

Principios de Administración Moderna





Primera Unidad
Fundamentos de la
Administración en el Entorno
Mexicano

Índice de la Unidad

1

La Administración: De la Teoría a la Práctica

- Evolución del Management
- La Administración en la Era Digital
- El Rol del Administrador Moderno

2

Competencias del Administrador Moderno

- Roles Gerenciales (Mintzberg)
- Desarrollo de Power Skills
- Ética y Sostenibilidad

3

El Entorno Empresarial Mexicano

- Análisis del Ecosistema
- Análisis Estratégico (PESTEL)
- Factores Clave de Competitividad

Observaciones de la Unidad

Enfoque Teórico-Práctico

Esta unidad combina fundamentos teóricos con aplicaciones prácticas en el contexto mexicano, permitiendo al estudiante comprender cómo las teorías administrativas se adaptan a la realidad empresarial local.

Relevancia Contemporánea

Se abordan temas de actualidad como la transformación digital, el nearshoring y el T-MEC, proporcionando herramientas para analizar el entorno empresarial actual.

Desarrollo Integral

Se enfatiza tanto en competencias técnicas como en habilidades blandas (power skills), reconociendo la importancia de ambas en el perfil del administrador moderno.

Objetivo de la Unidad

Al finalizar esta unidad, el estudiante comprenderá los siguientes aspectos clave:



Evolución del Pensamiento Administrativo

Comprender la trayectoria de las teorías administrativas y su impacto en la práctica.

Aplicación en el Ecosistema Mexicano

Entender cómo los principios de administración se adaptan al contexto empresarial de México.



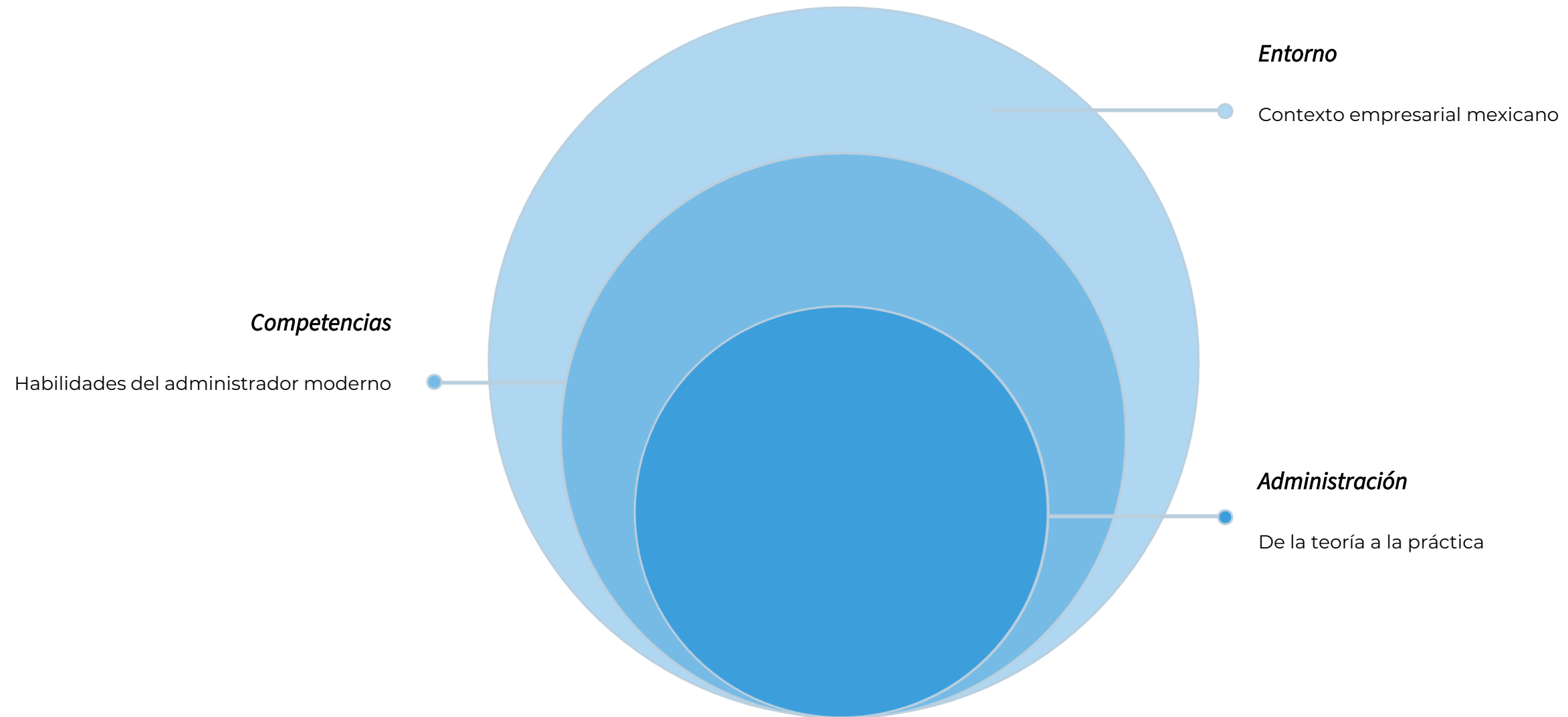
Análisis de Factores del Entorno

Identificar y analizar los elementos externos que definen el panorama empresarial.

Desafíos y Oportunidades del Administrador Moderno

Reconocer y abordar los retos y las ventajas que enfrentan los administradores hoy en día.

Esquema de Resumen de la Unidad



1.1 La Administración: De la Teoría a la Práctica



Evolución del Pensamiento Administrativo

Exploraremos cómo las teorías administrativas han transformado la práctica de la gestión, desde sus orígenes hasta los enfoques más recientes.



Aplicación en el Contexto Mexicano

Analizaremos cómo estos principios y enfoques se adaptan y aplican específicamente al entorno dinámico y particular del ecosistema empresarial de México.



El Rol del Administrador Moderno

Profundizaremos en las nuevas habilidades y responsabilidades que definen al administrador en la era digital, marcada por la tecnología y la agilidad.

Evolución del Management

Teorías Clásicas

Frederick Taylor (administración científica), Henri Fayol (principios administrativos) y Max Weber (burocracia) establecieron las bases de la administración moderna. En México, estas teorías influyeron en la estructura de empresas tradicionales y organismos gubernamentales.

Teorías de Sistemas y Contingencias

Visión de la organización como un sistema abierto que interactúa con su entorno. Las empresas mexicanas han adoptado estos enfoques para adaptarse a un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

1

2

3

Enfoques Conductuales

Elton Mayo y la escuela de relaciones humanas destacaron la importancia del factor humano. Este enfoque ha sido fundamental para empresas mexicanas que buscan mejorar el clima laboral y la motivación de sus colaboradores.

La Administración en la Era Digital

La transformación digital ha revolucionado la forma en que se gestionan las organizaciones en México. Hemos pasado de administrar principalmente recursos físicos a gestionar activos intangibles de alto valor:



Datos e información como activos estratégicos: La capacidad de recopilar, analizar y utilizar datos se ha vuelto fundamental para la toma de decisiones.



Capital intelectual y gestión del conocimiento: El conocimiento colectivo y la innovación de los equipos son motores clave de crecimiento.



Valor de marca y experiencia del cliente: La reputación y la satisfacción del cliente son intangibles que impulsan la lealtad y el éxito a largo plazo.



Talento humano en entornos virtuales: La gestión efectiva del personal en modalidades de trabajo remoto y híbridas es crucial para la productividad.

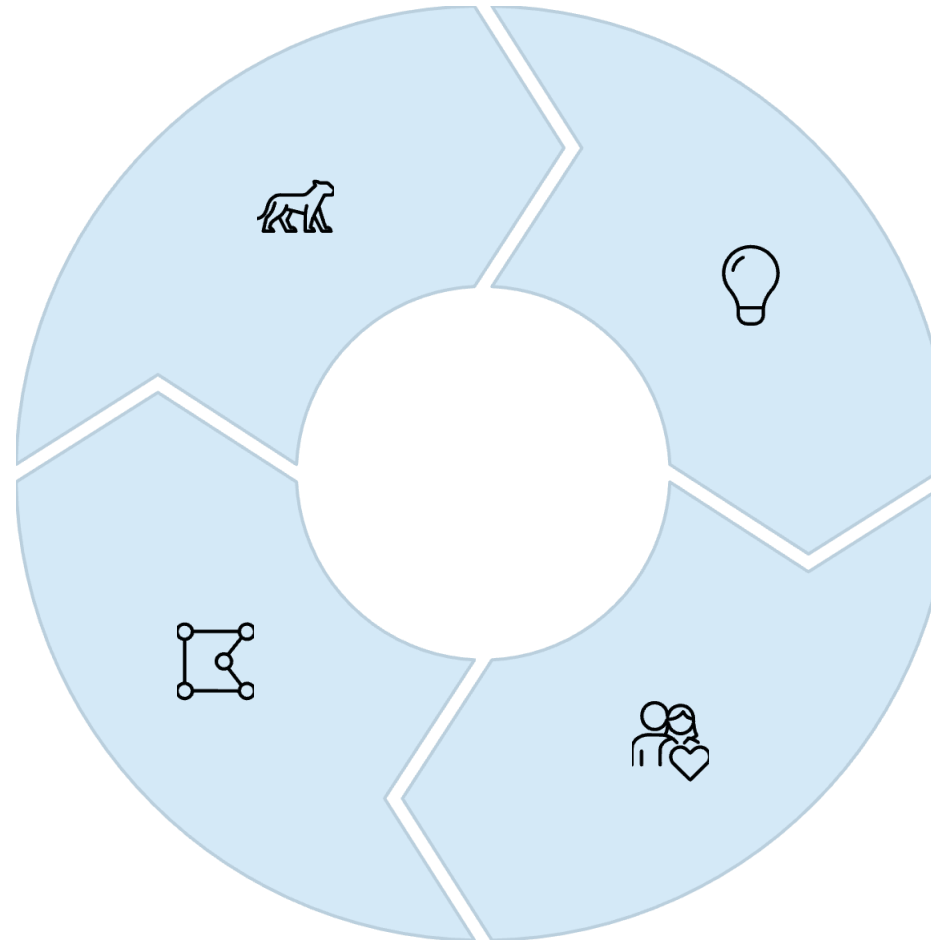
Agilidad como Pilar de la Gestión Moderna

Metodologías Ágiles

Adopción de Scrum, Kanban y otras metodologías para responder rápidamente a los cambios del mercado.

Enfoque en el Cliente

Priorización de la experiencia del cliente en todas las decisiones empresariales.



Innovación Continua

Fomento de la experimentación y aprendizaje constante para mantenerse competitivo.

Colaboración Multifuncional

Equipos diversos que trabajan juntos para resolver problemas complejos.

Las empresas mexicanas más innovadoras están adoptando estos principios para mantenerse competitivas en un entorno de negocios cada vez más dinámico.

El Rol del Administrador Moderno

De la Supervisión a la Estrategia

El administrador moderno en México ha evolucionado de ser un supervisor de tareas a convertirse en un estratega que:

- Anticipa cambios en el mercado
- Identifica oportunidades de crecimiento
- Gestiona la innovación y el cambio
- Desarrolla ventajas competitivas sostenibles

Articulador de Áreas Clave

Actúa como integrador entre diferentes departamentos:

- Finanzas y contabilidad
- Marketing y ventas
- Operaciones y logística
- Gestión del talento humano
- Tecnología e innovación





1.2 Competencias del Administrador Moderno

El administrador efectivo en el entorno mexicano actual debe desarrollar un conjunto diverso de competencias para navegar la complejidad del mundo empresarial. Esto implica dominar tanto los roles gerenciales tradicionales como las nuevas habilidades adaptadas a la era digital.



Habilidades Diversas

Desarrollar un conjunto amplio de competencias.



Navegar la Complejidad

Manejar entornos empresariales intrincados.



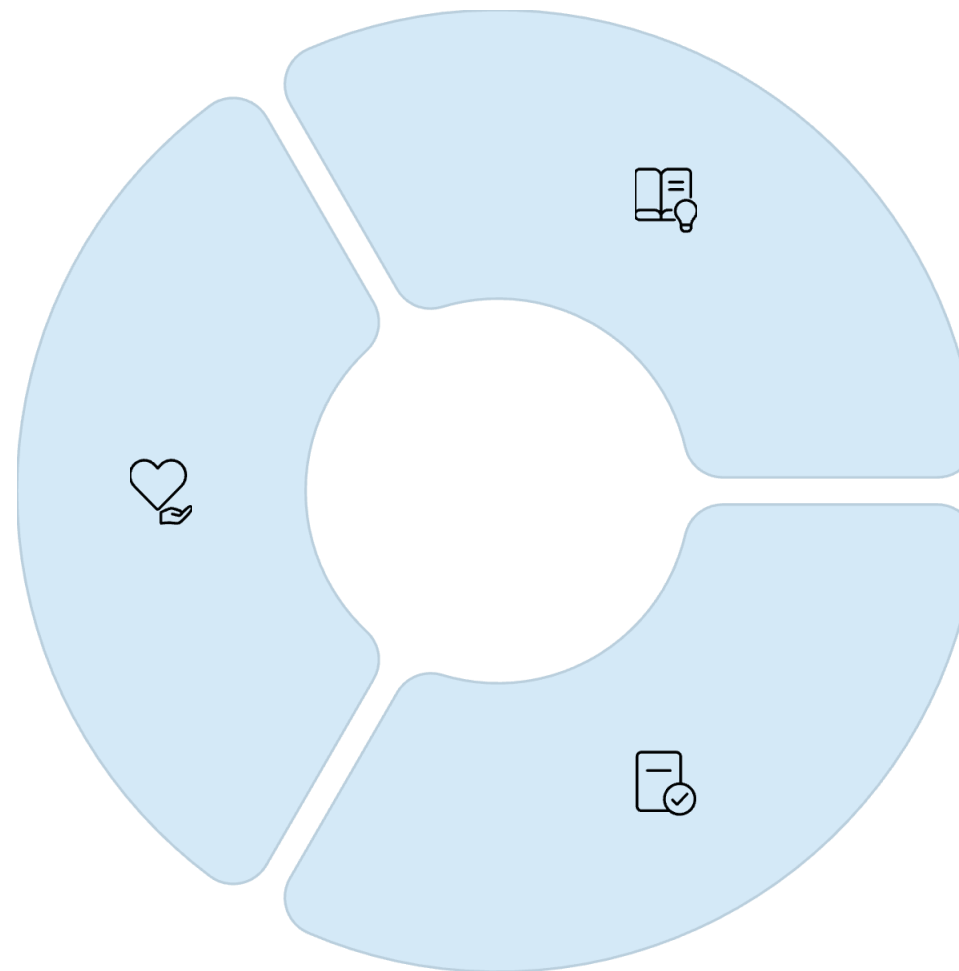
Adaptación Digital

Adquirir nuevas capacidades para la era digital.

Roles Gerenciales según Mintzberg

Roles Interpersonales

- Líder: Inspira y motiva equipos híbridos
- Enlace: Construye redes de colaboración
- Representante: Proyecta la imagen organizacional



Roles Informativos

- Monitor: Analiza tendencias del mercado
- Difusor: Comunica efectivamente en múltiples canales
- Portavoz: Representa a la organización ante stakeholders

Roles Decisorios

- Emprendedor: Identifica oportunidades de innovación
- Gestor de conflictos: Resuelve problemas complejos
- Asignador de recursos: Optimiza inversiones estratégicas
- Negociador: Logra acuerdos beneficiosos

Adaptación de Roles en Contextos Modernos

Trabajo Híbrido

Los administradores mexicanos enfrentan el desafío de liderar equipos que operan tanto presencial como remotamente, lo que requiere:

- Nuevas estrategias de comunicación y coordinación
- Herramientas digitales para seguimiento de proyectos
- Fomento de la cultura organizacional a distancia

Jerarquías Planas

Las estructuras organizacionales están evolucionando hacia modelos más horizontales donde:

- Se fomenta la autonomía y el empoderamiento
- Las decisiones se toman más cerca de la acción
- El liderazgo se distribuye según la experiencia



Desarrollo de Power Skills



Inteligencia Emocional

Capacidad para reconocer y gestionar emociones propias y ajenas, fundamental para liderar equipos diversos en el entorno empresarial mexicano.



Adaptabilidad Cognitiva

Flexibilidad mental para ajustarse a entornos cambiantes y resolver problemas complejos desde múltiples perspectivas.



Pensamiento Crítico

Análisis objetivo de información para tomar decisiones fundamentadas en un contexto de sobreabundancia de datos.



Negociación Multicultural

Habilidad para alcanzar acuerdos beneficiosos considerando diferencias culturales, esencial en un México cada vez más globalizado.

Power Skills como Diferenciadores Clave

En el mercado laboral mexicano actual, las habilidades técnicas son necesarias pero insuficientes. Los administradores que destacan son aquellos que complementan su conocimiento técnico con power skills avanzadas:

Comunicación Persuasiva y Storytelling

Habilidad para transmitir ideas de forma convincente y conectar con la audiencia a través de narrativas.

Creatividad e Innovación Sistemática

Generación de nuevas ideas y su implementación organizada para resolver problemas o mejorar procesos.

Colaboración Efectiva

Trabajo conjunto con individuos de diferentes orígenes y perspectivas para alcanzar objetivos comunes.

Liderazgo Inspirador y Coaching

Capacidad para motivar, guiar y desarrollar el potencial de los equipos.

Resiliencia y Gestión del Estrés

Capacidad para afrontar la adversidad, recuperarse rápidamente y manejar la presión de manera efectiva.

Ética y Sostenibilidad



Gobierno Corporativo en México

Marco de principios y prácticas que regulan la dirección y control de las empresas mexicanas, buscando transparencia, rendición de cuentas y protección de los intereses de todos los stakeholders.

Criterios ESG

Factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza que las empresas mexicanas están integrando en su estrategia para responder a las expectativas de inversionistas, consumidores y la sociedad en general.

Importancia Creciente de los Criterios ESG

Factores Ambientales

- Reducción de emisiones de carbono
- Gestión eficiente de recursos naturales
- Economía circular y gestión de residuos
- Adaptación al cambio climático

Factores Sociales

- Diversidad e inclusión laboral
- Derechos humanos en la cadena de valor
- Impacto en comunidades locales
- Salud y seguridad de colaboradores

Factores de Gobernanza

- Transparencia y anticorrupción
- Diversidad en consejos directivos
- Ética empresarial y cumplimiento
- Gestión de riesgos y ciberseguridad



1.3 El Entorno Empresarial Mexicano

Comprender el ecosistema empresarial mexicano es fundamental para desarrollar estrategias efectivas. En esta sección analizaremos las características de los diferentes tipos de organizaciones en México y los factores externos que influyen en su desempeño.

Análisis del Ecosistema Empresarial

95%

MiPyMEs

Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 95% del tejido empresarial mexicano y generan el 52% del PIB nacional.

90%

Empresas Familiares

El 90% de las empresas en México son de carácter familiar, enfrentando desafíos únicos de sucesión y profesionalización.

22%

Crecimiento Startups

Las startups tecnológicas en México han experimentado un crecimiento anual del 22%, convirtiéndose en un motor de innovación.



Características de las MiPyMEs en México

Fortalezas

- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Conocimiento profundo de mercados locales
- Toma de decisiones ágil
- Relaciones cercanas con clientes

Desafíos

- Acceso limitado a financiamiento
- Baja adopción tecnológica
- Escasa profesionalización
- Dificultad para escalar operaciones
- Alta mortalidad empresarial

Empresas Familiares en México



Primera Generación

Fundador emprendedor con visión centralizada y enfoque en supervivencia y crecimiento inicial.



Transición Generacional

Proceso crítico de transferencia de liderazgo que requiere planificación estratégica y preparación de sucesores.



Profesionalización

Implementación de estructuras formales, gobierno corporativo y separación entre familia y empresa.



Crecimiento Sostenible

Diversificación, internacionalización y adaptación a nuevos modelos de negocio manteniendo valores familiares.

Startups Tecnológicas en México

El ecosistema de startups en México ha experimentado un crecimiento significativo en la última década, impulsado por diversos factores clave:

Inversión Creciente

Aumento de fondos de capital de riesgo, tanto nacionales como internacionales, impulsando el desarrollo de nuevas empresas.

Programas de Apoyo

Desarrollo y consolidación de programas de aceleración e incubación que nutren el crecimiento de las startups.

Talento Competitivo

Disponibilidad de talento tecnológico de alta calidad con costos competitivos, atractivo para la inversión y el desarrollo.

Amplio Mercado Interno

Un mercado interno robusto de 126 millones de consumidores que ofrece una base sólida para la expansión.

Ubicación Estratégica

Posición estratégica del país como puente natural entre las economías de Norteamérica y Latinoamérica.

Sectores Destacados en Startups Mexicanas



Fintech

Soluciones de inclusión financiera, pagos digitales y préstamos alternativos para un mercado con baja bancarización.



E-commerce

Plataformas de comercio electrónico adaptadas a las necesidades locales y logística de última milla.



Healthtech

Telemedicina, expedientes clínicos electrónicos y soluciones para mejorar el acceso a servicios de salud.



Edtech

Plataformas educativas que democratizan el acceso a educación de calidad y capacitación profesional.

Análisis Estratégico (PESTEL)

El análisis PESTEL nos permite identificar los factores externos que impactan a las organizaciones en México, proporcionando un marco para anticipar amenazas y oportunidades.

Factores Políticos

Estabilidad gubernamental, políticas fiscales, regulaciones comerciales y leyes laborales que influyen en las operaciones empresariales.

Factores Sociales

Demografía, actitudes culturales, valores, estilos de vida y comportamiento del consumidor, impactando las tendencias del mercado.

Factores Ecológicos

Regulaciones ambientales, cambio climático, escasez de recursos naturales, sostenibilidad y conciencia ecológica entre los consumidores.

Factores Económicos

Crecimiento del PIB, inflación, tipos de interés, tasas de desempleo y tipo de cambio, afectando el poder adquisitivo y los costos operativos.

Factores Tecnológicos

Innovación, desarrollo tecnológico, automatización, infraestructura digital y el ritmo de la transformación digital en el país.

Factores Legales

Leyes y regulaciones relacionadas con la protección del consumidor, propiedad intelectual, salud y seguridad, y derechos corporativos.

Factores Políticos

Estabilidad Gubernamental

Los ciclos políticos sexenales en México generan periodos de transición que pueden afectar la continuidad de políticas públicas y proyectos de inversión.

Relaciones Internacionales

La posición de México en acuerdos comerciales como el T-MEC define oportunidades de exportación y atracción de inversión extranjera.

Políticas Sectoriales

Iniciativas gubernamentales en sectores estratégicos como energía, infraestructura y telecomunicaciones impactan directamente en la competitividad empresarial.

Seguridad Pública

Los niveles de seguridad influyen en decisiones de inversión, costos operativos y estrategias de distribución territorial.



Factores Económicos

Estabilidad Macroeconómica

México mantiene políticas fiscales y monetarias que han proporcionado estabilidad relativa, aunque con crecimiento moderado (promedio 2% anual en la última década).

Tipo de Cambio

La fluctuación del peso mexicano frente al dólar impacta en costos de importación, competitividad exportadora y resultados financieros de empresas con operaciones internacionales.

Mercado Laboral

La disponibilidad de talento calificado, niveles salariales y regulaciones laborales son factores determinantes para la competitividad empresarial.

Acceso a Financiamiento

Las tasas de interés y requisitos para obtener crédito afectan especialmente a MiPyMEs, limitando su capacidad de inversión y crecimiento.

Factores Sociales



Cambios Demográficos

- Población joven (edad media de 29 años)
- Crecimiento de clase media (42% de la población)
- Envejecimiento gradual de la población

Transformación de Hábitos de Consumo

- Digitalización acelerada post-pandemia
- Mayor conciencia sobre sostenibilidad
- Preferencia por marcas con propósito social
- Búsqueda de experiencias personalizadas

Factores Tecnológicos



Transformación Digital

Adopción acelerada de tecnologías como cloud computing, inteligencia artificial y automatización en empresas mexicanas de todos los tamaños.



Conectividad

El 72% de la población mexicana tiene acceso a internet, con disparidades significativas entre zonas urbanas y rurales que afectan el alcance de negocios digitales.



Ciberseguridad

Aumento de amenazas digitales que requieren inversión en protección de datos y continuidad de negocio, especialmente tras la migración a entornos remotos.



Ecosistema de Innovación

Desarrollo de hubs tecnológicos en ciudades como Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México que fomentan la colaboración entre startups, universidades y empresas establecidas.

Factores Ecológicos

Cambio Climático

México es altamente vulnerable a los efectos del cambio climático, lo que impacta sectores como agricultura, turismo y energía, obligando a las empresas a desarrollar estrategias de adaptación.

Regulación Ambiental

Incremento en normativas ambientales y compromisos internacionales que establecen nuevos estándares para operaciones empresariales, especialmente en industrias extractivas y manufactureras.

Economía Circular

Creciente presión de consumidores y reguladores para adoptar modelos de negocio que minimicen residuos y maximicen la reutilización de recursos.

Energías Renovables

Oportunidades en el sector energético con el desarrollo de proyectos solares, eólicos y de biomasa que reducen costos operativos y huella de carbono.



Factores Legales

Marco Regulatorio Empresarial

Complejidad en trámites para apertura y operación de negocios, con esfuerzos recientes de simplificación administrativa que varían según entidad federativa.

Reforma Laboral

Implementación de cambios significativos en materia de subcontratación, sindicalización y justicia laboral que han modificado las relaciones empleador-trabajador.

Propiedad Intelectual

Fortalecimiento del sistema de protección de patentes, marcas y derechos de autor, crucial para industrias creativas y de innovación.

Protección de Datos

Regulaciones cada vez más estrictas sobre manejo de información personal que requieren inversión en cumplimiento y gobernanza de datos.

Factores Clave de Competitividad

Dos fenómenos están redefiniendo el panorama competitivo para las empresas mexicanas, presentando tanto oportunidades como desafíos que los administradores deben comprender para desarrollar estrategias efectivas:

El Nearshoring

Se refiere a la reubicación de operaciones de producción o servicios a países geográficamente cercanos. Para México, esto significa atraer inversiones y fábricas de empresas que buscan reducir costos y optimizar sus cadenas de suministro al estar más cerca del mercado norteamericano.

El T-MEC (Tratado México-Estados Unidos-Canadá)

Este acuerdo comercial establece un marco regulatorio para la integración económica de la región de América del Norte. Influye directamente en las reglas de origen, propiedad intelectual y estándares laborales, generando un entorno de certidumbre para el comercio y la inversión transfronteriza.

Nearshoring: Oportunidad de Inversión

¿Qué es el Nearshoring?

Estrategia empresarial que consiste en trasladar procesos productivos a países geográficamente cercanos al mercado principal, buscando reducir riesgos de cadenas de suministro globales mientras se mantienen ventajas de costos.

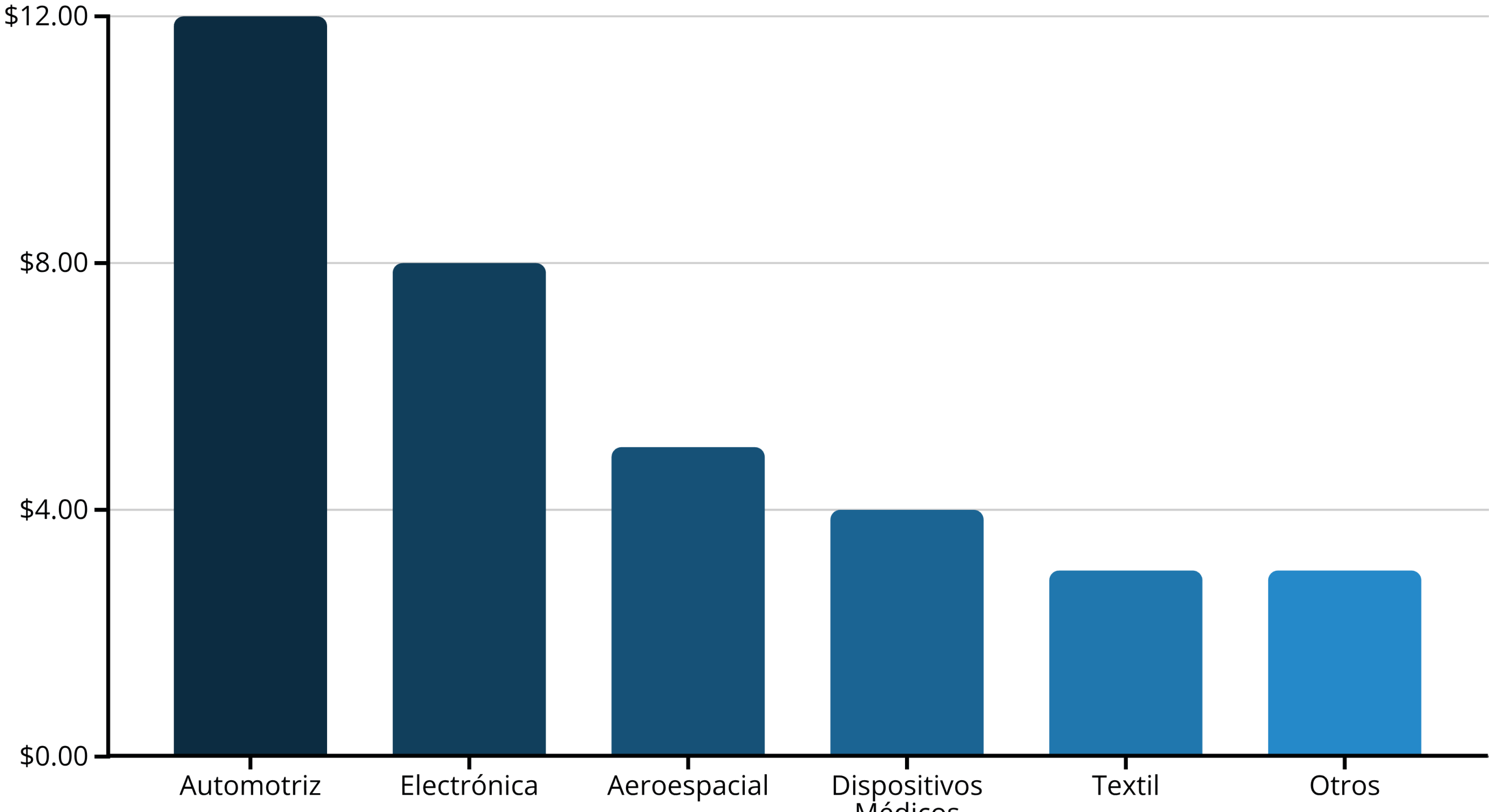
México como Destino Preferente

La posición geográfica de México, su red de tratados comerciales, costos competitivos y talento calificado lo convierten en destino ideal para empresas norteamericanas que buscan relocalizar operaciones desde Asia.

Impacto Económico

Se estima que el nearshoring podría generar hasta \$35,000 millones de dólares anuales en inversión extranjera directa para México durante los próximos años, creando nuevas cadenas de valor y oportunidades de empleo.

Sectores Beneficiados por el Nearshoring



Sectores Beneficiados por el Nearshoring

El nearshoring en México impulsa la inversión en varios sectores clave, aprovechando las ventajas geográficas y la capacidad manufacturera del país:

Automotriz (\$12 mil millones USD)

Principal beneficiario por su sólida infraestructura, mano de obra calificada y creciente demanda de componentes para vehículos eléctricos.



Electrónica (\$8 mil millones USD)

Impulsada por el desarrollo de la cadena de suministro de semiconductores y la producción de bienes de consumo.



Aeroespacial (\$5 mil millones USD)

Capitaliza sus clusters en Querétaro y Baja California, especializados en MRO y fabricación de componentes de alta precisión.

Dispositivos Médicos

Gran potencial al aprovechar la cercanía con el mercado norteamericano para optimizar cadenas de valor y reducir costos logísticos.



Textil

Muestra un considerable potencial, beneficiándose de la proximidad al mercado de Norteamérica para efficientar la logística y reducir costos.



Desafíos para Aprovechar el Nearshoring

Infraestructura

- Déficit en infraestructura logística
- Saturación de parques industriales
- Capacidad energética limitada
- Conectividad digital insuficiente

Capital Humano

- Escasez de talento especializado
- Brechas en habilidades técnicas
- Necesidad de programas de capacitación
- Competencia por talento calificado

Ecosistema de Proveeduría

- Desarrollo limitado de proveedores locales
- Dificultad para cumplir estándares internacionales
- Acceso a financiamiento para PyMEs

T-MEC en la Estrategia Empresarial

1

Reglas de Origen

El T-MEC establece requisitos más estrictos de contenido regional, especialmente en sectores como automotriz (75%), lo que obliga a reestructurar cadenas de suministro y representa oportunidades para proveedores mexicanos.

2

Derechos Laborales

Nuevas disposiciones en materia laboral requieren cumplimiento de estándares internacionales, incluyendo libertad de asociación y negociación colectiva, con mecanismos de respuesta rápida para denuncias.

3

Comercio Digital

El tratado incluye un capítulo específico sobre economía digital que facilita el comercio electrónico transfronterizo y establece protecciones para consumidores y empresas en entornos digitales.

4

Propiedad Intelectual

Fortalecimiento de la protección de patentes, marcas, derechos de autor y secretos industriales, con implicaciones importantes para industrias farmacéutica, tecnológica y creativa.

Implicaciones Estratégicas del T-MEC

El T-MEC ha creado un nuevo marco para las relaciones comerciales en Norteamérica que los administradores deben incorporar en su planificación estratégica:

Cadenas de Suministro Flexibles

Revisar y adaptar las cadenas de suministro para asegurar el cumplimiento con las estrictas reglas de origen, impulsando la integración regional.

Adopción de Estándares Internacionales

Invertir en certificaciones y estándares internacionales para garantizar la calidad y competitividad de productos y servicios en el mercado norteamericano.

Expansión del Comercio Digital

Desarrollar estrategias sólidas de comercio electrónico transfronterizo, aprovechando las facilidades y protecciones del capítulo de economía digital del tratado.

Prácticas Laborales y Ambientales Éticas

Fortalecer las prácticas laborales y ambientales para cumplir con las nuevas disposiciones, promoviendo un entorno de trabajo justo y sostenible.

Protección de Propiedad Intelectual

Salvaguardar activos intangibles y propiedad intelectual, esenciales para la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Esquema de Resumen de la Unidad

Evolución del Management

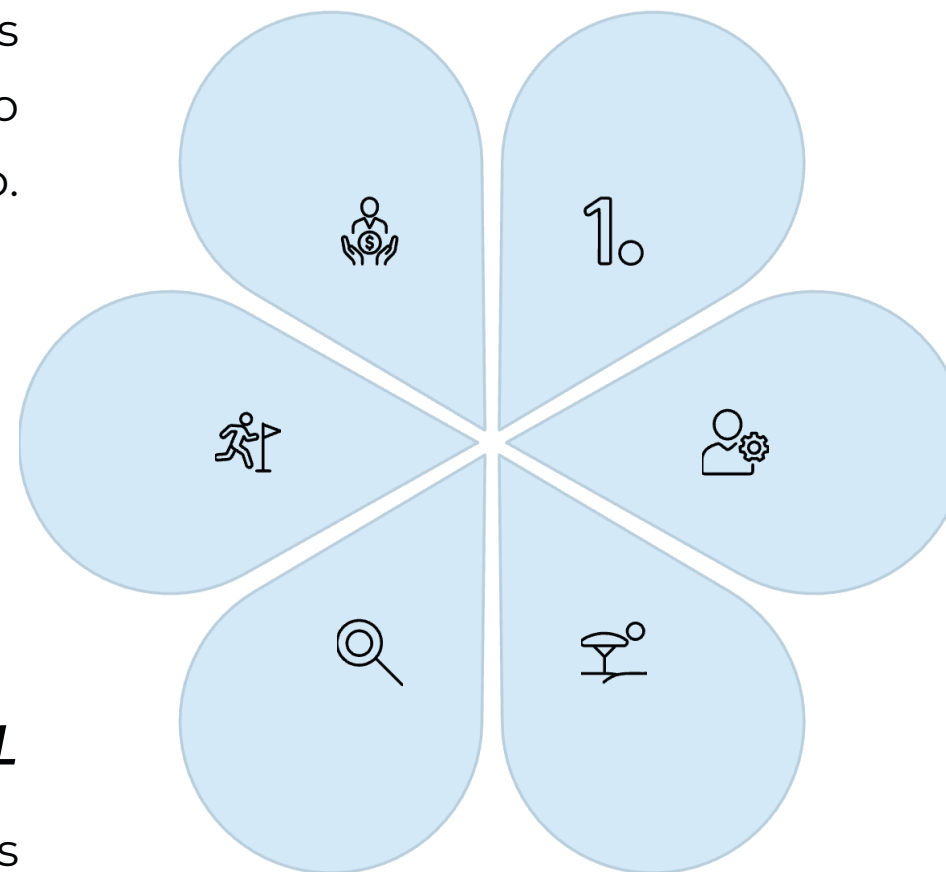
Desde teorías clásicas hasta enfoques modernos adaptados al contexto mexicano.

Factores de Competitividad

Nearshoring y T-MEC como oportunidades estratégicas para empresas mexicanas.

Análisis PESTEL

Factores externos que impactan a las organizaciones en México.



Administración en la Era Digital

Gestión de intangibles y agilidad como pilares de la gestión moderna.

Power Skills

Desarrollo de habilidades blandas como diferenciadores clave del administrador moderno.

Ecosistema Empresarial

MiPyMEs, empresas familiares y startups como componentes clave del tejido empresarial mexicano.

5 Puntos Conclusivos de la Unidad

1 *Evolución Constante*

La administración en México ha evolucionado desde enfoques tradicionales hacia modelos más ágiles y digitales, requiriendo una actualización constante de conocimientos y prácticas.

2 *Integración de Competencias*

El administrador moderno debe combinar conocimientos técnicos con power skills para navegar efectivamente en entornos complejos y liderar equipos diversos.

3 *Sostenibilidad como Imperativo*

La integración de criterios ESG en la estrategia empresarial ha pasado de ser opcional a convertirse en un factor crítico de competitividad y acceso a capital.

4 *Diversidad del Ecosistema*

El tejido empresarial mexicano es heterogéneo, con MiPyMEs, empresas familiares y startups enfrentando desafíos distintos que requieren enfoques administrativos específicos.

5 *Oportunidades Estratégicas*

Fenómenos como el nearshoring y el T-MEC representan oportunidades históricas que los administradores deben comprender y aprovechar mediante estrategias bien diseñadas.

Reflexión Final

El administrador moderno en México debe dominar diversas facetas para liderar con éxito:



Estrategia Integral Local

Capaz de navegar la complejidad del entorno local y liderar con visión en el contexto mexicano.



Aprovechamiento Global

Identificar y capitalizar oportunidades que trascienden las fronteras, integrando la visión internacional.



Enfoque Ético y Sostenible

Comprometido con principios éticos y prácticas sostenibles, construyendo un futuro responsable.



Valor para Stakeholders

Generar valor no solo económico, sino también social y ambiental, beneficiando a todos los involucrados.

Segunda Unidad
***Proceso Administrativo:
Planeación y Organización
Estratégica***



Índice de la Unidad

1

Introducción y Observaciones

Contexto general y observaciones iniciales sobre la unidad

2

Planeación Estratégica Dinámica

De la visión a la ejecución, herramientas de diagnóstico y metodologías ágiles

3

Diseño de Organizaciones Modernas

Arquitectura para la agilidad, nuevas estructuras y gestión del trabajo

4

Esquema de Resumen

Síntesis visual de los conceptos clave de la unidad

5

Conclusiones

Cinco puntos conclusivos sobre planeación y organización estratégica



Objetivo de la Unidad



Planeación Estratégica

Dominar metodologías y herramientas para el diagnóstico y la planeación estratégica, sentando las bases para el éxito organizacional.



Diseño Organizacional Ágil

Diseñar estructuras organizacionales que sean ágiles y adaptables, respondiendo eficazmente a las dinámicas del entorno actual.

Observaciones Iniciales de la Unidad

Evolución Necesaria

La planeación estratégica ha evolucionado de modelos estáticos a enfoques dinámicos que responden a la incertidumbre y cambios acelerados del entorno empresarial actual.

Contexto Mexicano

Las organizaciones mexicanas enfrentan desafíos particulares al implementar nuevos modelos organizacionales, requiriendo adaptaciones culturales específicas.

Transformación Digital

La incorporación de herramientas digitales está transformando tanto la planeación como la estructura de las organizaciones, demandando nuevas competencias.

Planeación Estratégica Dinámica

La planeación estratégica dinámica representa un cambio fundamental en cómo las organizaciones abordan su futuro, pasando de planes rígidos a enfoques flexibles que permiten adaptarse rápidamente a entornos cambiantes.



En esta sección exploraremos cómo las organizaciones modernas están transformando sus procesos de planeación para responder a la incertidumbre y complejidad del mundo actual.



De la Visión a la Ejecución



Planes Estratégicos Dinámicos

Los enfoques rígidos de planeación a largo plazo están siendo reemplazados por estrategias dinámicas que permiten ajustes continuos, respondiendo ágilmente a la retroalimentación del mercado y a los rápidos cambios del entorno.



Planeación por Escenarios

Esta metodología esencial permite a las organizaciones prepararse para múltiples futuros posibles. Ayuda a desarrollar planes de contingencia y a identificar señales tempranas que guían la toma de decisiones en entornos inciertos.

Planeación por Escenarios: Metodología

Identificación de Fuerzas Impulsoras

Determinar los factores externos que podrían impactar significativamente a la organización en el futuro.

Implicaciones Estratégicas

Analizar cómo cada escenario afectaría a la organización y qué estrategias serían efectivas en cada caso.

Desarrollo de Escenarios

Crear 3-4 escenarios plausibles y distintivos basados en diferentes combinaciones de las fuerzas impulsoras.

Indicadores Anticipados

Establecer señales tempranas que indiquen hacia qué escenario se está moviendo el entorno.

Esta metodología permite a las organizaciones mexicanas prepararse para la incertidumbre y desarrollar capacidades de adaptación rápida.

Herramientas de Diagnóstico

La toma de decisiones estratégicas requiere un análisis profundo del entorno interno y externo de la organización. Aquí presentamos un enfoque clave:



Aplicación del FODA Cruzado

Estrategias FO (Ofensivas)

Ejemplo: Una empresa mexicana de tecnología utiliza su experiencia en desarrollo de software (F) para expandirse al creciente mercado latinoamericano (O).

Estrategias FA (Defensivas)

Ejemplo: Una cadena hotelera aprovecha su reconocida calidad de servicio (F) para diferenciarse ante la creciente competencia de plataformas como Airbnb (A).

Estrategias DO (Adaptativas)

Ejemplo: Una PyME con limitada presencia digital (D) establece alianzas con marketplaces establecidos (O) para ampliar su alcance.

Estrategias DA (Supervivencia)

Ejemplo: Una empresa con procesos obsoletos (D) frente a competidores internacionales (A) implementa un programa de transformación digital y capacitación.

Las 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter permite analizar la competitividad de una industria evaluando la influencia de diversos agentes:



Poder de Clientes

La capacidad de los compradores para influir en los precios y condiciones de los productos o servicios.



Poder de Proveedores

La influencia de los proveedores de insumos en los costos y la disponibilidad de los recursos.



Amenaza de Nuevos Competidores

La facilidad o dificultad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado y competir.



Amenaza de Productos Sustitutos

La posibilidad de que otros productos o servicios satisfagan la misma necesidad del cliente.



Rivalidad Existente

La intensidad de la competencia entre las empresas ya establecidas dentro de la misma industria.

En el contexto mexicano, este análisis debe considerar factores específicos como la influencia de grandes grupos empresariales, la proximidad con el mercado estadounidense y las particularidades regulatorias locales.

Aplicación de las 5 Fuerzas en México

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter en el contexto mexicano revela dinámicas particulares y factores únicos que influyen en la competitividad de sus industrias:



Concentración de Poder

Existen sectores dominados por grandes conglomerados, donde pocas empresas ejercen una influencia significativa, afectando la rivalidad y el poder de negociación.



Influencia Transnacional

La presencia de grandes empresas transnacionales introduce una competencia intensa y a menudo superior en recursos, modificando la dinámica de entrada y la rivalidad existente.



Economía Informal

La economía informal actúa como un competidor indirecto importante, ofreciendo productos y servicios a menor costo y sin las mismas regulaciones, impactando la rentabilidad de los negocios formales.

Metodologías Ágiles de Planeación



OKR (Objectives and Key Results)

Sistema de establecimiento de metas desarrollado por Intel y popularizado por Google. Conecta los objetivos organizacionales con resultados medibles en ciclos trimestrales, fomentando la alineación y el enfoque.

Los OKRs se caracterizan por los siguientes principios clave:



Objetivos ambiciosos y aspiracionales

Establecen metas desafiantes que inspiran al equipo a ir más allá de lo esperado.



Resultados clave medibles y verificables

Definen cómo se medirá el éxito del objetivo, con indicadores claros y cuantificables.



Transparencia en toda la organización

Los OKRs son visibles para todos, lo que promueve la alineación, la colaboración y la responsabilidad colectiva.



Ciclos cortos de revisión

Generalmente trimestrales, permiten adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y aprender de los resultados obtenidos.

Implementación de OKRs



Definir Objetivos Inspiradores

Establecer 3-5 objetivos ambiciosos que impulsen a la organización más allá de su zona de confort.



Establecer Resultados Clave

Para cada objetivo, definir 2-5 resultados clave medibles que indiquen el progreso hacia el objetivo.



Revisión Continua

Realizar seguimiento semanal y evaluaciones trimestrales para ajustar y establecer nuevos OKRs.



Evaluar y Aprender

Analizar el cumplimiento (70-80% es considerado óptimo) y extraer aprendizajes para el siguiente ciclo.

Ejemplo de OKRs en Empresa Mexicana

1

Objetivo: Transformar la Experiencia del Cliente

Resultados Clave:

1. Reducir el tiempo de respuesta a quejas de 48 a 12 horas
2. Aumentar el NPS (Net Promoter Score) de 35 a 60
3. Implementar sistema de seguimiento en tiempo real para el 100% de los pedidos

2

Objetivo: Acelerar la Transformación Digital

Resultados Clave:

1. Migrar el 80% de los procesos internos a plataformas digitales
2. Capacitar al 100% del personal en herramientas digitales básicas
3. Aumentar las ventas por canales digitales del 15% al 40% del total

Este enfoque permite a las empresas mexicanas establecer metas ambiciosas mientras mantienen la flexibilidad para adaptarse a un entorno cambiante.

Diseño de Organizaciones Modernas

El diseño organizacional ha evolucionado significativamente para responder a entornos más complejos, dinámicos y digitales.



De la Jerarquía Tradicional...

Las estructuras organizacionales jerárquicas tradicionales, con sus líneas de mando rígidas, están dando paso a nuevas formas de trabajo.



...A Modelos Ágiles y Flexibles

Emergen modelos más ágiles, flexibles y centrados en equipos, promoviendo la adaptabilidad, la innovación constante y la respuesta rápida a los cambios del entorno.

En esta sección, exploraremos los nuevos paradigmas del diseño organizacional y su aplicabilidad en el contexto empresarial mexicano, destacando cómo estas estructuras innovadoras pueden impulsar el crecimiento y la eficiencia.

Arquitectura para la Agilidad

La **Organización Ambidiestra**, concepto desarrollado por académicos como O'Reilly y Tushman, describe organizaciones capaces de equilibrar dos imperativos aparentemente contradictorios:



Explotar

Optimizar el negocio actual, mejorando la eficiencia y rentabilidad. Se enfoca en la ejecución de lo ya establecido.



Explorar

Desarrollar nuevas capacidades, productos y modelos de negocio para el futuro. Implica innovación y experimentación.

Este equilibrio es particularmente relevante para empresas mexicanas que necesitan mantener su competitividad actual mientras se preparan para disrupciones futuras.

Características de la Organización Ambidestra



Equilibrio Estructural

Unidades de negocio establecidas con procesos estandarizados coexisten con unidades de innovación que tienen mayor autonomía y flexibilidad.



Liderazgo Integrador

Directivos capaces de gestionar la tensión entre eficiencia e innovación, asignando recursos adecuadamente a ambas dimensiones.



Cultura Dual

Valores que promueven tanto la disciplina operativa como la experimentación, adaptándose a diferentes contextos organizacionales.

Aplicación en el Contexto Mexicano

Desafíos Específicos

- Cultura empresarial tradicionalmente jerárquica
- Menor disponibilidad de capital de riesgo para innovación
- Brecha de talento en áreas emergentes como IA, blockchain, etc.

Estrategias de Adaptación

- Implementación gradual comenzando con proyectos piloto
- Desarrollo de programas de intraemprendimiento
- Alianzas con universidades y startups para acceder a talento e ideas innovadoras

Empresas mexicanas como Grupo Bimbo y CEMEX han implementado con éxito elementos de la organización ambidiestra, estableciendo unidades de innovación mientras mantienen la excelencia operativa en su negocio principal.

Nuevas Estructuras Organizacionales

Las organizaciones están experimentando con nuevos modelos estructurales que rompen con la jerarquía tradicional para fomentar la agilidad, la innovación y la capacidad de respuesta al mercado. A continuación, exploramos tres de los enfoques más destacados:

Modelo Spotify: Squads, Tribus y Capítulos

Este modelo organiza equipos en 'Squads' autogestionados, 'Tribus' que agrupan Squads relacionados, y 'Capítulos' que agrupan especialistas.

Fomenta la agilidad y la colaboración interfuncional.

Holocracia

Un sistema de gestión que distribuye la autoridad de forma radical, donde los equipos se organizan en 'Círculos' autogestionados con roles y responsabilidades claras, eliminando la jerarquía tradicional y promoviendo la autonomía.

Redes de Equipos

Estructuras flexibles donde equipos autónomos y multifuncionales se conectan y colaboran según las necesidades del proyecto o negocio, rompiendo con los silos departamentales y adaptándose rápidamente.

Modelo Spotify: Squads, Tribus y Capítulos



Squads

Equipos pequeños (5-9 personas) y multidisciplinarios, con autonomía para decidir qué construir y cómo, enfocados en una misión específica.



Tribus

Agrupaciones de hasta 150 personas, uniendo squads que trabajan en áreas de producto o servicio relacionadas para una visión compartida.



Capítulos

Comunidades de práctica que agrupan a especialistas con el mismo rol funcional (ej. diseñadores, testers) de diferentes squads para compartir conocimiento y mejorar habilidades.



Gremios

Grupos de interés más amplios que conectan a personas de diferentes tribus y capítulos que comparten una pasión o interés en común, fomentando el intercambio de ideas.

Holocracia

Autogestión

Elimina la jerarquía tradicional y distribuye la autoridad a través de equipos autoorganizados llamados "círculos".

Constitución

Un conjunto de reglas base que define cómo funciona el sistema y que todos los miembros acuerdan seguir.



Roles Dinámicos

Las personas asumen múltiples roles basados en las necesidades organizacionales, en lugar de puestos fijos.

Procesos Definidos

Reuniones estructuradas (tácticas y de gobernanza) con reglas claras para la toma de decisiones y resolución de tensiones.

Redes de Equipos

Las redes de equipos representan una estructura flexible donde equipos multidisciplinarios se forman, colaboran y se disuelven según las necesidades dinámicas del negocio. A continuación, exploramos sus características principales:

Propósito y Autonomía

Equipos con un propósito claro y la autonomía necesaria para tomar decisiones y autoorganizarse en función de sus objetivos.

Liderazgo Distribuido

El liderazgo no es jerárquico, sino que se distribuye entre los miembros del equipo basándose en su experiencia y el contexto específico de cada tarea.

Información Transparente

Sistemas de información abiertos y transparentes que facilitan la colaboración constante y la toma de decisiones informada entre todos los equipos.

Movilidad de Talento

Flexibilidad para que el talento se mueva entre equipos según las necesidades cambiantes de los proyectos o del negocio, optimizando las habilidades disponibles.

Desafíos Culturales para su Implementación en México

Distancia al Poder

La cultura mexicana tradicionalmente acepta mayores diferencias jerárquicas, lo que puede dificultar la transición a modelos más horizontales donde la autoridad está distribuida.

Aversión a la Incertidumbre

Preferencia cultural por reglas claras y estructuras definidas que puede generar resistencia a modelos más fluidos como las redes de equipos.

Colectivismo vs. Autonomía

El balance entre la orientación colectivista de la cultura mexicana y la necesidad de autonomía individual que requieren estos nuevos modelos.

Estos desafíos requieren estrategias de cambio cultural específicas y adaptaciones de los modelos a la realidad mexicana.

Estrategias para la Adaptación Cultural

Implementación Gradual

Comenzar con proyectos piloto en áreas específicas antes de expandir a toda la organización.

Liderazgo Transformacional

Contar con líderes que modelen los nuevos comportamientos y apoyen activamente la transición.

Formación en Nuevas Competencias

Desarrollar habilidades de autogestión, toma de decisiones y resolución de conflictos en todos los niveles.

Adaptación Contextual

Modificar aspectos específicos de los modelos para alinearlos con valores culturales mexicanos positivos como la colaboración y la lealtad.

Gestión del Trabajo y Delegación

Para que las nuevas estructuras organizacionales funcionen eficazmente, es crucial contar con sistemas que permitan una gestión del trabajo ágil y una delegación de responsabilidades efectiva, especialmente en entornos con equipos autónomos.

Herramientas Digitales

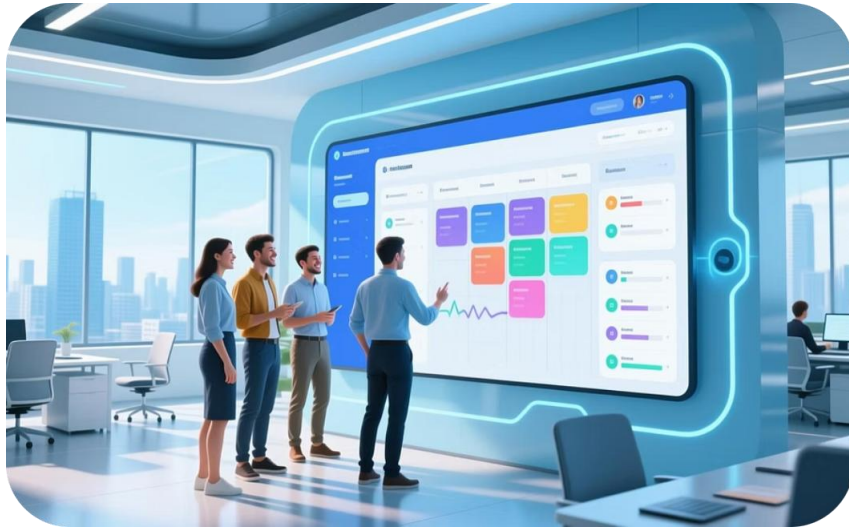
Exploraremos cómo las plataformas digitales facilitan la organización, seguimiento y colaboración en las tareas diarias.

Delegación Efectiva

Analizaremos los principios clave para delegar responsabilidades de manera que fomente la autonomía y el desarrollo de los equipos.



Herramientas Digitales



Gestión de Proyectos

Plataformas como Asana, Trello o Monday.com que permiten visualizar el flujo de trabajo, asignar responsabilidades y hacer seguimiento del progreso en tiempo real.



Colaboración

Herramientas como Slack, Microsoft Teams o Google Workspace que facilitan la comunicación, el intercambio de información y la colaboración asíncrona entre equipos.



Alineación Estratégica

Soluciones como Perdo o Workboard que permiten establecer, comunicar y hacer seguimiento de OKRs a través de toda la organización.

Beneficios de las Herramientas Digitales

Transparencia

Visibilidad del trabajo en curso, las prioridades y el progreso para todos los miembros del equipo, reduciendo la necesidad de reuniones informativas constantes.

Autonomía con Alineación

Los equipos pueden tomar decisiones independientes mientras mantienen la alineación con los objetivos organizacionales gracias a la claridad de prioridades.

Colaboración Distribuida

Facilitan el trabajo efectivo entre equipos geográficamente dispersos, permitiendo modelos híbridos y remotos cada vez más comunes.

Toma de Decisiones Basada en Datos

Generan métricas y análisis que permiten evaluar el desempeño y tomar decisiones más informadas sobre asignación de recursos.

Empowerment y Delegación Efectiva

La delegación efectiva implica adaptar el nivel de autonomía según la situación y la madurez del equipo. Aquí exploramos los diferentes niveles de delegación, desde la investigación hasta la autonomía total:

Nivel 1: Investigar y Reportar

El colaborador analiza la situación o un tema específico y presenta las opciones o hallazgos al líder sin tomar una decisión.

Nivel 2: Recomendar

El colaborador analiza las opciones disponibles y, además de presentarlas, sugiere una recomendación específica al líder.

Nivel 3: Informar y Ejecutar

El colaborador toma la decisión sobre cómo proceder y comunica esta decisión al líder antes de llevar a cabo la acción.

Nivel 4: Actuar e Informar

El colaborador toma la decisión, ejecuta la acción y posteriormente informa al líder sobre lo realizado y los resultados obtenidos.

Nivel 5: Autonomía Total

El colaborador tiene plena autoridad y responsabilidad para tomar decisiones y actuar dentro de un ámbito definido, sin necesidad de consulta previa.

Estrategias para Fomentar la Autonomía



Claridad de Expectativas

Definir con precisión los resultados esperados, los límites de autoridad y los recursos disponibles para cada tarea o proyecto delegado.



Desarrollo Progresivo

Incrementar gradualmente el nivel de delegación a medida que los colaboradores demuestran capacidad y confianza en sus decisiones.



Retroalimentación Constructiva

Proporcionar feedback oportuno que refuerce los aciertos y convierta los errores en oportunidades de aprendizaje.



Apoyo sin Microgestión

Estar disponible para consultas y apoyo sin interferir constantemente o socavar la autoridad delegada.

Desafíos de la Delegación en el Contexto Mexicano

Barreras Culturales

- Tendencia al "centralismo" en la toma de decisiones
- Expectativa de que los líderes tengan "todas las respuestas"
- Aversión al riesgo que limita la experimentación

Estrategias de Superación

- Crear "zonas seguras" para la experimentación
- Reconocer públicamente decisiones autónomas exitosas
- Modelar comportamientos de delegación desde la alta dirección
- Incorporar la capacidad de delegación como criterio de evaluación para líderes

La transformación hacia organizaciones más ágiles en México requiere un cambio cultural profundo en cómo se entiende y practica la delegación.

Esquema de Resumen de la Unidad

Planeación Estratégica Dinámica

Esta unidad exploró cómo la estrategia se adapta a un entorno cambiante, abarcando desde la transformación de la visión en ejecución hasta el uso de herramientas de diagnóstico como el FODA y las 5 Fuerzas de Porter, e integrando metodologías ágiles como los OKRs para una planeación flexible.

La convergencia de una **planeación estratégica dinámica** y un **diseño organizacional moderno** es fundamental para fomentar la **adaptabilidad operativa** y una **gestión ágil del cambio** en las empresas actuales.

Diseño de Organizaciones Modernas

Analizamos las nuevas arquitecturas organizacionales orientadas a la agilidad, como la organización ambidiestra, el modelo Spotify, la Holocracia y las redes de equipos. También se abordaron los desafíos culturales y las estrategias de adaptación para su implementación en México.

Planeación Estratégica Dinámica: Resumen



De la Visión a la Ejecución

Superación del plan estático hacia enfoques dinámicos y planeación por escenarios para gestionar la incertidumbre en entornos cambiantes.



Herramientas de Diagnóstico

FODA Cruzado para generar estrategias específicas y 5 Fuerzas de Porter para analizar la competitividad de la industria en el contexto mexicano.



Metodologías Ágiles

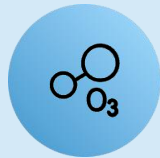
OKR (Objectives and Key Results) para establecer metas ambiciosas y medibles en ciclos cortos, facilitando la adaptación continua.

Diseño de Organizaciones Modernas: Resumen



Organización Ambidiestra

Modelo que equilibra la explotación del negocio actual con la exploración de innovaciones futuras, adaptado al contexto empresarial mexicano.



Nuevas Estructuras

Modelos como Spotify (Squads, Tribus, Capítulos), Holocracia y Redes de Equipos, con consideraciones para su implementación en México.



Gestión y Delegación

Herramientas digitales para la transparencia y colaboración, junto con estrategias de empowerment adaptadas a la cultura organizacional mexicana.

Integración de Conceptos

La planeación estratégica dinámica y el diseño de organizaciones modernas no son elementos aislados, sino componentes interconectados de la fase mecánica del proceso administrativo.



Conceptos Interconectados: Planeación estratégica y diseño organizacional son pilares fundamentales del proceso administrativo, trabajando de la mano para lograr los objetivos.



Estructuras para la Implementación: Una planeación efectiva requiere estructuras organizacionales que faciliten su ejecución, y el diseño debe responder directamente a las necesidades estratégicas de la empresa.



Agilidad y Flexibilidad: Metodologías ágiles como OKRs prosperan en estructuras flexibles como las redes de equipos, creando un ciclo virtuoso de adaptabilidad y enfoque estratégico.

Aplicación Práctica en Empresas Mexicanas

Casos de Éxito

- **Grupo Bimbo:** Implementación de unidades de innovación mientras mantiene la eficiencia operativa en su negocio principal
- **CEMEX:** Adopción de metodologías ágiles para la gestión de proyectos de transformación digital
- **Startups mexicanas:** Nacidas con estructuras ágiles que facilitan su rápido crecimiento en mercados dinámicos

Lecciones Aprendidas

- La adaptación cultural es tan importante como los cambios estructurales
- La implementación gradual genera menos resistencia y mejores resultados
- El desarrollo de capacidades debe acompañar los cambios organizacionales
- El liderazgo comprometido es fundamental para el éxito de la transformación

Conclusiones de la Unidad

1

Evolución Necesaria

La planeación estratégica y el diseño organizacional están evolucionando hacia modelos más dinámicos, flexibles y adaptables para responder a entornos cada vez más complejos e inciertos.

2

Integración Estratégica

Las herramientas de diagnóstico como el FODA Cruzado y las 5 Fuerzas de Porter siguen siendo relevantes, pero deben complementarse con metodologías ágiles como OKR para mantener la adaptabilidad.

3

Nuevos Paradigmas Organizacionales

Las estructuras jerárquicas tradicionales están dando paso a modelos como la organización ambidiestra, Spotify o las redes de equipos, que permiten mayor agilidad y capacidad de innovación.

4

Adaptación Cultural

La implementación exitosa de estos nuevos modelos en México requiere considerar factores culturales específicos y desarrollar estrategias de cambio adaptadas al contexto local.

5

Transformación Digital

Las herramientas digitales son habilitadoras clave tanto para la planeación estratégica dinámica como para el funcionamiento efectivo de las nuevas estructuras organizacionales.

Implicaciones para los Administradores

Los administradores modernos deben evolucionar de controladores de recursos a arquitectos de sistemas organizacionales que fomenten la agilidad, la innovación y el aprendizaje continuo. Esto requiere nuevas competencias clave:



Pensamiento Sistémico

Capacidad de gestionar la complejidad y ver las interconexiones en la organización.



Liderazgo Facilitador

Adoptar un rol de facilitador en lugar de directivo, impulsando la colaboración.



Decisión en Incertidumbre

Tolerancia a la ambigüedad y habilidad para tomar decisiones firmes en entornos inciertos.



Fomento de la Autonomía

Habilidad para impulsar la autonomía y el desarrollo continuo de los equipos de trabajo.

El Futuro de la Planeación y Organización

Inteligencia Artificial

Herramientas de IA que potenciarán la planeación por escenarios, identificando patrones y tendencias emergentes que los humanos podrían pasar por alto.

Organizaciones Líquidas

Estructuras aún más fluidas donde los límites entre organizaciones se difuminan, formando ecosistemas colaborativos en lugar de entidades aisladas.

Propósito como Integrador

El propósito organizacional como principal elemento de cohesión en estructuras altamente distribuidas y autónomas.

Las organizaciones mexicanas que quieran mantenerse competitivas deberán anticipar estas tendencias y prepararse para un futuro donde la adaptabilidad será más importante que la eficiencia.

Tercera Unidad
Proceso Administrativo (Fase Dinámica) y Tendencias Futuras



Índice de la Unidad

Introducción y Observaciones

Contexto y relevancia de la fase dinámica del proceso administrativo

Dirección: Liderazgo y Cultura

Liderazgo adaptativo, motivación 3.0 y comunicación estratégica

Control: Gestión del Desempeño

Evolución del control, KPIs y filosofías de eficiencia

Tendencias y Desafíos

Transformación digital, nuevos enfoques y futuro del trabajo

Conclusiones

Puntos clave y reflexiones finales sobre la unidad

Observaciones de la Unidad

Fase Dinámica

Esta unidad se enfoca en la fase dinámica del proceso administrativo, que comprende la dirección y el control, elementos cruciales para la implementación efectiva de la estrategia.

Contexto Mexicano

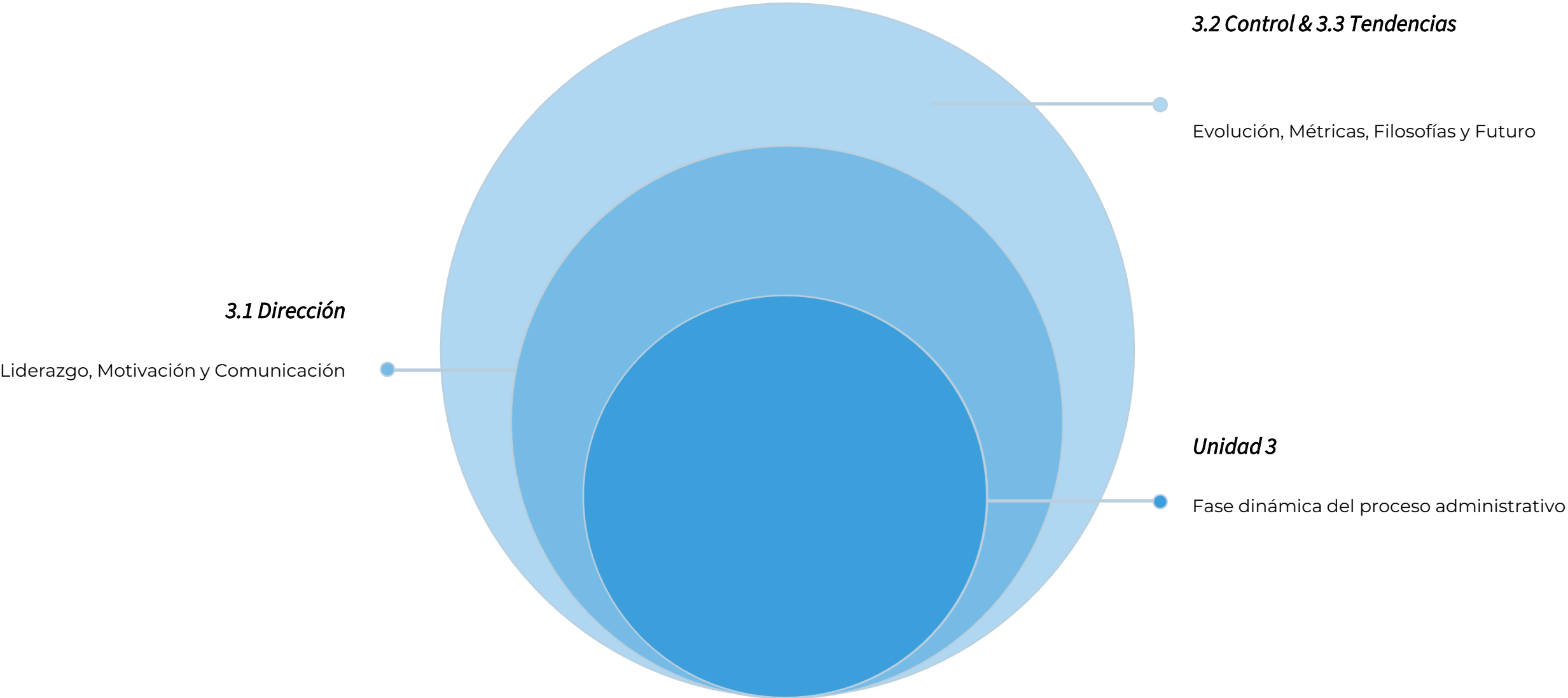
Se abordan las particularidades del entorno mexicano, considerando factores culturales y regulatorios específicos como la NOM-035.

Enfoque Práctico

La unidad tiene una orientación práctica, buscando desarrollar habilidades aplicables en el contexto empresarial actual y futuro de México.



Esquema de Resumen de la Unidad



Este esquema representa la estructura completa de la Unidad 3, mostrando la interrelación entre los componentes de la fase dinámica del proceso administrativo y las tendencias futuras que impactarán la administración en México.

3.1 Dirección: Liderazgo y Cultura Organizacional



De la Estrategia a la Acción

La dirección es el pilar fundamental que transforma los planes estratégicos en acciones tangibles. Esto se materializa a través de un liderazgo efectivo, la adecuada motivación de los equipos y una comunicación estratégica y fluida que guía el camino.



Adaptación al Contexto Mexicano

En el entorno empresarial de México, la dirección requiere sensibilidad a factores culturales específicos. Aspectos como la importancia de las relaciones personales (el "compadrazgo"), las estructuras jerárquicas y el colectivismo, demandan estilos de liderazgo adaptados para ser efectivos y resonar con la realidad local.

Liderazgo para el Entorno Actual



Liderazgo Adaptativo

Este enfoque permite ajustar el estilo de liderazgo según las circunstancias cambiantes del entorno empresarial mexicano, especialmente relevante en tiempos de incertidumbre económica y transformación digital.

Fomenta la resiliencia organizacional, promueve el aprendizaje continuo y facilita la navegación en entornos VUCA.



Liderazgo Situacional

Este modelo ajusta el estilo de liderazgo según el nivel de desarrollo de los colaboradores, considerando las particularidades culturales mexicanas. Implica dirigir (alto en dirección, bajo en apoyo), entrenar (alto en dirección y apoyo), apoyar (bajo en dirección, alto en apoyo) y delegar (bajo en dirección y apoyo) según la madurez del equipo.

Factores Culturales en el Liderazgo Mexicano

Personalismo

Valoración de las relaciones personales y la confianza por encima de los aspectos puramente transaccionales.

Policronismo

Flexibilidad en la gestión del tiempo y capacidad para manejar múltiples tareas simultáneamente.



Jerarquía

Respeto a la autoridad y estructuras de poder claramente definidas.

Colectivismo

Priorización del bienestar grupal sobre los intereses individuales.

El líder efectivo en México debe comprender y adaptar su estilo a estos factores culturales para maximizar su impacto y generar confianza en sus equipos.



Motivación y Talento

Evolución de la Motivación

Motivación 1.0

Basada en necesidades básicas de supervivencia

Motivación 2.0

Enfocada en recompensas y castigos (zanahoria y palo)

Motivación 3.0

Centrada en autonomía, maestría y propósito

Componentes de la Motivación 3.0

- **Autonomía:** Libertad para decidir cómo realizar el trabajo
- **Maestría:** Deseo de mejorar continuamente las habilidades
- **Propósito:** Conexión con un objetivo mayor que trasciende lo individual

En el contexto mexicano, la motivación 3.0 debe adaptarse considerando la importancia de las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia al grupo.

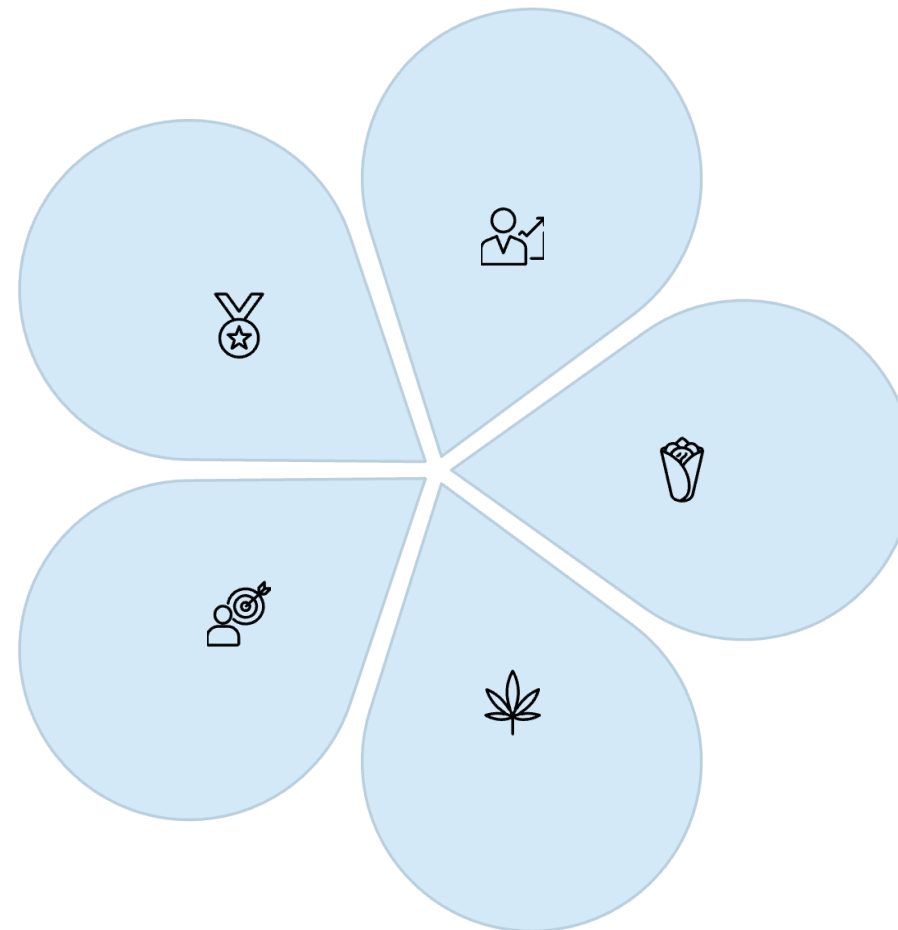
Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Compensación y Beneficios

Salario competitivo, prestaciones superiores a la ley, bonos por desempeño

Propósito y Significado

Impacto social, alineación con valores personales, trascendencia



Desarrollo Profesional

Oportunidades de crecimiento, capacitación continua, plan de carrera

Balance Vida-Trabajo

Flexibilidad horaria, trabajo remoto, respeto al tiempo personal

Cultura y Ambiente

Valores compartidos, inclusión, reconocimiento, sentido de pertenencia

Una PVE atractiva y auténtica es fundamental para atraer y retener talento en el competitivo mercado laboral mexicano actual.

Comunicación y Decisión

La comunicación efectiva es un pilar fundamental de la dirección, especialmente en el contexto mexicano donde las relaciones interpersonales son altamente valoradas.



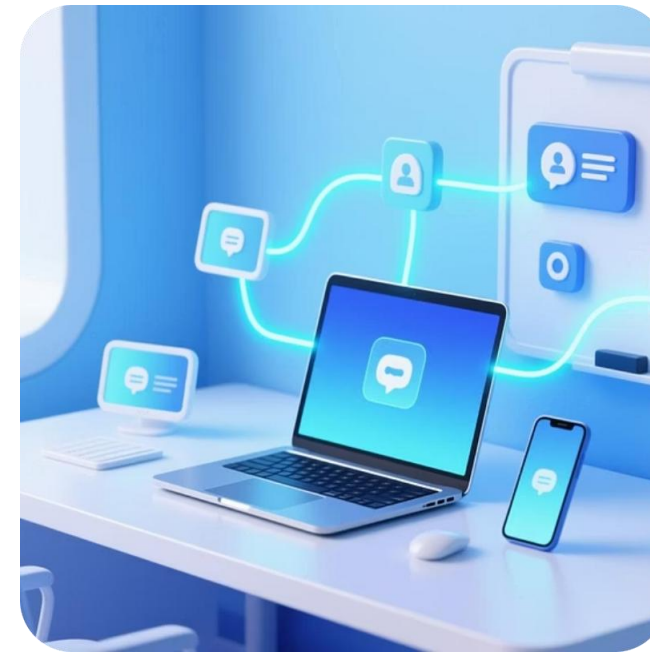
Comunicación Clara

Mensajes concisos y adaptados al receptor para asegurar la comprensión.



Comunicación Bidireccional

Fomento del diálogo activo y la retroalimentación continua entre todas las partes.



Comunicación Multicanal

Uso estratégico de diferentes medios según el mensaje y la audiencia para máxima efectividad.



Comunicación Intercultural

Consideración de diferencias regionales y culturales dentro de México para una comunicación inclusiva.



Storytelling como Herramienta de Liderazgo

¿Qué es el Storytelling?

Técnica de comunicación que utiliza narrativas estructuradas para transmitir mensajes de forma memorable y emocionalmente impactante.

Beneficios en la Dirección

- Facilita la comprensión de conceptos complejos
- Genera conexión emocional con la visión y valores
- Inspira y motiva a la acción
- Refuerza la cultura organizacional

Aplicación en México

La tradición oral mexicana y la riqueza cultural del país ofrecen un terreno fértil para el uso efectivo del storytelling en entornos empresariales.

Toma de Decisiones Basada en Datos

Evolución de la Toma de Decisiones



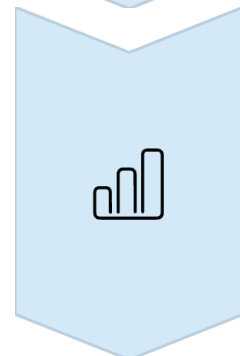
Intuición

Decisiones basadas en experiencia y "corazonadas"



Opinión

Decisiones influenciadas por jerarquía y poder



Datos

Decisiones fundamentadas en evidencia objetiva

Beneficios de las Decisiones Basadas en Datos

- Reducción de sesgos cognitivos
- Mayor objetividad y precisión
- Mejor capacidad de predicción
- Facilita la medición de resultados
- Permite aprendizaje organizacional sistemático

En México, la transición hacia este enfoque requiere superar barreras culturales como la alta dependencia de la jerarquía y la tradición de decisiones centralizadas.

3.2 Control: Gestión del Desempeño y Mejora Continua

El control, en la gestión moderna, es mucho más que una fase final; es un elemento dinámico que retroalimenta y optimiza todo el ciclo administrativo.



Control Tradicional

Enfoque punitivo y reactivo.



Control Moderno

Promueve la mejora continua y el desarrollo.

En el contexto empresarial mexicano, los sistemas de control deben integrar la supervisión con un profundo respeto por la autonomía y la dignidad de los colaboradores.



Equilibrio

Supervisión y respeto a la autonomía.



Sensibilidad Cultural

Considerar la crítica indirecta y el valor de las relaciones.

Evolución del Control

Control Tradicional

Enfoque reactivo, centrado en la detección de errores y desviaciones después de ocurridos. Orientado al castigo y la corrección.

1

Gestión del Desempeño

Visión integral que combina medición, retroalimentación y desarrollo. Orientado al mejoramiento continuo y el crecimiento.

2

3

4

Control Preventivo

Anticipación de problemas potenciales mediante controles previos. Enfocado en evitar desviaciones antes de que ocurran.

Control Adaptativo

Sistemas flexibles que se ajustan a entornos cambiantes. Incorpora inteligencia artificial y análisis predictivo para anticipar escenarios.

Esta evolución refleja un cambio de paradigma: del control como verificación al control como impulsor de valor y aprendizaje organizacional.

Retroalimentación Continua



Feedback

Retroalimentación sobre acciones y comportamientos pasados, orientada a la reflexión y el aprendizaje.

- **Específico y observable:** Basado en comportamientos concretos, no en juicios.
- **Oportuno y cercano:** Entregado poco después del evento para mayor impacto.
- **Equilibrado:** Incluye tanto aspectos positivos como áreas de mejora.
- **Enfocado en el comportamiento:** Se centra en "qué se hizo", no en "quién es la persona".

En el contexto mexicano, donde la comunicación tiende a ser indirecta y la preservación de la armonía social es importante, estas técnicas deben aplicarse con sensibilidad cultural para asegurar su efectividad y aceptación.



Feedforward

Orientación hacia el futuro, centrada en sugerencias para mejorar el desempeño próximo.

- **Propositivo y constructivo:** Ofrece ideas y soluciones para el futuro.
- **Enfocado en soluciones:** Guía hacia cómo actuar diferente, no solo señala problemas.
- **Participativo y colaborativo:** Invita a la co-creación y el diálogo.
- **Orientado al desarrollo:** Impulsa el crecimiento personal y profesional.

Métricas y Visualización

Key Performance Indicators (KPIs)

Características de KPIs Efectivos

- **Específicos:** Claramente definidos y comprensibles
- **Medibles:** Cuantificables de manera objetiva
- **Alcanzables:** Realistas y factibles
- **Relevantes:** Alineados con objetivos estratégicos
- **Temporales:** Con plazos definidos para su evaluación

Tipos de KPIs

- **Financieros:** ROI, margen de utilidad, flujo de efectivo
- **Clientes:** NPS, retención, satisfacción
- **Procesos:** Eficiencia, calidad, tiempo de ciclo
- **Personas:** Rotación, compromiso, productividad

La selección de KPIs debe considerar el contexto específico de la empresa mexicana y su etapa de desarrollo.

Dashboards de Business Intelligence



Visualización Intuitiva

Transforma datos complejos en representaciones visuales comprensibles a primera vista.



Monitoreo en Tiempo Real

Permite el seguimiento continuo del desempeño empresarial con información actualizada al instante.



Decisiones Ágiles

Facilita la identificación de tendencias y la toma de decisiones rápidas y fundamentadas.

En México, su adopción crece, aunque persisten brechas en capacitación y cultura de datos.

Filosofías de Eficiencia

Lean Management

Filosofía enfocada en la eliminación sistemática de desperdicios (muda) para maximizar el valor entregado al cliente.

Principios Lean

- Identificar valor desde la perspectiva del cliente
- Mapear el flujo de valor y eliminar desperdicios
- Crear flujo continuo de procesos
- Establecer sistemas pull (tirados por la demanda)
- Buscar la perfección mediante mejora continua

Six Sigma

Metodología basada en datos para la reducción de la variabilidad en los procesos, buscando no más de 3.4 defectos por millón de oportunidades.

Metodología DMAIC

- **Definir:** Problema, alcance y objetivos
- **Medir:** Desempeño actual del proceso
- **Analizar:** Causas raíz de problemas
- **Mejorar:** Implementar soluciones
- **Controlar:** Mantener las mejoras logradas





Aplicación de Lean en México

Los 7 Desperdicios (Muda)

1. Sobreproducción
2. Esperas
3. Transporte innecesario
4. Sobreprocesamiento
5. Inventarios excesivos
6. Movimientos innecesarios
7. Defectos

Casos de Éxito en México

- Reducción del 30% en tiempos de entrega en manufactura automotriz
- Disminución del 25% en costos operativos en sector alimentario
- Mejora del 40% en satisfacción del cliente en servicios financieros

Adaptaciones Culturales

La implementación exitosa de Lean en México requiere considerar factores como la aversión al riesgo, la importancia de las relaciones y la comunicación indirecta.



3.3 Tendencias y Desafíos de la Administración en México



Tendencias Globales

El panorama empresarial mexicano está experimentando transformaciones profundas impulsadas por factores tecnológicos, sociales y económicos a nivel mundial, con un impacto directo en las estrategias administrativas.

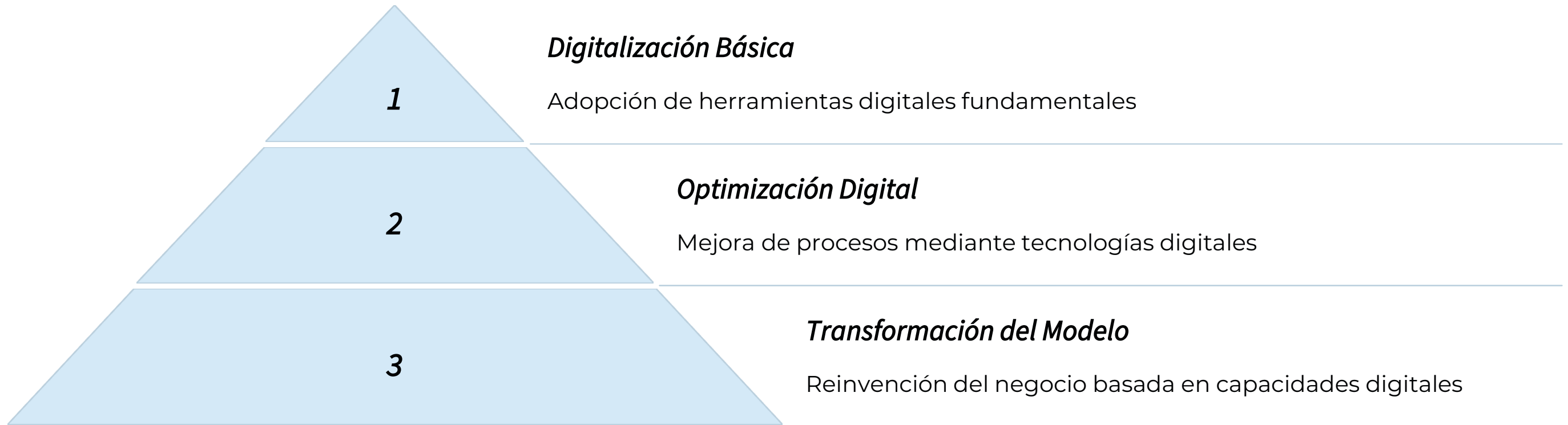


Desafíos Locales

Las organizaciones mexicanas enfrentan el reto de adaptarse a estas tendencias globales mientras navegan un entorno caracterizado por la incertidumbre política, la desigualdad económica y la diversidad regional.

Comprender estas macrotendencias y sus matices locales es fundamental para desarrollar estrategias que permitan a las empresas no solo sobrevivir sino prosperar en el nuevo contexto, impulsando la innovación y la adaptación.

Transformación Digital e Innovación

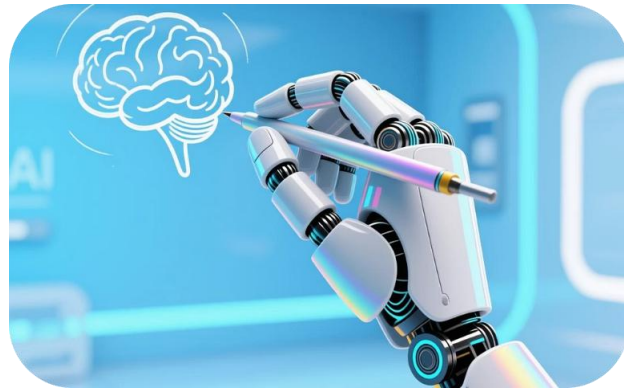


La transformación digital en México avanza a diferentes velocidades según el sector y tamaño de las empresas, con una brecha significativa entre grandes corporaciones y PyMEs.

El desafío no es solo tecnológico sino también cultural, requiriendo un cambio de mentalidad y desarrollo de nuevas capacidades en todos los niveles organizacionales.

Inteligencia Artificial Generativa

Impacto en la Administración



Automatización cognitiva: Realiza tareas que requieren análisis, creatividad y juicio humano.



Personalización masiva: Ofrece experiencias y soluciones adaptadas a cada cliente o empleado.



Análisis predictivo avanzado: Permite la anticipación de tendencias y comportamientos con mayor precisión.



Asistencia aumentada: Potencia las capacidades humanas mediante la colaboración entre personas y máquinas.

Aplicaciones en México

Atención al cliente:

Implementación de chatbots avanzados para soporte y consultas.

Optimización de cadenas de suministro: Mejora la eficiencia y reduce costos en la logística.

Personalización de experiencias: Adapta productos y servicios a las preferencias individuales del cliente.

Análisis de datos: Facilita la toma de decisiones estratégicas mediante el análisis de grandes volúmenes de datos.

Creación de contenido y marketing: Genera contenido personalizado y campañas de marketing eficientes.



Ecosistema FinTech en México

394 FinTechs en México

México es el segundo hub FinTech más grande de América Latina, con un crecimiento anual del 23%.

\$68.4M Inversión 2022

Capital de riesgo invertido en startups FinTech mexicanas durante 2022.

57% Población no bancarizada

Porcentaje de mexicanos sin acceso a servicios financieros tradicionales, representando una oportunidad para soluciones FinTech.

La Ley FinTech de México, pionera en América Latina, ha creado un marco regulatorio que fomenta la innovación mientras protege a los consumidores, impulsando el crecimiento del sector.

Nuevos Enfoques Estratégicos

Las organizaciones mexicanas están adoptando nuevos paradigmas estratégicos para responder a un entorno cada vez más complejo, competitivo y consciente.

Gestión del Cambio
Desarrollo de capacidades organizacionales para adaptarse continuamente

Agilidad Organizacional
Capacidad de respuesta rápida ante cambios del entorno



Customer Centricity
Reorientación de toda la organización alrededor del cliente

Sostenibilidad
Integración de consideraciones ambientales y sociales en la estrategia

Estos enfoques no son mutuamente excluyentes sino complementarios, creando organizaciones más resilientes y adaptativas.

Modelo de Gestión del Cambio de Kotter

1. Crear sentido de urgencia

Desarrollar conciencia sobre la necesidad del cambio

2. Formar una coalición poderosa

Reunir un equipo de líderes influyentes

3. Crear una visión para el cambio

Definir claramente el estado futuro deseado

4. Comunicar la visión

Transmitir el mensaje de forma constante y convincente

5. Eliminar obstáculos

Remover barreras que impiden el avance

6. Asegurar triunfos a corto plazo

Generar victorias visibles y celebrarlas

7. Construir sobre el cambio

Usar el impulso para seguir avanzando

8. Anclar el cambio en la cultura

Institucionalizar las nuevas prácticas

En México, este modelo debe adaptarse considerando factores como la alta distancia al poder y la aversión a la incertidumbre.

Customer Centricity

¿Qué es Customer Centricity?

Enfoque estratégico que coloca al cliente en el centro de todas las decisiones organizacionales, buscando crear valor superior mediante experiencias excepcionales.

Va más allá de la simple orientación al cliente, transformando toda la cultura, procesos y estructura organizacional para alinearse con las necesidades y expectativas de los clientes.

Pilares del Customer Centricity

- **Conocimiento profundo:**
Comprensión integral de necesidades, comportamientos y contextos
- **Empatía organizacional:**
Capacidad de ver el negocio desde la perspectiva del cliente
- **Experiencia consistente:**
Coherencia en todos los puntos de contacto
- **Mejora continua:** Evolución constante basada en retroalimentación



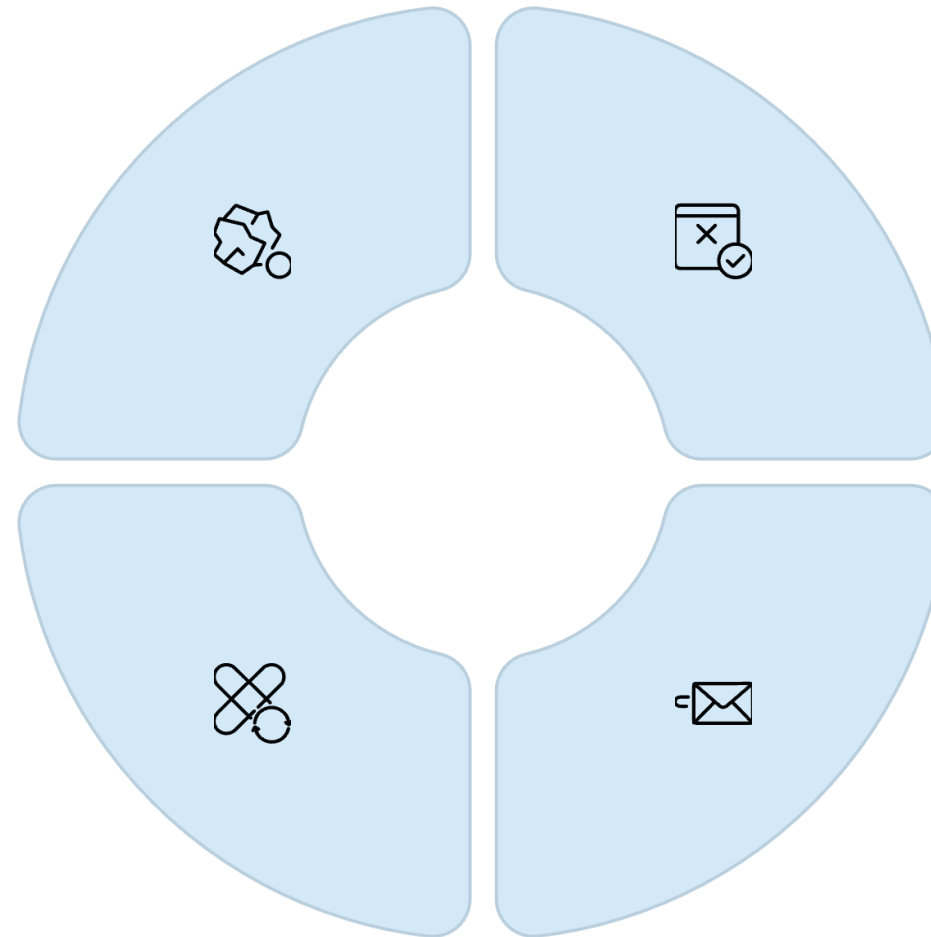
Sostenibilidad y Economía Circular

Diseño Regenerativo

Productos diseñados para ser reutilizados, reparados o reciclados

Recuperación de Valor

Sistemas para capturar y reutilizar materiales al final de su vida útil



Producción Limpia

Procesos que minimizan residuos y uso de recursos no renovables

Modelos de Servicio

Transición de venta de productos a oferta de servicios y experiencias

En México, empresas como Grupo Bimbo, CEMEX y Natura están liderando la transición hacia modelos de negocio circulares, generando ventajas competitivas mientras contribuyen al desarrollo sostenible.



El Futuro del Trabajo y la Gestión del Talento

El mundo laboral está experimentando transformaciones profundas que redefinen la relación entre personas y organizaciones, con implicaciones significativas para la gestión del talento en México.

Automatización e IA

Redefinición de roles y tareas, con énfasis en habilidades exclusivamente humanas como creatividad, empatía y pensamiento crítico.

Trabajo Híbrido

Combinación flexible de trabajo remoto y presencial, requiriendo nuevos enfoques de liderazgo, colaboración y medición del desempeño.

Talento sin Fronteras

Acceso global a talento y competencia internacional por profesionales mexicanos calificados, impulsando la necesidad de propuestas de valor competitivas.

Experiencia del Empleado (EX)

¿Qué es la Experiencia del Empleado?

Conjunto de percepciones que los empleados tienen sobre sus interacciones con la organización a lo largo de todo su ciclo de vida laboral, desde el reclutamiento hasta la salida.

Similar al concepto de experiencia del cliente, pero enfocado en los colaboradores como "clientes internos" cuya satisfacción y compromiso son fundamentales para el éxito organizacional.

Momentos Clave de la EX

- **Atracción y reclutamiento:** Primera impresión y promesa de valor
- **Onboarding:** Integración y confirmación de expectativas
- **Desarrollo y crecimiento:** Oportunidades de aprendizaje y avance
- **Reconocimiento:** Valoración de contribuciones
- **Equilibrio vida-trabajo:** Flexibilidad y bienestar
- **Offboarding:** Salida digna y constructiva

Upskilling y Reskilling



Upskilling

Desarrollo de nuevas habilidades complementarias para mejorar el desempeño en el rol actual o prepararse para su evolución.

- Ejemplo: Un contador que aprende análisis de datos avanzado



Reskilling

Adquisición de competencias significativamente diferentes para desempeñar un nuevo rol o función.

- Ejemplo: Un cajero bancario que se convierte en especialista en experiencia digital

En México, empresas como BBVA, Grupo Bimbo y América Móvil están implementando programas masivos de upskilling y reskilling para preparar su fuerza laboral ante la transformación digital.

El desafío es particularmente relevante considerando que el 60% de los empleos en México tienen alto potencial de automatización según la OCDE.

Bienestar Organizacional y NOM-035

La NOM-035-STPS-2018 es la norma oficial mexicana que establece los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en los centros de trabajo. Su implementación busca fomentar un entorno organizacional favorable y proteger la salud mental de los empleados.



Identificación y Análisis

De factores de riesgo psicosocial en el ambiente laboral.



Evaluación del Entorno

Análisis del clima y las condiciones de la organización.



Medidas de Prevención

Implementación de estrategias para controlar los riesgos.



Atención a Quejas

Establecimiento de mecanismos para gestionar denuncias y preocupaciones.



Identificación de Acontecimientos

Seguimiento a trabajadores expuestos a eventos traumáticos.

La NOM-035 representa un avance significativo en el reconocimiento de la importancia del bienestar psicosocial en el trabajo, aunque su implementación efectiva sigue siendo un desafío para muchas organizaciones mexicanas.

Factores de Riesgo Psicosocial según NOM-035

Condiciones del Ambiente

- Condiciones peligrosas e inseguras
- Condiciones deficientes e insalubres
- Trabajos peligrosos

Cargas de Trabajo

- Cargas cuantitativas excesivas
- Ritmos de trabajo acelerados
- Cargas contradictorias o inconsistentes

Control sobre el Trabajo

- Falta de control y autonomía
- Limitada participación en decisiones
- Limitación del desarrollo profesional

Jornada de Trabajo

- Jornadas prolongadas
- Interferencia trabajo-familia

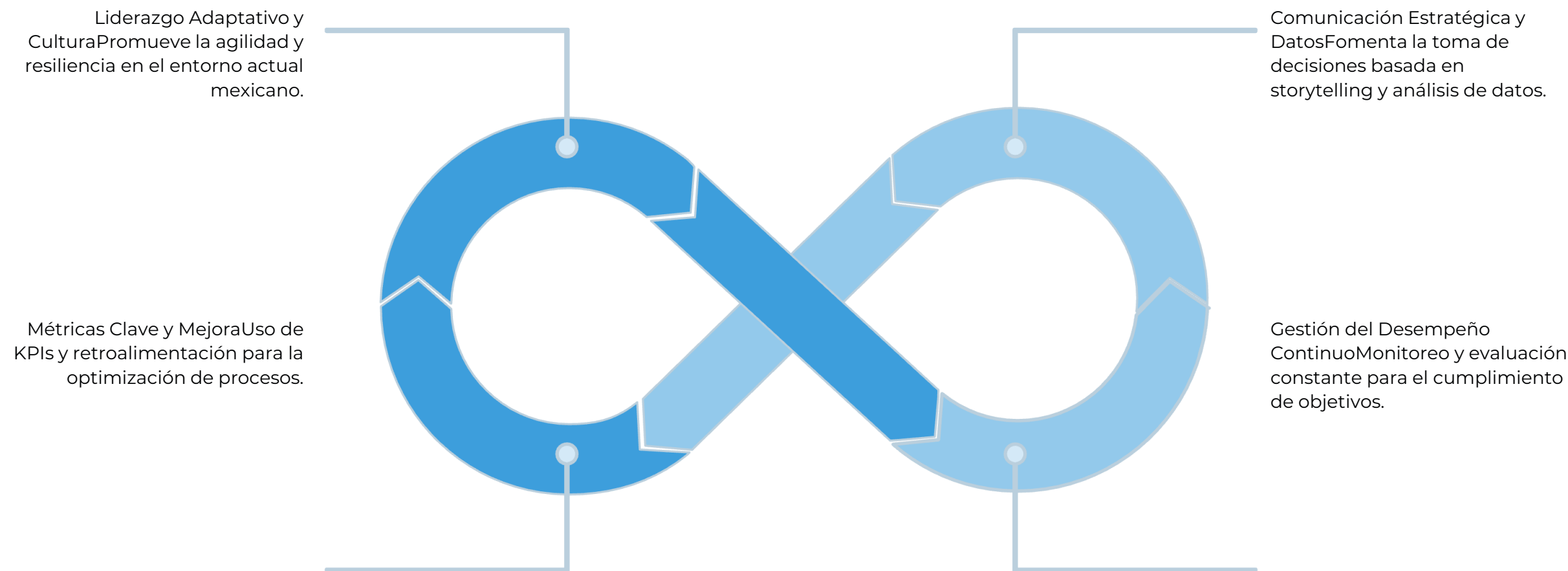
Liderazgo y Relaciones

- Liderazgo negativo
- Relaciones negativas
- Violencia laboral

Entorno Organizacional

- Reconocimiento deficiente
- Insuficiente sentido de pertenencia
- Inestabilidad laboral

Integración de Conceptos: Dirección y Control

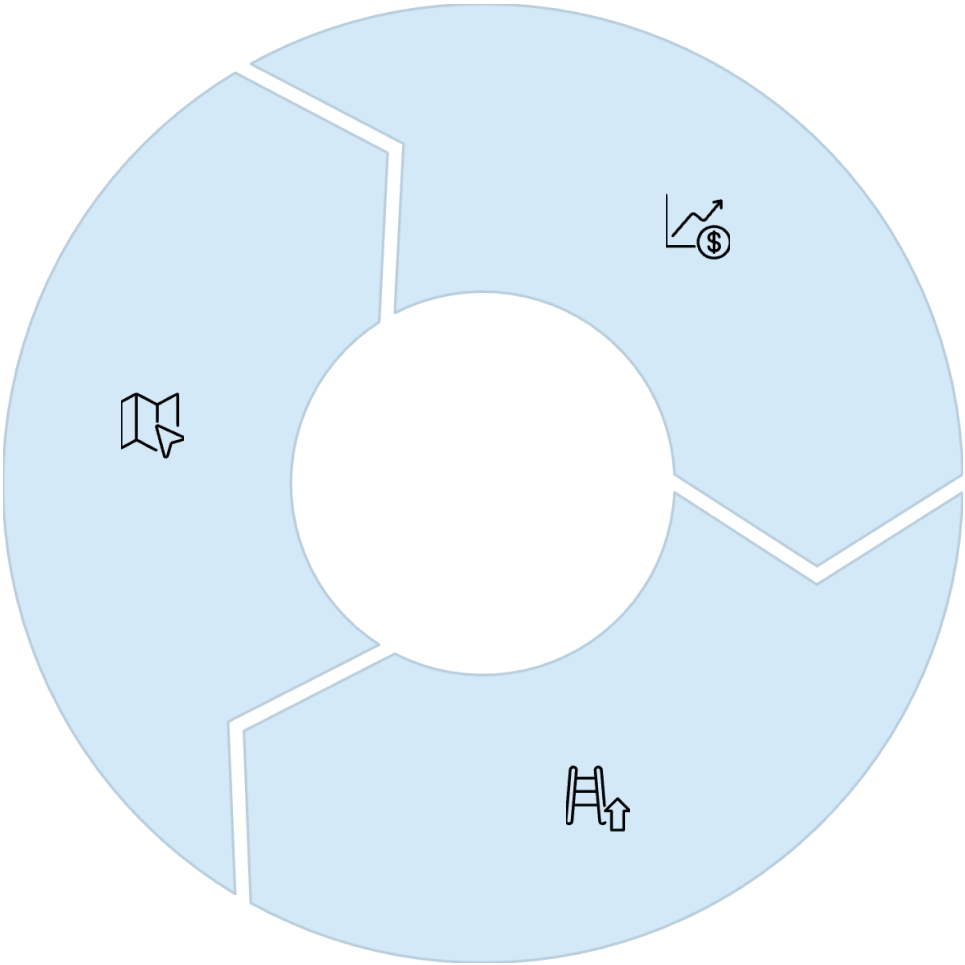


La Fase Dinámica del Proceso Administrativo en México

La Dirección y el Control son pilares interconectados que impulsan un ciclo virtuoso en las organizaciones mexicanas, adaptándose y evolucionando continuamente.

Dirección Estratégica

Un liderazgo adaptativo establece una visión clara y motiva al talento, impulsado por una comunicación estratégica que alinea a los equipos.



Decisión y Gestión del Desempeño

La toma de decisiones se basa en datos, y la gestión del desempeño, junto con el monitoreo de métricas clave (KPIs), asegura el cumplimiento de objetivos.

Control y Mejora Continua

La retroalimentación constante y la aplicación de filosofías como Lean impulsan una mejora continua, permitiendo la adaptación y el aprovechamiento de oportunidades.



Caso Práctico: Transformación de una Empresa Mexicana

Situación Inicial

Empresa familiar mediana del sector manufacturero, con infraestructura y métodos anticuados.

Liderazgo tradicional y centralizado, que limitaba la innovación y el empoderamiento.

Procesos manuales y poco eficientes, que generaban cuellos de botella y errores.

Alta rotación de personal joven, que buscaba oportunidades en empresas más modernas.

Pérdida gradual de competitividad frente a nuevos participantes en el mercado.

Intervención Estratégica

Implementación de liderazgo situacional, adaptándose a las necesidades de cada equipo.

Digitalización de procesos clave, agilizando operaciones y mejorando la toma de decisiones.

Implementación de dashboards de KPIs, ofreciendo una visión clara del desempeño en tiempo real.

Rediseño de la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) con énfasis en desarrollo y crecimiento.

Adopción de metodología Lean para optimizar flujos de trabajo y reducir desperdicios.

Programa de upskilling y reskilling para todo el personal, fomentando nuevas habilidades.

35%

Aumento en Productividad

40%

Reducción en Rotación

28%

Incremento en Rentabilidad

Desafíos de Implementación en México

Factores Culturales

- Alta distancia al poder que dificulta el empoderamiento
- Comunicación indirecta que complica la retroalimentación
- Aversión al riesgo que limita la innovación
- Orientación a corto plazo que obstaculiza inversiones estratégicas

Factores Estructurales

- Brecha digital y limitado acceso a tecnología
- Desigualdad educativa y de habilidades
- Informalidad en procesos y sistemas
- Limitado acceso a financiamiento para PyMEs

Estos desafíos requieren adaptaciones específicas de los modelos y prácticas globales para que funcionen efectivamente en el contexto mexicano.

Estrategias de Adaptación al Contexto Mexicano



Sensibilidad Cultural

Adaptar modelos considerando valores y prácticas culturales mexicanas



Educación Continua

Invertir en desarrollo de capacidades técnicas y adaptativas



Implementación Gradual

Avanzar por fases con victorias tempranas visibles



Comunidad de Práctica

Crear redes de aprendizaje y apoyo entre organizaciones

El éxito en la implementación de nuevos enfoques administrativos en México depende tanto de la solidez técnica como de la inteligencia cultural para adaptarlos al contexto local.



Perfil del Administrador Mexicano del Futuro

Competencias Técnicas

- **Alfabetización digital:** Comprensión profunda de tecnologías emergentes
- **Análisis de datos:** Capacidad para extraer insights de información compleja
- **Gestión de la innovación:** Metodologías para fomentar la creatividad y el desarrollo de soluciones
- **Sostenibilidad:** Conocimiento de prácticas y métricas ESG

Competencias Adaptativas

- **Inteligencia cultural:** Capacidad para operar efectivamente en contextos diversos
- **Agilidad de aprendizaje:** Habilidad para adquirir nuevos conocimientos rápidamente
- **Pensamiento sistémico:** Comprensión de interrelaciones complejas
- **Resiliencia:** Capacidad para prosperar en la incertidumbre
- **Liderazgo inclusivo:** Habilidad para potenciar equipos diversos

Recursos para el Desarrollo Profesional



Libros Recomendados

- "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" - Daniel Pink
- "Lean Thinking" - James Womack y Daniel Jones
- "Leading Change" - John Kotter
- "The Experience Economy" - Joseph Pine y James Gilmore



Certificaciones Valiosas

- Lean Six Sigma (Green/Black Belt)
- Project Management Professional (PMP)
- Certified ScrumMaster (CSM)
- Data Analytics Certification



Comunidades Profesionales

- Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)
- Asociación de Transformación Digital de México
- Comunidad Lean-Agile México

El desarrollo continuo de competencias es esencial para mantenerse relevante en un entorno administrativo en constante evolución.

Conclusiones de la Unidad

1. Integración Dinámica

La dirección y el control constituyen un sistema integrado y dinámico que da vida a la planeación y organización, transformando planes en resultados concretos.

2. Evolución Continua

Los enfoques de liderazgo, motivación y control están evolucionando hacia modelos más participativos, basados en datos y centrados en el desarrollo humano.

3. Contextualización Cultural

La efectividad de las prácticas administrativas depende de su adaptación al contexto cultural mexicano, considerando valores, tradiciones y realidades locales.

4. Transformación Digital

La tecnología está redefiniendo todos los aspectos del proceso administrativo, creando nuevas posibilidades pero también exigiendo nuevas competencias.

5. Enfoque Humano

A pesar de la creciente automatización, el factor humano sigue siendo central, con énfasis en bienestar, experiencia del empleado y desarrollo de talento.

Bibliografía



Obras Fundamentales de *Administración y Liderazgo*

Administración

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2023). *Administración* (15^a ed.). Pearson Educación.

Team of Teams

McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., & Fussell, C. (2015). *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Portfolio/Penguin.

The Effective Executive

Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. Harper Business.

Innovación y *Transformación Organizacional*



Mide lo que importa

Doerr, J. (2020). *Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Penguin Random House Grupo Editorial.



El método Lean Startup

Ries, E. (2019). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.



Brave New Work

Dignan, A. (2019). *Brave New Work: Are You Ready to Reinvent Your Organization?*. Portfolio/Penguin.

Desarrollo de *Pensamiento Crítico y Comunicación*

Piénsalo otra vez

Grant, A. (2021). *Piénsalo otra vez: El poder de saber lo que no sabes*. Deusto.

El secreto del contador de historias

Gallo, C. (2016). *El secreto del contador de historias: Lecciones de los mejores TED Talks para inspirar y persuadir*. Conecta.

