



UPC - EPE

AP122 – AP123 - ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS GUÍA PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL 2021 01A

El presente trabajo, en estricto alineamiento con los objetivos del curso, y según rúbricas adjuntas al final de éste documento, tiene como finalidad la evaluación de las siguientes competencias: a) ***Comunicación oral y Comunicación escrita, e b) Integración de equipos multidisciplinares reconociendo la importancia de trabajar en equipo.***

En ese sentido, el alumno utilizará los conceptos abordados en el curso y a través de su aplicación metodológica, realizará un diagnóstico y análisis de los aspectos identificados en la empresa elegida, para con ello proponer propuestas conducentes al mejoramiento del proceso de la planeación estratégica en dicha organización.

En ese marco de ideas, el trabajo final del curso se realizará en grupos de 5 a 7 integrantes y consistirá en la evaluación integral del planeamiento estratégico de una empresa, la identificación de la problemática en su diseño organizacional y dirección, y el planteamiento de propuestas concretas de cambio y mejora que garanticen el logro de los objetivos organizacionales.

Para facilitar el acceso a la información necesaria para el adecuado desarrollo del trabajo final, se sugiere que alguno de los miembros del grupo trabaje en la empresa elegida. Asimismo, de tratarse de una empresa compleja, se recomienda que el análisis de la problemática se centre únicamente en un área funcional de la empresa, idealmente en aquella en la que el miembro del grupo desempeña sus funciones.

I. INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL

1. Información de la empresa:

Esta sección deberá contener datos generales muy puntuales sobre la empresa, los mismos que permitan conocer en líneas generales a la organización elegida.

Con relación a la estructura organizacional, deberá presentarse el organigrama general de la empresa. Asimismo, debe incluirse el organigrama específico del área funcional que el grupo haya decidido analizar si fuese el caso de una empresa compleja.

2. Misión, visión y valores:

Esta información deberá ser proporcionada por la empresa elegida para el análisis u obtenida de alguna fuente confiable. Sitio web – Memoria corporativa – Información proporcionada por un colaborador de la empresa, etc.

3. Análisis del entorno externo:

Debe considerarse por separado el análisis del entorno específico (micro entorno), utilizando como herramienta el modelo de 5 fuerzas de Michael Porter; y el análisis del entorno general (macro entorno) mediante el modelo PESTE. Como resultado del análisis realizado, deberán presentar un listado de las oportunidades y amenazas que plantea el entorno externo.

4. Análisis del entorno interno:

Deberá realizarse un análisis de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, espaciales, etc. con los que cuenta la empresa, (actuales vs necesarios), así como las capacidades y/o competencias de los colaboradores que en ella trabajan (actuales vs esperadas). Como resultado del análisis realizado, deberán presentar un listado de las fortalezas y debilidades de la organización. Se recomienda que antes de analizar el entorno interno se identifiquen y evalúen las estrategias funcionales que la organización aplica en la actualidad (ver punto III. ESTRUCTURA DEL TRABAJO FINAL - 6.4)

5. Matriz FODA para elección de estrategias:

Una vez identificadas las oportunidades (O) y amenazas (A) **como resultado** del análisis del entorno externo, así como las fortalezas (F) y debilidades (D) **como resultado** del análisis del entorno interno, se elaborará la matriz de diagnóstico situacional FODA, así como la matriz estratégica o FODA CRUZADO, con la finalidad de formular las estrategias F/O, D/O, F/A y D/A, y con ello lograr un claro diagnóstico de la situación actual.

6. Formulación de objetivos “QUÉ” y estrategias “CÓMO”:

Deben identificar los principales objetivos fijados por la organización en la actualidad y las estrategias elegidas para alcanzarlos.

Con relación a los objetivos organizacionales, **éstos deben estar alineados al diagnóstico situacional FODA**, además cumplir los criterios SMART, es decir, ser específicos, medibles, realistas, alcanzables y definidos en el tiempo. Los objetivos deben estar referidos a activos y tecnología, ventas, beneficio/productividad, participación del mercado, diversificación, integración, valor por acción y/o responsabilidad social. Por ejemplo:

“Al 31/12/2020, incrementar en 15% las ventas en soles, respecto de las ventas en soles registradas al 31/12/2019”

*“Al 31/12/2020, incrementar la rentabilidad sobre activos ((utilidad neta Al 31/12/2020 / Total de activos en S/. Al 31/12/2020)*100) en 10%, respecto de la rentabilidad sobre activos obtenida el 31/12/2019”*

Respecto a las estrategias, éstas deberán clasificarse en externas, internas generales y funcionales según lo desarrollado en el curso **y deberán estar alineadas con los objetivos para lograr una adecuada consistencia del trabajo.**

A este punto del trabajo final es muy importante entender que el FODA se elabora como consecuencia del análisis externo e interno, del FODA se formulan los objetivos (para eso existe un FODA), y de los objetivos se formulan las estrategias. Recordar el objetivo es el “QUÉ” y las estrategias son el “COMO”. Es por ello, que la consistencia estructurada es necesaria para la adecuada elaboración del documento.

7. Diseño organizacional “QUIEN - QUIENES”: Análisis e Identificación de la problemática actual:

Las estrategias hay que aplicarlas, aquí la pregunta es; quién las aplica. ¿Está preparada la organización en términos de diseño organizacional para hacerlo?

Ejemplo:

*“El BBVA hace unos años y conforme al FODA de momento, se vio en la necesidad de incursionar en un proyecto de digitalización al que llamo Banca Virtual, la tecnología había evolucionado a pasos agigantados (PESTE) y era una necesidad hacerlo. El proyecto tenía como **objetivo (QUÉ)** el de convertir al 31/12/, (X) operaciones físicas y presenciales en operaciones electrónicas vía Smartphone, para ello formuló dos **estrategias (CÓMO)**, la primera, el promover las operaciones electrónicas a través de la capacitación a clientes, la segunda, reducir las comisiones a las operaciones electrónicas y así incentivar la tan esperada migración.*

*No obstante, cuando quisieron implementar el tan necesario proyecto, se dieron cuenta que **el diseño organizacional** del Banco no contaba con un área ni con los profesionales adecuados para sacar adelante tamaño reto, es ahí que se propuso, **la creación de una gerencia denominada Banca Digital (QUIÉN)**, que se encargó a través de campañas como el UGA – UGA, entre otras, de implementar el proyecto y así atender lo identificado en el FODA”*

La contrastación de los objetivos y las estrategias con el diseño organizacional actual, permitirá identificar problemas de estructura, diferenciación, complejidad, integración, formalización, tamaño, departamentalización, entre otros temas desarrollados en el curso. Los problemas de diseño organizacional deberán describirse detalladamente e identificar sus causas.

Con relación a Dirección, deberá describirse detalladamente la problemática relacionada con la dinámica de grupos y equipos productivos; las estrategias de motivación y liderazgo aplicadas; y la eficacia de la comunicación en la organización, e identificar sus causas.

8. Dirección:

Para el desarrollo del punto 8.1., identifiquen un equipo de trabajo en la empresa, expliquen cuál es su propósito (objetivos), que tipo de equipo es, quiénes lo conforman y qué rol cumplen (estructura), con qué recursos cuentan sus miembros, quién es el líder (formal y/o informal), cómo es el desempeño del grupo (matriz cohesión vs. productividad), cómo se toman las decisiones, cuál es el punto de vista con relación a los conflictos y cómo los resuelven (matriz de estrategias para enfrentar los conflictos) y en que basa el equipo su eficacia.

En el punto 8.2. Deben aplicar los conceptos teóricos desarrollados por las teorías sobre motivación y liderazgo en la empresa. Para tal fin elijan a cualquier miembro de la organización que ocupe un cargo gerencial o jefatura (directivo, nivel medio o primera línea), expliquen brevemente su función, describan sus habilidades (conceptuales, humanas y técnicas), identifiquen si es un buen líder y cuáles son los rasgos que lo caracterizan, definan cuál es su estilo de dirección (autocrático, democrático y/o liberal) y cómo es su interés por las personas y la producción (rejilla del liderazgo), y finalmente, relacionen su modo de influir positivamente en el personal a su cargo con las teorías de la motivación desarrolladas en el curso.

9. Solución a la problemática identificada:

Una vez identificada la problemática en diseño organizacional y dirección, deberán plantearse y sustentarse debidamente las propuestas de solución, cambio y mejora.

II. CONSIDERACIONES PARA LA ELECCIÓN DE LA EMPRESA:

La empresa elegida para el desarrollo del trabajo final puede ser una organización privada, gubernamental, misionera, empresarial, Etc.

En cuanto al tamaño, la empresa elegida no debe ser una MYPE. Esta exclusión obedece a que el trabajo que realizan el micro empresas es poco estructurado, no requiere de mayores normas y por lo tanto de rediseño. La elección puede ser a partir de PYMES que realicen una cierta cantidad de operaciones. Si se opta por una pequeña o mediana empresa, el análisis y rediseño se realiza sobre toda la empresa; sin embargo si la empresa elegida es muy grande y compleja, se escoge un área, departamento o gerencia de dicha empresa. En este caso se realiza un análisis general de la empresa y luego del departamento o gerencia elegida.

III. ESTRUCTURA DEL TRABAJO FINAL

- Carátula.
- Índice.
- Introducción.

1. Información de la empresa:

- 1.1. Razón social.
- 1.2. Actividad.
- 1.3. Productos o servicios.
- 1.4. Cantidad de trabajadores.
- 1.5. Ubicación.
- 1.6. Estructura organizacional.

2. Misión, visión y valores:

- 2.1. Misión.
- 2.2. Visión.
- 2.3. Valores.

3. Análisis del entorno externo:

- 3.1. Entorno específico. Las 5 fuerza de Porter.
- 3.2. Entorno general. Análisis PESTE.
- 3.5. Listado de oportunidades y amenazas.

4. Análisis del entorno interno:

(Desde las perspectivas de Recursos y capacidades).

- 4.1. Comercial.
- 4.2. Recursos.

- 4.3. Personas.
- 4.4. Operaciones.
- 4.5. Dirección.
- 4.6. Listado de fortalezas y debilidades.

5. Matriz FODA para elección de estrategias.

6. Formulación de objetivos y estrategias:

- 6.1. Objetivos organizacionales.
- 6.2. Estrategias externas.
- 6.3. Estrategias internas generales.
- 6.4. Estrategias funcionales.

7. Análisis del diseño organizacional e Identificación de la problemática actual

7.1. Análisis del diseño organizacional: Organigrama, diferenciación, complejidad, integración, formalización, tamaño, departamentalización o Agrupación, Configuración de Mintzberg, Ciclo de vida.

7.2 Problemas de diseño organizacional:

- a. Descripción de la problemática.
- b. Identificación de causas.

8. Dirección:

8.1 Grupo y/o equipo productivo: Cohesión, liderazgo, motivación.

8.2 Problemas en Dirección:

- a. Descripción de la problemática.
- b. Identificación de causas.

9. Propuesta de Solución:

9.1 Cambios en el diseño organizacional:

- a. Planteamiento y sustento de la solución.
- b. Organigrama propuesto

9.2 Planteamiento y sustento de la solución a los problemas en la dirección.

10. Conclusiones y recomendaciones

IV. INDICACIONES PARA LA ENTREGA Y EXPOSICIÓN:

Entrega del Trabajo Final en versión digital (Aula Virtual – Véase Línea del Tiempo)

- 1. Entregas semanales parciales no calificadas – Coordinación con el docente
- 2. Entrega digital del Informe Final : SEMANA 8 - SESIÓN 15 – Hasta las 23:59
- 3. Exposición – SEMANA 10 (Fechas por definir)

Cada grupo deberá exponer y fundamentar de manera individual el contenido de sus respectivos trabajos, para lo cual se ayudarán de una presentación en MS PowerPoint o similar. Es obligatorio que todos los miembros del grupo participen de la exposición del trabajo. El docente realizará preguntas de carácter individual para la evaluación de la sustentación.

V. PROTOCOLO DE PRESENTACIÓN:

1. Formato: WORD.
2. El nombre del archivo debe contener: nombre de empresa, número de grupo, sección y módulo **Ejemplo: (ALICORP-GRUPO1- I42B-2020-2B).**
3. Número de páginas: entre 12 y 40 (páginas numeradas). Letra Arial, tamaño 12. Espacio entre líneas 1 ½.
4. Se recomienda incluir esquemas, gráficos y otro tipo de material de apoyo.
5. Carátula formal que incluya: curso, nombre de profesor, integrantes del grupo, sección y el nombre de empresa analizada.
6. Índice numerado.
7. Introducción – cuerpo y contenido – conclusiones y recomendaciones – referencias bibliográficas.
8. Cuidar la ortografía y las normas APA 2020

VI. EVALUACIÓN SEGÚN RÚBRICAS ADECUADAS A LAS COMPETENCIAS DEL CURSO:

1. Rúbrica de evaluación del **informe del trabajo final** – La plantilla se basa en la rúbrica de la **Competencia de Integración y Trabajo en Equipo:** (TF - 30% de la nota del curso)

Este documento tiene por objeto evaluar el Trabajo Final del curso en función a los objetivos de logro del mismo, por ello se ha basado íntegramente en la aplicación de la rúbrica requerida para dicho fin. Véase líneas abajo.

2. Rúbrica de evaluación de la **sustentación del trabajo final** - La plantilla se basa en la rúbrica de la **Competencia de Capacidad de Comunicación Oral:** (SUSTENTACIÓN - 30% de la nota del curso)

Este documento tiene por objeto evaluar la Sustentación del Trabajo Final del curso en función a los objetivos de logro del mismo, por ello se ha basado íntegramente en la aplicación de la rúbrica requerida para dicho fin. Véase líneas abajo.



1.- Rúbrica de evaluación del informe del trabajo final

Niveles Dimensiones	DEFICIENTE	MALO	BUENO	EXCELENTE
PESO 50% - PUNTOS 10	0	4	8	10
(1) Participación y colaboración orientada a los resultados del TF.	Solo un miembro del equipo participo. El TF está desarticulado, el FODA no se relaciona con el análisis, los objetivos no se relacionan con el FODA, las estrategias no responden a los objetivos. No hay DO.	La mitad de los integrantes aportaron. No se logró articular el análisis con el FODA, tampoco se articuló objetivos con estrategias. Se planteó el DO pero desarticulado de la estrategia.	Un integrante no participó. El TF está articulado pero no al 100%. a) Falto integrar el analisis con el FODA, b) los objetivos con el FODA, c) las estrategias a los objetivos, d) faltó integrar el DO a las estrategias.	Todos los participantes del grupo dominan el tema, responden activamente las preguntas y el trabajo esta articulado según la guía de TF al 100%. El grupo durante el curso mostro interés y no evidenció reclamaciones al docente del curso por problemas internos del equipo.
PESO 20% - PUNTOS 4	0	2	3	4
(2) Interacción, coordinación y comunicación entre los miembros del grupo.	Durante la realización de las tareas, solo un miembro del equipo ha expresado su opinión, no ha habido diálogo y se ha terminado imponiendo la opinión de una sola persona.	Durante la realización de las tareas, solo la mitad de los miembros del equipo ha expresado libremente sus opiniones, ha escuchado las de los demás y han logrado ponerse de acuerdo.	Durante la realización de la mayor parte de las tareas, los miembros del equipo han expresado sus opiniones con libertad, han escuchado a los demás y han sido capaces de llegar a un consenso.	Durante la realización de todas las tareas, los miembros del equipo han expresado libremente sus opiniones y puntos de vista, han escuchado las opiniones de los demás y han sido capaces de llegar a un consenso.
PESO 15% - PUNTOS 3	0	1	2.5	3
(3) Distribución de las tareas y funciones.	Ha habido un reparto muy desigual de las tareas entre los diferentes miembros del equipo.	Solo la mitad de las tareas se ha repartido de forma equitativa entre todos los miembros del equipo.	La mayor parte de las tareas se han repartido de forma equitativa entre todos los miembros del equipo.	Las tareas se han repartido de forma equitativa entre todos los miembros del equipo.
PESO 15% - PUNTOS 3	0	1	2.5	3
(4) Capacidad de organización del grupo y entregas puntuales.	El grupo no cumplió en entregar en su fecha y además no presenta avances de seguimiento del TF. El equipo no muestra organización con los compromisos ni con los tiempos.	El grupo cumplió en entregar en su fecha pero presentó incumplimientos en los avances de seguimiento. Tiende a demorarse en la presentación de sus entregables en las fechas establecidas.	El grupo cumplió en entregar en su fecha y es organizado, aunque en ocasiones ha tenido atrasos en la presentación de sus avances de seguimiento en las fechas establecidas.	El grupo cumplió en entregar en su fecha los avances de seguimiento así como el TF. Siempre cumple con las entregas oportunas y muestra organización interna dada la calidad de los entregables.
TOTAL 100% -PUNTOS 20	0	08	16	20

(1) El docente deduce el nivel de participación con preguntas y respuestas o en función al dominio del tema por parte del alumno.

(2) DO = Diseño organizacional – TF = Trabajo final.

2.- Rúbrica de evaluación de la sustentación del trabajo final

Niveles Dimensiones	DEFICIENTE	MALO	BUENO	EXCELENTE
PESO 25% - PUNTOS 5	0	2	4	5
(1) Organización del mensaje - La sustentación presenta introducción, desarrollo y conclusiones	No da a conocer la organización del mensaje.	Se da a conocer pero de una manera poco reconocible y desordenada.	Intenta mantener una estructura (1) pero es poco clara y se evidencia solo en algunos momentos de la exposición.	El mensaje se estructura de manera clara durante la presentación. Ocasionalmente se pierde la cohesión pero no afecta significativamente.
PESO 25% - PUNTOS 5	0	2	4	5
(2) Desarrollo de la idea central de la sustentación	Las totalidad de ideas expuestas carecen de jerarquía y no permiten identificar la idea central	Las mayoría de ideas expuestas carecen de jerarquía y no permiten identificar la idea central	La idea central se puede deducir / intuir pero no ha sido explícitamente definida	La idea central se identifica, pero algunas ideas secundarias carecen de suficiente conexión con la idea central. No afecta el mensaje principal.
PESO 25% - PUNTOS 5	0	2	4	5
(3) Aspectos verbales de la sustentación.	Siempre utiliza palabras y expresiones poco comprensibles e inapropiadas (2) para la audiencia y la presentación	Utiliza ocasionalmente palabras y expresiones poco comprensibles e inapropiadas (2) para la audiencia y la presentación.	Las palabras y las expresiones utilizadas son comprensibles pero inapropiadas (2) para la audiencia.	Las palabras y expresiones utilizadas son comprensibles y apropiadas para la audiencia, lo que facilita la comprensión del mensaje.
PESO 25% - PUNTOS 5	0	2	4	5
(4) Cuestiones de orden y fundamentación	El estudiante solo lee y no responde las preguntas del docente.	El estudiante lee por momentos y <u>no responde adecuadamente las preguntas del docente.</u> La presentación no cumple con lo establecido en la semana 10 – Recomendaciones para una adecuada exposición.	El estudiante expone de manera fluida y <u>responde adecuadamente las preguntas del docente.</u> La presentación cumple con lo establecido en la semana 10 – Recomendaciones para una adecuada exposición.	El estudiante expone de manera fluida y sobresale por encima del promedio del aula. <u>Responde adecuadamente las preguntas del docente y aporta más elementos de interés a su respuesta.</u> La presentación cumple con lo establecido en la semana 10 – Recomendaciones para una adecuada exposición.
TOTAL 100% -PUNTOS 20	0	08	16	20

(1) Entiéndase por estructura la forma en que se encuentran articulados los elementos - relacionados e interdependientes - del mensaje. Entiéndase entonces que un mensaje estructurado correctamente no tiene que ser - necesariamente - articulado de manera lineal (introducción, desarrollo y conclusión), pero sí debe estar articulado de tal modo que permita a la audiencia comprender la cohesión de los elementos del mismo.

(2) Considérense inapropiadas aquellas expresiones descontextualizadas o muletillas que puedan ocasionar interferencia con la audiencia y/o con la comprensión del mensaje. Las expresiones del alumno deben ser elegidas en función de la exposición