



# Planeación y Organización



Nombre:

## Objetivos:

- Incrementar la efectividad de la planeación individual y grupal.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos a través de una mejor organización.
- Afianzar la cultura de efectividad y logro de objetivos en la empresa

## Contenido

### 1. Administración de negocios.

- 1.1 ¿Qué es la administración?
- 1.2 El proceso administrativo.
- 1.3 Diagnóstico organizacional.

### 2. Planeación.

- 2.1 Generalidades.
- 2.1 Planeación Estratégica.
- 2.3 Planeación táctica.

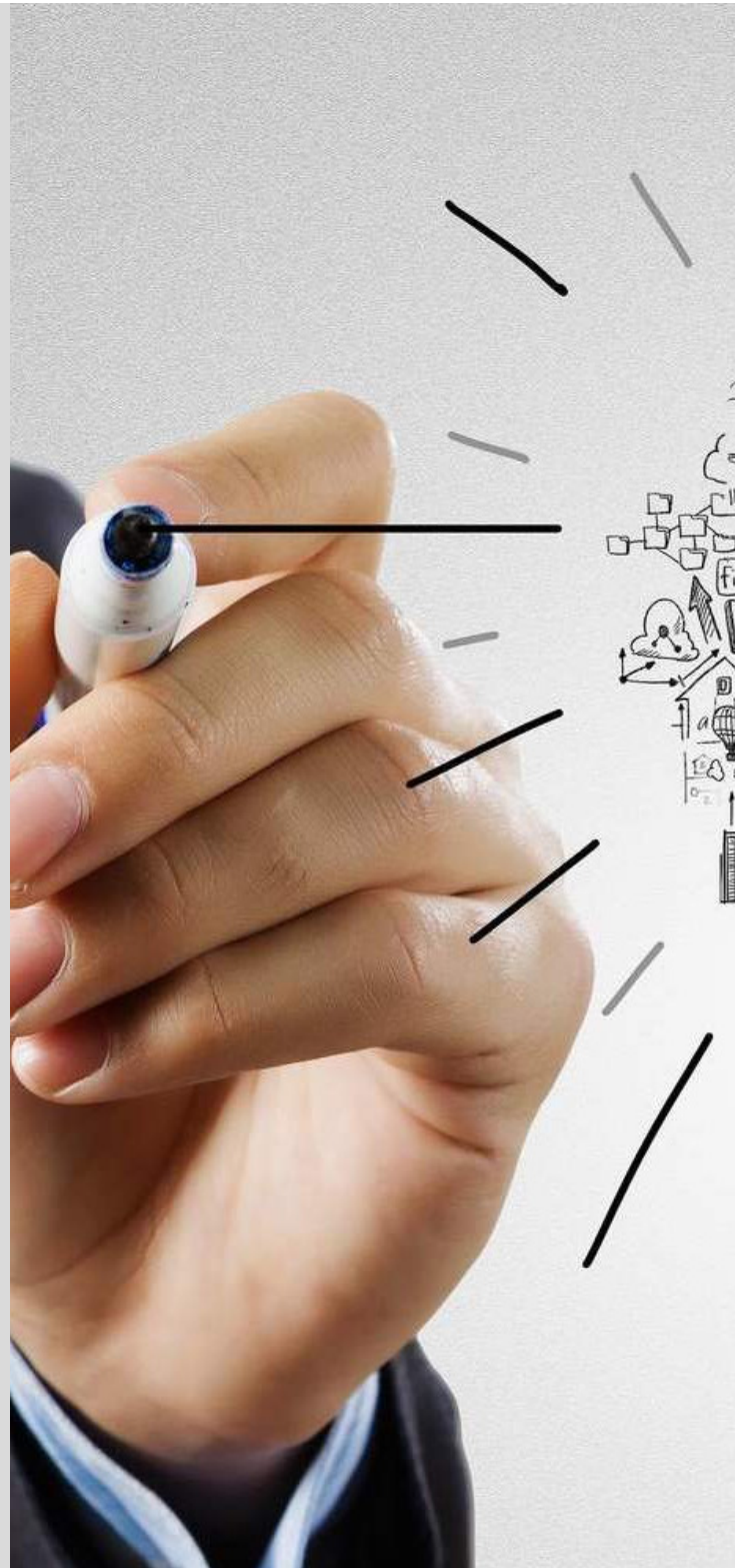
### 3. Planeación operativa.

- 3.1 Características de la planeación operativa.
- 3.2 Modelo del Plan Operativo.
  - Diagnóstico.
  - Objetivos.
  - Indicadores.
  - Plan de acción.
  - Recursos.

### 4. Organización

- 4.1 Organización de tareas y actividades.
- 4.2 Especialización.
- 4.3 Estandarización.
- 4.4 Autoridad.
- 4.5 Coordinación.

### 5. Aplicación



# 1. Administración de negocios.

*Administración es la ciencia del sentido común.*  
Lourdes Munch

## 1.1 ¿Qué es la administración?

La administración es:

**El conjunto de tareas y actividades asociadas con la dirección de una organización o de una de sus unidades.**



### Buenas prácticas de la administración

A través de los años, se han encontrado diversas acciones y de modelos que favorecen la administración y gestión de las empresas y organizaciones de todo tipo. De acuerdo al ejercicio solicitado por el facilitador, anota las principales buenas prácticas:

## 1.2 Proceso administrativo.

Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

### Fases, Etapas y Elementos del Proceso administrativo.

<b>Planeación</b>	Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.
<b>Organización</b>	Diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
<b>Dirección</b>	Es la integración de todos los recursos necesarios para ejecutar los planes. Recursos humanos, materiales, técnicos y financieros. También implica la ejecución de lo planeado mediante la conducción, y orientación del factor humano hacia el logro de la Misión y Visión de la empresa.
<b>Control</b>	Evaluación de los resultados con el objeto de comparar con los estándares establecidos y los objetivos perseguidos. Implica corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente.

Fases	Etapas	Elementos
<b>Mecánica o estructural</b>	Planeación	Filosofía: Misión, Visión, Valores. Estrategias, Políticas, Programas, Presupuestos.
	Organización	División del trabajo. Jerarquización, Departamentalización, Descripción de funciones. Coordinación.
<b>Dinámica u operativa</b>	Dirección o ejecución	Integración de recursos: Humanos, Materiales, Técnicos, Financieros. Ejecución de la estrategia, toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo.
	Control	Medición, evaluación, corrección, retroalimentación, mejora continua.

### 1.3 Diagnóstico organizacional

¿Cómo está hoy mi empresa en relación con los elementos del proceso administrativo?

Empresa: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Fortalezas	Áreas de oportunidad
<b>Planeación</b>	
<b>Organización</b>	
<b>Dirección</b>	
<b>Control</b>	

## 2. Planeación:

### 2.1 Generalidades.

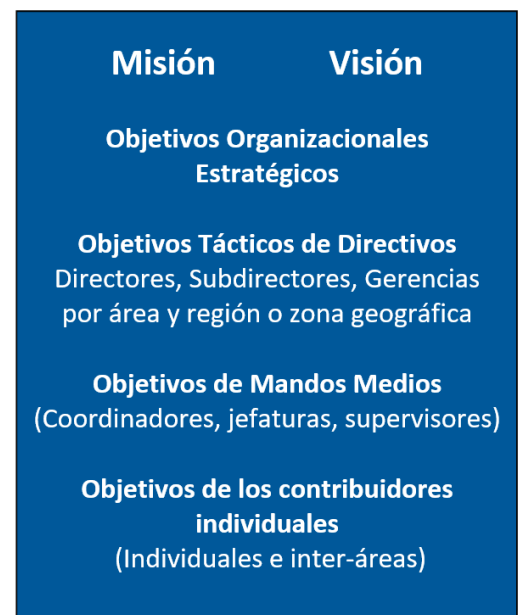
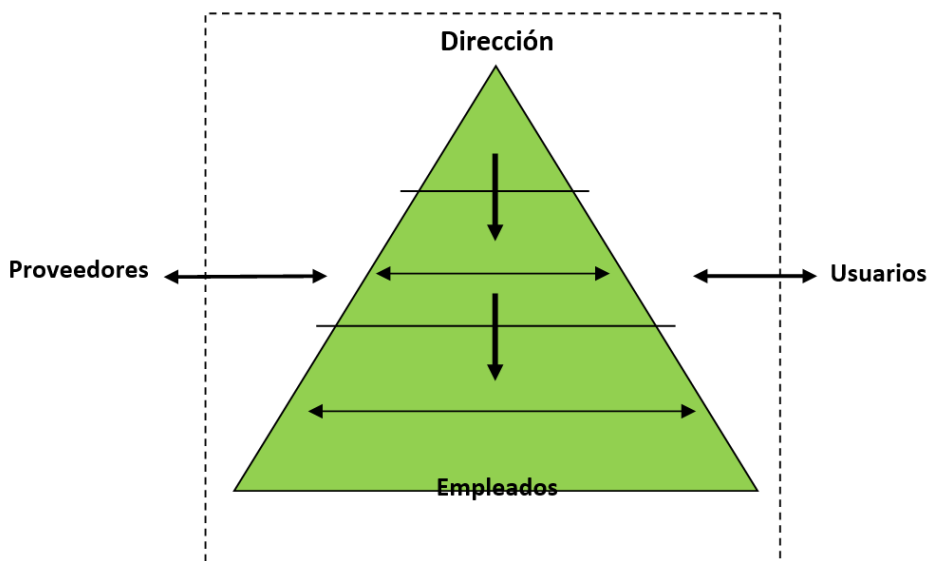
En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones:

- 1) Fijar un **rumbo general** con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia responsabilidad social).
- 2) Identificar y asignar los **recursos** que necesita la organización para alcanzar sus metas y
- 3) Decidir qué **actividades** son necesarias a fin de lograrlas.

La planeación ayuda a:

1. Descubrir nuevas oportunidades.
2. Anticiparse y evitar futuros problemas.
3. Idear cursos de acción eficaces (estrategias y tácticas).
4. Comprender la incertidumbre y los riesgos de las diversas opciones.
5. Mejora las probabilidades de que una organización logre productividad y mantenga la estabilidad organizacional.
6. Permite que la organización logre un crecimiento a largo plazo, mantenga la rentabilidad y sobreviva.
7. Fomenta el aprendizaje en toda la organización, en especial la identificación de problemas clave, oportunidades y nuevas estrategias.

### Alineación de objetivos



## Pasos de la planeación.

Los pasos prácticos que se listan a continuación son de aplicación general; sin embargo, en la práctica se debe estudiar lo factible que son los posibles cursos de acción en cada etapa.



### 1. Estar atentos a las oportunidades.

Esto precede a la planeación real y aunque no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.

Quienes planean deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

### 2. Establecer objetivos.

El segundo paso es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Se deberá cuidar que exista una clara alineación de objetivos a todo nivel. Los objetivos estratégicos se conseguirán por el logro de los objetivos tácticos y, a su vez, los tácticos se lograrán con la consecución de los objetivos operativos.

### 3. Desarrollar premisas

El siguiente paso es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía.

Las premisas son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los involucrados en la planeación es importante acordar las premisas.

Principio de las premisas de planeación: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas.

#### **Preguntas para generar pronósticos:**

¿Qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo?

#### **4. Determinar cursos alternativos.**

Este paso consiste en buscar y examinar cursos de acción alternativos. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

El problema más frecuente es el de reducir la cantidad de alternativas para, de esa forma, analizar la más prometedora.

#### **5. Evaluar cursos alternativos.**

El paso siguiente es evaluar los cursos de acción posibles, sopesándolos a la luz de premisas y metas. Una alternativa puede parecer la más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

Algunos ejemplos de métodos para elegir alternativas son el método Moscow y el método RICE.

#### **6. Seleccionar un curso.**

En este paso se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y quien planea puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

#### **7. Formular planes derivados.**

Después de decidir, se requiere el paso 7, que implica el desarrollo de planes derivados para apoyar el plan básico. Estos planes son específicos e incluyen acciones, cronograma, responsables, indicadores, etc.

#### **8. Cuantificar los planes mediante presupuestos.**

Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener su propio presupuesto que se relaciona con el presupuesto general.

Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

## Asignación de prioridades al solucionar problemas.

### La importancia de priorizar ideas

Saber priorizar ideas es esencial para el éxito de las organizaciones, un objetivo que no siempre se cumple. De hecho, algunos autores sostienen que el 90% de lo que hacemos no es ni productivo, ni rentable.

Otros dicen que más del 50% de las ideas no va a tener ningún impacto de negocio. Stuart Frisby, diseñador de producto de Booking en Amsterdam, afirma que el 70% de sus nuevos productos no llega a ver la luz.

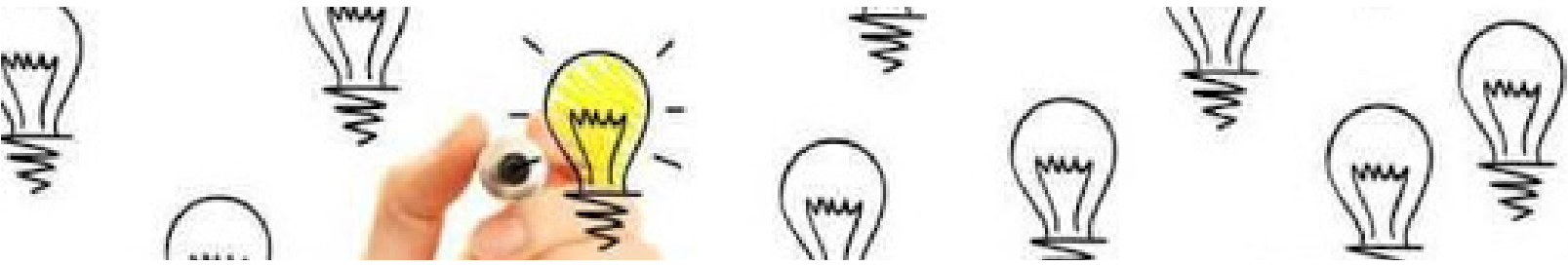
Por tanto, los líderes debemos aprender a priorizar ideas, es decir, a elegir “el primero entre dos”, como se traduce etimológicamente este verbo, pues no todos los proyectos tienen -ni deben- tener la misma preferencia. “Cuando todo es ‘alta prioridad’, nada es ‘alta prioridad’”.

### Factores para priorizar

En este sentido, es necesario plantearnos **cómo sabemos cuáles son las ideas más importantes**. Si bien, tradicionalmente, priorizar ideas ha ido de la mano del reporte económico de una iniciativa, no siempre el ROI debe ser el único o principal elemento que debemos tener en cuenta a la hora de decantarnos por un proyecto u otro. Existen una serie de factores que definen la mayor o menor relevancia de cada proyecto:

1. **Valor para la organización.** Tendrá mayor prioridad aquella propuesta que genera beneficios tangibles para la organización, porque potencia las competencias de la empresa o porque conlleva una mejora directa de los resultados de la organización.
2. **Adecuación.** Esto es analizar si está alineada con la visión estratégica de la compañía y la situación actual.
3. **Viabilidad.** Se trata de plantear si se tienen suficientes recursos, si se cuenta con la infraestructura necesaria y si se dispone del conocimiento y el tiempo para poner en práctica esa idea.
4. **Aceptación.** Hay que valorar si las partes interesadas apoyarán esta iniciativa. Es importante evaluar el nivel de apoyo a una nueva idea.
5. **Durabilidad.** Es concretar la duración de la puesta en marcha del proyecto, de modo que se aproveche la oportunidad.





## Metodologías para priorizar ideas

### Método RICE.

**Acrónimo de los cuatro indicadores** que debemos tomar en cuenta para priorizar ideas:

Reach (Alcance)	Consiste en calcular a cuántas personas afectará el proyecto durante un periodo determinado.
Impact (Impacto).	Se centra en el impacto que generará para cada persona.
Confidence (Confianza).	Es la probabilidad de éxito que consideramos que puede tener una idea, es decir, una estimación para los casos en los que no contamos con datos fehacientes.
Effort (Esfuerzo).	Es determinar los recursos empleados (personal, materiales, tiempo de trabajo, inversión...) para poner en marcha la iniciativa.

Una vez que hemos calculado estos cuatro factores para obtener el índice RICE debemos aplicarlos a la siguiente fórmula:

$$(\text{Reach} \times \text{Impact} \times \text{Confidence}) / \text{Effort} = \text{Índice Rice}$$

### Método MoSCoW.

Permite **focalizar los esfuerzos en las necesidades reales**, evitando caer en proyectos no prioritarios. Los **grados de prioridad** son:

Must have (debe tener)	Engloba las ideas que una compañía <b>debe</b> poner en marcha de forma prioritaria.
Should have (debería tener).	Proyectos altamente deseables, más no obligatorios.
Could have (podría tener).	Son iniciativas que resultan interesantes y beneficiosas, pero cuando se den las circunstancias propicias y no existan otros proyectos más importantes.
Won't have (no tendría).	Ideas utópicas, inviables o de poco impacto, que no merecen la pena.

Por tanto, para priorizar ideas mediante este método, debemos realizar una relación de los diferentes proyectos, asignarlos a cada categoría, siendo las primeras más prioritarias que las últimas.

## 2.2 Planeación Estratégica:

La planeación estratégica es el proceso de

1. Diagnosticar el entorno externo e interno de una organización.
2. Establecer una visión y una misión.
3. Idear objetivos globales;
4. Crear, elegir y seguir estrategias generales.
5. Asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.

También podemos decir que es: crear estrategias a fin de aprovechar con eficacia las oportunidades del entorno y encarar las amenazas con base en las fortalezas y debilidades de la empresa.

En las organizaciones más complejas, la planeación estratégica comprende una planeación de contingencias: preparación para cambios inesperados, graves y rápidos (positivos o negativos) del entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas. La administración estratégica incluye determinar: Misión y Visión, Áreas Clave de Resultados (ACR), Objetivos Organizacionales y Estrategias.

Escribe a continuación las ACR (áreas clave de resultados) que tienen en este momento las compañías que te solicite tu facilitador:

Compañía	Líneas estratégicas



**Ejercicio de filosofía organizacional:**

Escribe a continuación la filosofía empresarial de tu empresa, las Áreas Clave de Resultados y los objetivos estratégicos que están vigentes:

<b>Misión</b>	
<b>Visión</b>	
<b>Valores</b>	

**ACR (Áreas Clave de Resultados) y Objetivos estratégicos**

ACR (Áreas Clave de Resultados)	Objetivos estratégicos
1	
2	
3	
4	
5	

## 2.3 Planeación Táctica.

La planeación táctica comprende el desarrollo de objetivos cuantitativos y cualitativos que sustenten el plan estratégico de la organización a un nivel más específico y con un alcance más concreto. Consiste en tomar decisiones respecto a **qué** hacer, **quién** debe hacerlo y **cómo** ha de hacerlo -por lo común en un horizonte temporal de un año o menos.

Los mandos medios y los equipos participan en forma activa en la planeación táctica.

DIMENSIÓN	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN TÁCTICA
Objeto pretendido	Garantizar la efectividad y el crecimiento a largo plazo	Medios para implementar los planes estratégicos
Índole de las cuestiones abordadas	Cómo sobrevivir y competir	Cómo alcanzar metas específicas
Horizonte de tiempo	Largo plazo (por lo habitual dos años o más)	Corto plazo (por lo habitual un año o menos).
Frecuencia con la que se hace	En un plazo de entre uno y tres años	En un plazo de entre seis meses y un año
Condiciones en las que se toman las decisiones	Incertidumbre y riesgo	Un riesgo entre bajo y moderado
Nivel en el que se elaboran los planes	Entre las gerencias media y alta	Empleados, hasta la gerencia media
Nivel de detalle	Entre bajo y moderado	Alto

### Ejemplos de planeación táctica:

- La manera en que mercadotecnia plantea como posicionar la marca en el mercado.
- La implementación de un sistema de TI que integre a toda la compañía.
- Los planes desarrollados por el área de Capital Humano para lograr atraer, retener y desarrollar el talento.
- La manera de entrenar a los agentes de seguros para que sean más efectivos y productivos.
- Los planes para la mejora del control de gastos de la empresa determinada por el área de Administración y Finanzas.

## Objetivos Tácticos

Área o departamento: \_\_\_\_\_ Año: \_\_\_\_\_

Objetivos del área	¿Con qué objetivo estratégico de la empresa se relaciona?
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	

## 3. Planeación operativa:

Es una herramienta de gestión que facilita la coordinación de los recursos de la organización (humanos, financieros y físicos) para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégicos y tácticos.

### Importancia

Un plan operativo es importante porque ayuda al equipo de trabajo a:

- Tener en claro dónde se obtendrán los recursos necesarios.
- Usar esos recursos de manera eficiente.
- Definir claramente los requerimientos de recursos más críticos.
- Reducir los riesgos hasta donde sea posible y preparar planes de contingencia cuando sea necesario.
- Pensar en el futuro a largo plazo del proyecto, incluida su sostenibilidad.
- Es una excelente manera de garantizar que todas las áreas del negocio estén siendo dirigidas de una manera constructiva.

### 3.2 Contenido de un plan operativo

El plan operativo presenta información altamente detallada destinada a las personas que realizarán las tareas diarias requeridas en la administración de la organización.

Un plan operativo implica 5 elementos:

- 1. Diagnóstico.** ¿Dónde nos encontramos ahora?
  - Es establecer la situación actual. Se aplica algún modelo para diagnosticar como el FODA.
- 2. Objetivos.** ¿Dónde queremos estar?
  - Los objetivos deben ser claros. Deben describir los resultados deseados
- 3. Indicadores.** ¿Cómo medimos nuestro progreso y resultados?
  - Implica normas de calidad, definición de procesos.
  - Forma de monitorear los avances.
- 4. Plan de acción** ¿Cómo llegaremos allí?
  - Detalla las actividades a realizar.
  - Implica el calendario de implementación y los plazos definidos.
- 5. Recursos.** ¿Qué se necesita?
  - Requerimientos de personal: ¿Quién hará el trabajo? Funciones y responsabilidades.
  - Recursos financieros: El presupuesto requerido y en qué momento se necesita.
  - Recursos materiales: Instalaciones, equipo, material de trabajo, sistemas, etc.



## A. Diagnóstico.

Un modelo muy común para realizar un diagnóstico organizacional es el llamado SWOT o también conocido como análisis FODA.

Este consiste en determinar 4 grandes aspectos:

- **Fortalezas de la organización y debilidades de la misma. (Interno).**
- **Fuerzas externas impulsoras (Lo que sucede fuera de la organización y ayuda a la consecución de los objetivos).**
- **Fuerzas externas restrictivas (Lo que nos perjudica).**

Determina un análisis de Fuerzas y Debilidades del área a tu cargo

Organización: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Fortalezas	Debilidades
Fuerzas externas Impulsoras	Fuerzas externas Restrictivas

## B. Definición de objetivos.

### Sugerencias para la redacción de objetivos

1. Utilizar un lenguaje comprensible.
2. Utilizar un verbo en infinitivo que precise el resultado esperado. (Qué).
3. El objetivo debe indicar el “qué”, pero no indicar el “cómo”.
4. Debe estar alineado con los objetivos estratégicos del negocio.
5. Debe exigir un reto, pero no imposible. (Relevante, retador y alcanzable).

Ejemplos de Verbos Conductuales		
Aplicar Asegurar Calcular Cambiar Categorizar Clasificar Completar Concluir Construir Decidir Definir Desarrollar Descubrir	Diseñar Disminuir Eliminar Evaluar Instalar Identificar Incrementar Integrar Inventar Justificar Medir Mejorar Minimizar	Modificar Nombrar Operar Planear Preparar Probar Reordenar Resolver Retener Seleccionar Usar Vender

### Criterios SMART para establecer objetivos

<b>S</b>	<b>Específico</b>	¿Qué es concretamente lo que quiero lograr?
<b>M</b>	<b>Medible</b>	¿Cuál será la evidencia para mí y para los otros (mi jefe) de que lo he logrado? Debe contar con indicadores de medición claros.
<b>A</b>	<b>Alcanzable</b>	¿Es realista con los recursos a mi alcance? ¿Está dentro de mis posibilidades?
<b>R</b>	<b>Relevante</b>	¿Cómo el objetivo es importante para mi área y para la empresa? ¿Cuál es el beneficio para mis funciones y área?
<b>T</b>	<b>Tiempo</b>	¿Cuándo lo voy a alcanzar?

## Práctica y aplicación.

### Ejercicio de definición de objetivos:

Escribe 3 objetivos de trabajo reales y redáctalos de tal manera que cumplan con los criterios SMART. Una vez terminados, jerarquízalos.

Objetivos	Jerarquía de objetivos

<b>S</b>	<b>Específico</b>	¿Qué es concretamente lo que quiero lograr?
<b>M</b>	<b>Medible</b>	¿Cuál será la evidencia para mí y para los otros (mi jefe) de que lo he logrado? Indicadores de medición.
<b>A</b>	<b>Alcanzable</b>	¿Es realista con los recursos a mi alcance? ¿Está dentro de mis posibilidades?
<b>R</b>	<b>Relevante</b>	¿Cómo el objetivo es importante para mi área, para la empresa, para mí? ¿Cuál es el beneficio para mis funciones, mi área, para mí?
<b>T</b>	<b>Tiempo</b>	¿Cuándo lo voy a alcanzar? ¿Es un objetivo permanente?

## Metodología OKR (Objetivos y Resultados Clave)

Revisión de lectura. De acuerdo con la lectura de los OKR, contesta las siguientes preguntas:

¿En qué consisten los OKR?

¿Cuándo tienen sentido aplicar los OKR?

¿Qué se sugiere hacer cuando ya tenemos los OKR?

¿Cuáles son los pasos sugeridos para implementar los OKR?

A continuación escribe un ejemplo de objetivo estratégico, 2 OKRs y 2 acciones de cada OKR.

Objetivo estratégico	OKR	Acciones

### C. Indicadores.

¿Cómo medimos nuestro progreso y resultados?  
Implica normas de calidad y definición de procesos.

#### Ejercicio de aplicación:

De acuerdo con las actividades que realizas en tu área, determina los indicadores más adecuados para medir los resultados esperados.

Puesto: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Función	Elemento clave a medir	Indicadores de medición







## 4. Organización

### 4.1 Organización de tareas y actividades.

Luego que se han elaborado sus planes, se deben traducir en realidad estas ideas abstractas. En este esfuerzo, resulta esencial una organización sólida.

La organización es:

El diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

Mediante una organización eficaz, el personal con mando coordina mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos.

La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

### 4.2 Especialización

<b>Especialización</b>	Es el proceso de identificar determinadas tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones.
------------------------	--



#### Ejercicio:

Determina cuáles son las áreas de **especialización** requeridas en tu área de trabajo, así como el nivel de dominio de dichas áreas por parte de tu personal.

Personal	Áreas de especialización				

### 4.3 Estandarización:

#### Estandarización

Es un proceso que consiste en crear prácticas uniformes que los empleados deben seguir cuando realizan su labor.

La mejor manera de medir algo es utilizar indicadores de medición y establecer estándares de servicio.

#### Ejercicio de estandarización.

Define cuáles consideras que deberían ser estándares de las siguientes operaciones:

Operación	Indicador de medición	Estándar
Atención al cliente en una sucursal bancaria		
Recepción del vehículo en una agencia de automotriz		
Atención de problemas en una compañía de servicios de telefonía móvil.		

#### Aplicación a la empresa:

Ahora escribe los procesos que manejas actualmente y determina los indicadores y estándares para las principales funciones de tu área.

Operación	Indicador de medición	Estándar



## 4.5 Coordinación

<b>Coordinación</b>	Comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas de los empleados y unidades organizacionales.
---------------------	---

### Matriz de responsabilidades basada en tareas o actividades.

Esta matriz nos sirve para revisar y balancear las cargas de trabajo del equipo. Llena esta matriz y al final analízala para asegurarte que las cargas están equilibradas en cuanto a tiempo e impacto en los resultados del área.

Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Claves:            **R= Responsable**                            **A= Apoyo**

Tareas	Tiempo probable asignado	Miembros del equipo												
Totales:														

## 5.Aplicación

### A. Diagnóstico

**Situación actual del área. Revisión de resultados.**

Determina un análisis de Fuerzas y Debilidades del área a tu cargo.

Área: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Fortalezas	Debilidades
Fuerzas externas Impulsoras	Fuerzas externas Restrictivas

## B. Objetivos.

Empresa: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

Objetivos del área	Peso específico	Fecha de Terminación	Objetivo Estratégico relacionado
	100%		

### Objetivos y resultados Clave. OKRs

Objetivo	OKR	Acciones
Objetivo	OKR	Acciones
Objetivo	OKR	Acciones







## Compromisos de aplicación del curso

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Anota a continuación los compromisos que vas a llevar a cabo como parte de los aprendizajes de este curso:

Compromiso de aplicación	Resultado esperado	Fecha de aplicación

Firma de quien hace el compromiso

Nombre y firma del jefe inmediato



 **Adrianna Peraza**

 **[adrianna@toptraining.com.mx](mailto:adrianna@toptraining.com.mx)**

 **[www.toptraining.com.mx](http://www.toptraining.com.mx)**