UNIVERSIDAD TECMILENIO

Notas de enseñanza

Estrategia y Ventaja Competitiva

LSES2501-LBES2501

Índice

Información general del curso....1
Metodología....1
Evaluación....2
Calendario y bibliografía....3
Tips importantes....4
Temario....5
Herramientas....7
Preguntas frecuentes....7
Notas de enseñanza....8

Información general del curso

- Clave banner semestral: LSES2501
- Clave banner bimestral/ejecutivo: LBES2501

Competencia del certificado

Diseña un plan estratégico y operativo para identificar oportunidades con el uso de análisis sectorial y de prospectiva que se ajuste a las necesidades y capacidades organizacionales sustentables, para obtener ventajas competitivas significativas en un entorno empresarial.

Metodología

El modelo académico **MAPS** se caracteriza por ser modular, apilable y personalizable con un enfoque flexible y centrado en el estudiante. Implementamos técnicas didácticas que buscan no solo la adquisición de conocimientos teóricos, sino también la aplicación práctica y el desarrollo de competencias profesionales altamente valoradas por los empleadores. A continuación, se detallan las técnicas didácticas y características principales de nuestro modelo académico.

Técnicas didácticas

Aprendizaje basado en retos. El alumno demuestra la adquisición de los conocimientos y los aplica por medio de retos propuestos.

Aprendizaje basado en proyectos. El alumno demuestra la adquisición de los conocimientos y los aplica en la práctica, por medio de proyectos que impacten de manera positiva a las organizaciones.

Aula invertida*. Esta metodología promueve el autoestudio fuera de las clases, para que, una vez que los alumnos se encuentren en el aula virtual, se promueva la interacción, la construcción conjunta del conocimiento, la generación de ideas y el desarrollo de las competencias, gracias al acompañamiento de docentes expertos.

El **aprendizaje basado en retos** se implementa del primero al quinto semestre, el **aprendizaje basado en proyectos** se aplica del sexto semestre en adelante y la metodología de **aula invertida** está presente en todos los certificados.

*En las Semanas de Desarrollo Integral (SeDI) y los certificados de idioma, solamente aplica la metodología de aula invertida.

Características

1. **Certificados**
    a. El modelo está formado por certificados de especialidad, los cuales buscan el desarrollo y la adquisición de competencias requeridas por los principales empleadores de nuestro país a través del aprendizaje activo.
    b. Todos los certificados son creados en alianza y colaboración con empresas de prestigio nacional e internacional y/o con expertos que cuentan con conocimiento técnico actual y académico que se requiere en las distintas industrias, con lo que se garantiza el desarrollo de competencias profesionales.
    c. En cada período, el estudiante lleva un máximo de dos certificados simultáneos, con ello los estudiantes tienen la oportunidad de profundizar más en cada tema. Esto es especialmente valioso en cursos que requieren una comprensión detallada de teorías complejas, aplicaciones prácticas y habilidades analíticas avanzadas.

2. **Duración**
Licenciatura dependiendo del formato elegido. Los programas ejecutivos se cursan en 15 bimestres, mientras que los programas semestrales se cursan en 8 semestres. Ambos están compuestos porlos mismos certificados en sus mapas curriculares, lo que permite transitar entre ambas modalidades dependiendo de las necesidades de los estudiantes.

3. **Flexibilidad**
Este modelo promueve la participación de los estudiantes al permitirles personalizar su experiencia de aprendizaje de acuerdo con sus intereses y necesidades individuales. Esta personalización no solo facilita un mayor compromiso y motivación, sino que también prepara a los estudiantes para enfrentar retos específicos de su futuro campo profesional, aumentando así su empleabilidad y éxito académico.

4. **Credenciales apilables**
La idea atrás de estas credenciales es proveer un esquema de capacitación y aprendizaje para los aprendedores, de tal forma que puedan moverse rápidamente en el proceso educativo, aprendiendo habilidades que son aplicables en el trabajo. Las credenciales, por lo tanto, pueden ser apiladas para cumplir con el estándar de un programa de grado tradicional.

5. **Insignias digitales**
Las insignias digitales permiten documentar la educación de los estudiantes, así como sus logros. Una de las ventajas de las insignias digitales es que, a través de la metadata, se pueden obtener los detalles de las competencias adquiridas, la institución que otorga la insignia, así como un reconocimiento visual que puede ser compartido en redes sociales o redes profesionales.

6. **Diferenciadores del modelo**
    a. Certificados de lengua extranjera: se cuenta con certificados para adquirir o reforzar el dominio de lengua extranjera y con certificados impartidos en una lengua extranjera

específicos de la disciplina, todo con el objetivo de atender las demandas de los empleadores.

b. Semanas de Desarrollo Integral: unidades de aprendizaje transversal, diseñadas para vivir una experiencia inmersiva, desarrollando las competencias humanas, profesionales y de bienestar.
c. Períodos de Skilling: período complementario donde el alumno puede llevar a cabo actividades que suman a su formación académica. Son opcionales y personalizadas, ya que el estudiante las selecciona con base en sus intereses profesionales y personales.
d. Estancia empresarial al final del programa de estudios: los estudiantes tendrán a su disposición tres opciones en función de la estancia empresarial que vayan a realizar, entre las cuales se encuentran: gestión de proyectos, emprendimiento y desarrollo sostenible.

Evaluación semestral

Semana	Instrumento evaluador	Porcentaje
1	Actividad 1	6
2	Actividad 2	6
3	Avance del reto	25
4	Actividad 3	6
5	Actividad 4	6
6	Actividad 5	6
7	Entrega final del reto	35
8	Presentación del reto	10
Semana de Assessment		
Total		***100 puntos***

Evaluación bimestral/ejecutivo

Semana	Instrumento evaluador	Porcentaje
1	Actividad 1	6
2	Actividad 2	6
3	Avance del reto	25
4	Actividad 3	6
5	Actividad 4	6
6	Actividad 5	6
7	Entrega final del reto	35

8	Examen final	10
Semana de Assessment		
Total		***100 puntos***

Calendario semestral

Semana	Temas	Evaluable
1	1 al 3	Actividad 1
2	4 al 6	Actividad 2
3	1 al 6	Avance del reto
4	7 al 9	Actividad 3
5	10 al 12	Actividad 4
6	12 al 14	Actividad 5
7	1 al 14	Entrega final del reto
8	1 al 14	Presentación del reto

Calendario ejecutivo/bimestral

Semana	Temas	Evaluable
1	1 al 3	Actividad 1
2	4 al 6	Actividad 2
3	1 al 6	Avance del reto
4	7 al 9	Actividad 3
5	10 al 12	Actividad 4
6	12 al 14	Actividad 5
7	1 al 14	Entrega final del reto
8	1 al 14	Examen final

Bibliografía

- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2023). *Planeación estratégica: de la intención a los resultados en la administración estratégica* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland III, A. (2023). *Administración estratégica* (23ª ed.). McGraw-Hill.

Tips importantes

1. Relaciona los conceptos con casos reales y actuales

- Usa empresas conocidas o emprendimientos locales para ejemplificar:

Cómo aplican el proceso administrativo (Tema 2),
Cómo desarrollan su estrategia digital o CRM (Tema 10),
o cómo reaccionan al entorno competitivo (Tema 6).

💡 Tip: Puedes utilizar noticias o campañas recientes para iniciar cada sesión con una reflexión o mini-debate.

2. Construye un hilo conductor desde el inicio

- Conecta los temas como parte de un mismo viaje:

Desde los fundamentos administrativos (Tema 1),
Hasta el seguimiento estratégico (Tema 14).

💡 Tip: Plantea desde la primera clase un caso base (real o ficticio) que se desarrolle progresivamente con cada tema.

3. Fomenta pensamiento estratégico con actividades prácticas

- Incluye dinámicas como:

Simulaciones de toma de decisiones.

Análisis FODA colaborativos.
Diseño de organigramas o CRM para una empresa imaginaria.
💡 Tip: Usa herramientas visuales como Canva, Miro o incluso plantillas en PowerPoint para que elaboren sus estrategias de forma creativa.

4. Incorpora preguntas guía y rúbricas claras

- Haz preguntas que los inviten a aplicar el conocimiento, por ejemplo:

¿Cómo afectaría un cambio en el entorno a la planeación estratégica?
¿Qué tipo de liderazgo impulsa mejor la motivación laboral?
💡 Tip: Pide al aprendedor revise las rúbricas disponibles en CANVAS para cada proyecto o entrega, enfatizando la conexión con el objetivo del curso.

5. Cierra cada tema con reflexión sobre su valor práctico
Al final de cada sesión, pregunta:
¿Cómo pueden aplicar este conocimiento en un negocio real?
¿Qué aprendieron hoy que les serviría para emprender?
💡 Tip: Anímalos a compartir en 1 minuto (o en un Padlet colaborativo) una aplicación concreta del tema en su vida profesional o personal.

Temario

Tema 1. Fundamentos de la administración
1.1 Trabajo de administración
1.2 Habilidades gerenciales
1.3 Escuela de la administración a través del tiempo
1.4 Origen de la administración

Tema 2. El proceso administrativo
2.1 Pasos de la planeación
2.2 Tipos de planeación
2.3 Tipos de estándares

Tema 3. Naturaleza de las organizaciones
3.1 Responsabilidad social y ambiental
3.2 Tipos de organizaciones
3.3 Estructuras y procesos en las organizaciones
3.4 La administración en un contexto global

Tema 4. Funciones de la administración
4.1 Mercadotecnia
4.2 Producción/justo a tiempo
4.3 Recursos humanos

4.4 Finanzas

Tema 5. Importancia de la planeación estratégica
5.1 Definición de planeación estratégica
5.2 Aplicación del concepto dentro del negocio
5.3 La importancia de la misión y la visión del negocio
5.4 Objetivos del negocio y los valores empresariales

Tema 6. El entorno y la estrategia
6.1 Localización y cobertura
6.2 Importancia de los clientes y proveedores
6.3 Impacto del ambiente en la industria
6.4 Análisis del ambiente interno
6.5 Análisis del ambiente externo

Tema 7. Modelo de planeación estratégica
7.1 Composición y tipos de modelo
7.2 Proceso de elaboración y ejecución

Tema 8. Integración del negocio y el diseño organizacional
8.1 Configuraciones organizacionales
8.2 Estrategia de integración vertical
8.3 Estrategia de integración horizontal

Tema 9. Penetración y desarrollo del mercado
9.1 Estrategia de costos
9.2 Estrategia de diferenciación
9.3 Estrategias de diversificación
9.4 Estrategia de tercerización

Tema 10. Estrategia digital y estrategia CRM
10.1 La estrategia digital
10.2 La estrategia orientada al cliente CRM
10.3 Tecnología e-business
10.4 Tecnología enfocada a relaciones: CRM y PRM
10.5 El CRM impulsado por IA (inteligencia artificial)

Tema 11. Motivación laboral y la política organizacional
11.1 Cultura organizacional y el establecimiento de los objetivos
11.2 Importancia del factor humano en la organización
11.3 Política organizacional

Tema 12. Etapas del modelo de planeación estratégica (parte 1)
12.1 Misión organizacional
12.2 Visión organizacional
12.3 Diagnóstico estratégico

Tema 13. Etapas del modelo de planeación estratégica (parte 2)
13.1 Determinantes del éxito
13.2 Formalización del plan estratégico
13.3 Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad

Tema 14. Seguimiento a la estrategia
14.1 Procedimientos
14.2 Cuadro de mando integral y mapas estratégicos (BSC)
14.3 Evaluaciones
14.4 Ajustes a la estrategia

Herramientas

Para asegurar que aproveches al máximo tu experiencia educativa en esta modalidad de cursos, te recomendamos que revises estos **tutoriales**.

Preguntas frecuentes

¿En dónde o a quién reporto un error detectado en el contenido del curso?

Lo puedes reportar a la cuenta atencioncursos@servicios.tecmilenio.mx, también puedes compartir sugerencias para el contenido y actividades del curso.

¿Quién me informa de la cantidad de sesiones y tiempo de cada una en las

El líder docente te debe de proporcionar esta información.

¿En qué semanas se aplican los exámenes parciales y el examen

Consulta con tu líder docente los calendarios de acuerdo con la modalidad de impartición.

¿Tengo que capturar las calificaciones en banner y en la plataforma educativa?

Sí, es importante que captures calificaciones en la plataforma para que los alumnos estén informados de su avance y reciban retroalimentación de parte tuya de todo lo que realizan en el curso. En banner es el registro oficial de las calificaciones de los alumnos.

Notas de enseñanza

Tema 1 **Fundamentos de la administración**

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 1

La administración es la base sobre la cual se construyen las organizaciones exitosas. Comprender sus fundamentos permite optimizar recursos, mejorar la productividad y alcanzar objetivos estratégicos.

Trabajo de la administración:

- Enfoque: Explica que el trabajo de administración implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, financieros, materiales) para alcanzar los objetivos de la organización.
- Importancia: Resalta que este proceso es fundamental para asegurar que todos los recursos estén alineados y utilizados de manera eficiente.

Habilidades gerenciales:

- Enfoque: Explica que las habilidades gerenciales son competencias clave que un administrador debe desarrollar para liderar equipos y gestionar recursos de manera efectiva. Estas habilidades se dividen en técnicas, humanas y conceptuales.
- Importancia: Subraya que estas habilidades permiten tomar decisiones informadas, motivar a los empleados y resolver problemas complejos.

Escuela de la administración a través del tiempo:

- Enfoque: Explica que la escuela de la administración ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde enfoques clásicos hasta perspectivas modernas. Cada escuela ha contribuido a la comprensión de cómo gestionar organizaciones de manera efectiva.
- Importancia: Destaca que comprender estas escuelas permite adoptar prácticas probadas y adaptarlas al contexto actual.

Origen de la administración:

- Enfoque: Explica que la administración como disciplina tiene sus raíces en la necesidad de coordinar recursos y actividades para alcanzar objetivos comunes. Su origen se remonta a civilizaciones antiguas, pero su formalización ocurrió en los siglos XIX y XX.
- Importancia: Subraya que comprender el origen de la administración ayuda a valorar su evolución y relevancia en el mundo moderno.

Refuerza:

- El trabajo de administración implica planificar, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar objetivos.
- Las habilidades gerenciales son clave para liderar equipos y resolver problemas complejos.
- Las escuelas de la administración han evolucionado a lo largo del tiempo, proporcionando marcos teóricos útiles.
- El origen de la administración muestra cómo esta disciplina ha respondido a las necesidades de diferentes épocas y contextos.

Tema 2 El proceso administrativo

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 2

El proceso administrativo es el conjunto de actividades sistemáticas que permiten alcanzar los objetivos de una organización. La planeación es el primer paso y uno de los más importantes, ya que establece la dirección y las bases para la toma de decisiones. Es fundamental entender que, sin una buena planeación, es difícil lograr resultados eficientes y sostenibles.

Pasos de la planeación:

- Enfoque: Explica que la planeación es un proceso estructurado que ayuda a definir qué se quiere lograr y cómo hacerlo.
- Importancia: Destaca que la planeación reduce la incertidumbre, optimiza recursos y mejora la probabilidad de éxito en cualquier reto o actividad.

Tipos de planeación:

- Enfoque: Explica que existen diferentes niveles y horizontes de planeación, dependiendo del alcance y el tiempo involucrado.
- Importancia: Resalta que elegir el tipo de planeación adecuado permite abordar tanto los objetivos estratégicos como los operativos.

Tipos de estándares:

- Enfoque: Explica que los estándares son criterios o parámetros que sirven como referencia para evaluar el desempeño y asegurar la calidad. Son esenciales para mantener consistencia y cumplir con expectativas.
- Importancia: Subraya que los estándares permiten medir el éxito, identificar áreas de mejora y garantizar que los resultados cumplan con las expectativas.

Refuerza:

- La planeación es el cimiento del proceso administrativo y garantiza que las acciones estén alineadas con los objetivos.
- Los tipos de planeación permiten abordar diferentes niveles y horizontes de tiempo.
- Los estándares son herramientas clave para medir el éxito y asegurar consistencia en los resultados.

Tema 3 Naturaleza de las organizaciones

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 3

Estos temas son fundamentales para entender cómo funcionan las organizaciones en diferentes contextos, cómo impactan en la sociedad y el ambiente, y cómo se estructuran para alcanzar sus objetivos.

Naturaleza de las organizaciones:

- Enfoque: Explica que las organizaciones no solo tienen la responsabilidad de ser rentables, sino también de contribuir al bienestar social y ambiental.

- Importancia: Resalta que la responsabilidad social y ambiental no solo beneficia a la comunidad y al planeta, sino que también mejora la reputación y sostenibilidad de la organización.

Tipos de organizaciones:

- Enfoque: Explica que existen diferentes tipos de organizaciones según su propósito, estructura y forma de operar.
- Importancia: Destaca que conocer los tipos de organizaciones ayuda a identificar qué tipo de estructura o modelo es más adecuado para cumplir con objetivos específicos.

Estructuras y procesos en las organizaciones:

- Enfoque: Explica que la estructura define cómo se organizan las personas y recursos dentro de una organización, mientras que los procesos son las actividades que permiten alcanzar los objetivos.
- Importancia: Subraya que una estructura clara y procesos eficientes facilitan la comunicación, la toma de decisiones y el logro de resultados.

La administración en el contexto global:

- Enfoque: Explica que la globalización ha llevado a las organizaciones a operar en mercados internacionales, lo que implica adaptarse a diferentes culturas, regulaciones y desafíos.
- Importancia: Resalta que la administración global requiere habilidades como flexibilidad, diversidad cultural y pensamiento estratégico.

Refuerza:

- La responsabilidad social y ambiental es clave para generar un impacto positivo y mejorar la reputación de las organizaciones.
- Los tipos de organizaciones varían según su propósito, desde empresas con fines de lucro hasta ONGs y organismos públicos.
- Las estructuras y procesos definen cómo se organizan las personas y actividades para alcanzar objetivos.
- La administración global requiere adaptarse a diferentes culturas, regulaciones y oportunidades en un mundo interconectado.

Tema 4 **Funciones de la administración**

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 4

Antes de entrar en detalle, es importante destacar que las funciones de la administración (mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas) son interdependientes. Cada una cumple un rol específico, pero todas deben alinearse para garantizar el éxito de la organización. Usa ejemplos prácticos del sector construcción para hacer los conceptos más accesibles.

Mercadotecnia:

- Enfoque: Explica que la mercadotecnia no solo se trata de vender productos o servicios, sino también de identificar y satisfacer las necesidades del cliente. En el contexto de la

construcción, esto implica entender qué demanda el mercado y cómo ofrecer soluciones atractivas.
- Importancia: Resalta que una buena estrategia de mercadotecnia ayuda a diferenciarse de la competencia, atrae clientes y genera ingresos sostenibles.

Producción / Justo a tiempo:
- Enfoque: Explica que la producción se refiere a la creación de bienes o servicios, y que en el sector construcción, la eficiencia es clave para reducir costos y mejorar la calidad. El sistema Justo a Tiempo (JIT) es una estrategia que minimiza el desperdicio al sincronizar la entrega de materiales justo cuando se necesitan.
- Importancia: Subraya que una buena gestión de la producción permite cumplir con plazos, optimizar recursos y reducir costos innecesarios.

Recursos humanos:
- Enfoque: Explica que los recursos humanos son el corazón de cualquier organización, ya que son las personas quienes ejecutan las tareas y toman decisiones. En el contexto de la construcción, gestionar bien al equipo es crucial para mantener la productividad y la moral alta.
- Importancia: Destaca que una buena gestión de recursos humanos mejora la motivación, reduce la rotación de personal y fomenta un ambiente de trabajo positivo.

Finanzas:
- Enfoque: Explica que las finanzas son el área encargada de gestionar los recursos económicos de la organización. En el sector construcción, esto incluye presupuestos, control de costos y manejo de riesgos financieros.
- Importancia: Resalta que una buena gestión financiera asegura la rentabilidad, la sostenibilidad y la capacidad de invertir en nuevos proyectos.

Refuerza:
- La mercadotecnia ayuda a identificar y satisfacer las necesidades del cliente, generando demanda y lealtad.
- La producción, especialmente con sistemas como el Justo a Tiempo, optimiza recursos y mejora la eficiencia.
- Los recursos humanos son clave para mantener un equipo motivado y capacitado.
- Las finanzas aseguran la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

Tema 5 **Importancia de la planeación estratégica**

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 5

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización define su rumbo a largo plazo. Este tema conecta directamente con la misión, visión, objetivos y valores, que actúan como guías para tomar decisiones y asegurar el éxito sostenible.

Definición de planeación estratégica:

- Enfoque: Explica que la planeación estratégica es un proceso sistemático que ayuda a las organizaciones a definir qué quieren lograr a largo plazo y cómo lo harán. Es un ejercicio que conecta el presente con el futuro.
- Importancia: Resalta que, sin una planeación estratégica clara, las organizaciones pueden perder foco, desperdiciar recursos o no aprovechar oportunidades.

Aplicación del concepto dentro del negocio:

- Enfoque: Explica cómo la planeación estratégica se traduce en acciones concretas dentro del negocio. Es vital que las decisiones diarias estén alineadas con la estrategia general.
- Importancia: Subraya que la aplicación correcta de la planeación estratégica permite a las organizaciones ser más competitivas y adaptarse a cambios en el mercado.

La importancia de la misión y visión del negocio:

- Enfoque: Explica que la misión define el propósito actual de la organización, mientras que la visión describe el futuro deseado. Ambas actúan como guías para tomar decisiones estratégicas.
- Importancia: Destaca que una misión y visión claras inspiran a los empleados, atraen clientes y diferencian a la organización de la competencia.

Objetivos del negocio y valores empresariales.

- Enfoque: Explica que los objetivos son metas específicas que la organización quiere alcanzar, mientras que los valores empresariales son principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones.
- Importancia: Resalta que los objetivos y valores actúan como brújulas para garantizar que las acciones estén alineadas con el propósito de la organización.

Refuerza:

- La planeación estratégica es un proceso esencial para definir el rumbo a largo plazo de una organización.
- La misión y visión proporcionan propósito y dirección, mientras que los objetivos y valores guían las acciones diarias.
- Al alinear estos elementos, las organizaciones pueden lograr resultados sostenibles y generar un impacto positivo en su entorno.

Tema 6 **El entorno y la estrategia**

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 6

El éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para entender y adaptarse a su entorno. Este tema conecta directamente con la localización, los clientes, proveedores, y las dinámicas internas y externas que impactan la industria.

Localización y cobertura:

- Enfoque: Explica que la localización se refiere al lugar físico donde opera una organización, mientras que la cobertura describe el alcance geográfico o de mercado al que atiende. Ambos factores son clave para definir la estrategia de negocio.

- Importancia: Resalta que elegir bien la localización y cobertura puede reducir costos, mejorar la accesibilidad a clientes y proveedores, y aumentar la competitividad.

Importancia de los clientes y proveedores.

- Enfoque: Explica que los clientes son quienes demandan los productos o servicios, mientras que los proveedores son quienes proporcionan los recursos necesarios para operar. Ambos grupos son fundamentales para el éxito de la organización.
- Importancia: Subraya que mantener relaciones sólidas con clientes y proveedores mejora la calidad del servicio, reduce riesgos y fomenta la sostenibilidad.

Impacto del ambiente en la industria:

- Enfoque: Explica que el ambiente incluye factores externos como políticas, economía, tecnología y sociedad, que afectan directamente a la industria. Comprender estos factores ayuda a anticipar cambios y adaptarse.
- Importancia: Resalta que ignorar el impacto del ambiente puede llevar a decisiones equivocadas y a perder oportunidades.

Análisis del ambiente interno

- Enfoque: Explica que el análisis del ambiente interno evalúa los recursos, capacidades y debilidades de la organización. Esto permite identificar fortalezas que se pueden aprovechar y áreas que necesitan mejora.
- Importancia: Destaca que un análisis interno claro ayuda a tomar decisiones basadas en realidades concretas.

Análisis del ambiente externo:

- Enfoque: Explica que el análisis del ambiente externo evalúa factores fuera del control de la organización, como competencia, mercado, tecnología y regulaciones. Esto ayuda a anticipar cambios y oportunidades.
- Importancia: Subraya que comprender el entorno externo permite adaptarse rápidamente y mantenerse competitivo.

Refuerza:

- La localización y cobertura definen dónde y cómo opera una organización, impactando su competitividad.
- Los clientes y proveedores son pilares clave para garantizar calidad, satisfacción y sostenibilidad.
- El ambiente externo incluye factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que afectan la industria.
- El análisis interno y externo ayuda a identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para tomar decisiones estratégicas informadas.

Tema 7 **Modelo de planeación estratégica**

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 7

La planeación estratégica no es un proceso rígido, sino un marco flexible que se adapta a las necesidades de cada organización. Este tema explora cómo se estructura un modelo de planeación estratégica, los diferentes tipos que existen y cómo se elabora y ejecuta.

Composición y tipos de modelo:

- Enfoque: Explica que un modelo de planeación estratégica es una estructura o metodología que guía a las organizaciones para definir su rumbo a largo plazo. Existen diferentes tipos de modelos dependiendo del enfoque y contexto.
- Importancia: Resalta que elegir el modelo adecuado permite que la organización tenga claridad, coherencia y flexibilidad en su estrategia.

Proceso de elaboración y ejecución:

- Enfoque: Explica que el proceso de elaboración y ejecución implica varias etapas clave, desde la planificación inicial hasta la implementación y seguimiento. Es un ciclo continuo que requiere compromiso y adaptabilidad.
- Importancia: Subraya que una buena ejecución es tan importante como la planificación misma, ya que es lo que garantiza que las estrategias se conviertan en resultados tangibles.

Refuerza:

- La composición y tipos de modelo permiten estructurar un proceso claro y adaptable para definir la estrategia de una organización.
- El proceso de elaboración y ejecución incluye etapas clave como diagnóstico, formulación, implementación, monitoreo y ajuste.
- Una buena planeación estratégica no solo define el rumbo, sino que también asegura que las acciones estén alineadas con los objetivos a largo plazo.

Tema 8 Integración del negocio y el diseño organizacional

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 8

La integración del negocio y el diseño organizacional son herramientas clave para alinear la estructura interna con los objetivos estratégicos. Esto permite mejorar la eficiencia, reducir costos y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Configuraciones organizacionales:

- Enfoque: Explica que las configuraciones organizacionales son modelos que definen cómo se estructuran las relaciones, roles y procesos dentro de una organización. La elección de la configuración depende del tamaño, propósito y estrategia de la empresa.
- Importancia: Resalta que una configuración adecuada mejora la comunicación, la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

Estrategia de integración vertical:

- Enfoque: Explica que la integración vertical implica controlar varias etapas de la cadena de suministro, ya sea hacia atrás (proveedores) o hacia adelante (clientes). Esto permite mayor control y eficiencia.

- Importancia: Subraya que esta estrategia reduce dependencia externa, mejora calidad y reduce costos.

Estrategia de integración horizontal:

- Enfoque: Explica que la integración horizontal implica combinar o asociarse con competidores o empresas similares para expandir capacidades o mercado. Esto puede realizarse mediante fusiones, adquisiciones o alianzas estratégicas.
- Importancia: Resalta que esta estrategia ayuda a aumentar cuota de mercado, diversificar productos y reducir competencia.

Refuerza:

- Las configuraciones organizacionales permiten estructurar la empresa de manera eficiente según sus necesidades.
- La integración vertical y horizontal optimiza recursos y fortalece la posición competitiva.

Tema 9 Penetración y desarrollo del mercado

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 9

Estas estrategias buscan mejorar la competitividad y el crecimiento de una organización. Cada una tiene un propósito específico y puede ser aplicada según el contexto y los objetivos de la empresa.

Estrategia de costos:

- Enfoque: Explica que la estrategia de costos se centra en reducir costos operativos para ofrecer productos o servicios a precios más bajos que la competencia, atrayendo así a clientes sensibles al precio.
- Importancia: Resalta que esta estrategia es efectiva en mercados saturados donde el precio es un factor crítico para la decisión de compra.

Estrategia de diferenciación:

- Enfoque: Explica que la estrategia de diferenciación busca destacar productos o servicios mediante características únicas que los hagan más atractivos para los clientes. Esto permite cobrar precios premium.
- Importancia: Subraya que esta estrategia es ideal para mercados donde los clientes valoran innovación, calidad o exclusividad.

Estrategia de diversificación:

- Enfoque: Explica que la diversificación implica expandir la oferta de productos o servicios hacia áreas nuevas o complementarias. Puede ser relacionada (vinculada al negocio actual) o no relacionada (en un sector completamente distinto).
- Importancia: Resalta que esta estrategia ayuda a reducir riesgos al no depender de un solo mercado o producto.

Estrategia de tercerización:

- Enfoque: Explica que la tercerización (outsourcing) consiste en delegar ciertas actividades o procesos a proveedores externos especializados. Esto permite enfocarse en el core business (actividades principales) y reducir costos.
- Importancia: Subraya que esta estrategia es útil para optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa.

Refuerza:

- La estrategia de costos permite competir en mercados sensibles al precio, pero requiere cuidado para no comprometer la calidad.
- La estrategia de diferenciación destaca productos o servicios únicos, generando valor y lealtad del cliente.
- Las estrategias de diversificación reducen riesgos y abren nuevas oportunidades de crecimiento.
- La tercerización optimiza recursos al delegar actividades no esenciales a expertos externos.

Tema 10 **Estrategia digital y estrategia CRM**

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 10

La transformación digital y el enfoque en el cliente son tendencias clave en el mundo moderno. La estrategia digital permite a las organizaciones aprovechar tecnologías innovadoras, mientras que el CRM ayuda a construir relaciones sólidas con clientes y socios.

La estrategia digital:

- Enfoque: Explica que la estrategia digital es un plan integral para integrar tecnologías digitales en todas las áreas de una organización, mejorando procesos, productos y relaciones con clientes.
- Importancia: Resalta que esta estrategia no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a las empresas mantenerse competitivas en un mercado en constante evolución.

La estrategia orientada al cliente CRM:

- Enfoque: Explica que el CRM (Customer Relationship Management) es una estrategia centrada en gestionar y mejorar las relaciones con los clientes. Se basa en entender sus necesidades, preferencias y comportamientos para ofrecer experiencias personalizadas.
- Importancia: Subraya que un enfoque orientado al cliente fomenta la lealtad, mejora la retención y aumenta las ventas.

Tecnología e-business:

- Enfoque: Explica que el e-business se refiere al uso de tecnologías digitales para gestionar procesos comerciales, desde la interacción con clientes hasta la optimización de operaciones internas.
- Importancia: Destaca que el e-business permite a las empresas ser más ágiles, reducir costos y expandir su alcance en el mercado.

Tecnología enfocada a relaciones: CRM y PRM:

- Enfoque: Explica que tanto el CRM como el PRM (Partner Relationship Management) son tecnologías enfocadas en mejorar las relaciones con clientes y socios comerciales, respectivamente.
- Importancia: Subraya que estas tecnologías permiten construir relaciones sólidas y duraderas, lo que es clave para el éxito a largo plazo.

El CRM impulsado por IA (Inteligencia Artificial):

- Enfoque: Explica que el CRM impulsado por IA utiliza inteligencia artificial para analizar grandes volúmenes de datos y ofrecer insights predictivos, automatizando tareas y mejorando la experiencia del cliente.
- Importancia: Resalta que la IA permite a las empresas tomar decisiones más rápidas y precisas, además de ofrecer experiencias personalizadas a gran escala.

Refuerza:

- La estrategia digital permite a las organizaciones aprovechar tecnologías para mejorar procesos y relaciones con clientes.
- El CRM se centra en gestionar y mejorar las relaciones con clientes, fomentando lealtad y satisfacción.
- El e-business amplía el alcance comercial mediante el uso de tecnologías digitales.
- El CRM impulsado por IA ofrece insights predictivos y automatización para una gestión más eficiente.

Tema 11 Motivación laboral y la política organizacional

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 11

La motivación laboral y la política organizacional son pilares clave para el éxito de cualquier organización. La cultura organizacional y el factor humano impactan directamente en la productividad, mientras que las políticas organizacionales aseguran coherencia y transparencia en las decisiones.

Cultura organizacional y el establecimiento de objetivos:

- Enfoque: Explica que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización. Esta cultura influye en cómo se establecen y alcanzan los objetivos.
- Importancia: Resalta que una cultura sólida y bien definida fomenta la motivación, mejora el compromiso y alinea a todos hacia metas comunes.

Importancia del factor humano en la organización:

- Enfoque: Explica que el factor humano es el recurso más valioso de una organización. Las personas son quienes ejecutan las tareas, toman decisiones y generan resultados.
- Importancia: Subraya que invertir en el capital humano (capacitación, motivación, bienestar) es clave para el éxito sostenible.

Política organizacional:

- Enfoque: Explica que la política organizacional son las normas, reglas y principios que guían el comportamiento interno y las decisiones de una organización. Estas políticas aseguran consistencia y transparencia.
- Importancia: Destaca que las políticas organizacionales proporcionan claridad sobre lo que se espera de cada miembro y ayudan a prevenir conflictos o malentendidos.

Refuerza:

- La cultura organizacional define cómo se trabaja y establece los objetivos, fomentando motivación y compromiso.
- El factor humano es el recurso más valioso, y su desarrollo es clave para el éxito sostenible.
- Las políticas organizacionales proporcionan normas claras que guían el comportamiento y aseguran coherencia en las decisiones.

Tema 12 **Etapas del modelo de planeación estratégica (parte 1)**

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 12

La planeación estratégica es un proceso sistemático que ayuda a las organizaciones a definir su rumbo y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Las etapas iniciales, como la misión, visión y diagnóstico estratégico, son la base sobre la cual se construye toda la estrategia.

Misión organizacional:

- Enfoque: Explica que la misión organizacional define el propósito fundamental de la organización, es decir, por qué existe y qué hace actualmente. Es una declaración que responde a preguntas clave como: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?
- Importancia: Resalta que una misión clara proporciona dirección y sentido de pertenencia tanto para los empleados como para los clientes.

Visión organizacional:

- Enfoque: Explica que la visión organizacional describe el futuro deseado de la organización, es decir, hacia dónde quiere llegar en el largo plazo. Es una declaración inspiradora que motiva a todos los involucrados a trabajar hacia un objetivo común.
- Importancia: Subraya que una visión clara ayuda a mantener el enfoque y a alinear las acciones diarias con el futuro deseado.

Diagnóstico estratégico:

- Enfoque: Explica que el diagnóstico estratégico es un análisis profundo del entorno interno y externo de la organización. Este análisis permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) para tomar decisiones estratégicas informadas.
- Importancia: Destaca que un diagnóstico estratégico bien realizado es esencial para anticipar cambios, aprovechar oportunidades y mitigar riesgos.

Refuerza:

- La misión organizacional define el propósito actual de la organización y proporciona dirección.

- La visión organizacional describe el futuro deseado y motiva a todos a trabajar hacia un objetivo común.
- El diagnóstico estratégico analiza el entorno interno y externo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Tema 13 Etapas del modelo de planeación estratégica (parte 2)

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 13
Esta parte del modelo de planeación estratégica se enfoca en cómo llevar la estrategia desde la teoría hasta la práctica. Identificar los determinantes del éxito, formalizar el plan estratégico y ajustarlo según los niveles jerárquicos y tipos de actividad aseguran que la estrategia sea implementada de manera efectiva.

Determinantes del éxito:

- Enfoque: Explica que los determinantes del éxito son los factores críticos que una organización debe gestionar bien para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos factores varían según la industria, pero su correcta identificación es clave para el éxito.
- Importancia: Resalta que centrarse en los determinantes del éxito permite priorizar recursos y esfuerzos en lo que realmente importa.

Formalización del plan estratégico:

- Enfoque: Explica que la formalización del plan estratégico implica documentar y comunicar la estrategia de manera clara y estructurada para que todos en la organización comprendan su papel en su implementación.
- Importancia: Subraya que un plan estratégico formalizado proporciona coherencia, transparencia y un marco para la ejecución y evaluación.

Procesos de planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad:

- Enfoque: Explica que la planeación estratégica no es igual para todos los niveles jerárquicos ni para todos los tipos de actividades. La planeación debe adaptarse según el nivel (estratégico, táctico, operativo) y el tipo de actividad (producción, marketing, recursos humanos, etc.).
- Importancia: Destaca que una planeación adecuada para cada nivel y actividad asegura que todos trabajen en sincronía hacia los mismos objetivos.

Refuerza:

- Los determinantes del éxito son factores clave que deben gestionarse bien para alcanzar los objetivos estratégicos.
- La formalización del plan estratégico proporciona claridad, coherencia y un marco para la ejecución y evaluación.
- La planeación por nivel jerárquico y tipo de actividad asegura que todos los niveles y áreas estén alineados y trabajen en sincronía.

Tema 14 Seguimiento a la estrategia

Notas para el profesor impartidor correspondientes al tema 14

El seguimiento a la estrategia es un proceso continuo que permite medir el progreso hacia los objetivos, identificar desviaciones y realizar ajustes necesarios. Herramientas como el Cuadro de Mando Integral (BSC) y las evaluaciones sistemáticas son clave para este proceso.

Procedimientos:

- Enfoque: Explica que los procedimientos son los pasos específicos que una organización sigue para implementar y monitorear su estrategia. Estos procedimientos deben ser claros, estructurados y adaptables.
- Importancia: Resalta que contar con procedimientos bien definidos asegura consistencia y facilita la ejecución y seguimiento de la estrategia.

Cuadro de mando integral y mapas estratégicos (BSC):

- Enfoque: Explica que el Cuadro de Mando Integral (BSC) es una herramienta estratégica que permite medir el desempeño desde múltiples perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Los mapas estratégicos complementan el BSC al visualizar cómo las acciones tácticas contribuyen a los objetivos estratégicos.
- Importancia: Subraya que estas herramientas proporcionan una visión integral del progreso hacia los objetivos y ayudan a tomar decisiones informadas.

Evaluaciones:

- Enfoque: Explica que las evaluaciones son procesos sistemáticos para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos y determinar si las acciones están dando los resultados esperados.
- Importancia: Destaca que las evaluaciones permiten identificar áreas de mejora, tomar decisiones basadas en datos y ajustar la estrategia según sea necesario.

Ajustes a la estrategia:

- Enfoque: Explica que los ajustes a la estrategia son modificaciones realizadas en función de los resultados del seguimiento y las evaluaciones. Estos ajustes permiten adaptarse a cambios en el entorno y mantener el rumbo hacia los objetivos.
- Importancia: Resalta que una estrategia no debe ser estática; debe evolucionar para responder a nuevas oportunidades, amenazas o desafíos internos.

Refuerza:

- Los procedimientos aseguran que el seguimiento a la estrategia sea consistente y estructurado.
- El Cuadro de Mando Integral (BSC) y los mapas estratégicos proporcionan una visión integral del desempeño y alinean acciones con objetivos.
- Las evaluaciones permiten medir el progreso y tomar decisiones informadas.
- Los ajustes a la estrategia garantizan que la organización se adapte a cambios y mantenga su rumbo hacia los objetivos.

Actividades

Notas para el profesor impartidor correspondientes a la actividad 1

Se debe tener una visión clara del contexto de PULA y sus desafíos:

- Entender el sector minorista: Investigar sobre cómo las empresas tradicionales están lidiando con la competencia de plataformas digitales como Amazon o Mercado Libre.
- Identificar las tendencias del consumidor: Familiarizarse con conceptos como Omnicanalidad, experiencia del cliente y personalización mediante tecnologías emergentes (IA, Big Data, Realidad Aumentada).
- Conocer la importancia de la sostenibilidad: Entender cómo las empresas modernas integran prácticas éticas y ambientales en su operación.

Brindar ejemplos que puedan orientar a los aprendedores como:

- ¿Cómo podrá PULA desarrollar una estrategia de comercio electrónico exitosa?
  Ejemplo: "Ofrecer descuentos exclusivos para compras en línea o permitir devoluciones en tiendas físicas."
- ¿Qué habilidades gerenciales son necesarias para liderar la transformación digital y gestionar el cambio en la empresa?
  Ejemplo: "Un gerente debe ser capaz de motivar a los empleados mostrando cómo las nuevas tecnologías mejoran su trabajo."
- ¿Cómo puede PULA optimizar su cadena de suministro para satisfacer las demandas del comercio electrónico?
  Ejemplo: "Usar drones para entregas urbanas o implementar un sistema de seguimiento en tiempo real."
- ¿Cómo puede la empresa sobrellevar la resistencia al cambio de sus empleados?
  Ejemplo: "Crear un programa de mentoría donde empleados experimentados guíen a otros en el uso de nuevas tecnologías."
- ¿De qué manera podrá PULA sobrellevar la competencia sin dejar de lado la ética empresarial?
  Ejemplo: "PULA puede destacarse promoviendo productos locales y sostenibles."
- ¿Qué acciones puede tomar la empresa para generar un impacto social positivo en sus comunidades al incursionar en mercados digitales?
  Ejemplo: "Colaborar con artesanos locales para vender productos exclusivos en línea."

Notas para el profesor impartidor correspondientes a la actividad 2

Es importante familiarizarse con el contexto de Nutrivida y los desafíos que enfrenta. Aquí hay algunos puntos clave:

- Sector de alimentos orgánicos: Investigar tendencias globales sobre la demanda de productos saludables y sostenibles.
- Impacto del cambio climático: Entender cómo afecta la disponibilidad de materias primas y los costos operativos.
- Competencia agresiva: Analizar cómo las grandes empresas internacionales están entrando al mercado y qué estrategias utilizan.

Brindar ejemplos que puedan orientar a los aprendedores como:
Cambios estratégicos:

- Ejemplo: El CEO debe liderar la transformación, mientras los gerentes de división son responsables de la ejecución diaria.

Indicadores clave de éxito (KPIs):

- Ejemplo: Medir el aumento del margen de ganancia después de implementar la integración hacia atrás.

Impacto en la competitividad:

- Ejemplo: La innovación en productos y la expansión regional permitirán a Nutrivida capturar nuevos segmentos de mercado.

Cambios en estructura organizacional:

- Ejemplo: Un gerente de sostenibilidad podría supervisar el cumplimiento de prácticas éticas y ambientales.

Notas para el profesor impartidor correspondientes a la actividad 3
Para la presentación de resultados, se sugiere:

1. Resumen Ejecutivo:
   Breve descripción de la empresa y sus desafíos.
   Estrategias propuestas para abordar los problemas.
2. Diagnóstico Estratégico:
   Incluir el análisis FODA y las 5 Fuerzas de Porter.
   Resaltar los principales desafíos y oportunidades.
3. Estrategias Propuestas:
   Detallar las estrategias de penetración y desarrollo de mercado.
   Explicar cómo se integrarán los enfoques de costos, diferenciación y digitalización.
4. Propuesta de Implementación de CRM e IA:
   Explicar cómo estas tecnologías mejorarán la competitividad y la relación con los clientes.
   Incluir ejemplos específicos de herramientas y casos de uso.
5. Conclusiones y Recomendaciones:
   Resaltar los beneficios esperados de las estrategias propuestas.
   Proponer un plan de acción claro con responsables y plazos.

Notas para el profesor impartidor correspondientes a la actividad 4
Centrar algunos ejemplos para orientar a los aprendedores a la ejecución, por ejemplo:

- Hallazgos clave:
  En mi organización, la flexibilidad laboral es una fortaleza clave que motiva al equipo, pero la falta de reconocimiento formal genera insatisfacción. Existe una oportunidad para implementar programas de bienestar que mejoren la motivación, mientras que la competencia por talento en el mercado representa una amenaza importante.

- Objetivos
- Mejorar la motivación laboral
- Fomentar el desarrollo del personal.
- Rediseñar las políticas organizacionales

Notas para el profesor impartidor correspondientes a la actividad 5
Asegurar la comprensión de los siguientes puntos.

- Determinantes de éxito: ¿Cuáles son los factores internos y externos que más impactan en el cumplimiento de los objetivos?
- Formalización del plan estratégico: ¿Cómo se puede asegurar que todos los niveles de la organización comprendan y estén alineados con el plan estratégico?
- Evaluación continua: ¿Qué herramientas y métricas son más adecuadas para evaluar el progreso hacia los objetivos?
- Seguimiento y ajuste a la estrategia: ¿Cómo se pueden identificar y corregir desviaciones de manera oportuna?

Reto

Notas para el profesor impartidor correspondientes al avance del reto
Proporcionar ejemplos prácticos para cada sección:

- Función, servicio y especialidad.
  Ejemplo. La función de la empresa es proporcionar soluciones tecnológicas a pequeñas y medianas empresas.

- Servicios que ofrece.
  Ejemplo. Su especialidad es el desarrollo de aplicaciones móviles para gestión de inventarios

- Tamaño.
  Es una pequeña empresa con 25 empleados

Lo importante es que se familiarice con lo que realizará.

Notas para el profesor impartidor correspondientes la entrega final del reto
Se recomienda mostrar un Cuadro de mando integral:

Perspectiva	Objetivo	KPIs	Meta
Financiera	Incrementar ingresos	Crecimiento del ingreso en %	+15% anual
Desarrollo y aprendizaje	Capacitar el equipo	% de empleados capacitados	100% en 1 año
Procesos internos	Reducir residuos	% de residuos reciclados	80% en 6 meses

Clientes	Mejorar satisfacción del cliente	Tasa de satisfacción del cliente %	95%

Notas para el profesor impartidor correspondientes a la presentación del reto
La presentación debe ser muy dinámica y profesional a la vez, es importante que se asegure de mostrar el aprendizaje obtenido a través de la teoría y la práctica (actividades). Se sugiere que reciba retroalimentación previa a la ejecución.

Sugiere que realice prácticas, que revise los tiempos y la estructura a fin de que se familiarice con ella y pueda mostrar seguridad.

Rúbricas

Cada actividad y reto se evalúa mediante rúbricas específicas. Puedes consultarlas en la sección "Actividades y Retos", dentro del apartado "Criterios de Evaluación" del certificado programado en CANVAS. Estas rúbricas aseguran una retroalimentación clara y consistente, permitiendo a los aprendedores comprender con precisión las expectativas y los aspectos que deben mejorar. Además, al objetivar la calificación, el uso de rúbricas promueve un proceso de evaluación más justo y transparente, sirviendo como una herramienta valiosa tanto para el aprendizaje del aprendedor como para la labor docente.

Prácticas de bienestar

Práctica 1

Nombre de la práctica	Identificar patrones de comunicación
Descripción de la práctica	Identificarás patrones en la manera en que te comunicas con tus familiares, compañeros o colegas. Trazarás una estrategia para mejorarlo.
Palabras clave	Emociones positivas, resiliencia, perspectiva.
Instrucciones para el participante	Martin Seligman señala que existen cuatro formas de abordar la comunicación con otra persona:

1. Activa destructiva Señalar aspectos negativos de un evento o una conversación.	4. Activa constructiva Apoyo auténtico y con entusiasmo.
2. Pasiva destructiva Ignorar el evento o la conversación.	3. Pasiva constructiva Apoyo breve, sin seguimiento o por compromiso.

Seligman señala que es sumamente importante cultivar la retroalimentación activa constructiva, ya que esta ayuda a que tu interlocutor experimente emociones positivas y se concentre en sus fortalezas, no en sus debilidades. Ahora reflexiona por un momento, ¿cuáles son los tipos de respuestas que más escuchas diariamente?

1. Durante dos días, haz el ejercicio de observación y señala en qué clasificación caen las conversaciones que has tenido.
2. Posteriormente, piensa en cómo te han hecho sentir cada tipo de participación.
3. Aplica lo que aprendiste luego de este análisis a las siguientes conversaciones que entables. Posteriormente, vuelve a reflexionar sobre cómo te has sentido.
4. Lo ideal es buscar siempre estar en el cuadrante de la retroalimentación activa constructiva. Si descubres que usualmente las conversaciones se inclinan hacia otro cuadrante, trata de establecer por qué.
5. Establece una estrategia que te ayude a mejorar tu comunicación.

Fuente	Fuente: Seligman, M. (2011). *Building Resilience*. Recuperado de https://hbr.org/2011/04/building-resilience

Práctica 2

Nombre de la práctica	Fomentando la atención plena
Descripción de la práctica	Llevarás a cabo breves ejercicios de meditación para fomentar la atención plena en tus actividades diarias.
Palabras clave	Atención plena, fortalezas de carácter, autorregulación.
Instrucciones para el aprendedor	La meditación es una herramienta que ayuda a mejorar el desempeño de cualquier persona, ya que fomenta el desarrollo de la atención plena en una sola actividad. Para fomentar la atención plena y lograr cada vez más estar en una zona de concentración mientras realizas tus actividades cotidianas, puedes llevar a cabo los siguientes ejercicios de meditación: Encuentra en algún momento del día cinco minutos para ti, siéntate en un lugar cómodo, donde no tengas distracciones. 1. Haz tres respiraciones profundas, inhala y exhala por la nariz. 2. Comienza a hacer un repaso de tu día, de lo que más te acuerdes, por ejemplo, te levantaste, ¿qué hiciste?, ¿desayunaste?, ¿te bañaste?, ¿diste los buenos días?, etcétera. Si desayunaste, ¿qué fue lo que desayunaste?, ¿te gustó?, ¿tomaste tu alimento despacio o apurado? Si estabas apurado, ¿qué era lo que te tenía en esa situación? 3. Sigue meditando en lo que te acuerdes: ¿te molestase con alguien?, ¿por qué?, ¿qué fue lo que pasó?, ¿crees que era posible haber reaccionado de alguna manera más pacífica? Con este ejercicio te darás cuenta de que reaccionamos o hacemos cosas de manera automática. Algunas veces si estamos más conscientes y presentes, podemos tener otra actitud sin que alguna situación nos afecte demasiado.
Fuente	Eby, D. (s.f.). *Creativity and Flow Psychology*. Recuperado de http://talentdevelop.com/articles/Page8.html

Práctica 3

Nombre de la práctica	Experiencias difíciles
Descripción de la práctica	En esta práctica podrás analizar las estrategias que seguiste para afrontar problemáticas y cómo aprendiste de tales sucesos.
Palabras clave	Resiliencia.
Instrucciones para el aprendedor	Todos hemos pasado por situaciones complejas, no solo en lo laboral, sino también en el ámbito familiar y personal. La manera en que enfrentamos dichos obstáculos es muy diferente, algunas personas continúan con su vida sin problema alguno, a otras tantas se les complica esa transición, también hay quienes no pueden sobreponerse a las experiencias difíciles. > La resiliencia es la capacidad de reponerse tras la adversidad, de recuperarse después de vivir experiencias difíciles, dolorosas o traumáticas. Para algunos la resiliencia implica no solo salir adelante después de una situación muy dura, sino incluso crecer o ser mejor a raíz de esta experiencia. (Tarragona, 2012) La siguiente práctica te ayudará a fomentar esta importante cualidad: 1. Crea una tabla con tres columnas y cinco filas. 2. En la primera columna escribe un evento difícil o desagradable al que te hayas enfrentado en tu vida. 3. En la segunda columna menciona cuáles son tus creencias sobre esa adversidad. 4. En la tercera columna describe las consecuencias que tiene esa creencia. 5. Cuando termines, lee toda la tabla y reflexiona sobre cómo te ha cambiado cada evento y cómo lo enfrentaste. 6. Escribe al final cómo enfrentarías cada evento hoy en día.
Fuente	• Metodología ABC. • Fundamentos de psicología positiva.

Práctica 4

Nombre de la práctica	Concentrarse en lo positivo
Descripción de la práctica	Analizarás sucesos que te hayan ocurrido recientemente, buscando orientar el análisis hacia las consecuencias positivas.
Palabras clave	Resiliencia y esperanza.
Instrucciones para el aprendedor	¿Qué es lo primero que piensas cuando recibes una noticia inesperada?, o bien, ¿qué te imaginas cuando un acontecimiento complejo se presenta ante ti? La mayoría de las personas automáticamente se concentra en el peor de los escenarios independientemente del tipo de noticia que reciban. Martin Seligman sugiere hacer un breve ejercicio para fomentar la resiliencia y la esperanza con base en la premisa antes señalada: 1. Piensa en una noticia reciente que hayas recibido y que creas que es negativa para ti. 2. Luego de analizarla, haz una tabla con tres columnas. En la primera, señala cuál sería el peor de los escenarios posibles que pudieran resultar de esa noticia; en la segunda columna señala cuál sería el mejor de los escenarios posibles; y en la última, cuál es el escenario que realmente tiene mayor probabilidad de ocurrir. 3. Reflexiona sobre los tres escenarios, ¿cómo enfrentarías cada uno de ellos? Procura repetir este ejercicio cada vez que sientas que te enfrentas a una situación complicada. Hacerlo te dará perspectiva y te ayudará a cultivar tu resiliencia.
Fuente	Seligman, M. (2011). *Building Resilience*. Recuperado de https://hbr.org/2011/04/building-resilience

Práctica 5

Nombre de la práctica	Crecimiento postraumático
Descripción de la práctica	En esta práctica harás un recuento de las situaciones difíciles a las que te has enfrentado y reflexionarás sobre lo positivo que surgió de ellas.
Palabras clave	Resiliencia.
Instrucciones para el aprendedor	La resiliencia es la capacidad de reponerse tras la adversidad, de recuperarse después de vivir experiencias difíciles, dolorosas o traumáticas. Para algunos la resiliencia implica no solo salir adelante después de una situación muy dura, sino incluso crecer o ser mejor a raíz de esta experiencia. (Tarragona, 2012) La siguiente práctica te ayudará a fomentar esta importante cualidad: 1. Escribe acerca de un momento en el que enfrentaste una adversidad significativa o pérdida. 2. Primero escribe acerca de las puertas que se te cerraron debido a esa adversidad o pérdida, ¿qué perdiste? 3. Después escribe acerca de las puertas que se abrieron al termino o como secuela de esa adversidad o pérdida. 4. ¿Hay nuevas maneras de actuar, pensar o relacionarse que son más probables de suceder ahora?
Fuente	• Ejercicio contribuido por Taylor Kreiss de University of Pennsylvania Positive Psychology Center, y basado en el libro: A Primer in Positive Psychology de Christopher Peterson.

Práctica 6

Nombre de la práctica	La mejor versión de ti mismo
Descripción de la práctica	Escribe acerca de la mejor versión posible de ti mismo durante al menos 20 minutos.
Palabras clave	Emociones positivas, fortalezas de carácter, autorregulación y esperanza.
Instrucciones para el aprendedor	Imagina que dentro de 20 años has crecido en todas las áreas o maneras que te gustaría crecer y las cosas te han salido tan bien como te las imaginaste. • ¿Cómo es esa mejor versión de ti mismo? • ¿Qué hace él o ella cotidianamente? • ¿Qué dicen los demás acerca de él o ella? No es necesario que compartas este escrito, ya que el objetivo de esta reflexión es enfocarse en la experiencia que viviste mientras reflexionabas en esa mejor versión posible de ti mismo.
Fuente	• Ejercicio contribuido por Taylor Kreiss de University of Pennsylvania Positive Psychology Center, y basado en el libro A Primer in Positive Psychology de Christopher Peterson.

Práctica 7

Nombre de la práctica	Obtener lo que quieres
Descripción de la práctica	Reflexionarás sobre alguna meta que desees alcanzar y propondrás una forma de conseguirla.
Palabras clave	Logro, involucramiento, fortalezas de carácter, esperanza, autorregulación, metas y objetivos a largo plazo.
Instrucciones para el aprendedor	Tener una idea clara de lo que deseas lograr a corto, mediano y largo plazo es de suma importancia, pues te ayuda a seguir un camino trazado previamente. Para que puedas generar esta guía, responde las siguientes preguntas: 1. ¿Qué quieres lograr? Al trazar tu meta, procura que esta sea específica, medible, alineada, realista, retadora y con una fecha para lograrla. Piensa en algo y utiliza el método SMART para definirla. 2. ¿Qué te impide que lo tengas en este momento? 3. ¿Qué sufrimiento estás experimentando en tu vida por no tenerlo en este momento? 4. ¿Qué placer, involucramiento, relación, significado o logro tendrías en tu vida si tuvieras eso en este momento? 5. ¿Qué hábitos te detienen o no te dejan avanzar hacia eso que quieres? 6. ¿Qué nuevos hábitos podrías generar para ayudarte a obtener lo que quieres? 7. ¿Qué dos cosas podrías hacer para romper con los hábitos que no te permiten avanzar hacia lo que quieres y generar hábitos nuevos? 8. ¿Te comprometes a hacer esas dos cosas? Si es así, ¿cuándo las harás? Escribe tus resultados en un sitio donde puedas verlos constantemente.
Fuente	• Ejercicio contribuido por Taylor Kreiss de University of Pennsylvania Positive Psychology Center, y basado en el libro A Primer in Positive Psychology de Christopher Peterson.

Práctica 8

Nombre de la práctica	Felicidad en el trabajo
Descripción de la práctica	Reflexionarás sobre las distintas dimensiones de tu vida cotidiana, enfocando el análisis a cómo fomentar un estado de ánimo y relaciones positivos en el ámbito laboral.
Palabras clave	Involucramiento, emociones positivas, relaciones positivas.
Instrucciones para el aprendedor	Elegir conscientemente maneras de incrementar la felicidad en el trabajo puede hacer la diferencia en cómo nosotros nos sentimos y qué tan bien nos desempeñamos. En lugar de quejarnos del trabajo, ¿por qué no pensar en cómo podemos obtener mayor felicidad de lo que hacemos? Estar más involucrados en lo que hacemos contribuye a nuestra felicidad y bienestar, y nos lleva a un mejor desempeño y productividad. A manera de reflexión, responde las siguientes preguntas que están enfocadas en distintas dimensiones de tu vida: • **Dar:** ¿Cómo estoy apoyando a mis colaboradores, compañeros, líderes, proveedores y clientes? • **Relaciones:** ¿Cómo puedo mejorar mis relaciones en el trabajo?, ¿cómo logro un balance entre la vida laboral y familiar? • **Ejercicio:** ¿Cómo puedo integrar la actividad física dentro de mis actividades diarias?, ¿cómo aseguro que estoy comiendo bien y descansando lo suficiente? • **Conciencia:** ¿Cómo puedo construir momentos de atención plena en mi día laboral? • **Ensayo:** ¿Qué habilidades estoy construyendo?, ¿qué cosas nuevas he experimentado? • **Dirección:** ¿Cuáles son mis metas laborales hoy, esta semana, este año?, ¿cómo caben y contribuyen estas con mis metas de vida y me ayudan a desarrollar mis competencias en la construcción de mis relaciones y cómo contribuyo con lo anterior a ayudar a otros?, ¿cómo se pueden alinear mis metas laborales con las de mi equipo y la organización? • **Resiliencia:** ¿Cuáles son mis tácticas para lidiar con los retos difíciles en el trabajo?, ¿me estoy enfocando en lo que puedo controlar?, ¿necesito pedir ayuda a otros?, ¿hay alguien a mi alrededor que requiere de mi ayuda? • **Emoción:** ¿Qué cosas, aunque sean pequeñas, puedo encontrar que me pueden hacer sentir bien en mi trabajo hoy?, ¿qué me ha hecho sonreír?
Fuente	Tomado del Catálogo de actividades para profesores.

Práctica 9

Nombre de la práctica	Interacciones positivas
Descripción de la práctica	Reflexionarás sobre las cualidades positivas que aprecias de las personas con las que interactúas diariamente.
Palabras clave	Relaciones positivas.
Instrucciones para el aprendedor	Puedes obtener mayor gozo de los momentos que compartes con tus colegas si te tomas el tiempo para pensar en lo que valoras y aprecias de ellos. Diversas investigaciones muestran que enfocarse en lo positivo que sucede diariamente ayuda a incrementar nuestra felicidad y lo mismo aplica a todas nuestras relaciones cercanas. El psicólogo John Gottman sugiere que, para tener relaciones felices con alguna persona, es necesario aspirar a tener cinco interacciones positivas por cada interacción negativa que se tenga con ella. Enfócate en tus compañeros y/o colegas y piensa en las siguientes preguntas. En cada caso, anota ejemplos específicos. 1. ¿Qué te atrajo de tus compañeros cuando se conocieron? 2. ¿Qué cosas han disfrutado al hacerlas juntos? 3. ¿Qué cosas realmente aprecias de ellos en este momento? 4. ¿Cuáles son sus fortalezas? Ahora, lo más importante es que cuando estés con tus compañeros te tomes el tiempo para darte cuenta y reconocer estas cualidades, sus fortalezas y las cosas que ellos hacen que realmente aprecies, así como los momentos agradables que han compartido. Piensa en estas declaraciones: • “Realmente me encanta cuando ellos…”. • “Son tan buenos para…”. • “Viéndolos hacer…, me recuerda ese fantástico día cuando nosotros…”. Aunque realizar dicho análisis con todas las personas que conoces resulta poco práctico, puedes usar los mismos principios para mejorar tus relaciones en general. Por ejemplo, antes de pasar tiempo con alguien tómate un momento para pensar en aquellas cosas que te gustan, aprecias o admiras de esa persona o cómo te hacen sentir bien. Asimismo, después de pasar tiempo con esa persona, piensa en las cosas que apreciaste o lo que disfrutaste del tiempo que pasaron juntos.
Fuente	Basado en el Catálogo de actividades para profesores.

Práctica 10

Nombre de la práctica	¿Cuáles son tus fortalezas de carácter?
Descripción de la práctica	A través de esta actividad descubrirás cuáles son tus principales fortalezas de carácter.
Palabras clave	Fortalezas de carácter, test VIA.
Instrucciones para el participante	1. Ingresa **http://www.viacharacter.org/Survey/Account/Register** y regístrate con los datos que solicita la página para que puedas tener acceso al test VIA. Una vez que obtuviste el registro, procede a realizar el test (las instrucciones están en inglés, pero el test está en español). Al momento en que se desplieguen tus resultados, obsérvalos bien, analízalos, y posteriormente redacta un reporte en el cual desarrolles los siguientes puntos: a. Análisis de los resultados obtenidos, en términos de qué tanto coinciden con tu personalidad. Describe cuáles de esas fortalezas coinciden con tu personalidad, y analiza cuáles son tus áreas de oportunidad (las 5 fortalezas al final de la lista) sobre las que debes de continuar trabajando. b. Explica qué medidas prácticas (plan de acción) podrías considerar tomar para continuar desarrollando dichas fortalezas, y trabajar en la mejora de tus áreas de oportunidad. c. Incluye una conclusión donde redondees el análisis de los resultados y los expliques en términos de los contenidos del curso vistos en este tema.
Fuente	Curso: El líder desde adentro.

Práctica 11

Nombre de la práctica	Tus fortalezas en los ojos del otro
Descripción de la práctica	En la práctica podrás reflexionar sobre la percepción que otros tienen sobre tus fortalezas de carácter.
Palabras clave	Fortalezas de carácter.
Instrucciones para el aprendedor	¿Recuerdas alguna ocasión en la que hablaste con algún colega y este te reveló algo positivo que piensa de ti? Cuando esto ocurre, usualmente deja huella en nuestros comportamientos y acciones, pues nos damos cuenta de que las personas tienen percepciones sobre nuestras fortalezas que nosotros mismos no vislumbramos. Haz lo siguiente: 1. Piensa sobre alguna vez que algún compañero de trabajo te compartió lo que piensa de ti y que te haya sorprendido. 2. Piensa en lo siguiente: ¿qué fue lo que te llamó más la atención?, ¿qué fortalezas vio en ti que pensaste que no tenías tan desarrolladas? 3. Por último, señala en un texto por qué consideras que esta revelación te causó tanto impacto, así como la manera en que te ayudó a cultivar tus fortalezas de carácter.
Fuente	Niemiec, R. (2016). *How to Assess Your Strengths: 5 Tactics for Self-Growth*. Recuperado de https://www.psychologytoday.com/us/blog/what-matters-most/201603/how-assess-your-strengths-5-tactics-self-growth

Práctica 12

Nombre de la práctica	Plantea tus objetivos como metas de aproximación y replantea tus metas de evitación.
Descripción de la práctica	Con base en lo que plantea Grenville (2012), en la práctica podrás definir diferentes tipos de metas y encontrar la mejor manera de conseguirlas.
Palabras clave	Objetivos, metas y planes.
Instrucciones para el aprendedor	La autora Bridget Grenville (2012) comenta que en el establecimiento de metas es importante distinguir los tipos de metas que hay y menciona dos: 1. Metas de aproximación (*approach*): son las metas con resultados positivos (deseables, placenteros, benéficos o que nos gustaría tener) y hacia las cuales trabajamos. 2. Metas de evitación (*avoidance*): son las metas con resultados negativos (indeseables, dolorosos, dañinos, o nos disgustan) y en las cuales trabajamos para evitarlas. Ejemplo: Meta de aproximación: • Ser más eficiente. • Ser amigable y extrovertido en reuniones. • Asumir el rol de líder en el trabajo. Meta de evitación: • Dejar de aplazar. • Dejar de ser tan tímido en las reuniones. • No pasar desapercibido en el trabajo. Las investigaciones que se han realizado respecto a estos tipos de metas muestran que perseguir metas de evitación resulta en un detrimento del bienestar. Estos descubrimientos sugieren que el establecer metas de aproximación o replantear las metas de evitación es benéfico. Reflexiona lo siguiente: • ¿Qué tipo de metas te has planteado tú? • ¿Hay algunas metas que puedas replantear en una forma más positiva? • ¿Cuándo las tendrás listas?
Fuente	Grenville, B. (2012). *GOAL-SETTING SECRETS.* Recuperado de http://positivepsychologynews.com/news/bridget-grenville-cleave/2012013120696

“Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.