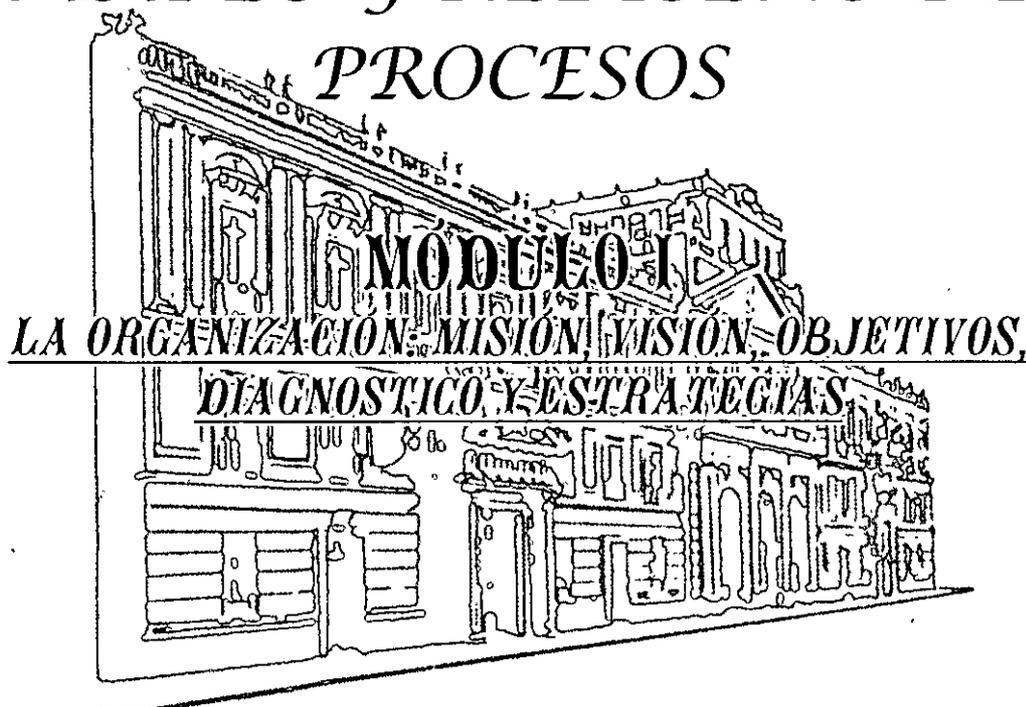




FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN MAPEO Y REDISEÑO DE PROCESOS



Del 11 al 25 de Marzo de 2006

APUNTES GENERALES

DE-05

Instructor: Lic. Servando R. Martínez García
Palacio De Minería
Marzo del 2006

CONTENIDO

1.- La Organización Estratégica.

1.0. Generalidades y Fundamentos

1.1. Técnicas de Elaboración de la Misión

1.2. Técnicas de Elaboración de la Visión

1.3. Técnicas de Elaboración de los Objetivos

2.- El Diagnóstico FODA

2.1. Fortalezas

2.2. Oportunidades

2.3. Debilidades

2.4. Amenazas

3.- Las Estrategias, la Táctica y la Ejecución.

3.1. Estrategias FO

3.2. Estrategias DA

3.3. Estrategias FA

3.4. Estrategias DO

3.5. Estrategias FD

3.6. Estrategias OA

3.7. Táctica y Operación

OBJETIVOS

GENERAL.-

IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS PRINCIPALES DE UNA ORGANIZACIÓN ESTRATEGICA, ADQUIRIENDO LA CAPACIDAD DE ELABORAR LA MISION, LA VISION. LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA O INSTITUCION.

ESPECIFICOS.-

- **ADQUIRIR CONOCIMIENTOS BASICOS PARA DISEÑAR, ANALIZAR Y DESARROLLAR UNA ORGANIZACION ESTRATEGICA.**
- **MANEJAR TECNICAS DE ELABORACION DE LA MISION, VISION, VALORES, FILOSOFIA Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS.**
- **DESARROLLAR HABILIDADES PARA EJECUTAR EL DIAGNOSTICO FODA.**
- **CAPACITARSE EN LA ELABORACION DE ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES.**
- **RECONOCER A LA ORGANIZACION ESTRATEGICA COMO UNA VIA A LA CLASE COMPETITIVA DE LOS NEGOCIOS.**

COMPROMISOS

- 1.- Integrar un glosario de términos de la Teoría de la Organización Estratégica.

- 2.- Identificar la Estructura Organizacional de la Institución donde el participante labora, describiendo sus características y el perfil causal a resultados.

- 3.- Diseñar una estructura Organizacional acorde al tipo de Institución y perfilarla de acuerdo a normas de productividad, a programas, a procesos, a requisitos del cliente y partes interesadas y a resultados esperados.

- 4.- Manejar la metodología del Diagnóstico FODA.

- 5.- Elaborar modelos propositivos de Misión, Visión, Creencias, Valores, Estrategias y Objetivos.

- 6.- Realizar la lectura de un texto clásico alusivo al tema y aprovechar su contenido.

EVALUACION

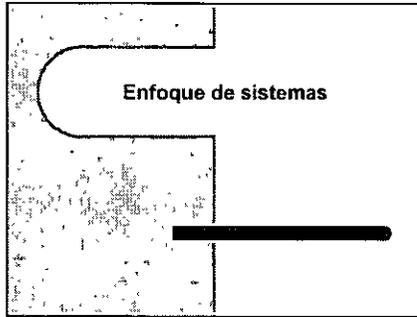
Para acreditar el Módulo el participante debe asistir cuando menos al 80% de las sesiones y obtener como mínimo 8.0 de calificación en las evaluaciones académicas, mismas que se integrarán de la siguiente manera:

Participaciones en clase	20%
Evaluaciones por tema y contenidos	20%
Trabajo Final	20%
Examen Final	40%

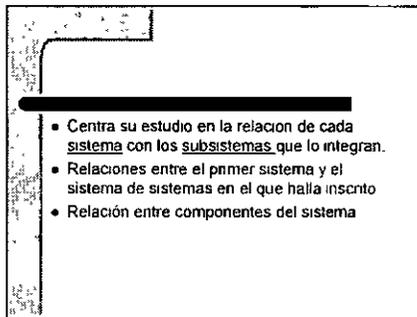
1.- LA ORGANIZACIÓN ESTRATEGICA

1.0 Generalidades y fundamentos.

Diapositiva
1



Diapositiva
2



Diapositiva

3

• Los sistemas se pueden clasificar por,
a) el numero de componentes (tamaño del sistema)
b) de acuerdo con sus especies
c) de acuerdo con sus relaciones.

Diapositiva

4

1 - O O O O
2 - O O O O
3 - o - o - o - o -
o - o
o - o

Diapositiva

5

• El enfoque de sistemas conceptúa a la organización y a los procesos como subsistemas del sistema administrativo e institucional en su conjunto

Diapositiva

6

• Esto impone requerimientos.

- pautas históricas de comportamiento
- requerimientos contextuales geográficos
- movimientos específicos
- analizar los estímulos
- ecología - cultural -etc
- economía - político

Diapositiva

7

ORGANIZACION

Es un complejo de interacciones entre unidades administrativas y personas con objetivos conjuntivos y alineados

Diapositiva

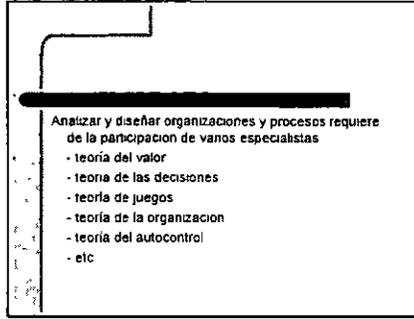
8

PROCESO

Es el conjunto de actividades de transformación de recursos en productos o servicios

Diapositiva

9

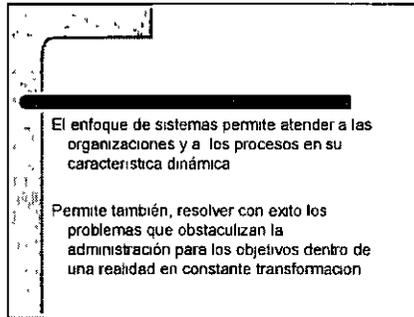


Análisis y diseño de organizaciones y procesos requiere de la participación de varios especialistas

- teoría del valor
- teoría de las decisiones
- teoría de juegos
- teoría de la organización
- teoría del autocontrol
- etc

Diapositiva

10

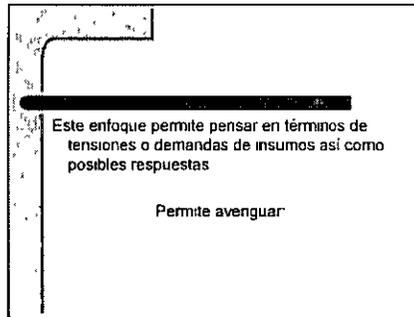


El enfoque de sistemas permite atender a las organizaciones y a los procesos en su característica dinámica

Permite también, resolver con éxito los problemas que obstaculizan la administración para los objetivos dentro de una realidad en constante transformación

Diapositiva

11

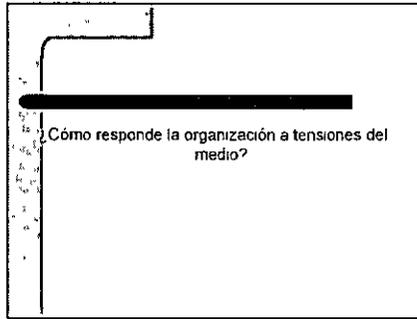


Este enfoque permite pensar en términos de tensiones o demandas de insumos así como posibles respuestas

Permite avenguar

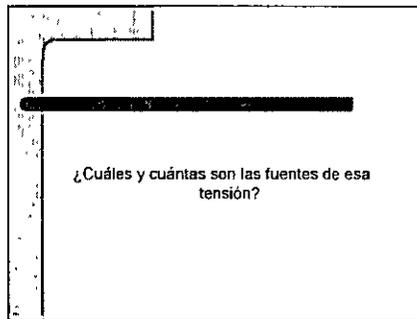
Diapositiva

12



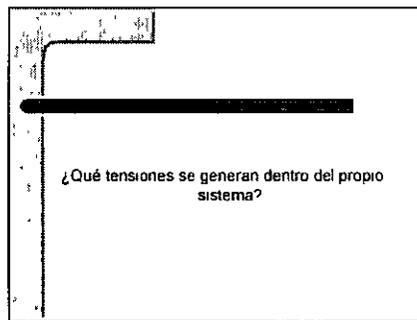
Diapositiva

13



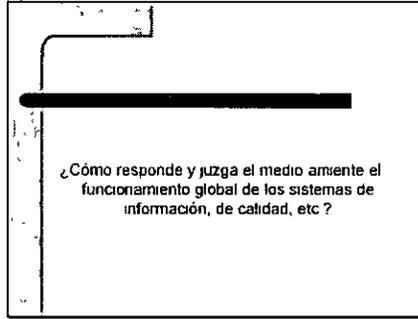
Diapositiva

14



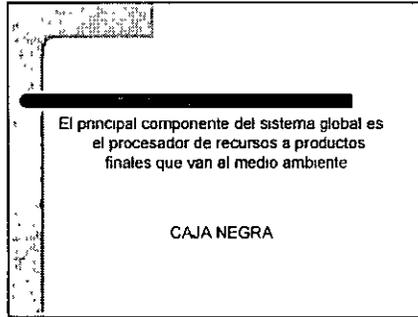
Diapositiva

15



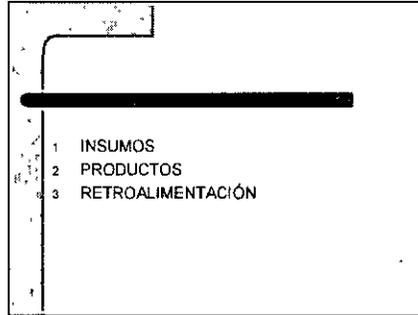
Diapositiva

16

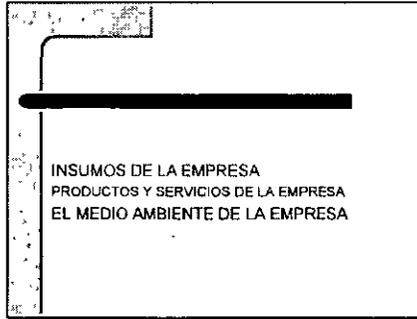


Diapositiva

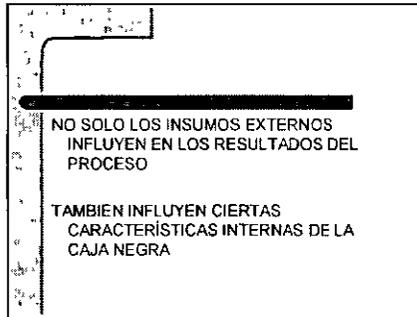
17



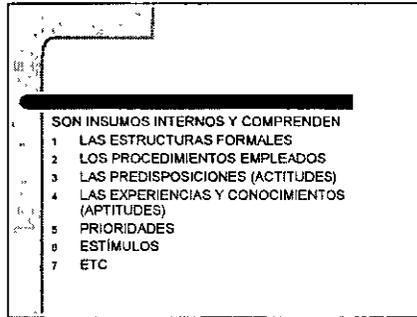
Diapositiva
18



Diapositiva
19



Diapositiva
20



Diapositiva

21

LOS PROCESOS DE CONVERSIÓN NO SOLO TRANSFORMAN LOS INSUMOS EN PRODUCTOS SINO QUE, EN OCASIONES, PUEDEN TAMBIÉN INHIBIR Y REORIENTAR LAS PREORIDADES RECIBIDAS COMO INSUMOS.

Diapositiva

22

ESTRUCTURAS QUE AFECTAN LA ACCION DE LA ORGANIZACION

- 1 LAS DE DIRECCION
- 2 LAS DE CONVERSIÓN
- 3 LAS DE MANTENIMIENTO
- 4 LAS DE ADAPTACION

Diapositiva

23

ACTITUDES Y APTITUDES

PERSONAL. CAPACIDAD = EFICACIA
RELACIONES. CARACTERÍSTICAS
ACTITUDINALES NEGATIVAS

- a) Conflictos entre reglas formales de organización y valores personales
- b) Disputas
- c) Uso irmoderado de recursos para rechazo
- d) Conflictos de opinión

Diapositiva

24

Para tener R H que sepan hacer su trabajo son necesarios

- 1 Buenos procedimientos de reclutamiento
- 2 Programas de capacitación
- 3 Sueldos y prestaciones competitivas
- 4 Motivaciones
- 5 Mediciones del desempeño y comunicación

Diapositiva

25

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Problema central

Lograr que el empleado quiera cumplir con su tarea con la máxima eficiencia y cordialmente con los demas

Diapositiva

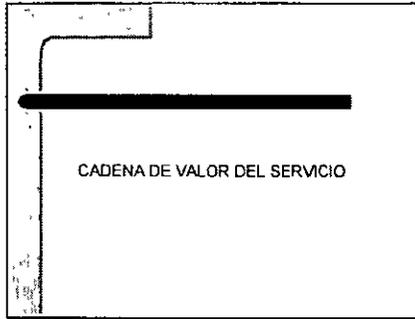
26

PARA LOGRAR ESTO ES NECESARIO:

- ✓ Que el empleado no vea su trabajo como instrumento de servidumbre.
- ✓ Que lo vea como un medio de satisfacer tanto sus necesidades materiales, como sus más justas aspiraciones humanas.

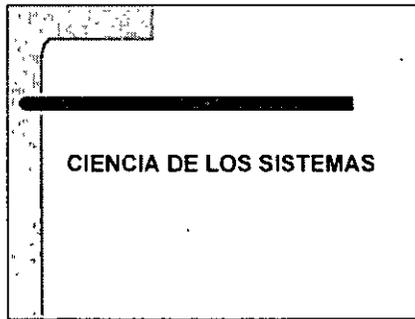
Diapositiva

27



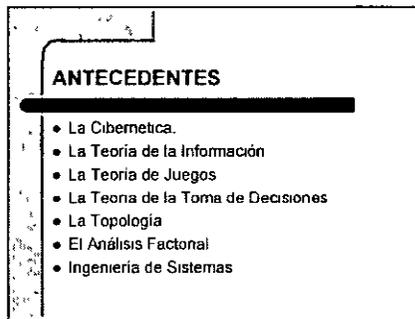
Diapositiva

1



Diapositiva

2



Diapositiva

3

TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Ingeniería de sistemas
Investigación de Operaciones
Ingeniería Humana

Diapositiva

4

¿Qué es un Sistema?
Es un Conjunto Relacionado de Elementos Integrados en Orden en Busca de Objetivos

Diapositiva

5

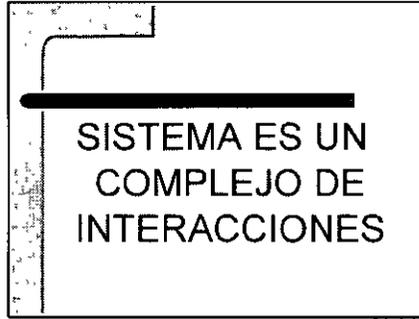
La palabra sistema proviene de la raíz grega.

- Sin junto, con
- Instar: poner de pie, colocar, detener

Sistema: es un conjunto de elemento en interacción

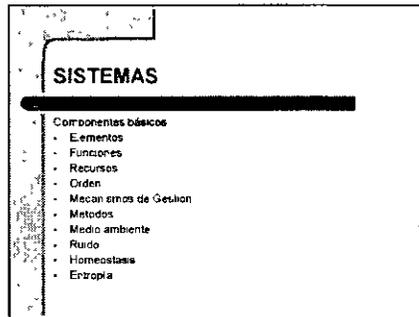
Diapositiva

6



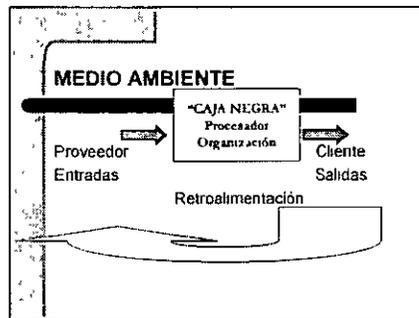
Diapositiva

7

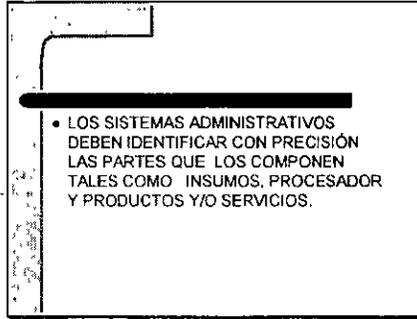


Diapositiva

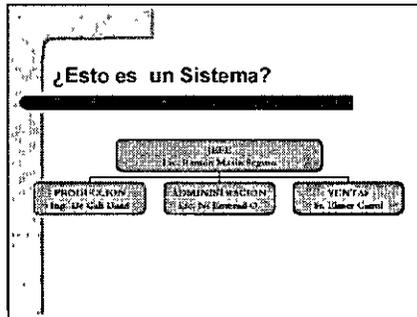
8



Diapositiva
9



Diapositiva
10



RECOMENDACIONES DE PRODUCTIVIDAD PARA LA INTEGRACION ORGANIZACIONAL.

A partir de la exposición del Instructor describe los siguientes conceptos.-

OrganoAdministrativo: _____

Estructura Organizacional:

Estructura Funcional:

Estructural-Funcionalismo:

Area de Regulación y Control:

Area Sustantiva:

Area de Apoyo Administrativo:

Area de Apoyo Técnico:

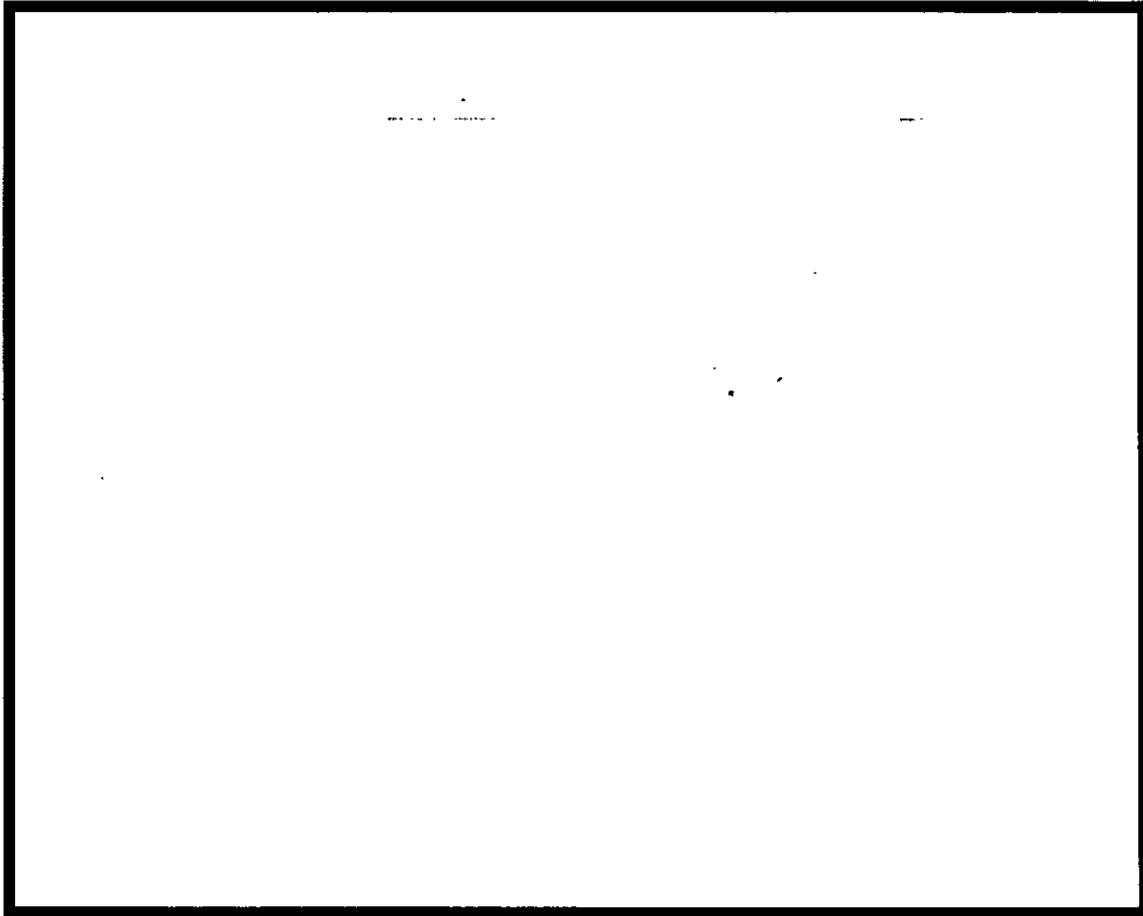
Organigrama y sus tipos:

Tramo de Control:

Alcance de Control:

Nivel Jerárquico:

DIAGRAMA LA ESTRUCTURA ORGANICA DE TU EMPRESA.



¿Cuáles son sus principales características?

Aplica PARETO:

¿Hacia qué resultados esté perfilada?

¿Se encuentra alineado su perfil con las expectativas?

**DISEÑA UNA ESTRUCTURA QUE CONSIDERES
FUNCIONARIA MEJOR EN TU EMPRESA Y EN TU
AREA DE TRABAJO.**

- 1.1.- Técnica de Elaboración de la Misión.
- 1.2.- Técnica de Elaboración de la Visión.
- 1.3.- Técnica de Elaboración de los Objetivos Estratégicos.

Diapositiva
1

MISION

ES LA ESENCIA O RAZON DE SER DE LA INSTITUCION, DESCUBRIENDO SU PROPOSITO PRINCIPAL O SU TAREA FUNDAMENTAL.

Diapositiva
2

POR MEDIO DE LA MISION

- Se define el campo de especialidad
- Se delimitan las fronteras de responsabilidad
- Se integran los esfuerzos hacia un objetivo comun
- Genera cohesión, motivación y compromiso con la Institucion.

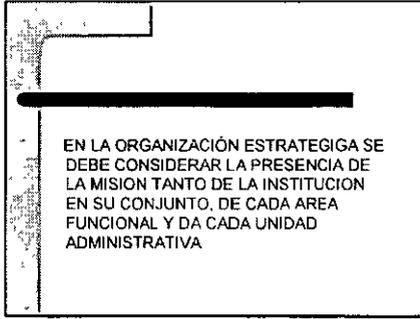
Diapositiva
3

¿COMO SE FORMULA LA MISION?

- ¿Quien es?
- ¿Qué hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Cómo lo hace?

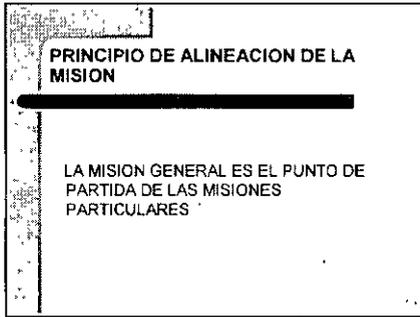
Diapositiva

4



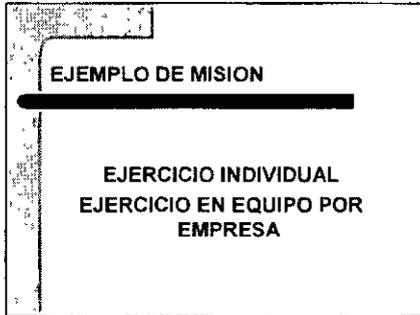
Diapositiva

5



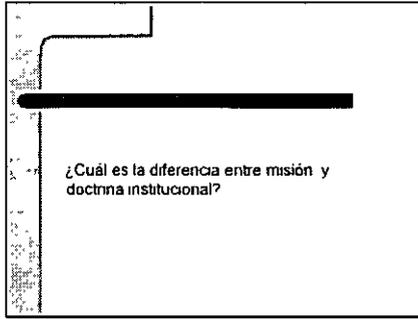
Diapositiva

6



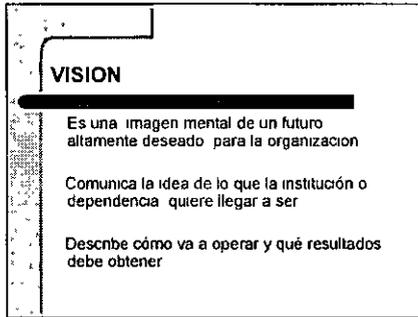
Diapositiva

7



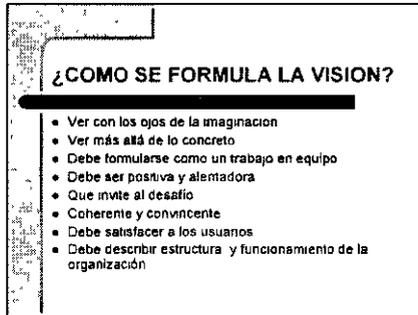
Diapositiva

8



Diapositiva

9



Diapositiva

10

EJEMPLO DE VISIÓN

**EJERCICIO INDIVIDUAL
EJERCICIO EN EQUIPO POR
EMPRESA**

Diapositiva

11

OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

SON LOS RESULTADOS ESENCIALES
QUE NOS PROPONEMOS ALCANZAR
PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION Y
DE LA VISION

CONSTITUYEN EL DESGLOSE DE LA
MISION Y DE LA VISION

Diapositiva

12

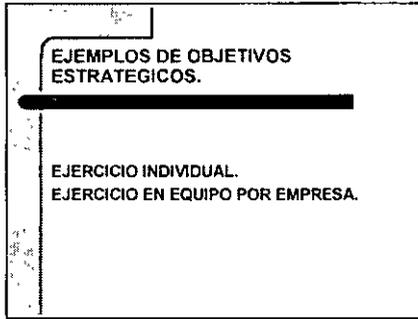
¿COMO SE FORMULAN?

Respondiendo a las siguientes preguntas

- 1 ¿Qué resultados debemos obtener para cumplir con la misión y con la visión.
- 2 ¿Cómo?
- 3 ¿Para que?

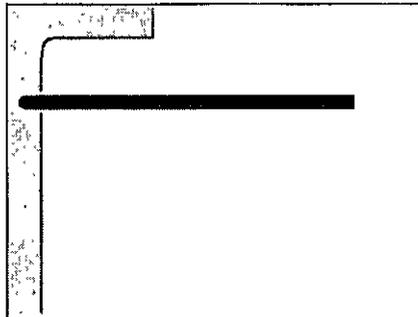
Diapositiva

13



Diapositiva

14



2.- El Diagnóstico FODA.

2.1. Fortalezas.

2.2. Debilidades.

2.3. Oportunidades.

2.4. Amenazas.

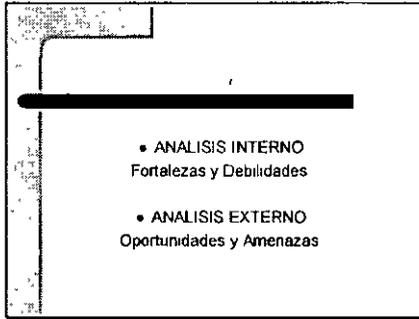
Diapositiva
1

DIAGNOSTICO FODA

ES LA DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN EN LA QUE SE ENCUENTRA LA INSTITUCION O EMPRESA, TANTO EN ASPECTOS POSITIVOS COMO NEGATIVOS, Y LO QUE SE VISLUMBRA PARA EL FUTURO TANTO EN SU ENTORNO INTERNO COMO EXTERNO.

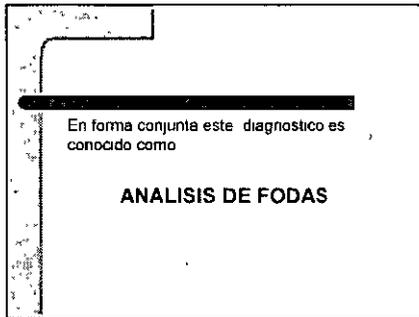
Diapositiva

2



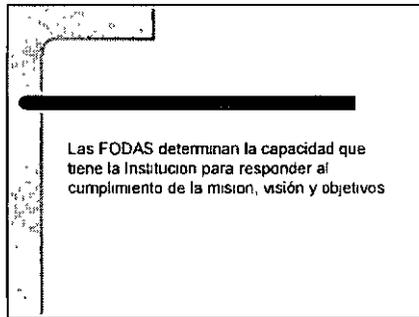
Diapositiva

3



Diapositiva

4



Diapositiva

5

FORTALEZAS

Son todos los aspectos positivos que estan presentes en la Institución y que facilitan el cumplimiento de los objetivos buscados

Diapositiva

6

Por ejemplo;

- Experiencia
- Conocimientos
- Reconocimiento
- Calidad
- Productividad
- Actitudes Positivas
- Voluntad
- Capacidades
- Habilidades
- Buena Infraestructura
- Buen Ambiente Humano
- Etc

Diapositiva

7

DEBILIDADES

Son todas aquellas condiciones negativas de la Institucion que estan dificultando su optimo funcionamiento

Por ejemplo, lo contrario a las fortalezas

Diapositiva

8

OPORTUNIDADES

Son características o circunstancias del entorno externo que actualmente no se están aprovechando y que pueden capitalizarse a favor de los objetivos buscados

Diapositiva

9

Por ejemplo:

- Aspectos Políticos.
- Aspectos Económicos
- Aspectos Sociales
- Aspectos Tecnológicos

favorables a la organización

Diapositiva

10

AMENAZAS

Son situaciones potenciales del entorno externo, que de ocurrir, pueden ocasionar problemas para el cumplimiento de los objetivos, por lo que es necesario generar acciones para evitarlas o amortiguar sus posibles impactos negativos.

Ejemplos, lo contrario de oportunidades.

Diapositiva

11

**EJERCICIO INDIVIDUAL
EJERCICIO GRUPAL POR EMPRESA**

Identifica Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, y Amenazas en:

- 1 Tu empresa.
- 2 Tu unidad organizacional
- 3 Tu persona

3.- Las Estrategias, la Táctica y la Ejecución.

Las estrategias son los medios o acciones necesarias para alcanzar los objetivos antes definidos, teniendo en cuenta las condiciones del entorno interno y externo (FODAS). De esa manera, las estrategias son formuladas con base en la Matriz FODA.

¿Qué es la Matriz FODA y cómo se aplica para formular estrategias?

Es un esquema donde se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el propósito de facilitar la formulación de las estrategias, trabajando con las intersecciones de los cuatro elementos de la matriz, de la siguiente manera:

3.1. Estrategias FO

En la intersección de fortalezas y oportunidades, deberán formularse Estrategias FO con el fin de usar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas.

3.2. Estrategias DA

En la intersección de debilidades y amenazas, deberán formularse Estrategias DA con el fin de reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas.

3.3. Estrategias FA

En la intersección de fortalezas y amenazas, deberán formularse Estrategias FA con el fin de usar las fortalezas internas para evitar las amenazas externas o amortiguar su impacto negativo.

3.4. Estrategias DO

En la intersección de debilidades y oportunidades, deberán formularse Estrategias DO para disminuir las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

3.5. Estrategias FD

En la intersección de fortalezas y debilidades, deberán formularse Estrategias FD para aprovechar las fortalezas internas y disminuir las debilidades.

3.6. Estrategias OA.

En la intersección de oportunidades y amenazas, deberán diseñarse Estrategias OA disminuyendo los efectos de las amenazas presentes por la vía de aprovechar las oportunidades.

PREGUNTA.- ¿Cómo utilizar las FODAS para cumplir la Misión, Visión y Objetivos de la Organización?

MATRIZ FODA PARA FORMULAR ESTRATEGIAS.

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>DEBILIDADES (D)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>
<p>OPORTUNIDADES (O)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>
<p>AMENAZAS (A)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>

BIBLIOGRAFÍA

- > Ackoff, Russell. "El Arte de Resolver Problemas". LIMUSA
- > Ackoff, Russell. "Planificación de la Empresa del Futuro." LIMUSA
- > Ackoff, Russell. "Rediseñando el Futuro". LIMUSA
- > Bertalanffy, Ludwing Von. "Teoría General de los Sistemas" FCE
- > Buckingham, Marcus. "Ahora, descubra sus Fortalezas".
- > Buckingham, Marcus. "Primero, Rompa Todas las Reglas". NORMA
- Damelio, Robert. "Fundamentos de Mapeo de Procesos. Recursos para la Calidad"
Panorama.
- > Ferretrenzano, José María. "Marketing. Mercado y Competitividad" OCEANO.
- > Gallagher, Charles. "Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración". Me Graw- Hill.
- Gitman, Lawrence. "El Mundo de los Negocios" Mc Graw Hill.
- > Guns, Bob. "Aprendizaje Organizacional." PRENTICE HALL
- > Johansen, Osear. "Anatomía de la Empresa". LIMUSA
- > Koontz / O Donnell. "Curso de Administración Moderna". Me Graw-Hill.
- Lesca, Humbert. "Información y Cambio en la Empresa" Fundemi Books.
- > Martin, Doris. "Qué es Inteligencia Emocional". EDAF
- > Porter, Michael. "Estrategia Competitiva" SECSA.
- > Porter, Michael. "Ventaja Competitiva". SECSA
- ^ Stagliano, Augustin. "Herramientas Avanzadas de Six SIGMA" Panorama.
- ^ Steiner, George. "Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe Saber" SECSA
- > Tolela, Myers. "Administración Mediante la Comunicación". Me Graw-Hill.