

FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del Jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó el material didáctico y será registrada por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia a los alumnos que cumplan como mínimo el 80% de asistencia.

Recomendamos a los asistentes recojan su constancia en la fecha que se les señale al término del evento. La DECFI solo las retendrá por el periodo de un año, pasado este tiempo no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los alumnos participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

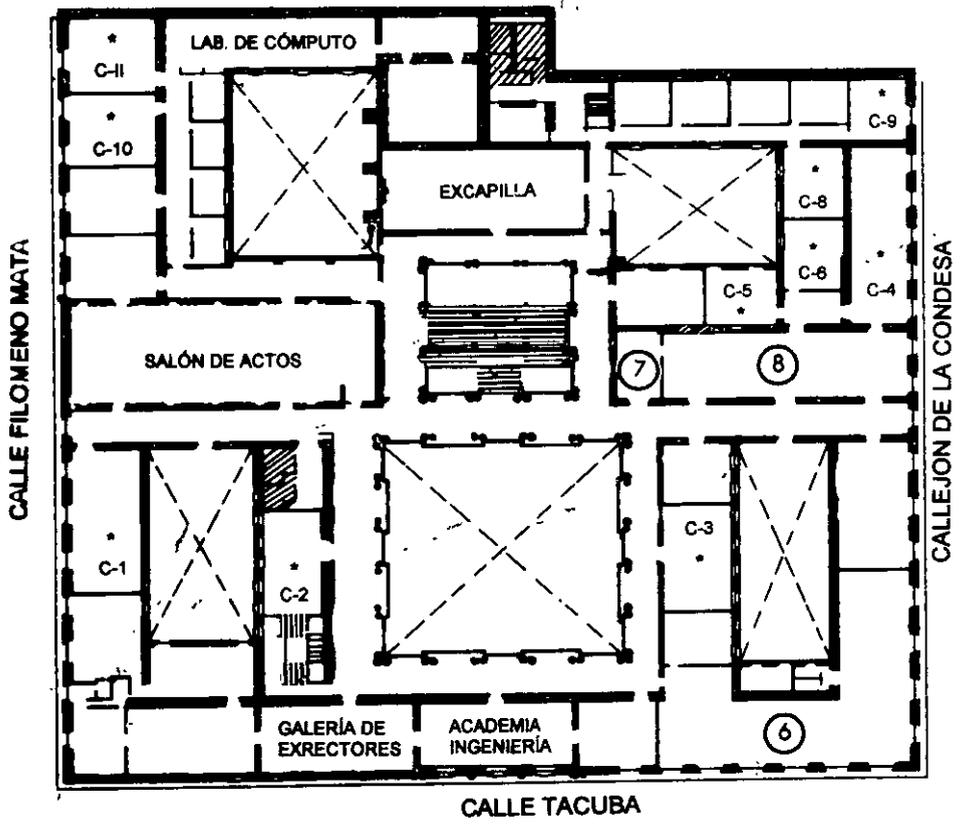
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su solicitud de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán requisitar y entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua**

PALACIO DE MINERÍA



GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
 2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
 3. LIBRERÍA UNAM
 4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
 5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
 6. OFICINAS GENERALES
 7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
 8. SALA DE DESCANSO
- SANITARIOS
- * AULAS

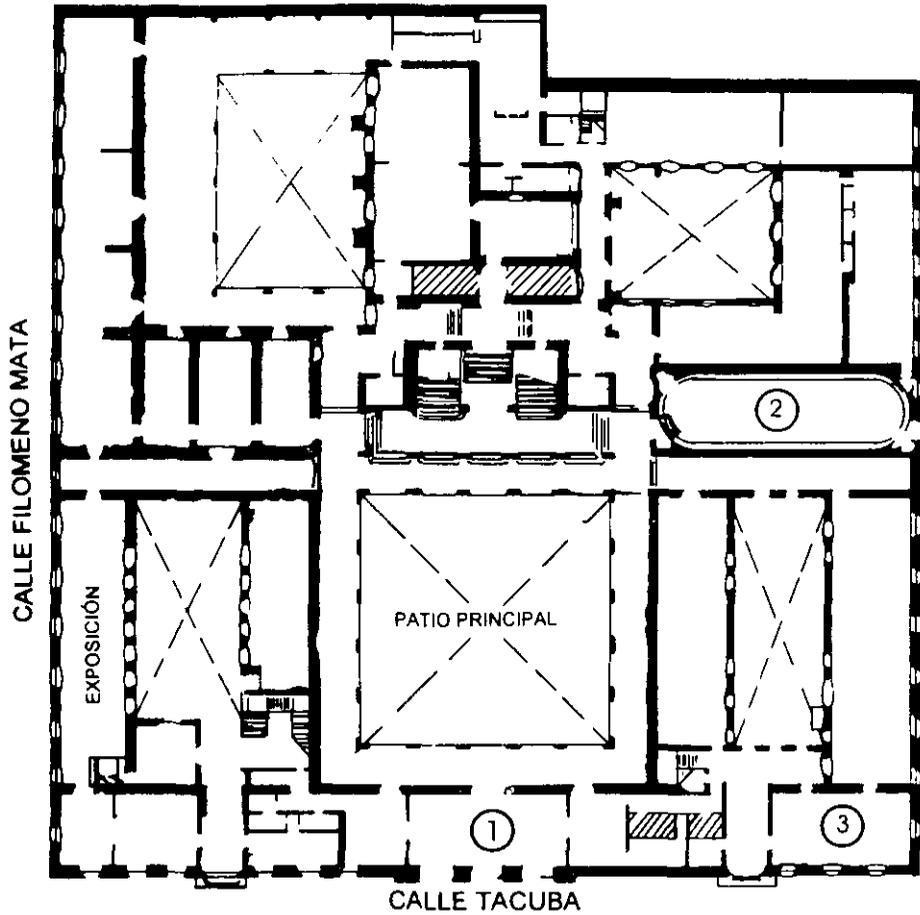
1er. PISO



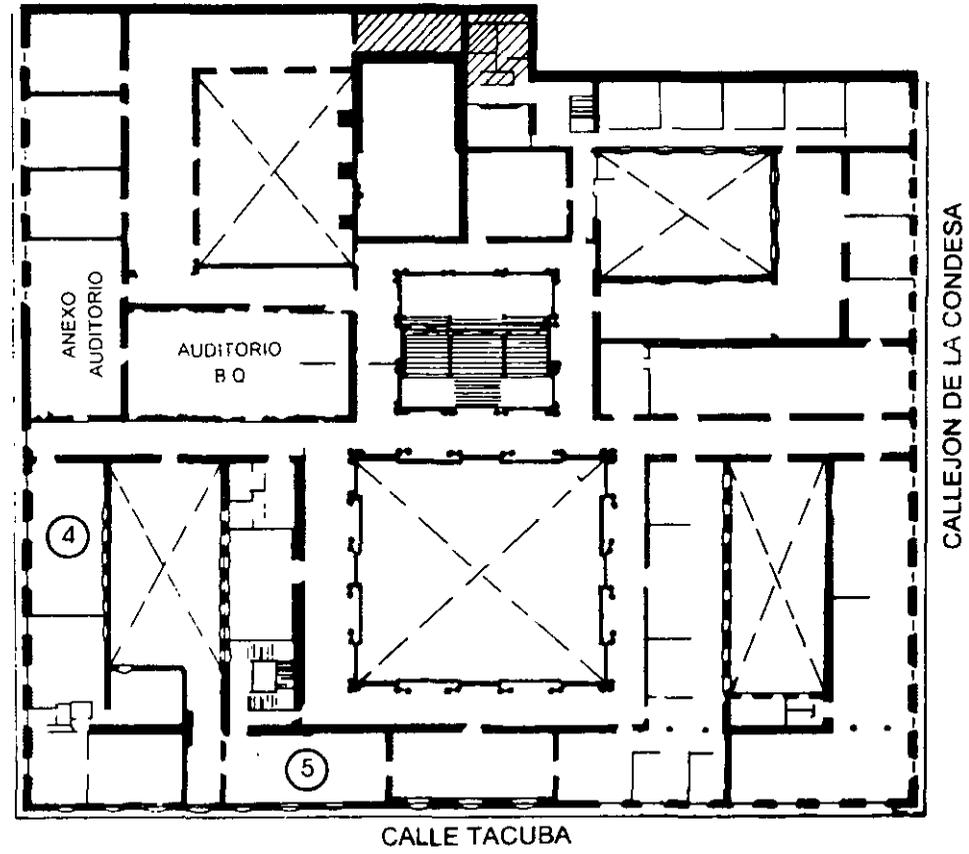
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS



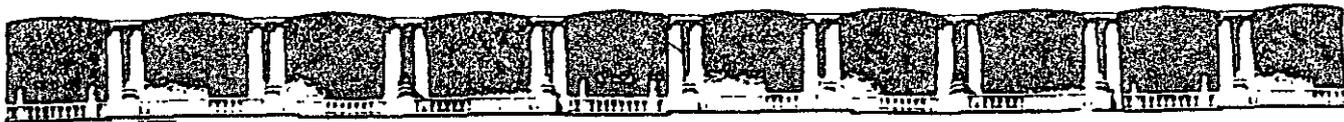
PALACIO DE MINERIA



PLANTA BAJA



MEZZANINNE



**FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



División de Educación Continua, Facultad de Ingeniería, UNAM.

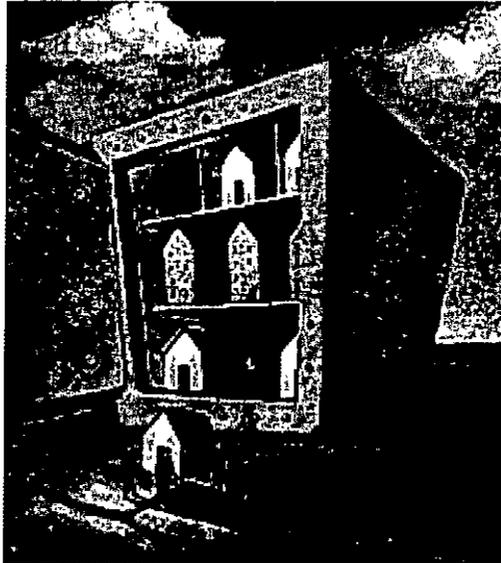
CURSOS ABIERTOS

**DIPLOMADO EN LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DEL
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

**MODULO IV
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE LAS CONSTRUCTORAS
CA 34**

**TEMA
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL DE LAS CONSTRUCTORAS**

**EXPOSITORES: M. A. O. MARÍA ESTELA ROMERO GARCÍA
LIC. JOSÉ ANTONIO PÉREZ LÓPEZ
DEL 09 AL 23 DE JUNIO DE 2007
PALACIO DE MINERÍA**



ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS CONSTRUCTORAS

**Lic. José Antonio Pérez López
Lic. Carlos Bravo Reyes
M.A.O María Estela Romero García**

Junio 2007

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	
OBJETIVO.....	4
4. ENTORNO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	5
4.1 ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS INTERNO?	5
4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
4.2.1 CAPITAL HUMANO	6
4.2.2 PRODUCCIÓN	7
4.2.3 FINANZAS.....	7
4.2.4 MERCADOTECNIA.....	11
4.3 MISIÓN	16
4.4 VISIÓN	18
4.5 VALORES.....	22
4.6 FORTALEZAS.....	24
4.6.1 ¿QUÉ SON LAS FORTALEZAS?.....	24
4.6.2 FUERZAS IMPULSORAS.....	24
4.7 DEBILIDADES.....	24
4.7.1 ¿QUÉ SON LAS DEBILIDADES.....	24
4.7.2 FUERZAS RESTRICATIVAS.....	24
4.8 IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS IMPULSORAS Y RESTRICATIVAS DE LA EMPRESA.....	25
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN

El conocer las fortalezas y debilidades de una constructora es de vital importancia, ya que de ello va a depender su posicionamiento en el mercado de la industria de la construcción, pues nivel de competencia reviste en este rubro, en el caso de las PYMES se ven limitadas por su estructura organizacional, esto no quiere decir que no cuenten con la información que les apoyará hacer crecer su negocio, por lo que este módulo les permitirá identificar los elementos necesarios para realizar una evaluación interna de su empresa, para alcanzar los objetivos que se tienen propuestos alcanzar.

El analizar el entorno le proporcionará una panorámica general, de lo que es la estructura organizacional, integrada por las áreas sustantivas de la misma tales como: Capital Humano que es donde se concentra todo lo relacionado a la administración de las personas que colaboran y ocupan diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa constructora.. Producción es el área en donde se desarrollan los productos y servicios a comercializar. Finanzas quién se encarga de administrar los bienes de capital y contabilizar la correcta aplicación de las inversiones y erogaciones, que se realizan para la obtención de utilidades y la Mercadotecnia que investiga y promociona los productos o servicios a ofertar por la constructora.

Asimismo, identificar su misión empresarial que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general. La visión que es pensar en el futuro y hacer planes para llegar precisamente ahí. Tener una visión clara implica determinar el destino de la organización. Los valores son importantes porque determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la organización para establecer en qué negocios debería la organización intervenir y en cuáles no.

Por último determinar las fortalezas y las debilidades, observando cuales son las fuerzas impulsoras y cuales son las restrictivas, para poder llevar a cabo el logro de los objetivos de la empresa constructora.

*Análisis
de la Estructura
Organizacional de
las
Constructoras*

**MÓDULO
IV**

OBJETIVO

Identificar los elementos necesarios para realizar una evaluación interna de una empresa constructora

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS CONSTRUCTORAS

"Nuestra organización está atravesando un periodo de transición, ya no somos la empresa que una vez fuimos y todavía no somos la empresa que debemos ser. Si hemos de completar con éxito la transición y continuar nuestra línea de logros, cada individuo en la organización tendrá que trabajar por nuestras metas comunes."

David Kearns (XEROX)

4. Entorno Interno de la Organización

Todas las organizaciones de cualquier tamaño tienen fuerzas y debilidades, ninguna empresa independientemente que pertenezcan a cierto sector, tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas hacia el interior de la misma. Las fuerzas y debilidades externas, sumadas las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

4.1 ¿Qué es el Análisis Interno?

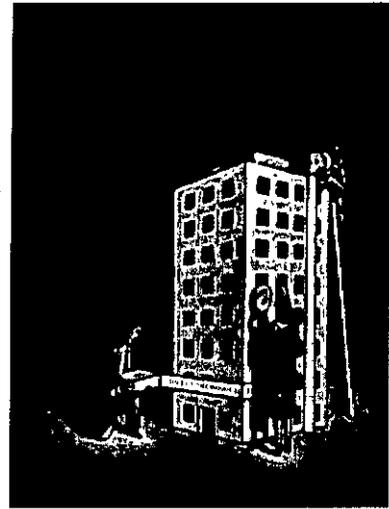
Es revisar o auditar las áreas de Capital Humano, Finanzas, Producción, Finanzas y Mercadotecnia, en los que se encuentran también los sistemas de información computarizada y producción/ operaciones; existen muchas sub áreas dentro de estas funciones, por ejemplo, en marketing están el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y los precios.

Las fuerzas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad se llaman competencias distintivas. Para crear ventajas competitivas es preciso aprovechar las competencias distintivas. Las estrategias se diseñan, en partes, para superar las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fuerzas, quizás incluso en competencias distintas.

4.2 Análisis de la Estructura Organizacional

Algunos investigadores subrayan la importancia de la parte de la auditoria interna del proceso de la administración estratégica comparándola con la auditoria externa. Robert Grant llega a la conclusión de que la auditoria interna es más importante dice:

En un mundo donde las preferencias de los consumidores son volátiles, la identidad de los clientes es cambiante y las tecnologías para satisfacer los requisitos de los clientes están siempre evolucionando, una orientación enfocada hacia el exterior no proporciona un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de flujo constante, los recursos y las capacidades propias de la empresa pueden ser una base mucho más estable para definir su identidad. De ahí que la definición de un negocio en términos de su capacidad puede ofrecer una base más duradera para la estrategia que una definición que se basa en las necesidades que el negocio pretende satisfacer.



4.2.1 Capital Humano

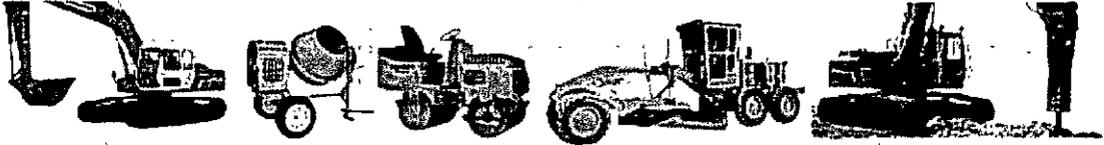
Para la pequeña empresa, su activo más valioso está constituido por su propia gente. Este hecho queda enfatizado cuando se percata de las tareas necesarias de la empresa deben ser realizadas por sus colaboradores. El Administrador del mismo, necesita estar consciente de este asunto. Las grandes sociedades mercantiles y empresas medianas, gracias a sus amplios recursos financieros, contratan especialistas que desarrollan las funciones de administración de personal de la empresa, pero el administrador de un pequeño negocio tiene a disposición recursos financieros limitados. Por lo tanto, casi nunca emplea un especialista en administración de personal. En vez de esto, el administrador maneja todas las actividades del personal, o las delega a un colaborador que las realiza además a sus tareas normales, a pesar de que la administración de personal no es una actividad de tiempo completo de una empresa, pequeña, no deja de ser de suma importancia, de hecho el administrador deberá dedicar gran parte de su energía para que la administración de personal se realice con efectividad.

El propósito de la administración de personal consiste en contratar y colocar a la gente en los puestos para los que se encuentran calificados, las actividades que conforman el proceso de administración de personal incluyen la definición del puesto, el reclutamiento de colaboradores, procedimientos de contratación, capacitación al personal y el pago de la nómina.¹

¹ Picle Hal B y Abrahamsor Royce L. La administración de empresas pequeñas y medianas. Ed. Limusa. 7ª Reimpresión. México 1995 pág. 270

4.2.2 Producción

Para el pequeño empresario, el proceso de producción es uno de sus constantes preocupaciones, pues considera que esta área es la base para la generación del rendimiento del negocio, lo cual requiere de todo su tiempo monitorear todas las actividades que involucra personal; materias primas, maquinaria, equipo, mantenimiento, herramientas, calidad, almacén, etcétera, de manera que su papel de sabelotodo absorbe todo el tiempo y esfuerzo, a lo anterior se suman los

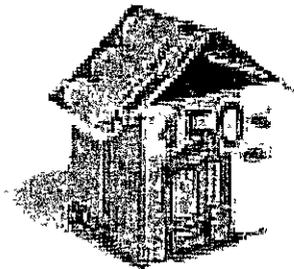


sistemas de planeación de la producción donde la tarea se hace sobre la marcha y las modificaciones y ajustes carecen de formalidad. El cuidado de aspectos como la fuerza laboral, la tecnología, los de obra de capital, entre otros, es poco conocido, por lo que presenta deficiencias y la falta de atención impiden cambios significativos.²

4.2.3 Finanzas

El área de finanzas/contabilidad

Con frecuencia, la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.



² Anzola Rojas Servúlo - Administración de Pequeñas y Medianas Empresas McGrawHill 2ª. ed México 2202 pág 40

a) Funciones de finanzas/ contabilidad.

Según James Van Horne³, las funciones de finanzas/contabilidad comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos. El análisis de las razones financieras es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y las debilidades de la organización en el campo de inversiones financiamientos y dividendos. Como las áreas funcionales de la empresa están relacionadas en forma tan estrecha, las razones financieras pueden señalar fuerzas y debilidades en las actividades en las áreas de administración, marketing, producción, investigación y desarrollo, así como de sistemas de información computarizada.

b) La decisión de inversión.

También llamado presupuesto de capital, consiste en asignar y reasignar el capital y los recursos para proyectos, productos, activos y divisiones de la organización. Cuando se han formulado las estrategias, se requieren decisiones para presupuestar el capital, a efecto de poner en práctica con éxito las estrategias. La decisión de financiamiento se refiere a determinar cuál será la estructura de capital más conveniente para la empresa e incluye estudiar varios métodos que permitan a la empresa reunir capital (por ejemplo, emitiendo acciones, aumentando su deuda, vendiendo activos o usando una combinación de estas opciones). La decisión del financiamiento debe tomar en consideración las necesidades de capital de trabajo a corto y largo plazo. Dos razones financieras clave que indican si las decisiones de financiamiento de la empresa han sido eficaces son la razón de pasivo a capital y la razón de pasivo a total de activos.

c) La decisión de dividendos

Aborda temas como el porcentaje de utilidades que se pagará a los accionistas, la consistencia de los dividendos que se han pagado con el transcurso del tiempo y la recompra o la emisión de acciones. Las decisiones en cuanto a los dividendos



determinan la cantidad de fondos que se retienen en una empresa en comparación con la cantidad que se paga a los accionistas. Tres razones financieras son muy útiles para evaluar las decisiones de la empresa con relación a los dividendos y son la razón de las ganancias por acción, la razón de los dividendos por acción y la razón de precios-utilidades. Los beneficios de pagarle dividendos a los inversionistas se deben sopesar ante los

beneficios de retener los fondos internamente y no existe una fórmula fija para equilibrar este canje. Por las siguientes razones los dividendos se pagan en ocasiones aún cuando sería más conveniente reinvertir los fondos en la empresa o cuando la empresa tiene que conseguir fuentes externas de capital:

³ O.F. Abel y J. S. Hammond *Strategic Market Planninf*, Prentice Hall, 5a. ed. Englewood, N. J., 1999, p 335

- Pagar los dividendos en efectivo es una costumbre. No hacerlo se podría considerar un estigma. Se considera que un cambio en los dividendos está enviando una señal acerca del futuro.
- Los dividendos representan un punto de ventas para la banca de inversión. Algunos inversionistas institucionales tal vez sólo compren acciones que pagan dividendos.
- Los accionistas suelen demandar dividendos, incluso en el caso de compañías con grandes oportunidades para reinvertir todos los fondos disponibles.
- Existe el mito de que pagar dividendos hará que el precio de las acciones suba.

d) Tipos básicos de razones financieras.

Las razones financieras se calculan con base en el estado de pérdidas y ganancias y en el balance general de la organización. Calcular las razones financieras es como sacar una fotografía, porque los resultados reflejan una situación en un punto en el tiempo. La comparación de las razones con el transcurso del tiempo y con los promedios de la industria tiene muchas probabilidades de producir estadísticas llenas de significados que se pueden usar para identificar y evaluar fuerzas y debilidades.

Las razones financieras clave se pueden clasificar dentro de algunos de los siguientes cinco tipos:

- Las razones de liquidez: Miden la capacidad de la empresa para cumplir las obligaciones a corto plazo a su vencimiento
 - Ø Razón circulante
 - Ø Razón rápida o prueba ácida
- Las razones del apalancamiento: Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con endeudamiento.
 - Ø Razón de deuda o total de activos
 - Ø Razón de deuda a capital
 - Ø Razón de deuda a largo plazo a capital
 - Ø Razón de intereses ganados por tiempo (o cobertura)
- Las razones de las actividades: Miden el grado de eficacia con el que la empresa está usando sus recursos.
 - Ø Razón de rotación de inventarios
 - Ø Rotación total de activos
 - Ø Rotación de activos fijos
 - Ø Plazo promedio de cobranza

- Las razones de la rentabilidad: Miden la eficiencia general de la administración demostrada en el rendimiento generado sobre las ventas y la inversión.
 - Ø Margen bruto de utilidad
 - Ø Margen de utilidad de operación
 - Ø Margen neto de utilidad
 - Ø Rendimiento sobre el total de activos (RSA)
 - Ø Rendimiento sobre capital accionario (RSC)
 - Ø Utilidades por acción

- Las razones de crecimiento: Miden la capacidad de la empresa para conservar su posición económica dentro del crecimiento de la economía y la industria.
 - Ø Ventas
 - Ø Utilidades netas
 - Ø Utilidades por acción
 - Ø Dividendos por acción
 - Ø Razón de precio a utilidad

El análisis de las razones financieras no está exento de limitaciones. En primer término, las razones financieras se basan en datos contables y las empresas no siempre dan el mismo tratamiento a rubros como depresión, valor de inventarios, gastos para investigación y desarrollo costos de planes de jubilación, fusiones e impuestos. Además, los factores estacionales pueden influir en las razones comparativas. Por tanto, conformarse a las razones compuestas de la industria no establece con certeza sino una empresa está actuando normalmente o si está bien administrada. De igual manera, alejarse de los promedios de la industria no siempre indica que una empresa está obteniendo resultados especialmente buenos o malos. Por ejemplo, una razón elevada de rotación de inventarios podría indicar una administración eficiente de inventarios y una sólida posición del capital de trabajo, pero también podría indicar una grave escasez de inventarios y una posición débil del capital de trabajo.

Es importante reconocer que la situación financiera de una empresa no sólo depende de las funciones de finanzas, sino también de muchos otros factores, entre ellos:

- a) Decisiones de las áreas de administración, marketing, producción/operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada.
- b) Acciones de los competidores, proveedores, distribuidores, acreedores, clientes y accionistas
- c) Tendencias económicas, sociales, demográficas, políticas, gubernamentales y tecnológicas. Incluso la responsabilidad con el ambiente natural puede afectar las razones financieras.

4.2.4 Mercadotecnia

En lo que se refiere a las ventas en las pequeñas empresas, se realizan sin planes específicos, los cuales se realizan al promocionar los productos o servicios, sin haber hecho ningún estudio que permita informar si en realidad se pueden captar clientes quienes se les pueda ofertar los mismos. Lo cual provoca que las inversiones realizadas no se recuperen a corto plazo.



El considerar información sobre las demandas es importante en el caso de México, según estudios realizados por la Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda (CONAFOVI) y el Centro de Investigación y Documentación de la Casa (CIDOC), con el apoyo de la Vivienda de la Universidad de Harvard, quienes analizaron el Estado de la Vivienda en México 2004. La investigación aborda el tema desde el punto de vista social, y comercial,

describe los distintos factores que inciden en la construcción de casas habitación: mercado, financiamiento, legislación, instituciones gubernamentales, etcétera.⁴

La venta de la vivienda tiene muchas vertientes, la más común es el volanteo, mantas, exhibición del inmueble, anuncios en periódicos seccionales, regionales y también por comercio electrónico.

Unidades Estratégicas de Negocios

Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN's) que no son más que negocios que tienen la característica de ser un sólo negocio o un conjunto de negocios interrelacionados entre sí, tienen sus propios competidores y un mismo directivo responsable, además deben ser rentables y por lo tanto generar un margen aceptable de utilidades. En ellas es necesario establecer estrategias y planes de acción. Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la corporación, las UEN's pueden escoger una o más de éstas estrategias competitivas⁵:

Creer Intensivamente:

- Penetrando el Mercado: incrementando las ventas con productos actuales en mercados actuales.
- Desarrollando el Mercado: incrementando las ventas de productos actuales en mercados nuevos.

⁴ Obras Construcción Industrializada.- Artículo La Caja Negra de la Industria No. 36. México Febrero 2005

⁵ <http://www.intermanagers.com> 04-04-05

- Desarrollando Productos: incrementando las ventas mejorando los productos actuales o lanzando nuevos productos en los mercados actuales.

Crece Diversificándose

- Horizontalmente: introduciendo en los mercados actuales nuevos productos no relacionados tecnológicamente con los productos actuales.
- Concéntricamente: introduciendo productos nuevos en mercados nuevos, pero éstos productos están relacionados tecnológicamente con los existentes.
- Por conglomerados: introduciendo nuevos productos en mercados nuevos, pero éstos productos no están tecnológicamente relacionados con los productos existentes. Integralmente.

Comprando otra empresa o fusionándose con otra dentro de la misma industria o mercado. La integración puede ser hacia adelante, hacia atrás u horizontal.

- Hacia Adelante: comprando o aumentando el control sobre sus canales de distribución
- Hacia Atrás: comprando ó aumentando el control sobre sus fuentes de suministro
- Horizontal: comprando o aumentando el control sobre algunos de sus competidores

Para poder determinar a cada UEN's es necesario evaluarlas desde muchos aspectos tales como su lugar en el mercado, su grado de participación y lo atractivo de los mercados en lo cuales se encuentra para esto se utilizan algunos importantes métodos de análisis para el desarrollo de estrategias de mercado.

- El modelo del Grupo Boston Consulting . Matriz de Crecimiento-participación⁶
- El modelo General Electric . Matriz de Multifactor⁷
- La cadena de Valor de Porter⁸

Figura A



⁶ <http://www.lib.uchicago.edu/efts/ARTFL/projects/dicos/04-04-06>

⁷ Idem

⁸ Porter Michel E Estrategia competitiva. CECSA. México. 2000 págs. 190

Ambos modelos determinan ciertos aspectos de la UEN's en un cuadrante, y se cuantifica y pondera según la ubicación favorable o desfavorable en los parámetros medidos, en la Figura A se muestra un cuadrante de la técnica de Crecimiento-Participación

Como se puede observa la variable en la cual se califican la UEN's son la participación relativa en el Mercado y el porcentaje de crecimiento del Mercado.

En el caso del modelo de la General Electric es una matriz que mide aun más factores pero se encuentra en función del mercado relevante y la participación en el mercado

Algunos de los factores que contempla son:

A) Factores que subyacen en el grado de atractivo del mercado:

- Tamaño total del mercado
- Índice anual de crecimiento del mercado
- Margen histórico de utilidad
- Intensidad competitiva
- Requerimientos tecnológicos
- Impacto ambiental
- Impacto social, político, legal

B) Factores que subyacen en la posición competitiva (puntos fuertes o atributos de la empresa):

- Participación en el mercado
- Crecimiento de la participación
- Calidad del producto
- Reputación de la marca
- Red de distribución
- Eficiencia en la promoción
- Capacidad productiva
- Eficiencia productiva
- Costos unitarios
- Proveedores
- Desempeño en investigación y desarrollo
- Personal administrativo

La cadena de valor, Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva, en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la

cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan⁹.

Existen empresas que están utilizando la tecnología para romper con las reglas de cómo vender o comprar, creando nuevas formas de relacionarse con clientes y competidores mediante la inversión en procesos de automatización o facilitándoles sus propias herramientas digitales a sus clientes para que las usen, evolucionando en una forma diferente en su industria. La esperanza de esas organizaciones es que rompiendo sus cadenas y construyendo otras ajustadas a los nuevos tiempos, evitarán que otros les tomen la delantera y les destruyan sus cadenas de valor basadas en los modelos lineales tradicionales.

El uso de estos modelos ha generado muchos beneficios, en tanto los modelos han ayudado a los directivos a pensar más en términos de futuro y estratégicos, comprender mejor la economía de sus negocios, mejorar la calidad de sus planes para tener una mejor comunicación entre los negocios y la administración corporativa, identificar con precisión las brechas de información y los asuntos importantes, eliminar los negocios raquíticos y reforzar las inversiones en negocios más atractivos

A estas herramientas de análisis se agrega el Análisis DOFA o SWOT o FODA, el análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etcétera). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, pueden ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo se diseñan y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA está orientando solamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Resalta las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al hacer la comparación de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que se deben de enfrentar las empresas en el mercado seleccionado. Aquí es donde es necesario el desarrollo de una capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Actualmente los negocios están sujetos a cambios que ocurren cuando empresas tradicionales fallan en adaptar sus modelos empresariales a los cambios que se producen en su entorno, como puede ser la innovación tecnológica, el cambio en las preferencias de los consumidores o la intervención gubernamental, hoy día se cae en un fenómeno llamado

⁹ Porter Michel E. Estrategia competitiva. CECSA México 2000 págs. 190-195

“distorsión del mercado”, una distorsión en el mercado (en inglés market discription), se refiere a una tendencia o a un evento que conduce a un cambio de poder en el mercado y éste pasa de unos jugadores establecidos a otros emergentes.

Las empresas necesitan disponer de un sistema de alerta temprana que les evite perder negocios como consecuencia de las distorsiones del mercado. También requieren anticiparse a los cambios para beneficiarse de ellos. Aun cuando las distorsiones del mercado posibilitan lograr beneficios dramáticos en el desempeño de una empresa, estos beneficios podrían no ser valorados de forma inmediata por los grandes jugadores. Por ejemplo, las nuevas tecnologías pueden emerger y revolucionar las bases de la competencia, pero los líderes de un mercado pueden actuar con lentitud en su adopción. También otros muchos sugieren enfocarse hacia inversiones en equipos capaces de procesar grandes volúmenes de ventas y que les disminuyan sus costos por transacción; Deben tener una gran base de clientes leales y contar con una estructura interna muy sólida y eficaz en responder a la demanda. Una empresa que desee competir en la en línea deberá luchar con toda esa confusión de marcas y productos que han creado y diferenciarse mediante el servicio al cliente. Además, tener presencia en múltiples canales y plataformas, hacer convenios de exclusividad con fabricantes de productos específicos y contar con toda una gama de opciones de despacho y entrega de lo vendido para crear relaciones duraderas con sus clientes. La velocidad marcará la diferencia con sus rivales, pero también deben contar con un modelo de negocios flexible que adopte rápidamente las tecnologías de punta que surjan, que reaccionen o se anticipen a las estrategias de sus competidores y a las demandas de sus clientes.¹⁰

El Pproceso de la Dirección Estratégica en toda Organización

El proceso de planeación estratégica implica la planeación a largo, mediano y corto plazo, por eso se dice que se trata de una correlación de planes y que la planeación estratégica tiene sus fundamentos en el desarrollo del pensamiento estratégico mediante la determinación de un proceso estructurado para la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección.

El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones, considerando lo siguiente:

1. Definición de la misión.
2. Definición de la visión.
3. Análisis de los principales riesgos y oportunidades del entorno social.
4. Identificación de fuerzas impulsoras y restrictivas de la empresa.
5. Definición de los objetivos estratégicos.
6. Establecimiento de programas y metas de trabajo.

¹⁰ <http://www.intermanagers.com> 04-04-06

"Una organización que busca la calidad total sin una misión y objetivos claros, es como un barco en el que todo funciona bien, pero que no se sabe a dónde va."

Alfredo Acle.

4.3 Misión

Es, la "razón de ser" de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados, esto significa el objetivo más elevado para una empresa. Aunque la misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación, especialmente cuando una empresa pública la formula por primera vez. No hay propósitos, fines y objetivos más allá de la misión. Por ello, la misión se puede calificar como la finalidad o el propósito que persigue una organización. Si no existe una misión clara, la planeación carece del eje alrededor del cual giran las estrategias, las tácticas, etcétera; y, ni siquiera se puede hablar de un sistema de planeación, dado que se omite el punto de partida del mismo.¹¹

Ejemplo: Misión del Poder Ejecutivo

Promover, dirigir y coordinar los esfuerzos de la sociedad para lograr el bien común, mediante el compromiso entre el pueblo y un gobierno honesto, eficiente y democrático.

Donde el bien común es el conjunto de condiciones sociales que facilitan el desarrollo integral de la persona.

Características Básicas de la Misión

- Que exprese el quehacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible.
- Que indique la repercusión o beneficio social.

¹¹ De las Fuentes Lara Marcia. Taller de Planeación Estratégica. Dirección General de Personal/UNAM. México 2003 pág. 15

Técnica

Señalar explícitamente que no tienen nada que ver con las misiones ciertos enfoques como: utilidad, mayor participación del mercado, investigación, expansión, etcétera. Pueden ser medios (a veces estrategias) pero nunca la razón de ser. La misión puede tener únicamente contenidos como: independencia, seguridad, propósitos sociales y similares y cuestionarse lo siguiente:

Pregunta 1. ¿Cuál es el propósito de la empresa?

Hay que describir, sin dejar margen de equivocación, el área de acción y lo que se busca lograr con él.

Sin duda, una Planeación Estratégica debe desprenderse de esta respuesta, pero aún falta la contestación a la pregunta: ¿cómo se quiere definir la empresa en un futuro determinado?

Hasta la mejor de las misiones y las más exitosas, tarde o temprano serán obsoletas, por las condiciones cambiantes del medio ambiente.

La experiencia muestra que la determinación de la misión es el paso más difícil de todo el proceso de Planeación Estratégica.

La base para un cambio de esta índole tiene que radicar en la misión. Si ella prevé la posibilidad de un cambio se puede esperar una flexibilidad requerida.

Segunda. No se trata de planeación futura y menos de decisiones futuras. Se trata de planeación y de decisiones que se toman hoy y ahora, para seguir existiendo en un futuro determinado.

La empresa se puede acercar a una misión enfocada hacia el futuro en tres pasos.

Paso 1. ¿Cuál podría ser el propósito o la misión?

Paso 2. ¿Cuál debería ser la misión o el propósito?

Paso 3. ¿Cuál es nuestra misión o propósito?

4.4 Visión

Es pensar en el futuro y hacer planes para llegar precisamente ahí. Tener una visión clara implica determinar el destino de la organización. Es fundamental establecerla, en el futuro, es importante pensar en él, establecerlo y luchando por conseguirlo, en la organización orienta la capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente, debido a que permite:

- Guiar y dar sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.
- Fortalecer el compromiso compartido en relación con todos los miembros de la organización.
- Dar sentido a lo que cada persona hace.
- Motivar a las personas a realizar su trabajo con mayor calidad.
- Inspirar y motivar a quienes tienen un gran interés en el futuro de la organización.
- La visión es un sueño puesto en acción.
- Las acciones sin visión carecen de sentido.
- La visión sin acciones se vuelve ficción.

4.4.1 Características de la Visión

- Formulada por los líderes.
- Compartida por los colaboradores.
- Guiada por valores.
- Positiva y alentadora.
- Que oriente la transición de qué es a lo que debe llegar a ser la institución.

Ejemplo: Aspectos Básicos de la Visión del Poder Ejecutivo

Estilo de Gobierno.

Relación con Poderes Legislativo y Judicial, así como con los Gobiernos Federal y Municipal.

Criterios para la asignación de recursos.

Organización para la Administración Pública.

ESTILO DE GOBIERNO

NO SER UN GOBIERNO:

Prepotente e impositivo.

Intransigente e insensible.

Paternalista, cerrado y corporativista.

Corrupto.

PARA SER UN GOBIERNO:

Auténticamente democrático, representativo y popular.

Humanista y comprometido con la sociedad.

Participativo, abierto y justo, que escuche y dialogue con la población.

Honesto.

RELACIÓN CON LOS PODERES

EVITAR:

La sumisión de los otros poderes.

La aceptación y dependencia del centralismo.

La dispersión de esfuerzos con otras entidades federativas.

Una relación nociva partido-gobierno.

PARA LOGRAR:

El respeto a la autonomía y equilibrio entre los tres poderes.

Acuerdos para un federalismo auténtico y el fortalecimiento municipal, equilibrado y justo.

La suma de los esfuerzos para alcanzar objetivos comunes.

Una separación entre los partidos y el gobierno.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

NO:

Incurrir en el dispendio de recursos y dar preferencia a gastos operativos.

Operar sólo con criterios recaudatorios.

Relegar la inversión en el desarrollo humano.

Limitar la promoción económica.

Asignar obras de manera unilateral, atendiendo a intereses particulares.

Realizar obras orientadas al culto de la imagen del gobierno.

SINO:

Administrarlos de manera racional, así como dar prioridad y atraer la inversión.

Convertir al gobierno en un promotor con recaudación justa y equitativa.

Elevar la calidad de la educación, salud y procuración de justicia.

Impulsar los sectores productivos y el empleo, en especial el campo, nacional e internacionalmente.

Asignar obras por consenso, atendiendo al desarrollo regional sustentable.

Construir obras e infraestructura para mejorar la calidad de vida con total transparencia.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

EVITAR:

La formulación de planes a partir de lo que se supone que es mejor para la población.

Las estructuras burocráticas, complejas y decisiones subjetivas.

La ineficiencia y la mala remuneración al personal.

Una administración con tecnología obsoleta.

PARA DESARROLLAR:

Planes que se basen en la investigación sistemática de las necesidades de la sociedad.

Estructuras ágiles, sencillas y con una base de datos para las decisiones.

Personal dignamente remunerado y con una cultura de calidad, productividad y espíritu de servicio.

Una administración pública con tecnología adecuada.

Técnica

Se determina y enuncia con base en las expectativas a mediano y largo plazo, siempre dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la principal idea que motiva el desarrollo de la organización a futuro?
- ¿En qué aspectos estratégicos debe la organización encaminar sus esfuerzos para alcanzar la principal idea a futuro?
- ¿Cómo sabemos que vamos por el camino correcto?

Para la formulación de la visión es recomendable que ésta sea consistente con las demás etapas del proceso de planeación; que refleje equilibrio entre la imaginación y los buenos propósitos con las condiciones reales, actuales y futuro del área u organización; además, que sea motivadora y refleje los objetivos y aspiraciones de los integrantes del área u organización, etcétera.

4.5 Valores

Nos lleva a identificar aquello que debemos consolidar y fortalecer, y aplicarlos a corto, mediano y largo plazo.

Los valores son importantes porque:

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la organización.
- Establecer en qué negocios debería la organización intervenir y en cuáles no.
- Fijar sus expectativas y cómo comunicarlas a los demás.
- Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la organización.
- Determinar cómo se va a administrar la organización.
- Establecer prioridades significativas.

Los valores que conforman la cultura organizacional, entre ellos destacan los siguientes:

- Honestidad
- Colaboración
- Integridad.
- Lealtad
- Dignidad
- Puntualidad
- Constancia
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Responsabilidad
- Sinceridad
- Participación
- Fidelidad
- Compañerismo
- Comunicación
- Congruencia

Objetivos

El concepto de objetivo estratégico establece lo que se debe hacer para lograr el fin último de una organización mediante la definición de esfuerzos que son vitales y trascendentes. Un objetivo estratégico va más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano, lo estratégico se orienta a lo que es vital para la supervivencia de una organización, con los objetivos estratégicos se trata de trascender e influir en el escenario social, con propósitos planteados a mediano y largo plazos.

Técnica

En la definición de los objetivos estratégicos intervienen los siguientes factores:

Imagen objetivo: Visualizar la situación que se desea, a largo plazo, para la organización en cuanto a elementos de liderazgo, productividad, calidad, crecimiento, etcétera.

Factores clave de éxito: Identificar los factores clave de éxito que determinan el cumplimiento de la imagen objetivo de la organización.

Prioridad: Asignar prioridad a los elementos imagen objetivo, una vez que han sido identificados los factores clave de éxito.

Parámetros de evaluación: Consiste en desarrollar un sistema de información estratégica que permita llevar el seguimiento, controlar y evaluar los esfuerzos que se realizan en la organización para alcanzar los objetivos planteados

Verbos recomendados para la redacción de objetivos estratégicos.

- Promover
- Efectuar
- Autorizar
- Coordinar
- Mejorar
- Difundir
- Instalar
- Elaborar
- Apoyar
- Registrar
- Dirigir
- Asumir
- Realizar
- Organizar
- Presentar
- Diseñar
- Integrar
- Mantener
- Informar
- Ser
- Resolver
- Satisfacer
- Actualizar
- Servir
- Comprometer
- Lograr

Metas

Son la descripción de acciones concretas derivadas de los programas de trabajo¹².

Técnica

- Expresar en términos de cantidad; por lo que son cuantificables.
- Dar mayor precisión que los objetivos, así como más medibles y evaluables.
- Determinar los pasos o etapas intermedias para lograr los objetivos.
- Señalar el tiempo requerido para alcanzar la situación deseada.

¹² De las Fuentes Lara Marcia. **Taller de Planeación Estratégica**. Dirección General de Personal/UNAM. México 2003 pág. 15

"No se puede mejorar lo que no se controla; no se puede controlar lo que no se mide; no se puede medir lo que no se define"

Deming

4.6 Fortalezas

Se identifican a todos aquellos elementos internos, con los que cuenta una organización, tales como Capital Humano, Procesos Productivos, salud en sus Finanzas y Estrategias de Mercado que la hacen fuerte hacia el exterior.

4.6.1 ¿Qué son las Fortalezas?

Es una habilidad o características con que la organización puede superar a sus competidores, es una ventaja diferencial que la hace competitiva -

4.6.2 Fuerzas Impulsoras

Son todos aquellos elementos que ayudan a la organización a impulsarla a edificarse en un mercado competitivo.

4.7. Debilidades

Se identifican a todos aquellos elementos ineficientes o que carece la organización y por ende lo hace vulnerable ante sus competidores.

4.7. ¿Qué son las debilidades?

Es aquél elemento organizacional que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización

4.7.2 Fuerzas Restrictivas

Son todos aquellos elementos que obstaculizan el desarrollo de la organización.

Identificación de Fuerzas Impulsoras y Restrictivas de la Empresa.

Diagnóstico Organizacional

En esta etapa se busca la identificación de las fuerzas impulsoras y restrictivas que influyen en la capacidad de respuesta de la dependencia, a partir de las percepciones actuales de sus titulares.

Para realizar este diagnóstico se utilizan los dos siguientes modelos:

Modelos de Subsistemas

Subsistema:

- Social Humano
- Estructura
- Planeación
- Tecnológico
- Financiero

Análisis del Campo de Fuerzas

Situación Actual

Fuerzas Impulsoras

Lo que Ayuda

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Fuerzas Restrictivas:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

Lo que No Ayuda:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

1. SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN

**FUERZAS IMPULSORAS-FUERZAS RESTRICTIVAS
EN SU OPINION:**

- 1.1 ¿Existe una contribución clara de la empresa a la Misión del Poder Ejecutivo?
SI NO
- 1.2 ¿Existen objetivos específicos en la unidad de trabajo a su cargo?
SI NO
- 1.3 ¿Se han dado a conocer los objetivos específicos de su unidad de trabajo a los diferentes niveles jerárquicos?
SI NO
- 1.4 ¿Conoce usted los objetivos específicos de las demás unidades de trabajo?
SI NO
- 1.5 ¿Se investigan de manera sistemática los requerimientos de los usuarios o beneficiarios de los servicios de su unidad de trabajo?
SI NO
- 1.6 ¿Los programas de trabajo de su unidad se elaboran tomando en cuenta el tiempo y los recursos disponibles?
SI NO
- 1.7 ¿Participan activamente sus colaboradores en la formulación de los programas de trabajo?
SI NO

1.8 ¿Los programas de trabajo se transforman en productos y servicios concretos que beneficien a los usuarios de su unidad de trabajo?

SI NO

1.9 ¿Existen indicadores del cumplimiento de los programas de su área?

SI NO

1.10 ¿Se llevan a cabo en su unidad actividades de seguimiento que aseguren el avance de los programas de trabajo?

SI NO

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10

ALTO-----

MEDIO-----

BAJO-----

----- CAMPO DE FUERZA

BAJO-----

MEDIO-----

ALTO-----

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10

2. SUBSISTEMA ESTRUCTURAL

FUERZAS IMPULSORAS-FUERZAS RESTRICATIVAS EN SU OPINION:

- 2.1 ¿La estructura actual de la empresa responde a su crecimiento y transformación?
SI NO
- 2.2 ¿Están señaladas claramente las funciones de cada unidad de trabajo?
SI NO
- 2.3 ¿Existe equilibrio de las cargas de trabajo en la estructura actual de la dependencia?
SI NO
- 2.4 ¿Hay suficiente delegación de autoridad en los diferentes niveles jerárquicos?
SI NO
- 2.5 ¿Existen en su unidad de trabajo canales internos de comunicación apropiados para las actividades que se desarrollan?
SI NO
- 2.6 ¿Existe una base de datos confiable y oportuna para la toma de decisiones?
SI NO
- 2.7 ¿La estructura de la empresa facilita la ejecución de las decisiones?
SI NO
- 2.8 ¿Existe un manual de organización de la empresa debidamente actualizado?
SI NO
- 2.9 ¿Existe honestidad y transparencia en las operaciones de su unidad de trabajo?
SI NO
- 2.10 ¿La distribución física de las unidades de trabajo de la empresa facilita la coordinación de las funciones?
SI NO

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10

ALTO-----

MEDIO-----

BAJO-----

----- CAMPO DE FUERZA

BAJO-----

MEDIO-----

ALTO-----

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10

3. SUBSISTEMA FINANCIERO

FUERZAS IMPULSORAS-FUERZAS RESTRICTIVAS
EN SU OPINION:

- 3.1 ¿Cuenta la empresa con los recursos financieros adecuados para su operación?
SI NO
- 3.2 ¿Es realista la elaboración de los presupuestos de la empresa?
SI NO
- 3.3 ¿Participan los colaboradores en la elaboración de los presupuestos?
SI NO
- 3.4 ¿Es razonable la distribución de los recursos del presupuesto de egresos entre las unidades de trabajo?
SI NO
- 3.5 ¿Se conoce la distribución de los techos financieros del presupuesto de egresos correspondiente a la Dependencia?
SI NO
- 3.6 ¿Cuenta su unidad de trabajo con información confiable y oportuna acerca del presupuesto comprometido?
SI NO
- 3.7 ¿Existe flexibilidad en el ejercicio del presupuesto de acuerdo a los requerimientos de los programas de trabajo?
SI NO
- 3.8 ¿Se realizan esfuerzos sistemáticos de reducción de costos en su unidad de trabajo?
SI NO
- 3.9 ¿Se analizan en su unidad de trabajo las implicaciones financieras y operativas de los niveles de inventarios de materiales, bienes muebles e inmuebles?
SI NO
- 3.10 ¿Recibe su unidad de trabajo apoyo técnico en el proceso de toma de decisiones financieras?
SI NO

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10
ALTO-----
MEDIO-----
BAJO-----

----- CAMPO DE FUERZA
BAJO-----
MEDIO-----
ALTO-----

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10

4. SUBSISTEMA SOCIAL HUMANO

FUERZAS IMPULSORAS-FUERZAS RESTRICATIVAS EN SU OPINIÓN:

- 4.1 ¿El número de personas de que dispone su unidad de trabajo es apropiado para la realización de los programas?
SI NO
- 4.2 ¿Son los salarios adecuados tomando en cuenta los niveles actuales del mercado?
SI NO
- 4.3 ¿Está el personal suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo?
SI NO
- 4.4 ¿La actitud del personal de su unidad de trabajo facilita la realización de las actividades?
SI NO
- 4.5 ¿Son aceptadas por el personal las políticas y prácticas relacionadas con la disciplina y horarios de una manera natural y sin fricciones que afecten el trabajo?
SI NO
- 4.6 ¿Existe una relación de respeto y corresponsabilidad entre el sindicato de los trabajadores y la empresa?
SI NO
- 4.7 ¿El liderazgo del grupo directivo es el adecuado para conducir tanto la tarea como las relaciones humanas?
SI NO
- 4.8 ¿Se manejan los conflictos interpersonales en forma positiva?
SI NO
- 4.9 ¿Se manejan los conflictos interpersonales en forma positiva?
SI NO
- 4.10 ¿Existe un sistema de prevención de accidentes y emergencias adecuado al riesgo de trabajo que se presenta en la empresa?
SI NO

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10

ALTO-----

MEDIO-----

BAJO-----

----- CAMPO DE FUERZA

BAJO-----

MEDIO-----

ALTO-----

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10

5. SUBSISTEMA TECNOLÓGICO

FUERZAS IMPULSORAS-FUERZAS RESTRINGIDAS EN SU OPINIÓN:

- 5.1 ¿La tecnología está suficientemente actualizada para la realización de las actividades sustantivas de la empresa?
SI NO
- 5.2 ¿El diseño de los servicios responde a las verdaderas necesidades de los usuarios o beneficiarios?
SI NO
- 5.3 ¿Son sencillos los trámites para requerir la presentación de los servicios de su unidad de trabajo?
SI NO
- 5.4 ¿Es fluido el proceso para la generación de los servicios en su unidad, necesarias para asegurar la continuidad de los servicios?
SI NO
- 5.5 ¿Se cuenta oportunamente con los materiales en la calidad y cantidad necesarias para asegurar la continuidad de los servicios?
SI NO
- 5.6 ¿Cuenta su unidad de trabajo con el equipo necesario para el desarrollo de los programas?
SI NO
- 5.7 ¿Existe mantenimiento preventivo y correctivo adecuado para el equipo y las instalaciones?
SI NO
- 5.8 ¿Se asegura el cumplimiento de los estándares de la calidad de los servicios de su unidad de trabajo?
SI NO

5.9 ¿Las sugerencias para mejorar los procesos tecnológicos son verdaderamente tomadas en cuenta?

SI NO

5.10 ¿Existe un programa de medidas y acciones concretas para elevar la productividad de su unidad de trabajo?

SI NO

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10

ALTO-----

MEDIO-----

BAJO-----

----- CAMPO DE FUERZA

BAJO-----

MEDIO-----

ALTO-----

1.1 1.2 1.3 1.4 1.5 1.6 1.7 1.8 1.9 1.10

MAPA DE DIAGNÓSTICO

ENTORNO					
INTERNO					
Subsistemas	Planeación	Estructural	Financiero	Social Humano	Tecnológico
Fuerzas Restrictivas					
Alto					
Medio					
Bajo					
Capacidad de Respuesta Actual					
Bajo					
Medio					
Alto					
Fuerzas Impulsoras					
Subsistemas	Planeación	Estructural	Financiero	Social Humano	Tecnológico

BIBLIOGRAFÍA

- Bennis Warren ***An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*** (Reading, Mass.: Addison Wesley)
- Crystal Graef S. ***In Search of Excess: The Overcompensation of American Executives*** (New York, N. Y.: W. W. Norton & Company, Inc.)
- De las Fuentes Lara Marcia. ***Taller de Planeación Estratégica***. Dirección General de Personal/UNAM. México 2003
- Ghemawat Pankaj ***Commitment: The Dynamic of Strategy*** (New York, N.Y.: The Free Press)
- Hill Linda A. ***Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Lawler III Edward E. ***The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*** (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass Publishers)
- McKinnon Sharon M. and William J. Bruns, Jr. ***Planeación Estratégica Competitiva de los Negocios Elementos Estratégicos para la Proyección Mundial de la Empresa Mexicana*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- McKinnon Sharon M. and William J. Bruns, Jr. ***The Information Mosaic: How Managers Get the Information they Really Need*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Montgomery Cynthia A. y Michael Porter (Editores) ***Strategy: Seeking and Securing Competitive Advantage*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Pfeffer Jeffrey ***Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*** (Boston, Mass.: Harvard Business School Press)
- Picle Hal B. y Abrahamsor Royce L. ***La administración de empresas pequeñas y medianas***. Ed. Limusa. 7ª. Reimpresión. México 1995
- Shafritz Jay M. y Daniel Oran ***The New American Dictionary of Business and Finance*** (New York, N.Y.: A Mentor Book)
- Silver David A. ***The Turnaround Survival Guide: Strategies for the Company in Crisis*** (Chicago, Ill.: Dearborn Financial Publishing)

HEMEROGRAFÍA

Obras Construcción Industrializada.- Artículo La Caja Negra de la Industria. No. 36. México Febrero 2005

CONSULTAS A INTERNET

<http://www.lib.uchicago.edu/efts/ARTFL/projects/dicos/> 04-04-06
<http://www.intermanagers.com> 04-04-06