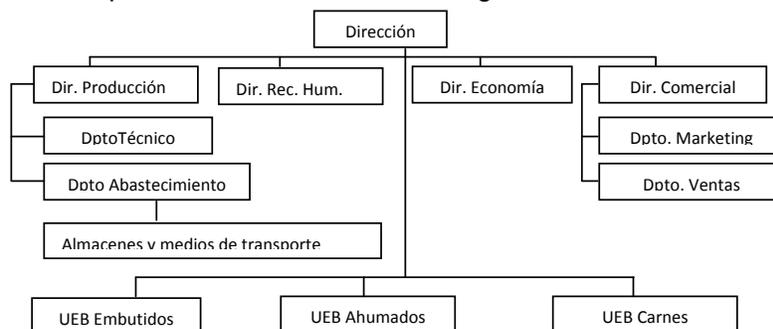
Ejercicio integrador.

La Empresa X tiene como objeto social producir y comercializar productos cárnicos, en el territorio nacional y para la exportación. Como parte de los acuerdos del ALBA, elaboró su proyecto estratégico para los años 2011-2015 y al realizar su diagnóstico detectó que:

- Las utilidades del período 2005-2010 han descendido en comparación con el período 2000-2004.
- Las ventas en el período 2005-2010 han disminuido por pérdidas de clientes nacionales, pues prefieren los productos importados, por su calidad y rapidez en la entrega, aunque son más caros.
- La calidad de sus producciones han disminuido considerablemente, aunque continúa brindando gran calidad de sus empaques.
- Los plazos de entrega del producto a sus clientes se alargaron de un período a otro.
- Los costos se han incrementado.
- Existen muchos campesinos en el área con posibilidades de vender sus producciones a la empresa.
- Se han creado empresas en el área con más atractivos para los trabajadores.

- Posee una fuerza laboral calificada con alta estabilidad y compromiso laboral (en su mayoría llevan más de 15 años en la organización); sin embargo, existe descontento entre los trabajadores debido a un nuevo sistema automatizado de dirección que se va a implantar. La empresa cuenta con un equipo calificado para realizar estudios de mercado y no tiene identificado un proceso que se encargue de la innovación y el desarrollo.
- Cuenta con un parque de medios de transporte con capacidad para asumir la distribución de sus producciones. Hoy contrata esta actividad a una empresa transportista.
- Es política del estado priorizar la producción de alimentos.
- Existen otros competidores en el sector, pero no poseen las mismas capacidades de producción.
- La producción cárnica se caracteriza por una poderosa red de distribuidores mayoristas, empaques de gran atractivo y la automatización de sus procesos, que garantiza el acortamiento de los ciclos de producción y una alta variedad de productos de elevada calidad; esto demanda de una fuerza laboral de alta calificación y una alta capacidad de innovación y desarrollo de productos.

Para cumplir su misión, su estructura organizativa de dirección es la siguiente:



Al analizar los resultados del diagnóstico, la empresa se ha propuesto en un plazo de tres años:

- Ejecutar un proceso inversionista con el objetivo de la automatización de sus procesos de producción que le permita incrementar la variedad de sus producciones.
- Tener los menores costos del sector con el objetivo de incrementar sus ventas.

A Usted, como parte del Consejo de dirección de la empresa, se le ha solicitado que:

1. Elabore un proyecto de misión para la empresa.
2. Redacte un proyecto de visión para la empresa.
3. Le indique a la dirección de la Empresa cuáles son las capacidades distintivas que posee y cuáles tiene que desarrollar para dominar los factores claves de éxito del sector
4. Le indique a la dirección de la Empresa cuáles son los factores claves de éxito del sector, y si la empresa posee las capacidades distintivas necesarias para dominarlos.
5. Indique una fortaleza y una debilidad que determinen la estrategia organizacional.
6. Indique una amenaza y una oportunidad que determinen la estrategia organizacional.
7. ¿Cree Ud. que la estrategia que el director decidió, al plantearse tener los menores costos del sector, es la adecuada? Justifique su respuesta.
8. Clasifique la estrategia que el director decidió, al plantearse ejecutar un proceso inversionista con el objetivo de la automatización de sus procesos de producción que le permita incrementar la variedad de sus producciones. Cree usted que es adecuada esta estrategia? Explique.

9. Redacte un objetivo a corto plazo para esta empresa en correspondencia con su misión.
10. Redacte un objetivo a largo plazo para esta empresa en correspondencia con su visión.
11. Diga qué tipo de estructura posee la empresa en función de la amplitud de su línea de mando. ¿Cree Ud. que es conveniente que la empresa contrate la distribución de sus producciones a otra entidad?, Justifique.
12. Clasifique qué tipo de estructura posee la empresa en función de la departamentalización ¿Cree Ud. que es conveniente que la empresa se dedique por sí misma a la distribución de sus producciones?, Justifique.
13. Identifíquelo a la dirección de la empresa las causas posibles de la resistencia de los trabajadores al nuevo sistema automatizado de dirección. Clasifique este cambio. Propóngale tres razones para convencer a los trabajadores de la necesidad del cambio.
14. Explique las ventajas y desventajas para la empresa de dedicarse al alquiler de las capacidades subutilizadas de medios de transporte a otras entidades.
15. Explique las ventajas y desventajas para la empresa de dedicarse por sí misma a la distribución de sus productos.
16. Elaborar la relación causa efecto identificando por perspectivas del CMI los problemas que afectan a la empresa desde el punto de vista estratégico.
17. Proponga el árbol de objetivos estratégicos para esta empresa, identificados por perspectivas de CMI en su relación causa efecto, que permita dirigir su proceso de cambio.

Clase encuentro No. 15

Seminario N0 14 Ejercicio integrador

Objetivos:

En este seminario los estudiantes, por equipos, resolverán un ejercicio integrador. Se propicia el debate entre los estudiantes. Cada equipo deberá preparar su exposición utilizando los medios adecuados como pancartas, diapositivas de power point y otros.

Los estudiantes resolverán el ejercicio integrador orientado para la actividad No presencial No 27.