

**II-01011 PLANEAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Profesor:**

**Randall Hidalgo Solano**

*Máster en Administración de Empresas, MAE, INCAE*

**Grupo: 01  
Créditos: 03**

**II Semestre 2008**

**GENERALIDADES DEL CURSO**

**Horario de clase: Miércoles de 6 pm a 8:50 pm**

**Horario de consulta: Miércoles de 10 am a 12md**

**Consulta Chat: Viernes de 7pm a 9pm.**

**DESCRIPCIÓN DEL CURSO**

En este curso se desarrolla una comprensión de la función y responsabilidad de la gerencia y los problemas que afectan al éxito de la empresa. El curso es integrador de los conocimientos y habilidades aprendidos a lo largo del programa, con énfasis en teoría administrativa, el proceso administrativo, la formulación e implementación de estrategias que ayuden a obtener ventajas competitivas sostenibles, profundizando en diversos enfoques de análisis estratégico.

**OBJETIVOS**

**Objetivo general**

Desarrollar en el participante la capacidad de participar activamente en la toma de decisiones que inciden directamente en la gestión empresarial, proporcionando las herramientas necesarias para el eficaz diseño e implementación de Estrategias que coloquen a las industrias en posiciones competitivamente ventajosas.

**Objetivos específicos**

- 1-Estudiar el génesis de la práctica administrativa
- 2- Introducir al estudiante en el concepto general de Estrategia Empresarial.
- 3- Dar al participante las bases teóricas y científicas del análisis de estrategias.
- 4- Analizar el papel que tiene la gerencia en la formulación e implementación de la Política de Empresa para competir.
- 5- Estudiar las implicaciones de los cambios que actualmente emergen en el entorno económico mundial: Globalización, Desarrollo Tecnológico, etc.
- 6- Estudiar las diversas estrategias que se presentan en las diferentes etapas y ciclos de la industria.
- 7- Estudiar los diferentes enfoques a nivel de Estrategia Empresarial: M.Porter, La Escuela Francesa, K. Omaha, el enfoque mercadotécnico de Ries & Trout, W. Skinner, La Escuela Clásica, entre otros.
- 8-Estudiar las implicaciones del manejo del cambio en la implementación de estrategias: Herramientas de Análisis Organizacional, Análisis de Clima y Cultura e Implementación de Equipos de Trabajo.

TEMA	CONTENIDO	SEMANA
<b>INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS BASICOS</b>	Estrategia y Pensamiento Estratégico. Por qué Gestión Estratégica? La Toma de Decisiones estratégica. Pautas para elaboración de casos.	1
<b>EL PROCESO ESTRATEGICO</b>	El proceso de Planeamiento estratégico. Competitividad y Administración Estratégica Análisis Situacional: Herramientas para el análisis de entorno y el análisis interno. Análisis de Actores Estratégicos y Construcción de Escenarios.	2,3.
<b>EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL</b>	Visión Compartida: Collins y Porras. Construcción de la Misión y los Objetivos. Enfoques bélicos en Estrategia Empresarial: Sun Tzu, Ries y Trout, Enfoques estratégicos: Porter, Ohmae, Hamel & Prahalad. Responsabilidad Social Empresarial como estrategia competitiva. Balanced Score Card: Norton y Kaplan. SAP-AG, R/3.	4,5,6
<b>Examen Parcial</b>		
<b>EJECUCION DE ESTRATEGIAS:</b>	Estrategia Empresarial en momentos de Crisis y Recesión. Mercadeo Estratégico y Operativo.	8,9
Manejo del Cambio, Clima y Cultura Organizacional. Desarrollo de habilidades del emprendedor: Estilos Motivacionales y Análisis del Perfil motivacional para la implantación de las estrategias. Control Estratégico del Plan de Ejecución: La Cadena Crítica y Necesario pero no Suficiente.	10,11, 12	
Desarrollo Organizacional, Re-thinking, Turn Around, Resizing, Reingeniería Organizaciones Inteligentes y Dinámica de Sistemas: Desarrollo del Aprendizaje Organizacional. Enfoque de P. Senge La Incertidumbre Positiva, el pensamiento sistémico y estadístico Toma de decisiones creativa y la creación de equipos de trabajo: Gun Ho.	13,14,15	
<b>Examen Final</b>		
		16

**Semana 1:**

Programa del Curso y Conceptos Generales

**Semana 2:**

Lecturas sobre ANEC

David Fred: Cap.1

Planificación Estratégica de una Empresa (Miguel Cañadas Bernat)

**Semana 3:**

David Fred: Cap. 4,5.

Malcom Baldrige Quality Award 2005

La Matriz de Relaciones y Actores Clave

**Semana 4:**

Building your company's vision Collins y Porras

David Fred: Cap. 3

Campbell Andrew: Cap. 1 Qué es Misión?/ Cap. 6 Misión y Declaraciones de Misión

Cap. 7: Tiene usted una buena declaración de Misión?

**Semana 5:**

El Arte de la Guerra para Directivos.

La Guerra del Marketing. Nueva edición. Al Ries y Jack Trout

Balanced Score Card: Norton & Kaplan: Cap. 1-5

**Semana 6:**

David Fred: Cap. 2,,6.

Balanced Score Card: Norton & Kaplan: Cap. 6-9

**Semana 7:**

Examen Parcial

**Semana 8:**

Método C: Manejo de la Crisis.

**Semana 9:**

Lecturas sobre :

La Quinta Disciplina: Peter Senge, Capítulos 1-5 y apéndice 2.

**Semana 10:**

Gun Ho!! A la carga.

Gestión por Valores

**Semana 11:**

Lecturas sobre Desarrollo Organizacional

Lecturas sobre Reingeniería

Exposición Grupo 1: Mapas estratégicos y Balanced Scorecard

Exposición Grupo 2: Software de Balanced Scorecard

**Semana 12:**

Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura. Enrique Benjamín Franklin.

Cap. 3, 6, 7

Lecturas sobre Business Process Re-engineering

Exposición Grupo 3: Implicaciones estratégicas y organizacionales del TLC en Costa Rica

Exposición Grupo 4: La era de la estrategia en Internet: E-marketing, E-commerce, E-business

### **Semana 13:**

Cadena Crítica: E.Goldratt.

Necesario Pero no Suficiente: E. Goldratt.

Lecturas sobre SAP R/3

Exposición Grupo 5: Sistemas ERP: Mitos y realidades

Exposición Grupo 6: Administración de Proyectos con Cadenas Críticas

### **Semana 14:**

Mercadeo Estratégico de Productos y Servicios Sociales: Tema 1-4

Mercadeo Estratégico de Productos y Servicios Sociales: Tema 4-10

Exposición Grupo 7: Estrategias publicitarias

### **Semana 15:**

La Guerra de las Marcas

Las 22 leyes Inmutables del Marketing. Al Ries y Jack Trout

Exposición Grupo 8: La Guerra de las Marcas

Exposición Grupo 9: 22 leyes inmutables del marketing

### **Semana 16:**

Examen Final y entrega del Proyecto Final

## **PROFESOR**

MAE, Randall Hidalgo Solano

Randall Hidalgo Solano, Master en Administración de Empresas de INCAE y Bachiller en Administración de Negocios de la Universidad de Costa Rica. Profesor de la Universidad de Costa Rica en los cursos de: Estrategias y Tácticas de Negociación, Administración de Recursos Humanos, Liderazgo y Desarrollo Organizacional. Capacitador en Estrategia Empresarial, Gerencia de Empresas de Servicio, Trabajo en Equipo y Liderazgo, Gestión del Cambio y Desarrollo de Habilidades Gerenciales. Consultor en Procesos de Desarrollo Organizacional y en Auditorías Integrales de Gestión, Procesos y Sistemas. Con experiencia en Costa Rica, Estados Unidos, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá y República Dominicana; en instituciones como Aerocasillas, Aldeas S.O.S., la ARESEP, BANEX, CENECOOP, el BCR, el Colegio de Enfermeras de Costa Rica, la Confederación Patronal de la República Mexicana y de la República Dominicana, el Consejo Internacional de Enfermeras, INCAE, Corporación IMPROSA, FUNDES, el ICE, el IIDH, JASEC, el Programa RUTA - Banco Mundial, el Lincoln School, la OIT, la OPS - Costa Rica, Pfizer-Centro América, Poultry Group Internacional, la Presidencia de la República de Costa Rica, la Secretaría de Salud de Honduras, la Universidad de Costa Rica y la Universidad de Ciencias Médicas.

**E-mail:** [randallhidalgosolano@yahoo.com](mailto:randallhidalgosolano@yahoo.com)

[randallhidalgo@ice.co.cr](mailto:randallhidalgo@ice.co.cr)

## **METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA/APRENDIZAJE**

**La entrega de proyecto/caso- es absolutamente puntual. No se recibirán proyectos, casos, tareas y demás trabajos cuya entrega sea impuntual. No hay reposición de exámenes cortos.**

Como parte de los criterios de evaluación, se tomará en cuenta que aquel estudiante o grupo de trabajo que incurra en alguna falta grave tal como, copia, plagio, utilización de material no autorizado o comunicación ilícita en cualquiera de la pruebas o parte de ellas, **perderá automáticamente el curso.**

## **LINEAMIENTOS PARA LA REALIZACION DEL PROYECTO**

**Grupos de máximo 3 personas.** El proyecto consistirá en la elaboración de un Plan Estratégico Empresarial desarrollando una herramienta sistemática de Diagnóstico Estratégico utilizando como base los criterios de Malcom Baldrige y el diseño de una herramienta que le permita a la empresa monitorear los resultados de este plan utilizando la metodología de Balanced Score Card. El Plan integrará un diagnóstico interno de una empresa y la revisión de sus lineamientos estratégicos hacia la competitividad. La empresa

deberá ser pequeña o mediana, de 15 a 100 empleados máximo. También se admite el análisis en las organizaciones en donde se están ejecutando los proyectos de investigación dirigida.

En el cuerpo del documento, únicamente se especificarán las conclusiones de los análisis realizados. El análisis situacional interno realizado cubrirá las áreas especificadas en los criterios MALCOM BALDRIGE, adaptándolos a la realidad y entorno competitivo de la empresa. Además, este análisis deberá incluir una evaluación del clima y la cultura organizacional, que permita contar con evidencias objetivas para poder calificar los criterios de Liderazgo y Planeamiento, así como el de Gestión de Recursos Humanos.

## **FORMATO SUGERIDO**

- 1- **PORTADA**
- 2- **INDICE**
- 3- **RESUMEN GERENCIAL:** máximo 3 páginas en donde se resume todo el trabajo realizado y dando énfasis en los resultados obtenidos y sus beneficios.
- 4- **OBJETIVO GENERAL, ESPECÍFICOS Y ALCANCES.**
- 5- **DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO:** Cubriendo las áreas de la Malcom, así como la evaluación de clima y cultura, liderazgo, estilos de aprendizaje y estructura organizacional.
- 6- **PRONÓSTICO ESTRATÉGICO:** Escenarios, Estrategias Maestras, Metas, Plazos, Plan de Contingencia.
- 7- **MEDIOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN:** Diseño e Implementación de una herramienta de Cuadro de Mando Integral, adaptada a la empresa y su realidad estratégica.
- 8- **PLAN DE IMPLEMENTACION:** Se debe presentar un plan de acción con: actividades, cronograma, responsables, actividades críticas y aspectos relevantes para el éxito de la implementación.
- 9- **ANALISIS ECONÓMICO DE LAS RECOMENDACIONES.**

		<b><i>EVALUACIÓN</i></b>
<b>EVALUACIÓN:</b>		
<b>EXAMENES</b>	<b>45%</b>	
<b>CASOS Y TAREAS</b>	<b>10%</b>	
<b>PROYECTO</b>	<b>30%</b>	
<b>INVESTIGACIÓN-VIDEOCASO</b>	<b>15%</b>	
	<hr/>	
	<b>100%</b>	

**LIBROS DE TEXTO:**

- Caldwell Eldon, **“Mercadeo Estratégico de Productos y Servicios Sociales”**, Editorial UCR, 2004.
- Fred David., **“Administración Estratégica”**, Prentice Hall, México.,2001.
- Goldratt E., **“Cadena Crítica”**, Free Press, México,1997.
- Goldratt E., **“Necesario mas no suficiente”**, Free Press, México,1999.
- Ries & Trout, **“Las 22 Leyes Inmutables del Marketing”**, McGraw Hill, México, 1994.
- Ries & Trout, **“La Guerra del Marketing”**, McGraw Hill, México, 2001, Edición especial.
- D´alessandro David. **“Guerra de marcas”**, Ed. Norma, Colombia, 2001.
- Michelson G., **“El Arte de la Guerra para Directivos”**, Ed. Norma., 2da. Edición, México, 1999.
- Blanchard & Bowles, **“Gun Ho!!: A la carga!!”**, Ed. Norma, 2000.
- Kaplan & Norton, **“Cuadro de Mando Integral”**, Norma,Colombia, 1998.
- Notas Técnicas preparadas con anticipación.**

**BIBLIOGRAFIA DE REFERENCIA:**

- Bueno E., **“La dirección estratégica de la empresa”**, Pirámide, España,1989.
- Campbell & Tawadey, **“La Mision de los Negocios”**, Díaz de Santos, España, 1990.
- Drucker P., **“La Gerencia para el Futuro”**, Norma. Colombia. 1991.
- Enrico R., **“La guerra de las Colas”**, Norma. Colombia. 1991.
- Gross Daniel, **“Historias de FORBES”**, Norma, Colombia, 1996.
- Hamel & Prahalad, **“Competing for The Future”**, Harvard Business Press, USA, 1994
- Hiebeler, Kelly &Ketteman, **“Las Mejores Prácticas”**, Norma, 1998.
- Love J.K., **“McDonald’s”**, Norma. Colombia. 1990.
- Mintzberg H., **“El Proceso Estratégico”**, Prentice Hall, México.,1991.
- O´Boyle Thomas, **“Utilidades a Cualquier Costo”**, Ed. Norma., 2da. Edición, México, 1999.
- Ohmae K., **“La Mente del Estratega”**, McGraw Hill, México, 1990.
- Ohmae K., **“El Mundo si Fronteras”**, McGraw Hill, México, 1991.
- Porter M., **“Estrategia Competitiva”**, Ed. Continental, México, 1985.
- Porter M., **“Ventaja Competitiva”**, Ed. Continental, México, 1987.
- Porter M., **“Ventaja Competitiva de las Naciones”**, Ed. Continental, México, 1989.
- Ries A. & J.Trout. **“La Guerra de la Mercadotecnia”**, McGraw Hill, Mexico, 1989.
- Renesch John (Editor), **“Nuevas Tradiciones en los Negocios”**, Panorama. C.A.,1993.
- Tzu Sun, **“The Art of War”**, Shambala Press, Hong Kong, 1991.