

Universidad Autónoma del Estado de México  
Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Administración (Recursos Humanos)



**Guía Pedagógica**

**Entorno de las organizaciones**

Elaboró: Dra. en CEA. María del Rosario Demuner Flores Fecha: 18/Agosto/2017  
Dra. en CEA. Rosa María Nava Rogel  
\_\_\_\_\_

	H. Consejo académico	H. Consejo de Gobierno
Fecha de aprobación	<u>18 octubre 2017</u>	<u>18 Octubre 2017</u>



## Índice

I. Datos de identificación.....	3
II. Presentación del programa .....	6
III. Ubicación de la unidad de aprendizaje en el mapa curricular .....	7
IV. Objetivos de la formación profesional .....	7
V. Objetivos de la unidad de aprendizaje .....	8
VI. Contenidos de la unidad de aprendizaje y su organización .....	8
• Unidad 1. Las organizaciones y su entorno .....	8
• Unidad 2. Incertidumbre ambiental: dinamismo (teoría del equilibrio puntuado), complejidad, escasez y sistema de asignación de recursos .....	12
• Unidad 3. Retos del ambiente general: económico, tecnológico, sociocultural, demográfico, político-legal, internacional, ecológico .....	15
• Unidad 4. Retos del ambiente específico: clientes, competidores, proveedores, distribuidores, aliados, grupos de interés, sindicatos, reguladores industriales, medios de comunicación y gobierno .....	25
• Unidad 5. Exploración ambiental, interpretación de la información y la respuesta de la organización .....	31
VII. Acervo bibliográfico .....	33
VIII. Mapa curricular .....	36
IX. Guía del profesor .....	37
X. Guía del estudiante .....	40



## GUÍA PEDAGÓGICA

### ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES

#### I. Datos de identificación

Espacio educativo donde se imparte

**Facultad de Contaduría y Administración**

Maestría

**Administración (Recursos Humanos)**

Unidad de aprendizaje

**Entorno de las organizaciones**

Clave

**MRH002**

Carga académica

**2**

Horas teóricas

**2**

Horas prácticas

**4**

Total de horas

**6**

Créditos

Período escolar en que se ubica

**1**

2

3

4

5

6

7

8

9

10



Seriación	Ninguna	Ninguna
	UA Antecedente	UA Consecuente

Tipo de UA	Curso	<input checked="" type="checkbox"/>	Curso taller	<input type="checkbox"/>
	Seminario	<input type="checkbox"/>	Taller	<input type="checkbox"/>
	Laboratorio	<input type="checkbox"/>	Práctica profesional	<input type="checkbox"/>
	Otro tipo (especificar)			

**Modalidad educativa**

Escolarizada. Sistema rígido	<input type="checkbox"/>	No escolarizada. Sistema virtual	<input type="checkbox"/>
Escolarizada. Sistema flexible	<input checked="" type="checkbox"/>	No escolarizada. Sistema a distancia	<input type="checkbox"/>
No escolarizada. Sistema abierto	<input type="checkbox"/>	Mixta (especificar).	

**Formación académica común**



Maestría en Administración (Alta Dirección)

Maestría en Administración (Cadena de Suministros)

Maestría en Administración (Mercadotecnia)

Maestría en Administración (Negocios)

**Formación académica equivalente**

**Unidad de Aprendizaje**

Maestría en Administración (Alta Dirección)

Maestría en Administración (Cadena de Suministros)

Maestría en Administración (Mercadotecnia)

Maestría en Administración (Negocios)



## II. Presentación del programa

Una maestría es el primer nivel de estudios de posgrado. Su propósito general es preparar a los estudiantes, para un nivel avanzado, en campos específicos que les permitan continuar con otros estudios de grado (P. ej. Doctorado), o bien para cumplir con metas profesionales (New Brunswick University, 2015). En este sentido, el programa de Maestría en Administración (Recursos Humanos) pretende ayudar a los estudiantes a adquirir conocimientos, habilidades y competencias que les permitan mejorar su práctica profesional, así como entrenarlos para que, si es de su interés, puedan continuar con otros estudios de grado en el área económico-administrativa.

La interdependencia entre las áreas estratégicas de las organizaciones, es evidente en nuestros días. Las estrategias comerciales deben estar coordinadas con el resto del sistema organizacional. La información sobre el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el que se desempeñan las organizaciones, es básica en la elaboración de estrategias.

Por ello, esta Unidad de Aprendizaje (UA) se ubica en el primer semestre de la Maestría en Administración (Recursos Humanos). Esta UA no tiene seriación alguna.

La unidad de aprendizaje de “Entorno de las organizaciones” está diseñada para impartirse en un semestre de 16 sesiones presenciales de dos horas prácticas y dos horas teóricas. El diseño de esta guía pedagógica se basó en las 32 horas prácticas del semestre.

El objetivo de esta UA es analizar y comprender en forma global, los factores del entorno general y específico que afectan a las organizaciones mexicanas y que pueden representar oportunidades o amenazas.



### III. Ubicación de la unidad de aprendizaje en el mapa curricular

Área de conocimiento: 

Básica
--------

En la página 26 está el mapa curricular de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, para ubicar de manera visual esta unidad de aprendizaje.

### IV. Objetivos de la formación profesional

#### Objetivos del programa educativo

En general, el objeto de estudio de la Maestría en Administración son las organizaciones en cuanto a su funcionamiento interno y sus relaciones entre ellas y con los demás elementos de su entorno. En específico, el objeto de estudio de la Maestría en Administración (Recursos Humanos) es el personal que decide, gestiona y ejecuta los planes, recursos y actividades de una organización.

Con base en lo anterior, el sujeto cognoscente (el estudiante) conocerá y comprenderá al objeto cognoscible (las organizaciones, el recurso humano y sus complejidades) en una forma tal que podrá describir, explicar, predecir y, en su caso, controlar las funciones internas de las organizaciones, la gestión de los recursos humanos, y las relaciones de la organización y sus recursos con el medio para propiciar la eficiencia, la eficacia y la competitividad.

Objetivo general:

Formar maestros en administración de recursos humanos capaces de liderar organizaciones complejas mediante la toma de decisiones y la gestión eficiente de los recursos, las funciones y las relaciones de la entidad. Los maestros en administración de recursos humanos serán capaces de afrontar los retos del ambiente organizacional y adicionar valor a las organizaciones, a la sociedad, y a la práctica administrativa.

Objetivos particulares:

- Dotar a los estudiantes de herramientas, conocimientos y competencias sobre teorías, prácticas, métodos y perspectivas para la gestión de los recursos, en particular el humano, necesarios para la toma de decisiones.
- Desarrollar en los estudiantes las competencias, las habilidades, las actitudes y los valores requeridos para integrar la teoría y la práctica y, en consecuencia, aplicar el conocimiento en forma innovadora a las organizaciones y sus problemáticas.
- Fomentar en los estudiantes el espíritu innovador y emprendedor necesario para afrontar los retos que encaran las organizaciones modernas.



**Objetivo del área del conocimiento básica:**

Constituir los conocimientos esenciales para la generación de las competencias académicas y profesionales.

**V. Objetivos de la unidad de aprendizaje**

Analizar y comprender en forma global, los factores del entorno general y específico que afectan a las organizaciones mexicanas y que pueden representar oportunidades o amenazas

**VI. Contenidos de la unidad de aprendizaje y su organización.**

<b>Unidad 1. Las organizaciones y su entorno.</b>		
<b>Objetivo:</b> Identificar los diferentes entornos en los que actúan las organizaciones, para la generación de estrategias que permitan aprovecharlos.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los entornos existentes             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entorno general</li> <li>▪ Entorno específico</li> </ul> </li> <li>• Ambiente externo             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factores que influyen en los procesos de gestión</li> </ul> </li> <li>• Desarrollo de estrategias adecuadas a las oportunidades y amenazas de la empresa como sistema abierto:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad</li> <li>▪ Complejidad</li> <li>▪ Hostilidad</li> <li>▪ Diversidad</li> </ul> </li> </ul>		
<b>Métodos, estrategias y recursos para la enseñanza</b>		
<p>El programa será desarrollado a través del método de trabajo independiente, trabajo grupal y clase magistral.</p> <p>Se recomienda al docente utilizar las estrategias de aprendizaje colaborativo, con técnicas de casos, debates, investigación, lluvia de ideas y preguntas detonadoras, explicación de temas en equipos con el auxilio de mapas conceptuales, entre otras.</p> <p>El docente se apoyará de pizarrón, plumones, computadora, presentaciones, rota folios, entre otros.</p>		
<b>Actividades para el aprendizaje</b>		
<b>Inicio</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Cierre</b>
<b>Pregunta detonadora y lluvia de ideas</b>	<b>Investigación, caso práctico y discusión</b>	<b>Caso de estudio y foro de discusión</b>





<p>A partir de los últimos acontecimientos nacionales e internacionales, el profesor motivará a los alumnos a la reflexión sobre el entorno que viven las organizaciones actualmente.</p> <p>Los alumnos deberán generar una lluvia de ideas que el profesor anotará en el pizarrón, haciéndoles reflexionar sobre la trascendencia de lo que aportaron. No hay respuestas malas.</p> <p>Cuando los alumnos no sepan qué más contestar, el profesor dará ejemplos para encaminarlos a que participen con otras ideas.</p>	<p>El profesor solicitará a los alumnos que investiguen sobre lo que ha sucedido en la organización en donde trabajan en cuanto a las decisiones del gobierno sobre la economía, sobre el tipo de conocimientos que los empleados requieren para realizar su trabajo, sobre el tipo de competencia y relaciones que tienen. En cuanto a los productos, deberán investigar sobre la gama que ofrecen y la cantidad de clientes con que cuentan.</p> <p>A partir de sectores, el profesor ejemplificará y explicará sobre las características de la estabilidad, complejidad, hostilidad y diversidad. Solicitará a los alumnos que utilicen la investigación para determinar el tipo de entorno que vive su organización. El profesor le dará la palabra a cuatro o cinco alumnos para que compartan con el grupo la clasificación realizada, explicando el por qué.</p> <p>El profesor organizará una mesa redonda en donde se discuta qué es lo que tendrían que realizar las organizaciones para afrontar el entorno en el que viven. Basándose en lo que concluyan, el profesor explicará que depende del tipo de entorno en el que se encuentre la empresa, para determinar las modificaciones que debe hacerse en su propia estructura y estrategia.</p>	<p>El profesor expondrá un video sobre el caso de una empresa a la que se le ha impuesto una excesiva carga de impuestos, por ejemplo CIGATAM. Los estudiantes analizarán el caso de estudio y lo entregarán al profesor.</p> <p>El profesor solicitará que participen en un foro de discusión, respondiendo tres preguntas detonantes y opinando sobre tres comentarios que realizan sus compañeros</p> <p>Finalmente, los estudiantes deberán proponer estrategias para que la empresa siga adelante.</p>
---	---	---



<b>1 hora</b>	<b>2 horas</b>	<b>1 hora</b>
<b>Escenarios y recursos para el aprendizaje (uso del alumno)</b>		
<b>Escenarios</b>	<b>Recursos</b>	
<b>Salón de clase</b>	Computadora, material visual y apuntes	
<b>En el ámbito social</b>	Internet y biblioteca	



**Unidad 2. Incertidumbre ambiental: dinamismo (teoría del equilibrio puntuado), complejidad, escasez y sistema de asignación de recursos.**

**Objetivo:** Analizar factores del entorno que representan posibles contingencias importantes para la generación de estrategias a partir de la estructura organizacional y el comportamiento interno.

- Dinamismo empresarial
  - Actividad industrial
  - Clima empresarial
  - Percepción social
- Teoría del equilibrio puntuado o equilibrio interrumpido
- Complejidad
  - Auto organización
  - Creatividad
  - Falla de linealidad
- Escasez
  - Factores de producción
  - Elección
- Sistema de asignación de recursos

**Métodos, estrategias y recursos para la enseñanza**

El programa será desarrollado a través del método de trabajo independiente, trabajo grupal y clase magistral.

Se recomienda al docente utilizar las estrategias de aprendizaje colaborativo, con técnicas de casos, debates, investigación, lluvia de ideas y preguntas detonadoras, explicación de temas en equipos con el auxilio de mapas conceptuales, entre otras.

El docente se apoyará de pizarrón, plumones, computadora, presentaciones, rota folios, entre otros.

**Actividades para el aprendizaje**

<b>Inicio</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Cierre</b>
<p style="text-align: center;"><b>Pregunta detonadora y lluvia de ideas</b></p> <p>El profesor:            Anotará en el pizarrón: “incertidumbre ambiental”, guiará a los alumnos a una lluvia de ideas alusivas a la estructura organizacional.            Enseguida, apoyado en material visual, presentará un esquema que albergue imágenes alusivas al equilibrio</p>	<p style="text-align: center;"><b>Investigación</b></p> <p>El contenido de la tabla será expuesto por el alumno al resto de la clase, con la respectiva retroalimentación y aportaciones del profesor que enriquezcan el tema.            El profesor:            Solicitará a los alumnos que realicen un mapa conceptual, que explique los conceptos del tema de la clase.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Caso práctico</b></p> <p>Con la tabla que trabajaron y los ejemplos de las empresas que el profesor explicó, los alumnos deberán complementarla con cinco actividades o situaciones de su empresa de estudio.            El profesor cerrará la sesión pidiendo a los alumnos contesten un cuestionario que incluirá una relación de</p>



<p>puntuado, escasez y asignación de recursos, dando una breve explicación apoyada en ejemplos.</p> <p>Motivará a los alumnos a la aplicación práctica de los conceptos aprendidos en su campo laboral.</p> <p>Sugerirá que en una tabla presenten: en las columnas los conceptos aprendidos y en la fila, describan alguna situación, problema o actividad relacionada y detectada en alguna empresa que elijan como caso de estudio. Se sugiere que esta empresa se estudie durante todo el curso.</p>	<p>Relatará casos de empresas que reflejen un equilibrio interrumpido, problemas por escasez de recursos; justificará cómo a pesar de la existencia de esa problemática, las empresas subsisten debido a una adecuada toma de decisiones, misma que se fundamenta en un sistema de asignación de recursos eficiente.</p> <p>Conducirá un diálogo y contraste de opiniones al respecto.</p>	<p>columnas. En la primera columna el profesor anotará dos ejemplos de cada una de las situaciones o actividades de empresas referente a los temas tratados y en la otra: listará los temas: dinamismo empresarial, equilibrio puntuado, complejidad, escasez, asignación de recursos.</p> <p>El profesor invitará al grupo a calificar el cuestionario (intercambiado entre los alumnos). Retroalimentará sobre las respuestas incorrectas, precisando por qué no son las respuestas adecuadas.</p>
<b>1 hora</b>	<b>2 horas</b>	<b>1 hora</b>
<b>Escenarios y recursos para el aprendizaje (uso del alumno)</b>		
<b>Escenarios</b>	<b>Recursos</b>	
<b>Salón de clase</b>	Computadora, material visual y apuntes	
<b>En el ámbito social</b>	Internet, biblioteca y observación en la organización en donde labora el discente.	



**Unidad 3. Retos del ambiente general: económico, tecnológico, sociocultural, demográfico, político-legal, internacional, ecológico.**

**Objetivo:** Identificar los elementos que conforman cada uno de los ambientes que participan en el entorno de las organizaciones, para la generación de propuestas de afrontamiento y aprovechamiento que representan los retos del ambiente general en su organización.

- Ambiente político
  - Política interna
  - Política externa
  - Deuda externa
  - Tratados
- Ambiente económico
  1. Política económica
    - Crecimiento económico
    - PIB
    - Inflación
    - INPC
    - Tipo de cambio
  2. Política monetaria
    - Tasa de interés
- Ambiente social
  - Educación
  - Alimentación
  - Salud
  - Crecimiento de la población
  - Trabajo
  - Vivienda
  - Transporte
  - Migración
- Ambiente tecnológico
  - Uso de tecnología
  - Uso de TI
  - Apoyo a la ciencia y tecnología
  - CONACYT
  - Economía del conocimiento
- Ambiente ecológico
  - Factores ambientales
  - Aspectos ecológicos y del medio ambiente
  - Impacto en la industria: turismo, farmacéutica, compañías de seguros.
  - Creación de nuevos mercados
  - Disminución o desaparición de productos.
- Ambiente legal
  - Política fiscal
  - Leyes sobre el empleo
  - Derechos de propiedad intelectual



- Seguridad laboral
- Sectores protegidos o regulados

**Métodos, estrategias y recursos para la enseñanza**

El programa será desarrollado a través del método de trabajo independiente, trabajo grupal y clase magistral.

Se recomienda al docente utilizar las estrategias de aprendizaje colaborativo, con técnicas de casos, debates, investigación, lluvia de ideas y preguntas detonadoras, explicación de temas en equipos con el auxilio de mapas conceptuales, entre otras.

El docente se apoyará de pizarrón, plumones, computadora, presentaciones, rota folios, entre otros.

**Actividades para el aprendizaje**

Inicio	Desarrollo	Cierre
<p><b>Preguntas exploratorias sobre ambiente:</b></p> <p>Político  Económico  Social  Tecnológico  Ecológico  Legal</p> <p>El profesor explicará que cada uno de los temas enunciados son parte del entorno de las organizaciones; de forma general introducirá teóricamente a qué se refiere cada uno.</p>	<p><b>Diagrama (PESTEL)</b></p> <p>El profesor:  Explicará con un diagrama de PESTEL los elementos que intervienen en cada ambiente.  Apoyará su presentación teórica con el análisis de gráficas de tendencias que expliquen el comportamiento de los indicadores macro económicos.  Explicará que PESTEL es una herramienta cuya siglas refieren el ambiente P= político, E=económico, S=social, T=tecnológico, E=ecológico, L=legal.  La primera columna indicará el ambiente, la segunda enunciará la situación del ambiente en el país. La tercera columna describirá la situación del ambiente en la empresa de estudio que previamente dediciaron estudiar, de preferencia, será la empresa en que laboran.  Guiará el desarrollo de PESTEL con ejemplos concretos el llenado de la</p>	<p><b>Proyecto en base a PESTEL</b></p> <p>El profesor guiará la elaboración del PESTEL; dejará en claro que las ideas deben ser concretas, cuidando la redacción y ortografía.</p>



	segunda columna. La tercera deben desarrollarla los alumnos de tarea y presentar a discusión en la siguiente clase.	
<p><b>Del ambiente político:</b></p> <p>De acuerdo a una previa tarea solicitada por el profesor, en la que pidió al alumno que identificara y analizara una noticia sobre el ambiente político en México y otra el sobre ambiente político en el mundo, pedirá la participación del estudiante a exponer su investigación.</p> <p>El profesor: Retroalimentará al estudiante. Presentará dos preguntas guía: ¿Qué situaciones denotan la política interna de México? ¿Qué asuntos se relacionan con la política externa? Desarrollará una matriz de clasificaciones en el pizarrón con las respuestas de los alumnos. Con ella realizará una introducción del significado y componentes de la política interna y externa en México.</p>	<p>El profesor: Explicará conceptualmente los elementos que intervienen en el ambiente político. Desarrollará teóricamente, los temas: política interna, política externa, mercado nacional e internacional, el papel que juegan el Fondo Monetario Internacional, el Banco mundial y el Banco de México en la política interna y externa. Presentará para su análisis, gráficos de tendencia del endeudamiento en México. Listará y describirá los acuerdos mas importantes vigentes. Propiciará un debate sobre el TLC, posibles puntos de negociación, problemática actual con Estados Unidos.</p>	<p>El profesor concluirá con las siguientes ideas que servirán de guía para que el alumno complemente la aplicación del tema a su empresa de estudio.</p> <p>PESTEL-Político-México:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política interna</li> <li>• Política externa</li> <li>• Deuda externa</li> <li>• Acuerdos Tratados</li> </ul> <p>PESTEL-Político-Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Giro</li> <li>• Industria a que pertenece</li> <li>• Tamaño según número de trabajadores</li> <li>• Productos principales</li> <li>• Evolución</li> <li>• Imagen al exterior</li> <li>• Misión, visión</li> <li>• Estrategias principales</li> <li>• Forma de gobierno, liderazgo, comunicación</li> <li>• Aliados, alianzas, acuerdos</li> </ul>
<p><b>Del ambiente económico:</b></p> <p>El profesor: Formulará la pregunta ¿Qué aspectos describen el ambiente económico? Invitará a algunos estudiantes a participar, aportando él, una retroalimentación. De acuerdo a la tarea previamente solicitada de investigar cuánto se reporta a</p>	<p>El profesor: Apoyará su presentación teórica describiendo: los objetivos de la política económica. Previa investigación sobre las estrategias económicas propuestas para el año actual por la Secretaría de Economía, el profesor invitará a los</p>	<p>El profesor concluirá con las siguientes ideas que servirán de guía para que el alumno complemente la aplicación del tema a su empresa de estudio.</p> <p>PESTEL-Económico-México:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política económica</li> <li>• Crecimiento económico</li> <li>• PIB</li> </ul>



<p>la fecha de: PIB en México y en Estados Unidos, inflación en México y Estados Unidos, y tipo de cambio dólar y euro, el profesor sondeará los resultados de la tarea y con ello realizará una introducción al entorno económico en México y en el mundo.</p>	<p>estudiantes a participar. Con la información que aporten, el profesor realizará en el pizarrón una matriz de congruencia que contenga las estrategias y su respectivo avance, estrategias cumplidas y estrategias por cumplir.</p> <p>Acudirá al reporte de ranking de competitividad global emitido cada año por Worl Economic Forum y presentará la calificación de México, respecto a indicadores macroeconómicos.</p> <p>Invitará a la reflexión haciendo una comparación de México con los países en mejores posiciones, países latinos con mejor calificación.</p> <p>Presentará y explicará gráficos de crecimiento histórico en México, crisis económicas, ciclos económicos vs. Estados Unidos, PIB, inflación, tipo de cambio, INPC, tasa de interés.</p> <p>Presentará gráficos que denoten las expectativas de crecimiento económico de México a partir de la óptica de CEPAL, FMI, OCDE, Banxico, SHCP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación</li> <li>• INPC</li> <li>• Tipo de cambio</li> <li>• Política monetaria</li> <li>• Tasa de interés</li> </ul> <p>PESTEL-Económico-Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento en venta,</li> <li>• Crecimiento en utilidades</li> <li>• Crecimiento en trabajadores</li> <li>• Expansión: sucursales, plantas</li> <li>• Importaciones, exportaciones</li> <li>• Inflación</li> <li>• Futuras inversiones</li> <li>• Deudas</li> </ul>
<p><b>Del ambiente social:</b> Previo a la clase, el profesor formará 8 equipos, cada uno investigará uno de los siguientes temas: Educación, alimentación, salud, crecimiento de la población, trabajo, vivienda, transporte y migración. Para ello acudirán a noticias, reportajes y Plan Nacional de Desarrollo actual, investigarán qué políticas considera el Plan nacional de</p>	<p>El profesor: Moderará la exposición de cada equipo. Intervendrá en la exposición de cada equipo reforzando en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: nuevo modelo educativo en México.</li> <li>• Alimentación: datos sobre desnutrición en México, población desprotegida, campañas de nutrición, Plan Sectorial de Salud.</li> </ul>	<p>El profesor concluirá con las siguientes ideas que servirán de guía para que el alumno complemente la aplicación del tema a su empresa de estudio.</p> <p>PESTEL-Social-México:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentación</li> <li>• Educación</li> <li>• Salud</li> <li>• Vivienda</li> </ul>





<p>Desarrollo y cuáles son los avances a la fecha. El profesor invitará al equipo a exponer su trabajo. Al término el profesor enriquecerá el tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento poblacional: en el Estado de México, datos de envejecimiento.</li> <li>• Trabajo: estadísticas de empleabilidad, salario mínimo, beneficios de la inversión extranjera, migración.</li> <li>• Vivienda: programas de vivienda.</li> <li>• Transporte: redes de comunicación, problemática hacia sector productivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo</li> <li>• Crecimiento de la población</li> </ul> <p>PESTEL-Social-Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestaciones: alimentación, becas a los hijos</li> <li>• Programa de capacitación, planes para educación</li> <li>• Planes para salud</li> <li>• Trato con la familia</li> <li>• Eventos sociales</li> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>
<p><b>Del ambiente tecnológico:</b> Previa lectura aportada por el profesor, formará mesas de debate sobre los temas: avances tecnológicos en México, uso de TI, apoyo a la ciencia y tecnología contemplada en el Plan Nacional de Desarrollo, papel del CONACYT, Economía del conocimiento. Cada mesa presentará un informe de conclusiones y una reflexión final.</p>	<p>El profesor: Retomará la lectura de tarea e invitará a los alumnos a la reflexión sobre las ventajas y desventajas del avance tecnológico. Presentará tendencias de uso de Internet, hábitos de los mexicanos, redes sociales, actividades on-line. Explicará el apoyo a la ciencia y tecnología que brinda el CONACYT a las empresas. Describirá las tendencias tecnológicas a corto y largo plazo.</p>	<p>El profesor concluirá con las siguientes ideas que servirán de guía para que el alumno complemente la aplicación del tema a su empresa de estudio.</p> <p>PESTEL-Tecnológico-México:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de TI</li> <li>• Apoyo a la ciencia y tecnología</li> <li>• CONACYT</li> <li>• Economía del conocimiento</li> </ul> <p>PESTEL-Tecnológico-Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de TI, tecnología de punta</li> <li>• Apoyo a la ciencia y tecnología</li> <li>• Departamento y actividades de I&amp;D</li> <li>• Gestión del conocimiento</li> </ul>
<p><b>Del ambiente ecológico:</b> Previa tarea de diseño de mapa conceptual de: ecología, sustentabilidad, la industria y el medio ambiente, el profesor</p>	<p>El profesor: Relacionará los conceptos con ejemplos e invitará a los alumnos a aportar mas ideas que enriquezcan la aplicación</p>	<p>El profesor concluirá con las siguientes ideas que servirán de guía para que el alumno complemente la aplicación del tema a su empresa de estudio.</p>



<p>invitará a lluvia de ideas a cada concepto, que irá anotando en una tabla en el pizarrón; ésta será complementada con ejemplos claros de actividades a favor o en contra del entorno ecológico que están realizando algunas empresas.</p>	<p>del tema referente a: factores ambientales, aspectos ecológicos y del medio ambiente, impacto en la industria (ej. turismo, farmacéutica, compañías de seguros), creación de nuevos mercados, disminución o desaparición de productos.</p> <p>Invitará al análisis del documento: Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México. Plan de acción 2016-2030.</p> <p>Realizará mesas de debate acerca de la situación en el Estado de México, mencionado problemas y propuestas de solución, que versen sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uso del automóvil</li> <li>• energía</li> <li>• reciclaje</li> <li>• conductas dañinas</li> <li>• contaminación.</li> </ul>	<p>PESTEL-Ecológico-México:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores ambientales</li> <li>• Aspectos ecológicos y del medio ambiente</li> <li>• Impacto en la industria: turismo, farmacéutica, compañías de seguros.</li> <li>• Creación de nuevos mercados</li> <li>• Disminución o desaparición de productos</li> </ul> <p>PESTEL-Ecológico-Empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad social</li> <li>• Cuidado al medio ambiente</li> <li>• Impacto en su comunidad</li> <li>• Creación de nuevos mercados</li> <li>• Disminución o desaparición de productos</li> </ul>
<p><b>Del ambiente legal:</b>          Previa investigación del alumno acerca del paquete fiscal del año corriente en México, el profesor sondeará con preguntas a las diferentes leyes, la parte de ellas que corresponde a su empresa en estudio.</p>	<p>El profesor:          Invitará a los alumnos a anotar en el pizarrón la ley y el concepto, apartado o artículo mas significativo para su empresa de estudio.</p> <p>Explicará de forma general, acudiendo a los capítulos mas representativos: Ley Federal del Trabajo, Ley del ISR, Leyes sobre impuestos especiales, derechos de propiedad intelectual, seguridad laboral, sectores protegidos o regulados. El objetivo es mostrar la panorámica legal que regula a</p>	<p>El profesor concluirá con las siguientes ideas que sirvan de guía para que el alumno complemente la aplicación del tema a su empresa de estudio.</p> <p>PESTEL-Legal-México:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Política fiscal</li> <li>• Leyes sobre el empleo</li> <li>• Derechos de propiedad intelectual</li> <li>• Seguridad laboral</li> <li>• Sectores protegidos o regulados</li> </ul> <p>PESTEL-Legal-Empresa:</p>



	las empresas en México.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Leyes y normatividad interna</li><li>• Marcas</li><li>• Patentes y derechos de propiedad intelectual</li><li>• Seguridad laboral</li><li>• Condiciones especiales (empresas con riesgo a sus trabajadores)</li></ul>
<b>2 horas</b>	<b>8 horas</b>	<b>4 horas</b>
<b>Escenarios y recursos para el aprendizaje (uso del alumno)</b>		
<b>Escenarios</b>	<b>Recursos</b>	
<b>Salón de clase</b>	Computadora, leyes, apuntes, Internet, biblioteca	
<b>En el ámbito social</b>	Observación en la organización en donde labora.	



**Unidad 4. Retos del ambiente específico: clientes, competidores, proveedores, distribuidores, aliados, grupos de interés, sindicatos, reguladores industriales, medios de comunicación y gobierno.**

**Objetivo:** Analizar e identificar los retos existentes en la relación de agentes externos y el ambiente empresarial y sectorial, para la generación de estrategias encaminadas a la explotación del ambiente específico en la organización.

- Exploración ambiental
- Estructura, rivalidad, estrategia de competencia
- Condición de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Condiciones de los factores
- Acciones del gobierno
- Fenómenos fortuitos

**Métodos, estrategias y recursos para la enseñanza**

El programa será desarrollado a través del método de trabajo independiente, trabajo grupal y clase magistral.

Se recomienda al docente utilizar las estrategias de aprendizaje colaborativo, con técnicas de casos, debates, investigación, lluvia de ideas y preguntas detonadoras, explicación de temas en equipos con el auxilio de mapas conceptuales, entre otras.

El docente se apoyará de pizarrón, plumones, computadora, presentaciones, rota folios, entre otros.

**Actividades para el aprendizaje**

Inicio	Desarrollo	Cierre
<p><b>Cuadro sinóptico</b></p> <p>El profesor solicitará a los alumnos que con base a la dinámica desarrollada, en un mapa mental identifiquen la aplicación en el ámbito de sus empresas en estudio.</p> <p>Con la temática y los ejemplos explicados por el profesor, el alumno realizará su mapa mental en donde se contemple la aplicación de los temas con su empresa en estudio.</p>	<p><b>Caso práctico</b></p> <p>Mediante un diagrama o modelo que permita el análisis de un sector empresarial, el profesor explicará como interactúan los diferentes agentes en el desenvolvimiento de una industria en particular.</p> <p>Con el diagrama o modelo, el profesor explicará las interacciones de los diferentes agentes participantes.</p> <p>Como sugerencia, se emplea el Modelo de competitividad de Michael Porter con el fin</p>	<p><b>Diagrama</b></p> <p>El profesor sondeará mediante un análisis y síntesis de los elementos abordados en el mapa mental, a fin de identificar la aplicación de la teoría.</p> <p>El profesor solicitará a los alumnos que ejemplifiquen con un diagrama, el diamante que propone Porter. Para ello deberán seguir los temas en las aristas del diamante y relacionar los aspectos que describan a sus clientes, competidores, proveedores, distribuidores, aliados, grupos</p>



	<p>de aplicar su propuesta de diamante y con él describir la industria automotriz.</p> <p>El profesor dará las indicaciones pertinentes de cómo los alumnos deben seguir este ejemplo para que ellos puedan desarrollar el correspondiente a su empresa de estudio.</p> <p>El profesor relatará la evolución de la industria automotriz. Se apoyará en las estadísticas presentadas por la Asociación mexicana de la Industria Automotriz (AMA).</p> <p>Describirá y ejemplificará:</p> <p>Estructura, rivalidad, estrategia de competencia: condiciones vigentes respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas de un sector, así como la naturaleza de la rivalidad existente entre ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Clúster</li><li>• Alianzas</li><li>• Penetración a mercados nacionales y extranjeros</li><li>• Cómo compete, en que se diferencia de su competencia (precio, atención, calidad)</li><li>•Cuál es su posición en el mercado)</li><li>• Logística para distribución</li><li>• Innovación</li><li>• Expansión</li></ul> <p>Condición de la demanda: identificar conocimiento de las necesidades del comprador</p>	<p>de interés, sindicatos, reguladores industriales, medios de comunicación y gobierno</p> <p>El profesor dará su retroalimentación para cada caso en particular.</p> <p>Después invitara a algunos alumnos a exponer su trabajo ante el grupo.</p>
--	---	---



	<p>mejor que la que pueden tener sus rivales</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Características del sector al que pertenece</li><li>• Mercado nacional, exportaciones</li><li>• Características de sus productos</li><li>• Satisfacción del cliente</li><li>• Tendencia de ventas</li><li>• Crecimiento comparado con la industria.</li></ul> <p>Industrias relacionadas y de apoyo: presencia o ausencia de proveedores y sectores afines cuya interacción influye para que el sector sea internacionalmente competitivo.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cadena de valor de la industria</li><li>• Industrias proveedoras</li><li>• Negociaciones</li><li>• Alianzas</li></ul> <p>Condiciones de los factores: posición respecto a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en su sector</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concentración de trabajadores</li><li>• Características del personal (especializado, altamente capacitado)</li><li>• Costos de mano de obra</li><li>• Personal mexicano, extranjero</li><li>• Uso de robots</li><li>• Vinculación con centros de investigación,</li></ul>	
--	---	--



	<p>universidades</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• infraestructura necesaria para competir en su sector</li><li>• Acciones de gobierno</li></ul> <p>El profesor tendrá el cuidado necesario para que cada estudiante pueda realizar la analogía entre el estudio de la industria automotriz y su empresa de estudio.</p>	
<b>1 hora</b>	<b>4 horas</b>	<b>1 hora</b>
<b>Escenarios y recursos para el aprendizaje (uso del alumno)</b>		
<b>Escenarios</b>	<b>Recursos</b>	
<b>Salón de clase</b>	Computadora, cañón, rota folios, Internet, biblioteca, apuntes.	
<b>En el ámbito social</b>	Observación en la institución en donde labora	



**Unidad 5. Exploración ambiental, interpretación de la información y la respuesta de la organización.**

**Objetivo:** Distinguir los efectos encontrados en la exploración ambiental e identificar las posibles soluciones.

- Exploración ambiental
- Respuesta de la organización
- Sesgos psicológicos
- El comportamiento
- Tiempo
- Estrategias

**Métodos, estrategias y recursos para la enseñanza**

El programa será desarrollado a través del método de trabajo independiente, trabajo grupal y clase magistral.

Se recomienda al docente utilizar las estrategias de aprendizaje colaborativo, con técnicas de casos, debates, investigación, lluvia de ideas y preguntas detonadoras, explicación de temas en equipos con el auxilio de mapas conceptuales, entre otras.

El docente se apoyará de pizarrón, plumones, computadora, presentaciones, rota folios, entre otros.

**Actividades para el aprendizaje**

<b>Inicio</b>	<b>Desarrollo</b>	<b>Cierre</b>
<p><b>Pregunta detonadora</b></p> <p>¿Qué aprendí del estudio del entorno en las organizaciones?</p> <p>¿En base al PESTEL realizado, qué debilidades y fortalezas identifiqué?</p> <p>¿Qué decisiones debo tomar para mejorar la empresa en estudio?</p> <p>El profesor invitará a la aportación de respuestas.</p>	<p><b>Mesa de diálogo y reflexión</b></p> <p>El profesor explicará un mapa que contenga la distinción de los efectos encontrados en la exploración ambiental.</p> <p>Guiará la interpretación de la información que cada estudiante concentró en su PESTEL.</p> <p>Los estudiantes trabajarán en mesas de diálogo, exponiendo el informe PESTEL de su empresa y las posibles respuestas a la organización para mejorar su condición.</p>	<p><b>Informe ejecutivo y examen final</b></p> <p>Como resumen, cada estudiante analizará su PESTEL, el diagrama realizado de los agentes que participan en la empresa de estudio (Diamante sugerido) y los comentarios de la mesa de diálogo. Redactará un informe ejecutivo que responda las dos últimas preguntas detonadoras.</p> <p>El profesor aplicará un examen final y retroalimentará sobre éste y sobre el informe.</p>
<b>1 hora</b>	<b>2 horas</b>	<b>1 hora</b>

**Escenarios y recursos para el aprendizaje (uso del alumno)**





<b>Escenarios</b>	<b>Recursos</b>
<b>Salón de clase</b>	Computadora, artículos y apuntes
<b>En el ámbito social</b>	Observación en la institución en donde labora



## VII. Acervo bibliográfico

### Básica

1. Bateman, T. & Snell, S. (2009). Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. México: McGraw-Hill
2. Kinicki, A. & Williams, B. (2011). Management: A practical introduction. Nueva York: McGraw-Hill
3. Méndez Morales, J. (2011). Problemas económicos de México. México: McGraw Hill
4. Ordorica, M. y Prud'homme, J. (2010). (Coordinadores). Los grandes problemas de México. México: El Colegio de México.
5. Schettino Yáñez, M. (2010). México: Problemas sociales, políticos y económicos. México: Pearson Educación
6. Williams, C. (2013). Management. EE.UU.: South-Western, Cengage Learning

### Complementaria

1. Cueva, J. (2009). La complejidad y gerencia. Lineamientos para gestionar la complejidad en la empresa. En [http://es.slideshare.net/JorgeRicardoCuevaGranda/la-complejidad-y-gerencia-lineamientos-para-gestionar-la-complejidad-en-la-empresa?qid=e6c0e921-4b21-44ad-8fc5-a8f731e44dd2&v=&b=&from\\_search=1](http://es.slideshare.net/JorgeRicardoCuevaGranda/la-complejidad-y-gerencia-lineamientos-para-gestionar-la-complejidad-en-la-empresa?qid=e6c0e921-4b21-44ad-8fc5-a8f731e44dd2&v=&b=&from_search=1)
2. Dabat, A. y Rivera, R. M. A. (1994). Las transformaciones de la Economía mundial. Dabat, A. (coordinador) México y la globalización, Cuernavaca: UNAM, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, pp 15-38.
3. Daron, Acemoglu y James A. Robinson. (2014). Por qué fracasan los países. Deusto S.A. Ediciones.
4. Daron, Acemoglu y James A. Robinson. (2014). Por qué fracasan los países. Deusto S.A. Ediciones.
5. Dunning. (1994). Globalization, economic restructuring and development. Geneva, UNCTAD, p. 12.
6. Hernández-Vela S. E. (2002). Diccionario de Política Internacional, Tomo II, Letras J–Z, 6a Edición, Editorial Porrúa, México, pág. 935.
7. Hilbourne A. W. (1995). Liberalismo, mercado y globalización: aspectos que afectan los derechos económicos y sociales en el Caribe. En: Globalización. integración y derechos humanos en el Caribe. Bogotá, ILSA, p. 39.
8. Kinicki, A. & Williams, B. (2011). Management: A Practical Introduction . Nueva York: McGraw-Hill
9. Klaus Schwab en: <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/cinco-prioridades-de-liderazgo-para-2017>: <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/ocho-claves-para-la-economia-mundial-en-2017>
10. Kundhardt. B. J. (1994). Asociaciones internacionales y proceso de globalización. Dabat, A. (coordinador) México y la globalización, Cuernavaca: UNAM, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Pp. 169-196.



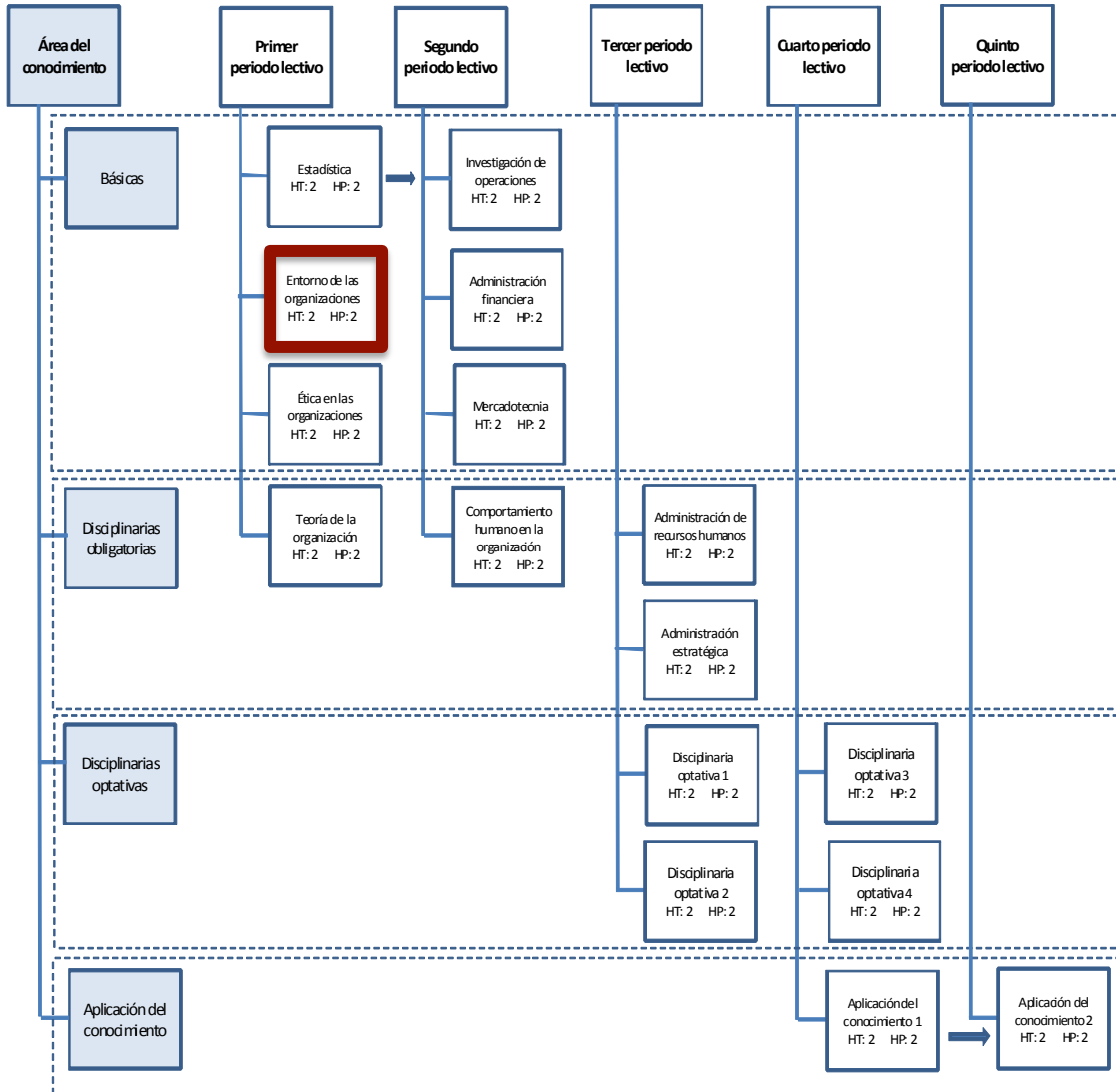
11. Liao, J., Welsch, H. and Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 63-85.
12. Ochoa, V. K. (2005). La industria automotriz de México: las expectativas de competitividad del sector de autopartes. *México y la Cuenca del Pacífico*, Vol. 8, Núm. 26 / septiembre – diciembre, pp 33-58.
13. Porter, M. (1982). Estrategia competitiva.
14. Romanelli, E. & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37 (5): 1141-166
15. Wheelen, T. L y Hunger, J. D. (2007:19). Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos décima edición, Perrson Education.

### **Webs de consulta**

1. [http://www.biodiversidad.gob.mx/pais/pdf/ENBIOMEX\\_baja.pdf](http://www.biodiversidad.gob.mx/pais/pdf/ENBIOMEX_baja.pdf)
2. <https://www.weforum.org>. Report 2016
3. <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/01/cuales-son-las-tendencias-tecnologicas-que-marcaran-2017>
4. [www.gob.mx/modeloeducativo2016](http://www.gob.mx/modeloeducativo2016).
5. <https://www.gob.mx/conapo/documentos/el-anuario-de-migracion-y-remesas-mexico-2016>
6. <https://www.wef.org>. Report 2016
7. <https://www.gob.mx/conavi#acciones>
8. [http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Proyecciones/Cuadernos/15\\_Cuadernillo\\_Mexico.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Proyecciones/Cuadernos/15_Cuadernillo_Mexico.pdf)
9. <https://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/imfwbs.htm>
10. <https://www.wef.org/>
11. <http://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>

**VIII. Mapa curricular**

Maestría en Administración de Recursos Humanos





## **IX. Guía del profesor**

### **Introducción**

Los estudios de posgrado profesionalizantes tienen la función de preparar a los estudiantes en campos específicos en un nivel superior, que para cumplir con metas profesionales.

El programa de Maestría en Administración (Recursos Humanos) pretende ayudar a los estudiantes a adquirir conocimientos, habilidades y competencias que les permitan mejorar su práctica profesional, así como entrenarlos para que, si es de su interés, puedan continuar con otros estudios de grado en el área económico-administrativa.

La información sobre el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el que se desempeñan las organizaciones, es básica en la elaboración de estrategias que permitan a las organizaciones actuar como un sistema coordinado con todas sus áreas .

Este material tiene el propósito de apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje del curso “Entorno de las organizaciones”, cuyo objetivo general es analizar y comprender en forma global, los factores del entorno general y específico que afectan a las organizaciones mexicanas y que pueden representar oportunidades o amenazas.

El curso está diseñado para llevar 16 sesiones de dos horas con la siguiente estructura:

**Unidad 1.** Las organizaciones y su entorno 2 sesiones

**Unidad 2.** Incertidumbre ambiental: dinamismo (teoría del equilibrio puntuado), complejidad, escasez y sistema de asignación de recursos 2 sesiones

**Unidad 3.** Retos del ambiente general: económico, tecnológico, sociocultural, demográfico, político-legal, internacional, ecológico 7 sesiones

**Unidad 4.** Retos del ambiente específico: clientes, competidores, proveedores, distribuidores, aliados, grupos de interés, sindicatos, reguladores industriales, medios de comunicación y gobierno 3 sesiones

**Unidad 5.** Exploración ambiental, interpretación de la información y la respuesta de la organización 2 sesiones

Por la interacción que se requiere entre profesor y alumnos, la modalidad del curso será presencial.



### **Carta descriptiva**

Nombre del curso: Entorno de las organizaciones

Nombre de las diseñadoras del curso: María del Rosario Demuner Flores y Rosa María Nava Rogel

Lugar de instrucción: Aulas del área de posgrado, Facultad de Contaduría y Administración

Fechas de impartición: Semestre A (febrero-julio)

Requisitos de ingreso: Experiencia profesional en el área administrativa de al menos dos años en puestos medios o altos en una empresa, asociación civil, institución u organismo.

Número de participantes: Máximo 25, mínimo 5.

Objetivo general de aprendizaje: Analizar y comprender en forma global, los factores del entorno general y específico que afectan a las organizaciones mexicanas y que pueden representar oportunidades o amenazas.

Objetivos particulares:

- Identificar los diferentes entornos en los que actúan las organizaciones, para la generación de estrategias que permitan aprovecharlos.
- Analizar factores del entorno que representan posibles contingencias importantes para la generación de estrategias a partir de la estructura organizacional y el comportamiento interno.
- Identificar los elementos que conforman cada uno de los ambientes que participan en el entorno de las organizaciones, para la generación de propuestas de afrontamiento y aprovechamiento que representan los retos del ambiente general en su organización.
- Analizar e identificar los retos existentes en la relación de agentes externos y el ambiente empresarial y sectorial, para la generación de estrategias encaminadas a la explotación del ambiente específico en la organización.
- Distinguir los efectos encontrados en la exploración ambiental e identificar las posibles soluciones.

### **Requerimientos del salón de clases**

Se sugiere que se realice en dos escenarios:

- En un aula cómoda, con mesas y sillas para que los participantes puedan utilizar su computadora, papeles y otras herramientas propias. El aula debe tener acceso a internet.
- En una sala de cómputo cuando se requiera el uso de bases de datos y artículos científicos que se encuentran por internet.



### **Sugerencias para desarrollar los temas**

Se sugiere que el profesor prepare sus presentaciones en Power point, que pueda tener su computadora conectada a internet y que pueda desarrollar exposiciones en las que involucre a los estudiantes.

Para la primera unidad, el profesor debe prepararse con una computadora, cañón, video de Cigatam , pizarrón y pintarrones. Se sugiere que las bancas se acomoden en forma de herradura para que todos los estudiantes puedan participar y escuchar la participación de los demás.

Para la segunda unidad, el profesor deberá prepararse con una computadora, cañón, pizarrón y pintarrón, acceso a internet, y bases de datos sectoriales. En la sesión del caso práctico, es conveniente que las bancas se acomoden en forma de herradura.

Para la tercera unidad, el profesor deberá llevar computadora, cañón, pizarrón y pintarrones, hojas de rota folios y cinta adhesiva, y tener acceso a reportes políticos, económicos, sociales tecnológicos, ecológicos y legales. Deberán tener acceso a la constitución y a leyes que rigen el comportamiento de las organizaciones.

Para la cuarta unidad, el profesor deberá llevar computadora, cañón y tener acceso a internet.

Finalmente, la última unidad el profesor debe contar con una computadora, cañón, pizarrón y pintarrones. Profesor y alumno deberán tener acceso a internet en el aula de clase, para acceder a datos de la industria automotriz mexicana.



## **X Guía del estudiante**

### **Presentación**

El equipo de diseño, organización y dirección del curso, así como el instructor, le damos la más cordial bienvenida al curso de “Entorno de las organizaciones”.

Esta guía ha sido diseñada para apoyarlo durante el desarrollo del curso. Es conveniente que lo consulte constantemente para conocer sobre su contenido, sobre las actividades que deberá realizar, así como los materiales y tareas requeridos en cada sesión.

Para facilidad de su manejo, esta guía está organizada de la siguiente manera:

- Introducción
- Objetivos de cada unidad de aprendizaje
- Desglose de las actividades a realizar en cada unidad, incluyendo los materiales requeridos y las tareas solicitadas.
- Fuente de información para saber más de cada tema.

Los que intervenimos en la realización, organización y dirección de este curso, esperamos sinceramente que lo apoye en sus actividades diarias y que pueda ser una guía para que pueda aprovechar y aprender de esta asignatura.

### **Introducción**

La interdependencia entre las áreas estratégicas de las organizaciones, es evidente en nuestros días. Las estrategias comerciales deben estar coordinadas con el resto del sistema organizacional. La información sobre el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en el que se desempeñan las organizaciones, es básica en la elaboración de estrategias.

En México es poco común analizar el entorno que viven empresas y organizaciones, porque los empresarios y directivos de todos los niveles, confían más en sus experiencias o, en el mejor de los casos, en el consejo de consultores que difícilmente pueden profundizar sobre las raíces de los problemas organizacionales.

Es por ello que nace este curso, con el objetivo de que el estudiante analice con profundidad las oportunidades y amenazas que tiene el entorno en el que se desarrollan las organizaciones, con el fin de generar propuestas y apoyar la toma de decisiones empresariales para la organización en donde labora.

Para lograrlo, se ha seguido un modelo constructivista, con la esperanza de que los estudiantes vayan edificando su conocimiento con las bases que ya cuentan y que se han obtenido de conocimientos teóricos adquiridos en la educación formal y por conocimientos empíricos adquiridos a través de la experiencia laboral.





## **Temas desarrollados**

### **1. Las organizaciones y su entorno**

#### **1.1. Objetivo de la unidad de aprendizaje**

Identificar los diferentes entornos en los que actúan las organizaciones, para la generación de estrategias que permitan aprovecharlos.

#### **1.2 Introducción**

Las expectativas de crecimiento estarán regidas por un optimismo cauteloso.

Las empresas deberán buscar oportunidades en un mercado interno robustecido y en otros mercados internacionales con países en donde México tiene acuerdos y relaciones comerciales.

Los líderes deben cuestionarse si su actual modelo de negocio está preparado para los muchos cambios que se avecinan, observando a la innovación como un arma con la que pueden balancear los riesgos. Por ello, ahora más que nunca, deben ser capaces de monitorear el ambiente que les rodea y utilizar capacidades dinámicas que les permitan aprender de experiencias propias y de otros, ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los entornos complejos e inciertos y con ello, innovar en sus procesos y productos.

En esta unidad de aprendizaje se explicarán los entornos que existen, la influencia del ambiente externo en los procesos de gestión y el desarrollo de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

#### **1.3 Desarrollo**

La organización es un sistema abierto en el que todos los departamentos están interconectados y son interdependientes. Ese sistema está influenciado por el entorno en el que se desarrolla.

Según la Teoría de juegos, la organización es un sistema abierto que está conformado por un conjunto de elementos que se relacionan entre sí. Este conjunto está orientado a la consecución de un objetivo y actúa en un entorno específico. A partir de las relaciones con su entorno, mantiene un equilibrio homeostático. Esto permite que la organización pueda adaptarse, sobrevivir y desarrollarse, tendiendo siempre a un equilibrio que permite que el propio sistema se autoregule.

El análisis del ambiente externo hace posible vislumbrar oportunidades y amenazas que a su vez, permiten que la organización desarrolle estrategias adecuadas.

Para que esto sea posible, la organización debe analizar el entorno en general, pero igual de importante es analizar el entorno específico en el que se desenvuelve. En el primero, la organización no tiene capacidad de control (al menos no de manera individual); mientras que en el entorno específico (es decir, su entorno próximo) la organización puede influir en el sector o industria al que pertenece.

Las estrategias de las organizaciones deben adecuarse a las oportunidades y amenazas. Para ello, las organizaciones deben analizar:



- La estabilidad del entorno. Éste puede definirse por:
  - Entorno estable, que se caracteriza por:
    - Gobierno con certidumbre
    - Pocos cambios predecibles
    - Nula o poca variación en demanda, gustos y suministros
  - Entorno dinámico, caracterizado por:
    - Gobierno inestable
    - Cambios impredecibles
    - Variaciones demanda, gustos y suministros
- La complejidad del entorno, definido por:
  - Entorno simple:
    - Conocimientos básicos/simples
    - Poco o nulo grado de especialización
  - Entorno complejo:
    - Conocimientos sofisticados
    - Importante grado de especialización
- La hostilidad del entorno, que puede tener dos vertientes:
  - Entorno favorable:
    - Posibilidad de elegir sus clientes
    - Posibilidad de elegir la forma y tiempo de entrega, así como condiciones
    - Buenas relaciones con grupos de poder
    - Disponibilidad de recursos naturales
  - Entorno hostil:
    - Competencia agresiva
    - Relaciones hostiles con grupos de poder
    - Escasez de recursos
    - Conflictos laborales
- Diversificación del entorno:
  - Integrados:
    - Pocos productos o uno solo
    - Pocos clientes o uno solo
    - Un solo producto para un solo cliente
  - Diversificados:
    - Amplitud de segmentos de clientes
    - Amplia gama de productos y servicios
    - Varias zonas geográficas para la colocación de sus productos

A partir de estas clasificaciones, se han tipificado tres tipos básicos de los entornos:

- Entornos estables: el entorno es favorable, estable e integrado. Por ello, la organización puede normalizar sus actividades:
  - Establece reglas
  - Formaliza el trabajo
  - Planifica acciones
  - Normaliza sus procedimientos

Cuanto más estable sea el entorno, menos cambiante será la estructura



- Entornos inestables dinámicos. El entorno es hostil, dinámico y diversificado. La organización debe:
  - Cambiar el producto con frecuencia
  - Prepararse ante una elevada rotación de personal
  - Afrontar situación política inestable

Cuanto más dinámico sea el entorno, más orgánica será la estructura.

- Entornos estables simples: El entorno es simple, integrado y favorable. La organización puede:
  - Centralizar sus decisiones en uno o unos pocos individuos
  - En entornos dinámicos puede recurrirse a la supervisión directa para su coordinación

Cuanto más simple sea el entorno, más centralizada será la estructura

- Entornos inestables complejos. La organización debe:
  - Descentralizar sus decisiones
  - En entornos dinámicos, debe existir una adaptación mutua

Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada será la estructura

- Entornos inestables diversificados. La organización debe:
  - Segmentar mercados por regiones geográficas, clientes, productos y servicios
  - Dar a cada segmento poder de decisión

Cuanto más diversificados los mercados, mayor probabilidad de una separación en unidades basadas en el mercado

- Entornos inestables hostiles. La organización debe:
  - Desarrollar una supervisión directa, para que sea rápida y precisa

La extrema hostilidad del entorno conduce a la organización a centralizar temporalmente su estructura

#### **1.4 Actividades a realizar**

Durante el desarrollo, se realizarán prácticas individuales y se solicitará su participación en torbellino de ideas

Al final, el participante desarrollará una práctica individual a partir del video expuesto.

#### **1.5 Conclusiones**

Dependiendo del tipo de entorno ante el que se encuentre la empresa, ésta tenderá a modificar algún aspecto o varios de su propia estructura.

#### **1.6 Formas de evaluación**

Durante las sesiones de esta unidad de aprendizaje, se solicitará al alumno que participe en el foro de discusión a partir de sus propias experiencias dentro de su organización.



Además, el alumno deberá desarrollar un documento en el que dará solución al caso práctico expuesto en clase partir de un video.

## **2 Incertidumbre ambiental: dinamismo (teoría del equilibrio puntuado), complejidad, escasez y sistema de asignación de recursos.**

### **2.1 Objetivo de la unidad de aprendizaje**

Analizar factores del entorno que representan posibles contingencias importantes para la generación de estrategias a partir de la estructura organizacional y el comportamiento interno.

### **2.2. Introducción**

La incertidumbre del entorno representa una contingencia importante para la estructura organizacional y su comportamiento interno. Las organizaciones necesitan un ajuste entre su estructura y el entorno turbulento a que se enfrentan. El ambiente les exige rápidas y acertadas respuestas que no solo involucran la responsabilidad que tienen con su propia evolución y composición del tejido empresarial, sino que además enfatiza su participación directa con la creación de riqueza y generación de empleos del país. Las organizaciones deben estar atentas al comportamiento de los indicadores relativos a la actividad industrial, la actividad exterior, la trayectoria en la actividad de I+D+i, y su contribución al sostenimiento del estado de bienestar, porque estos factores alientan o desmotivan a la iniciativa empresarial.

### **2.3 Desarrollo**

Las organizaciones están supeditadas a un dinamismo que se interpreta como la evolución y composición del tejido empresarial y su importante papel en la creación de riqueza y generación de empleos. Se advierte a partir del comportamiento de los indicadores relativos a la actividad industrial, la actividad exterior, la trayectoria en la actividad de I+D+i y su contribución al sostenimiento del estado de bienestar.

La percepción social que las organizaciones se forman sobre su posición en la sociedad, dinamismo y cultura empresarial, valoración del capital humano, barreras y palancas para el desarrollo empresarial, influye en sus estrategias para enfrentar un futuro incierto.

Las organizaciones también se enfrentan a un fenómeno que alude el equilibrio interrumpido, éste describe a las corporaciones como entes que evolucionan a través de periodos de estabilidad relativamente largos (periodos de equilibrio) interrumpidos por estallidos relativamente cortos de cambios fundamentales (periodos revolucionarios). Después de este largo periodo de ajustes de una estrategia existente, se requiere cierto sacudimiento del sistema para motivar a la administración a re evaluar seriamente la situación de la corporación.

Para ello, las organizaciones deben analizar:

- Incertidumbre ambiental
- Dinamismo empresarial
- Teoría del equilibrio puntuado (equilibrio interrumpido)
- Complejidad



- Escasez
- Elección
- Sistema de asignación de recursos

#### **2.4 Actividades a realizar**

Durante el desarrollo, se realizarán prácticas individuales y se solicitará su participación en torbellino de ideas

- Al final, el participante contestará de forma individual un cuestionario que el profesor le aportará con el fin de precisar los conceptos aprendidos.

#### **2.5 Conclusiones**

El conocimiento del dinamismo que ha desarrollado la empresa, la escasez y su asignación de sus recursos, conduce a una adecuada fijación de estrategias para enfrentar el entorno cambiante.

#### **2.6 Formas de evaluación**

La calificación se integrará del resultado obtenido:

- Durante las sesiones de esta unidad de aprendizaje, se solicitará al alumno elija una empresa para su estudio durante todo el semestre. Con ella, en esta unidad, el alumno ubicará cinco actividades o situaciones alusivas al tema tratado.
- Respuestas del cuestionario.

### **3 Retos del ambiente general: económico, tecnológico, sociocultural, demográfico, político-legal, internacional, ecológico.**

#### **3.1 Objetivo de la unidad de aprendizaje**

Identificar los elementos que conforman cada uno de los ambientes que participan en el entorno de las organizaciones, para la generación de propuestas de afrontamiento y aprovechamiento que representan los retos del ambiente general en su organización.

#### **3.2 Introducción**

El entorno de las organizaciones se ve afectado por ciertos fenómenos que han acechado la economía. La globalización es uno de los principales fenómenos que debilitan la centralidad del mercado nacional como núcleo del intercambio comercial. Provoca una nueva dimensión en el mercado mundial, las empresas transnacionales se ven forzadas a ampliar sus alianzas estratégicas y los estados se obligan a conformar bloques comerciales regionales para ampliar el espacio económico y competir más eficazmente. La situación política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal exige su monitoreo constante para que las organizaciones se alerten de los cambios y tomen providencias al respecto.



### 3.3 Desarrollo

Si las previsiones sobre las grandes tendencias económicas son un ejercicio difícil en contextos tranquilos, las transformaciones políticas profundas como las que actualmente vivimos, las convierten en situaciones de alto riesgo. Las organizaciones se dirigen a la exploración de acontecimientos que aceleran o retraen su dinamismo. Para ello, las organizaciones se mantienen en expectativas sobre los postulados de la política interna y externa que asumen los dirigentes del país y que determinan las directrices que las organizaciones deben asumir para conservarse a la vanguardia.

Las empresas incursionan en el entendimiento de cuáles serán las propuestas que integra el paquete económico que el país, exploran las maniobras que los gobernantes intentan para lograr la estabilización del mismo. Derivado de las propuestas e iniciativas fiscales, sociales y tecnológicas del país, las organizaciones se plantean y adecúan sus objetivos. En este sentido se considera importante estudiar en esta unidad:

- Ambiente político: Política interna y externa, deuda y acuerdos y tratados
- Ambiente económico: directrices de la política económica, su impacto en el crecimiento económico a través del análisis del PIB, índice de inflación, comportamiento del INPC, afectaciones del tipo de cambio, política monetaria y comportamiento de las tasas de interés.
- Ambiente socio- cultural: programas gubernamentales relativos a la alimentación, nuevo modelo educativo, cuestiones de salud, vivienda, trabajo y crecimiento de la población.
- Ambiente tecnológico: uso de TI, programas de apoyo a la ciencia y tecnología, el papel del CONACYT y la importancia y efectos que la Economía del conocimiento traen consigo
- Ambiente ecológico: factores ambientales, aspectos ecológicos, impacto en la industria en turismo, farmacéutica, compañías de seguros, etc. Creación de nuevos mercados y disminución o desaparición de productos
- Ambiente legal: paquete fiscal, política fiscal, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, condiciones de seguridad laboral, aspectos relativos a sectores protegidos o regulados.

### 3.4 Actividades a realizar

Mediante la herramienta PESTEL, el alumno identificará los aspectos relativos que describen cada uno de los ambientes antes mencionados a su empresa en estudio.

### 3.5 Conclusiones

La información recopilada que describe cada uno de los ambientes que conforman el entorno de las organizaciones, proporciona suficientes elementos que al ser analizados conduce a una acertada toma de decisiones.



### **3.6 Formas de evaluación**

Entrega de PESTEL enfocado a la situación específica de cada empresa estudiada, debe describir el ambiente político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. La calificación se integra de otorgar una sexta parte de la calificación de la unidad de aprendizaje a cada ambiente descrito.

## **4 Retos del ambiente específico: clientes, competidores, proveedores, distribuidores, aliados, grupos de interés, sindicatos, reguladores industriales, medios de comunicación y gobierno**

### **4.1 Objetivo de la unidad de aprendizaje**

Analizar e identificar los retos existentes en la relación de agentes externos y el ambiente empresarial y sectorial, para la generación de estrategias encaminadas a la explotación del ambiente específico en la organización.

### **4.2 Introducción**

¿Por qué algunas empresas son mejores que otras? ¿Por qué algunos países son mejores que otros? Son las principales incógnitas que lleva a los grandes estudiosos a hacer énfasis en la importancia de conocer los retos existentes en la relación de agentes externos y el ambiente empresarial y sectorial. El análisis de los resultados de esas relaciones permite a las empresas generar estrategias encaminadas a la explotación del ambiente específico en que se desenvuelven.

El desempeño y la productividad no son solamente una responsabilidad macroeconómica definida a través de variables tales como las tasas de cambio, las tasas de interés, el PIB, si el país tiene mano de obra abundante y barata y/o de la disponibilidad de sus recursos naturales. También las empresas son responsables (responsabilidad microeconómica) de la competitividad de un país. Existen industrias que operan con tecnología sofisticada y empleados altamente calificados, y que son precisamente unas de las más importantes para la productividad nacional. Pero también se da el otro extremo, donde las micros, pequeñas y medianas empresas luchan por sobrevivir. La explicación a este vacío viene de la causa relacionada con el cambio tecnológico y la globalización. Justificación que dirige el objetivo de esta unidad, donde precisamente se intenta analizar e identificar los retos que se dan en la relación de agentes externos y el ambiente empresarial sectorial.

### **4.3 Desarrollo**

Para analizar e identificar los retos existentes en la relación de agentes externos y el ambiente empresarial y sectorial, se busca evidencia del entorno que se relaciona con:

- Estructura, rivalidad, estrategia de competencia
- Condición de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Condiciones de los factores
- Acciones del gobierno
- Fenómenos fortuitos



#### **4.4 Actividades a realizar**

Realizar un mapa mental con los conceptos teóricos

Realizar un diagrama que ejemplifique el papel que juega cada uno de los agentes participantes en una industria o sector.

#### **4.5 Conclusiones**

Contar con evidencia que describa los retos existentes en el binomio agentes externos- ambiente empresarial y sectorial, permitirá emitir juicios de opinión para generar estrategias competitivas en la organización.

#### **4.6 Formas de evaluación**

Distribuir proporcionalmente la calificación de la unidad entre el diseño del mapa mental y el diagrama que describa la competitividad del sector.

### **5 Exploración ambiental, interpretación de la información y la respuesta de la organización**

#### **5.1 Objetivo de la unidad de aprendizaje**

Distinguir los efectos encontrados en la exploración ambiental e identificar las posibles soluciones.

#### **5.2 Introducción**

Una organización inteligente es aquella que se anticipa a los cambios, para ello acude a una exploración del ambiente en que se desenvuelve, recopila información, la analiza e interpreta. Esta información la relaciona con sus objetivos, sus fortalezas y debilidades de tal forma que busca soluciones ante cambios de un entorno incierto. La responsabilidad recae en los directivos, quienes con sus capacidades diseñan planes estratégicos que guían a la organización al éxito.

#### **5.3 Desarrollo**

Los directivos identifican si el entorno es estable o dinámico, evalúan si la complejidad del entorno es simple o no, dependiendo de si los factores y los cambios en los mismos son más o menos comprensibles o requieren conocimientos sencillos o complicados.

Ellos, valúan el grado de diversidad dependiendo del número de elementos en que se tiene que fijar y de su heterogeneidad y la hostilidad, según si los cambios son para bien o para mal.

Para el logro de estas competencias, los directivos deben considerar: una exploración ambiental, posibles respuestas de la organización, evitar sesgos psicológicos, moderar su comportamiento, considerar el tiempo y las diferentes estrategias. Para modelar el diseño de sus decisiones, acuden a identificar:

##### **1 Características de las decisiones generales**

1. Incertidumbre y riesgo
2. Conflicto





## 2 Etapas en la toma de decisiones

1. Generación de soluciones
2. Evaluación de alternativas
3. Selección de alternativas
4. Implementación de la decisión
5. Evaluación de la decisión
6. La mejor decisión

## 3 Barreras en la toma de decisiones

1. Sesgos psicológicos
2. Presiones del tiempo
3. Realidades sociales

### **5.4 Actividades a realizar**

Presentación individual del PESTEL de cada empresa en una mesa de diálogo.

Redacción de un informe ejecutivo que responda: ¿En base al PESTEL realizado, qué debilidades y fortalezas se identificaron?

¿Qué decisiones se deben tomar para mejorar la empresa en estudio?

### **5.5 Conclusiones**

La exploración ambiental y la debida interpretación de la información permitirá una adecuada respuesta de la organización

### **5.6 Formas de evaluación**

50% presentación de PESTEL

50% Informe ejecutivo