

Módulo 3

Liderando el negocio

LIDERAZGO TOP

GNC
VIVE MEJOR



Universidad
Tecnológico de
México

Agenda

Bloque 1

Actividad	Duración
Bienvenida por figura directiva de GNC.	5 minutos.
Bienvenida y presentación.	10 minutos.
Expectativas.	10 minutos.
Tema 1: Definición de objetivos de negocio y KPI.	25 minutos.
Dinámica 1.	45 minutos.
Tema 2: Planeación, organización y control de recursos.	20 minutos.
Receso.	15 minutos.

Bloque 2

Actividad	Duración
Recapitulación del bloque 1.	10 minutos.
Tema 3: Orientación a resultados. Tema 4: Mentalidad estratégica. Tema 5: Favorabilidad al cambio.	45 minutos.
Dinámica 2.	45 minutos.
Explicación del caso de estudio del módulo 3.	10 minutos.
Cierre.	10 minutos.



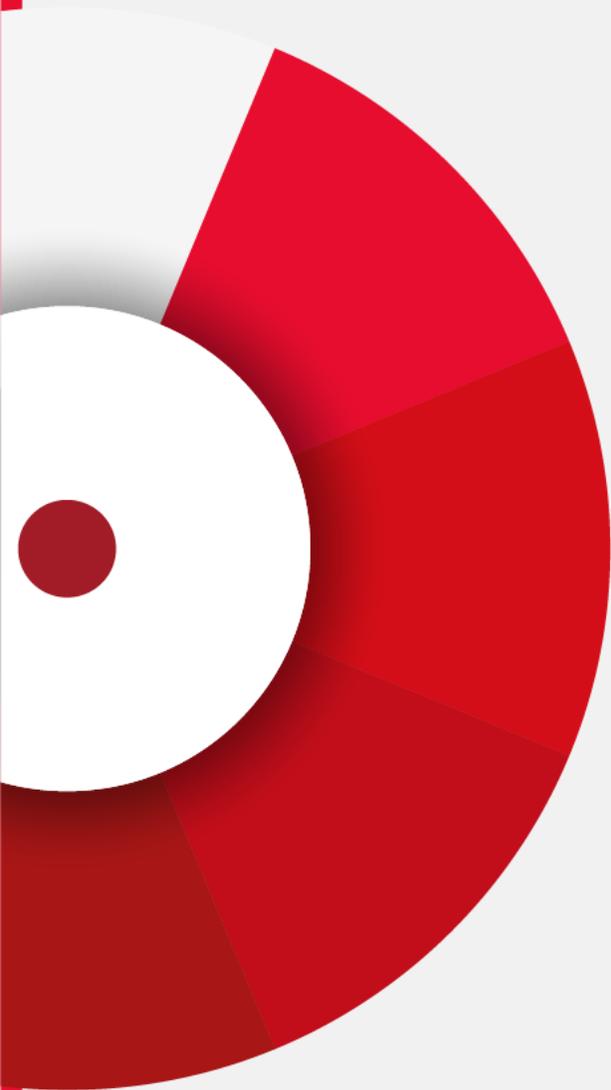
初心
Chūxīn

Chū (principiante) / xīn (mente y corazón)

Mente y corazón de principiante. Antes de poner nuestro juicio interior, de “decir me gusta esto”, “no me gusta esto”, “esto es bueno”, “esto es malo”, te invito a tener una actitud de *mindfulness*, que significa curiosidad, humildad, asombro, es decir, mente de principiante.



Las siete actitudes del mindfulness



1. No juzgar.

2. Paciencia.

3. Mente de principiante.



5. No forzar.

6. Aceptación.

7. Ceder.

4. Confianza.

Expectativas

- ¿Qué espero de este curso y del instructor?
- ¿Qué me disgustaría que pasara en este tiempo que trabajaremos juntos?
- ¿Qué puedo aportar para que no ocurra lo anterior?
- Propongan reglas para llevar a cabo durante el curso.

Temario



Tema 1

Definición de objetivos de negocio y KPI

GNC
VIVE MEJOR



Tema 2

Planeación, organización y control de recursos



Tema 3

Orientación a resultados



Tema 4

Mentalidad estratégica



Tema 5

Favorabilidad al cambio



Universidad
Tecmilenio



Tema 1.

Definición de objetivos de negocio y KPI



¿Cuántas veces te ha pasado que implementas un plan o una estrategia, pero los resultados no fueron los esperados?

2	1	4	3	9	5	6	7	8	2	3	6	5	9	4	0	1
6	7	9	3	4	9	0	5	6	2	5	8	4	0	5	2	6
9	8	2	6	3	5	9	3	2	9	3	7	2	6	3	4	8
8	1	6	2	3	8	7	9	5	0	2	3	9	2	8	4	3
0	9	1	8	5	4	2	9	4	7	4	6	8	4	0	2	9
3	9	2	7	3	6	6	5	2	9	4	0	4	9	4	8	6
5	2	4	3	6	4	8	1	0	3	9	4	8	4	7	3	2
8	6	2	3	0	8	7	3	6	2	5	4	4	8	3	5	0



GNC
VIVE MEJOR

 **Universidad
Tecnológico**

2	1	4	3	9	5	6	7	8	2	3	6	5	9	4	0	1
6	7	9	3	4	9	0	5	6	2	5	8	4	0	5	2	6
9	8	2	6	3	5	9	3	2	9	3	7	2	6	3	4	8
8	1	6	2	3	8	7	9	5	0	2	3	9	2	8	4	3
0	9	1	8	5	4	2	9	4	7	4	6	8	4	0	2	9
3	9	2	7	3	6	6	5	2	9	4	0	4	9	4	8	6
5	2	4	3	6	4	8	1	0	3	9	4	8	4	7	3	2
8	6	2	3	0	8	7	3	6	2	5	4	4	8	3	5	0

Dinámica 1

Análisis y cambios a partir del 2021

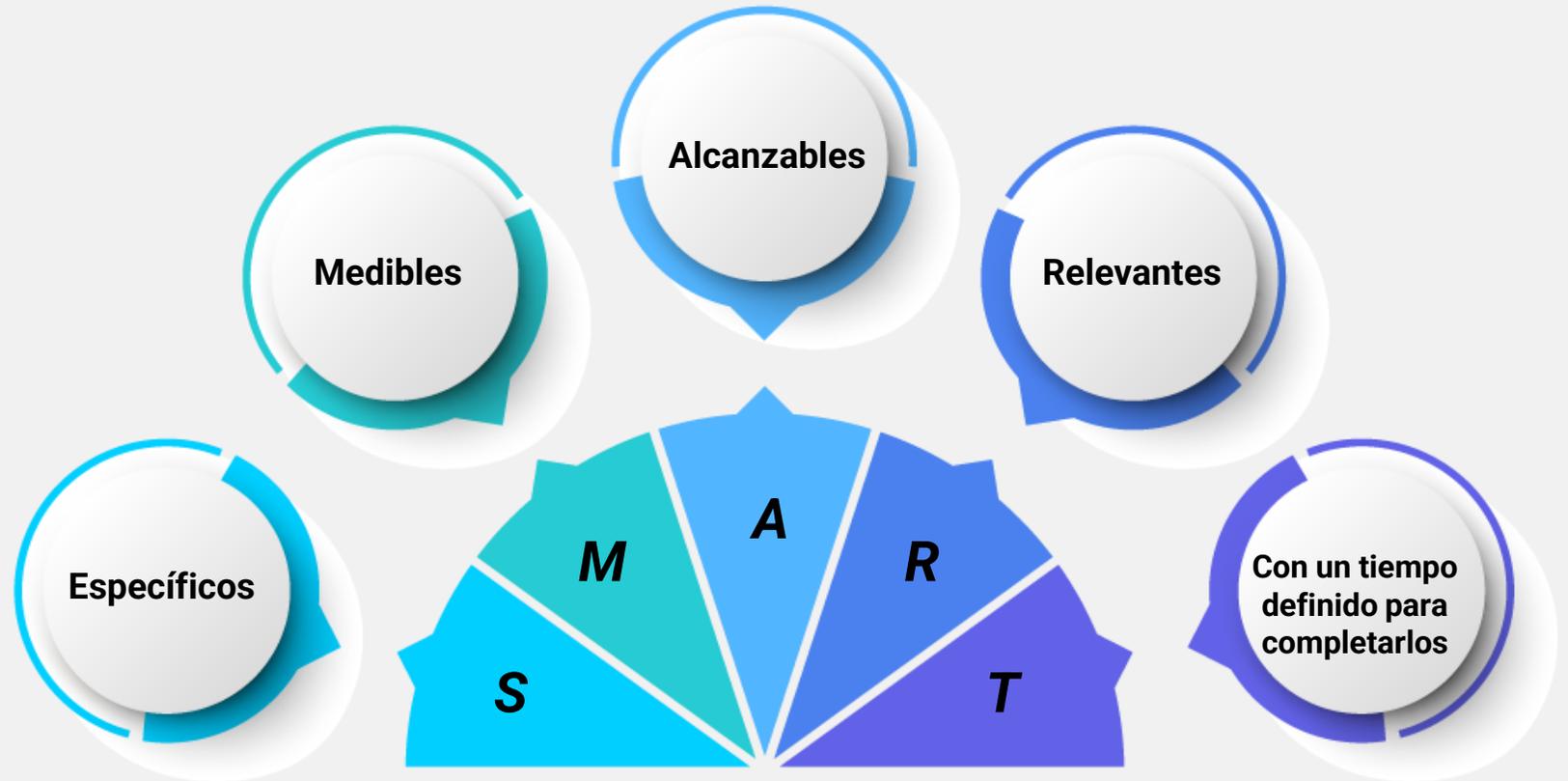
GNC
VIVE MEJOR

 Universidad
Tecmilenio



La brecha de ejecución es un factor que propició que no lograras tus objetivos, como la falta de comunicación, los recursos de mala calidad, etc., pero muchas veces el fracaso de los proyectos se deriva de la mala planeación, organización y de no establecer objetivos y metas claramente.

Objetivos SMART





Dentro del establecimiento de objetivos, está la definición de indicadores, también conocidos como key performance indicators (KPI) o indicadores clave de desempeño.



GNC
VIVE MEJOR

 Universidad
Tecmilenio



Los KPI sirven para tomar decisiones asertivas e informadas, así como para determinar qué acciones han obtenido los mejores resultados.



El **tipo de KPI** que elijas dependerá del objetivo y área en la que te estés enfocando.

Los indicadores son tan diversos que se pueden aplicar tanto en estrategias de mercadotecnia como dentro del sistema de producción o RH de una empresa, solo es cuestión de que definas cuál es el que se adapta más a tus necesidades y al proyecto, para así poder aplicarlo de manera exitosa.

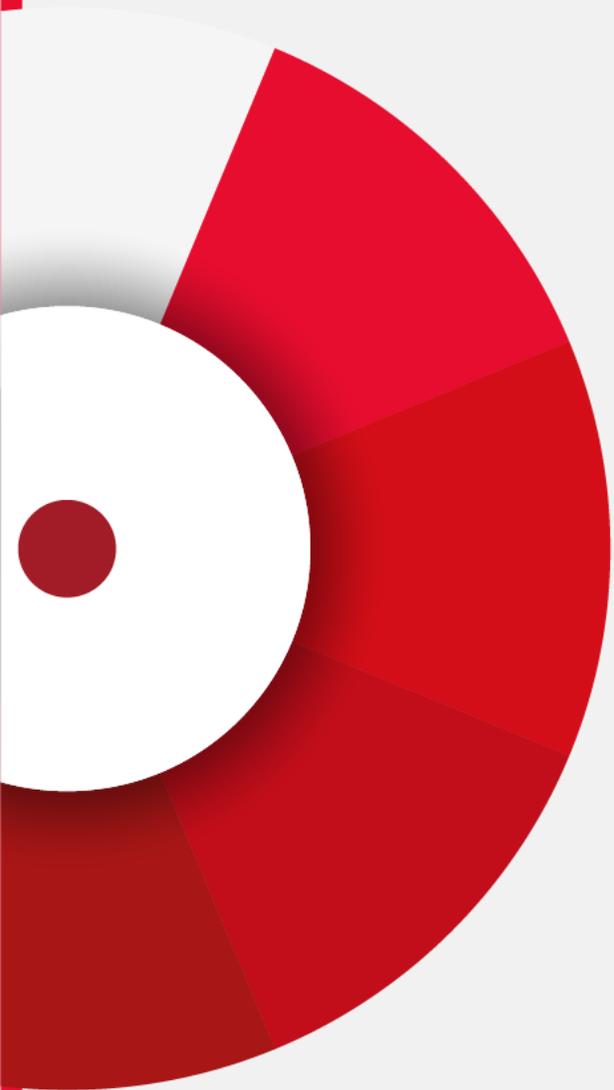


Tipo de KPI	Definición	Acciones que miden
Ventas	Se enfoca en convertir las ventas de la empresa en facturas del producto o servicio que ofrece la compañía.	Satisfacción del cliente, compromiso y motivación del departamento comercial, cantidad o nivel de facturas y número de visitas.
Mercadotecnia digital	Miden las diferentes operaciones que se realizan, esto con la finalidad de conseguir contactos y conversaciones a partir de la implementación de una estrategia de mercadotecnia.	Tráfico de nuevos usuarios en la página web, usuarios recurrentes, tiempo de permanencia en una página web, compradores conseguidos, número de seguidores y alcance.
Logística	Son indicadores muy relacionados con los de comercialización. Estos sirven para medir la evolución de la empresa y para ejecutar acciones que mejoren su situación.	Abastecimiento, rotación de inventario, nivel de stock, plazo de aprovisionamiento y costos de transporte de mercancía.
Producción	Por lo general, los KPI de producción se relacionan con los indicadores de logística, ya que son imprescindibles para realizar la mejora continua de los procesos aplicados dentro de una empresa.	Costo medio de pedido de compra, errores de provisionamiento de demanda, tiempo de inactividad y horas trabajadas.
Financieros	Estos indicadores están estrechamente ligados con la estrategia de la compañía, pues miden el crecimiento, la disminución de costos y el buen aprovechamiento y uso de los recursos de la empresa.	Margen de utilidad como ROI (retorno de inversión), y punto de equilibrio.
Recursos Humanos	Decisiones que afectan a la forma en que ofreces beneficios, medición de la asistencia, promoción del desarrollo o la retención de tus empleados.	Ausentismo, rotación, desempeño, motivación, ambiente de trabajo, sistema de gestión por competencias.



“Aquellos que no pueden ser medidos no pueden ser controlados. Lo que no se controla no se gestiona y lo que no se gestiona no puede mejorarse”.

De ahí la importancia de los indicadores en cualquier empresa y dentro de los grupos de trabajo, ya que son necesarios para poder mejorar los procesos y prácticas de cualquier actividad.



Tema 2.

Planeación, organización y control de recursos

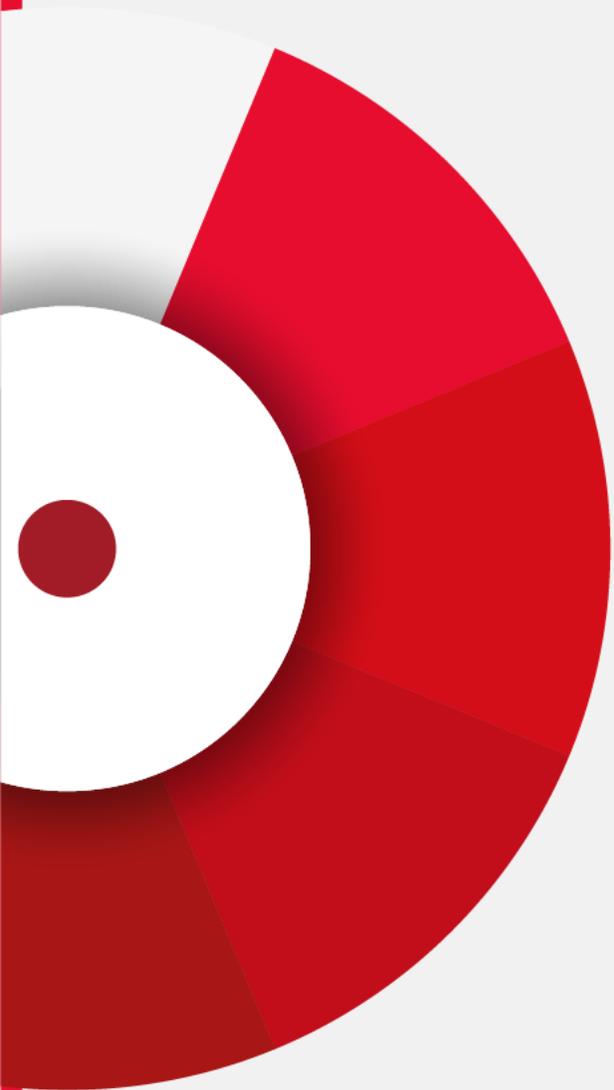


Un diagnóstico adecuado es fundamental para la solución de problemas, pues nos brinda la información suficiente para determinar la solución ideal al fenómeno estudiado.

Albert Einstein solía decir que el 90% (o más) del tiempo que nos lleva dar solución a un problema se debería invertir en diagnosticarlo y el resto del tiempo en adaptar una estrategia de solución que contemple toda la información analizada.



Los malos diagnósticos pueden acarrear grandes cadenas de errores que representan un enorme consumo de recursos por parte de las empresas que generaron estrategias basadas en información errónea o con poca consistencia y que dirigieron la toma de decisiones para generar una solución cuyos resultados no fueron los esperados.



Bajo la misma premisa, el éxito en el cumplimiento de objetivos de una empresa radica en qué tan bien se planea, se organiza y se lleva el control de los procesos, además de que las personas dentro de esta se alineen a sus objetivos para lograr las metas individuales y colectivas.



La planeación y organización interna de tareas y funciones, así como la agenda de trabajo de cada persona dentro de la organización contribuye a que esta logre sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

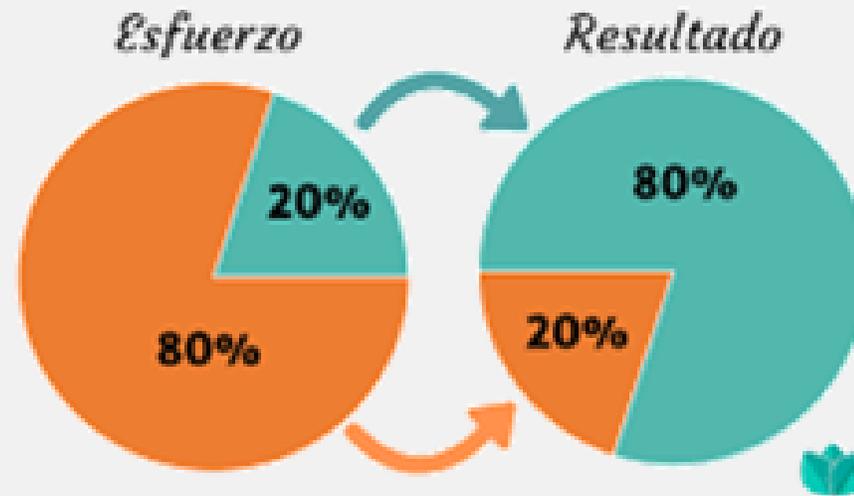


Los objetivos nos ayudan a dar dirección y trazar un plan para conseguir lo que se quiere lograr, no solo a nivel personal, sino en equipo.

El “común denominador” de los métodos para definir objetivos es que se deben poder medir, estar apegados a la realidad y ser precisos.

En cuanto a la **priorización** de actividades, utilizaremos la **técnica de Pareto u 80-20**, ya que resulta de gran utilidad.

Principio de Pareto





Matriz de priorización



	Urgente	No urgente
Importante	Cuadrante I: Necesario Evitar crisis. Juntas de emergencia. Fechas límite de último minuto. Presiones por problemas. Eventos de imprevistos.	Cuadrante II: Efectividad Trabajo productivo. Metas importantes. Pensamiento creativo. Planeación y actividades preventivas. Construcción de relaciones. Aprendizaje y crecimiento personal. Ocio y actividades recreativas. Afilarse la sierra. Construcción de la misión.
No importante	Cuadrante III: Distracción Interrupciones innecesarias. Reportes innecesarios. Juntas irrelevantes. Asuntos menores de otras personas. Correo no importante, tareas, llamadas, etc.	Cuadrante IV: Desperdicio Trabajo trivial. Actividades por evitar. Relajación excesiva, televisión, gaming e Internet. Ladrones del tiempo. Chismes.



Receso 15 minutos

GNC
VIVE MEJOR

 Universidad
Tecmilenio

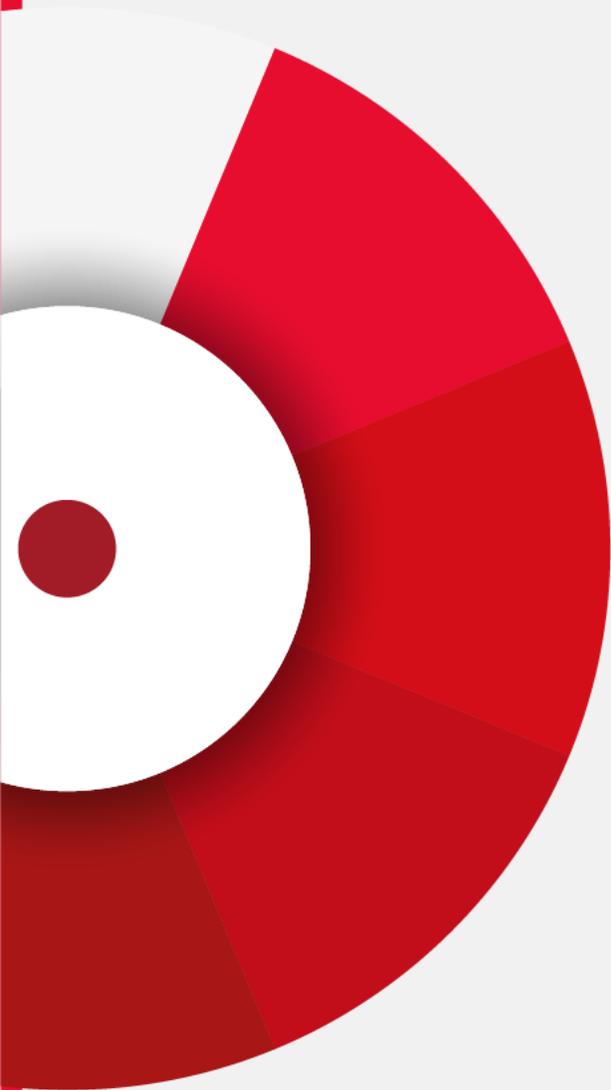


Tema3.

Orientación a resultados

GNC
VIVE MEJOR

 **Universidad
Tecnológico**



La **orientación a resultados** se define como el direccionamiento de todos los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo o meta esperada, manteniendo un estándar de excelencia, aceptando y calculando los desafíos a los que se puede enfrentar y mejorando el rendimiento.



Para el logro de los objetivos, se realizan actividades diarias que seleccionamos y priorizamos. Crenshaw (s.f.), menciona tres principios de productividad:

- 1. Espacio:** se refiere al espacio de trabajo. Es indispensable tenerlo en orden y limpio. Algunas sugerencias que van más allá hacen referencia a las 5S de calidad.
- 2. Tiempo:** se refiere a crear una estructura en la semana para enfocarse en las actividades de más valor, a pesar de los distractores que se presenten.
- 3. Mente:** se refiere a cómo mantenerse enfocado y con claridad de mente y no llenarla de actividades sin sentido ni razón en el objetivo.



Al definir objetivos, el siguiente paso es generar la lista de actividades o tareas a realizar, las cuales se priorizan.

De dicha priorización se generan actividades que no se deberían realizar de forma prioritaria, estas corresponden a las actividades denominadas “ladrones del tiempo”.

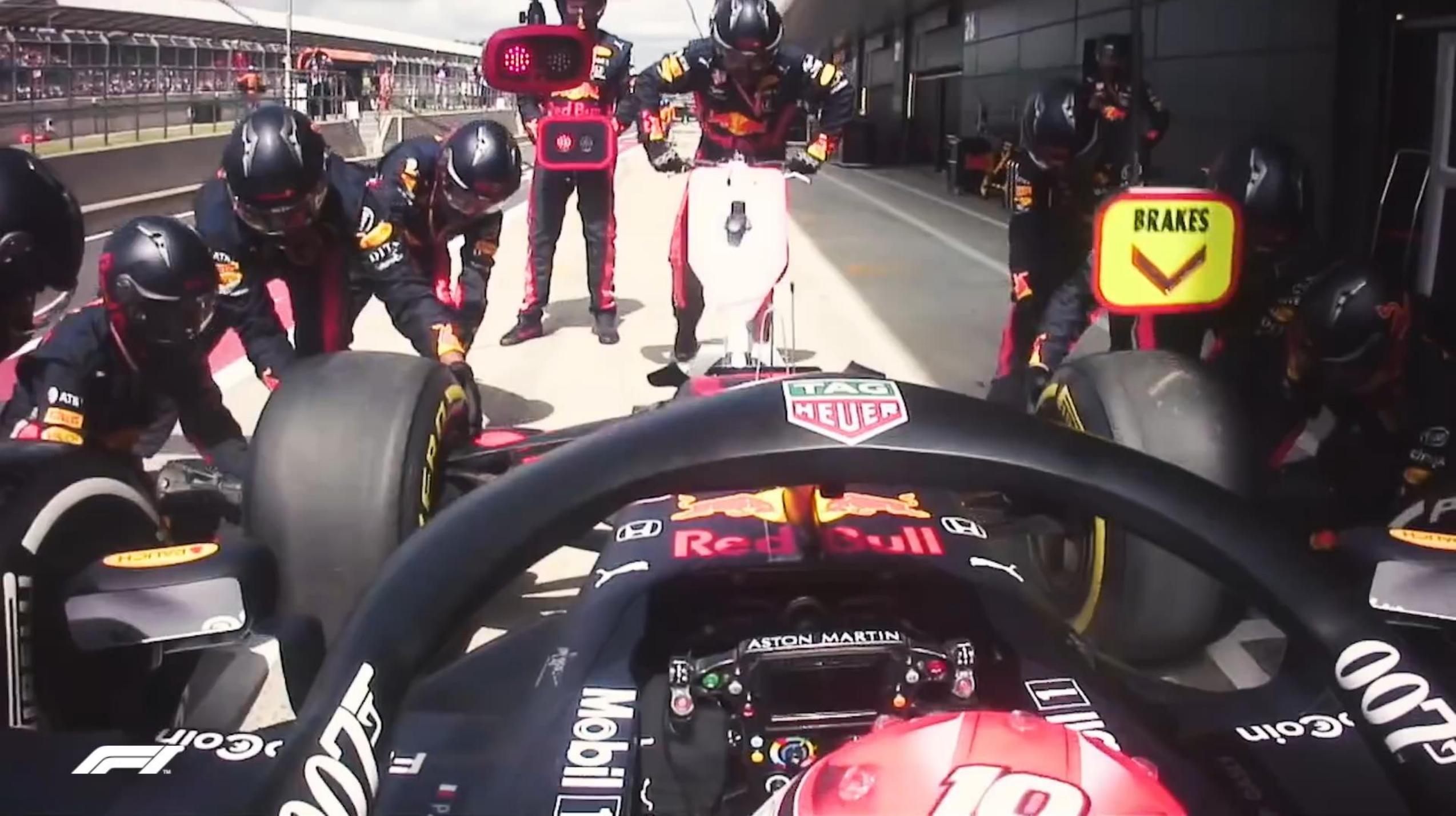
También se derivan tareas para hacer, pero que se están aplazando, esto se conoce como procrastinación y, por último, se tienen las actividades que se deben delegar.



F1

GNC
VIVE MEJOR

 **Universidad
Tecnológico**



BRAKES

**TAG
HEUER**

Red Bull

ASTON MARTIN

Mobil 1

Shell

Castrol

10



1. **¿Cuántas personas colaboran y cuáles son sus habilidades y competencias?**
2. **¿Tienen roles definidos?**
3. **¿Qué hace cada persona?**
4. **¿Qué tuvieron que hacer para lograr esos resultados?**

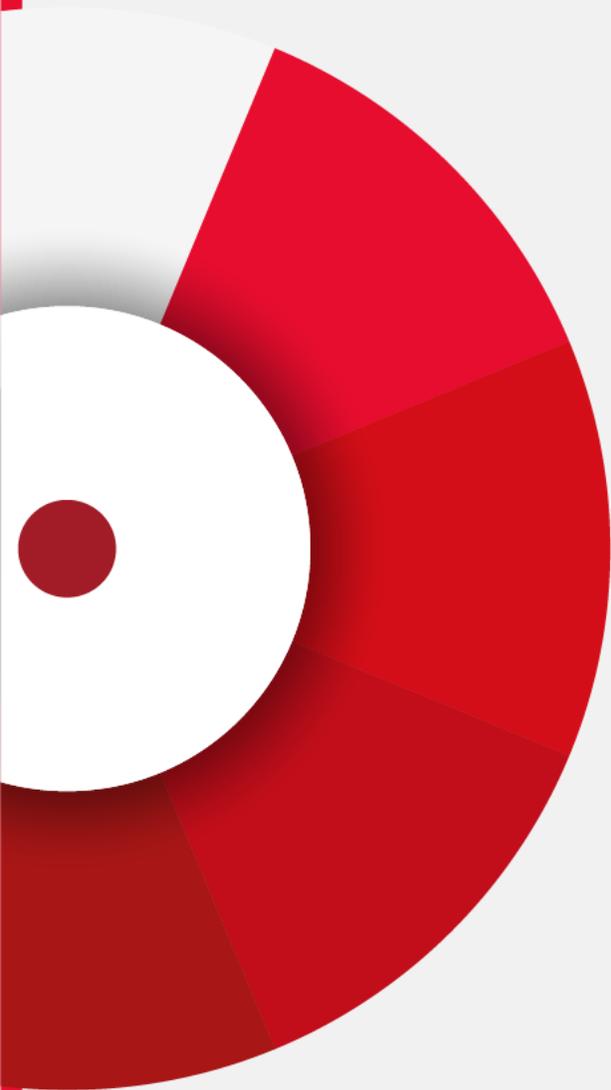


En el ámbito de la industria hacen referencia a que, si quieren aprovechar mejor su tiempo, necesitan delegar, aunque al principio cueste en su adecuación.

La delegación implica aprender a ser flexibles y aprovechar el talento y habilidades del equipo. Para esto, es necesario trabajar en dos frentes:



1. **El personal:** mentalizarse a delegar. Empezando con tareas rutinarias que impliquen un tiempo importante y que no necesariamente requieran de conocimiento especial para poder realizarlas.



2. La **selección del equipo**: implica conocer las habilidades y capacidades del equipo para delegar con más seguridad y efectividad. Capacitar en lo que se requiera en caso de ser necesario . Se pueden hacer ejercicios donde se les rete celebrando sus aciertos y analizando sus áreas de oportunidad.



En conclusión, para llevar a cabo una buena delegación, es necesario:

1. Definir objetivos.
2. Identificar lo delegable.
3. Seleccionar a la persona con la capacidad y habilidad de realizar la tarea.
4. Establecer un control y seguimiento.
5. Motivar.



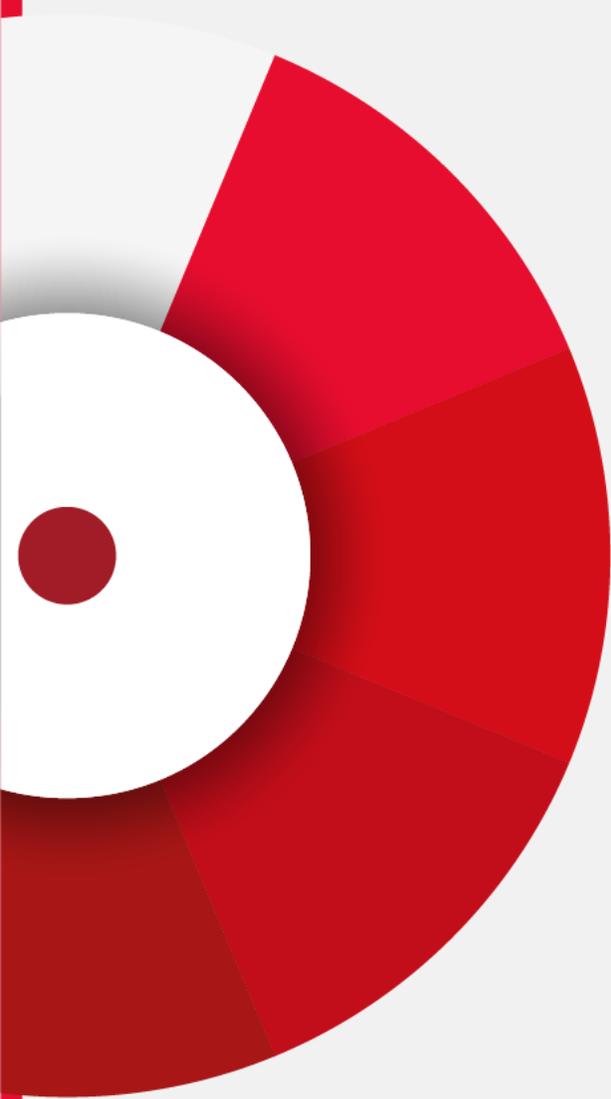
Tema 4.

Mentalidad estratégica



¿Cómo funciona la mentalidad estratégica?

Chen et al. (2020) sugieren que resulta común preguntarse lo siguiente: ¿cómo optimizar esfuerzos?, ¿cómo puedo apoyar a otros? Conforme se avanza a la meta planteada, pero también, si las tareas realizadas no han dado los resultados esperados, se alienta a reflexionar sobre la manera en que se está trabajando y la forma en que se pueden mejorar los procesos para mejorar los resultados obtenidos.



Un líder de servicio cuenta con una gran lista de recursos para dirigir a su equipo. Los líderes que ven los retos como oportunidades para crecer y aprender utilizan una mentalidad de crecimiento.

¿En qué consiste la mentalidad de crecimiento?



Dos tipos de mentalidad

GNC
VIVE MEJOR

 Universidad
Tecmilenio

Mentalidad del experto

(fixed mindset)

También llamada mentalidad fija. Se crea un monólogo interior de juicio, donde todos los eventos que suceden se interpretan en términos del todo o nada y se cree que las habilidades no se pueden cambiar.

Las características de un líder con esta mentalidad son las siguientes:

- Prefiere ignorar desafíos.
- Prefiere realizar las actividades que ya domina, en lugar de aprender algo nuevo.
- Se niega a escuchar la retroalimentación negativa.
- Se rinde fácilmente.



Mentalidad de crecimiento

(growth mindset)

Monitorea de forma constante lo que sucede alrededor, pero, en lugar de emitir juicios, los pensamientos están involucrados en el aprendizaje y la acción constructiva.

Conduce a un deseo de aprender, por lo tanto, hay una tendencia a:

- Enfrentar desafíos.
Persistir ante la adversidad.
Ver el esfuerzo como un camino a la maestría.
Crecer a través de la retroalimentación.
Conseguir niveles altos de logro.



Las personas que desafían la realidad y alcanzan objetivos sobresalientes tienen una mentalidad de crecimiento, ya que, a mayor reto, más grande es el interés e involucramiento.

Cuando un líder busca desarrollar estas mentalidades en los equipos de trabajo, es indispensable establecer metas que las habiliten en vez de bloquearlas, lo cual implica tener una visión retadora y que las metas sean suficientemente ambiciosas para aumentar la probabilidad de mejorar el desempeño laboral del equipo.



Como líder, es importante que demos a los colaboradores las herramientas para desarrollar una mentalidad de crecimiento; con ello, podemos apoyarlos a lograr metas y desarrollar sus habilidades.

Algunas claves para el manejo de la mentalidad de crecimiento:

- a. Retroalimentación orientada al esfuerzo.
- b. Promover el esfuerzo como parte de las condiciones para el éxito.
- c. Mantener el nivel de exigencia y fomentar el pensamiento crítico.
- d. Escucha activa o escucha generosa.

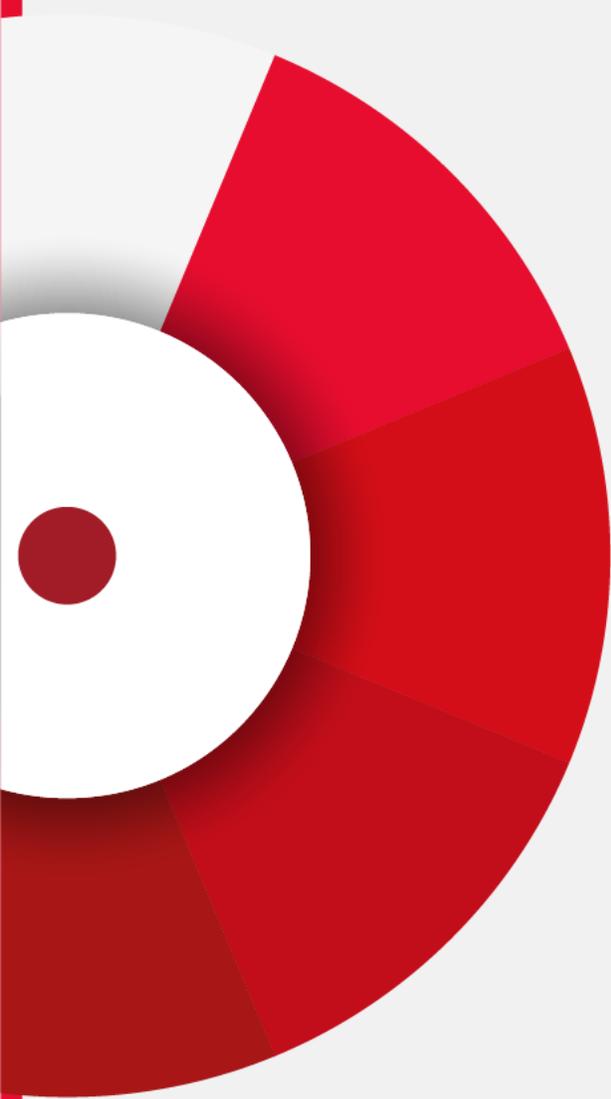


Tema 5.

Favorabilidad al cambio



La **favorabilidad al cambio** implica desarrollar y mantener la eficiencia y la eficacia al realizar tareas en un contexto que se mantiene en constante cambio, buscando soluciones creativas a los diferentes retos actuales e incentivando a las personas a cambiar.



Durante la niñez, vemos al mundo con gran ilusión y nos preparamos para descubrir su contexto e incluso cambiarlo. No obstante, al crecer, se suelen perder estas características, poco a poco se llega a pensar que los cambios y los inventos solo pueden ser generados por aquellos genios, cuyo talento es enorme. Si bien, el talento es importante durante el proceso creativo, la innovación depende más del esfuerzo y de la motivación.



Los seres humanos somos capaces de generar procedimientos que aseguren el éxito y que los resultados positivos puedan repetirse. Esta capacidad es de suma importancia para innovar, pues al comprenderlo como un proceso, puede sistematizarse. Hoy en día, existen muchos métodos para lograr sistematizar el proceso de innovación, pero uno de los más relevantes hoy en día es el método conocido como *design thinking*.



La metodología del **design thinking** nos permite comprender la manera en que se utiliza la imaginación, la lógica y la razón para desarrollar ideas novedosas, evitando caer en trampas que nuestros pensamientos puedan generar durante la innovación (Irigaray, 2022).

Esta metodología se inspira en la manera en que trabajan los diseñadores de un producto, aunque es mejor verlo como “la forma en la que piensan los diseñadores”.





1. EMPATIZAR

¿Cuál es el problema?

Defina el desafío y explore el contexto humano.



2. DEFINIR

¿Por qué es importante?

Investigue, observe, comprenda y cree un punto de vista.

DESIGN THINKING



3. IDEAR

¿Cómo lo resolvemos?

Haga brainstorming de ideas, no se detenga en lo obvio.



4. PROTOTIPAR

¿Cómo lo creamos?

Comience creando, experimente, falle de forma económica y veloz.

5. TESTEAR

¿Funciona?

Implemente el producto, muestre sin decir, empiece a refinar el producto.





A continuación, se presentan las fases del design thinking (Skali, 2021):

- **Fase de inspiración:** aquí se originan las nuevas ideas que abrirán paso al resto de las fases y guiarán nuestra innovación.
- **Fase de ideación:** siendo la segunda parte de la metodología, esta fase implica filtrar todas las ideas generadas en una lluvia de ideas (en la etapa anterior), en busca de aquellas que resulten más llamativas.
- **Fase de implementación:** como última fase de la metodología, en esta etapa se toman las ideas más sobresalientes que pasaron el filtro de la fase anterior para ir las convirtiendo en algo físico y tangible. Esta fase reta las ideas para comprobar hasta qué punto son viables; además de esto, nos permite aprender sobre los errores que se vayan experimentando.

Design thinking aplicado a la experiencia del consumidor

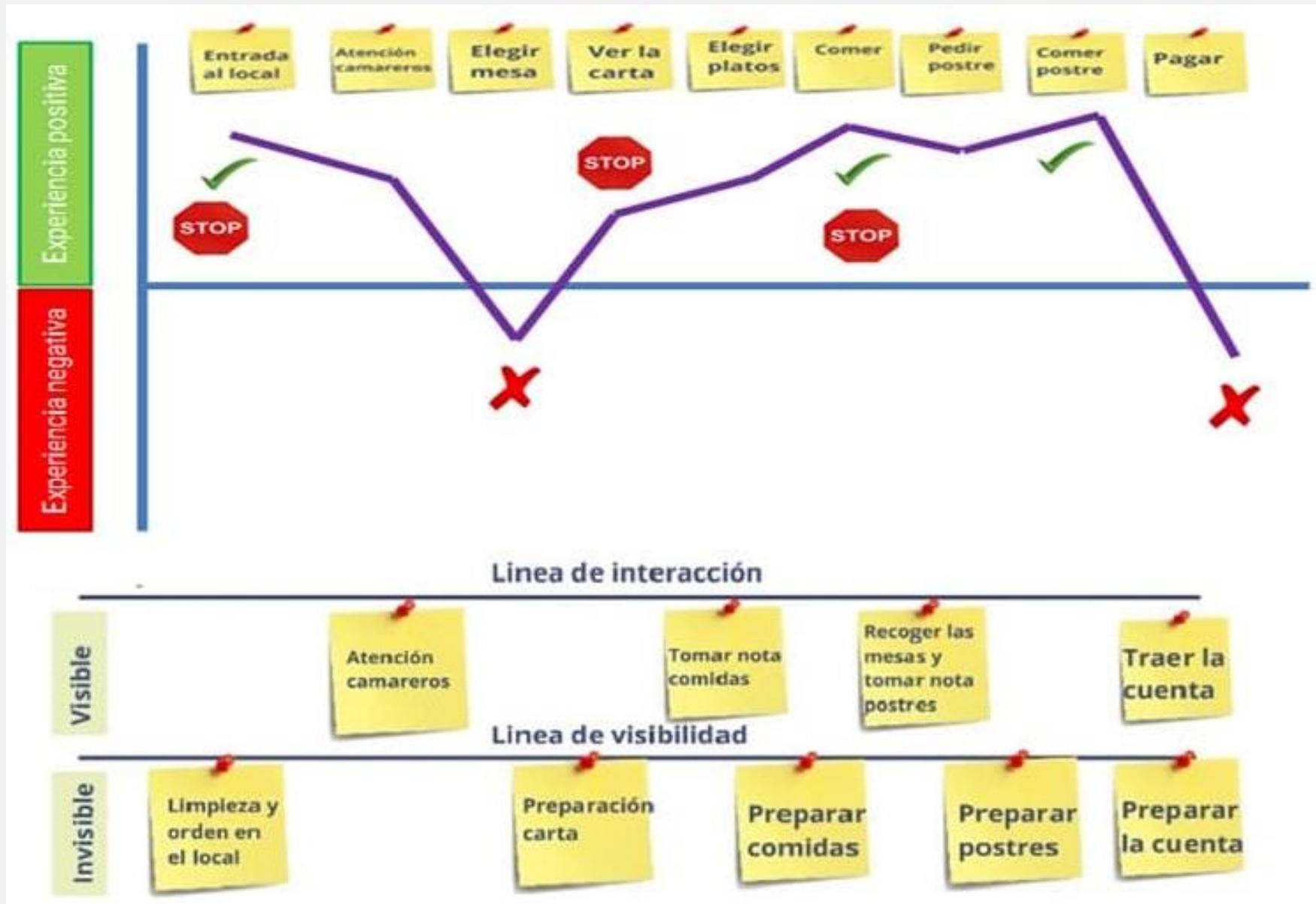
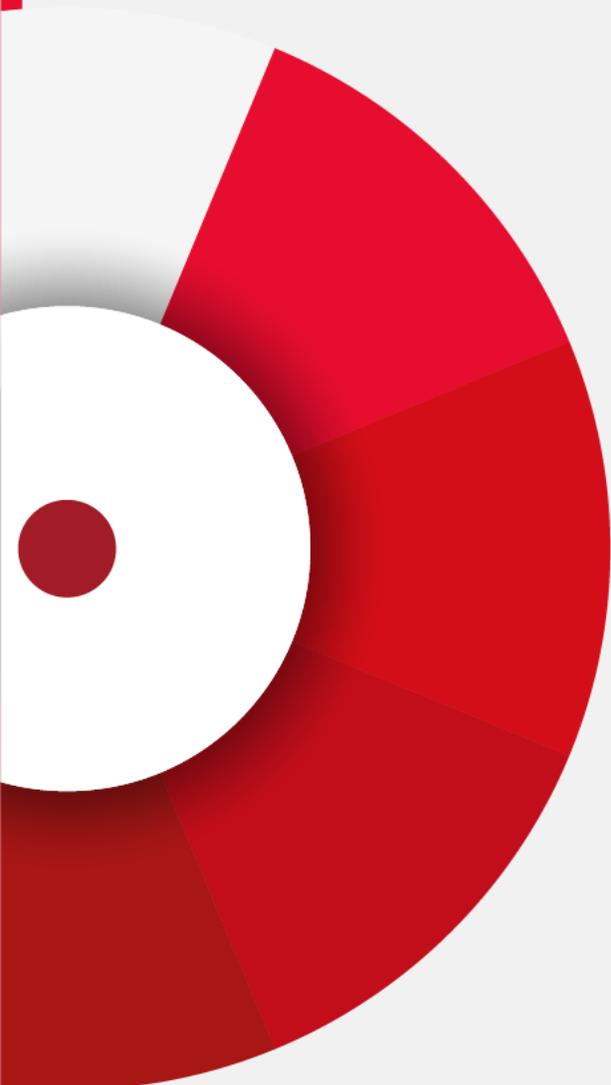
GNC
VIVE MEJOR

Dinámica 2

 Universidad
Tecmilenio

Dividir el proceso en fases





Cierre

En este módulo revisamos los siguientes temas:

- Definición de objetivos de negocio y KPI
- Planeación, organización y control de recursos
- Orientación a resultados
- Mentalidad estratégica
- Favorabilidad al cambio

Es importante que sepas identificar las necesidades de tu empresa para encontrar las estrategias más eficientes, efectivas y convenientes para alcanzar las metas y objetivos establecidos.

Caso de estudio



A continuación, se explicarán las instrucciones del caso de estudio a desarrollar en la siguiente sesión sincrónica.



Instrucciones para el caso de estudio que se abordará durante la siguiente sesión sincrónica:

- 1. Leer el artículo *Seis sombreros para pensar* escrito por Edward de Bono.**
 - 2. Utilizando la técnica de los seis sombreros, trabajaremos diferentes casos que vivimos diariamente con el objetivo de tener una visión integral de diferentes problemáticas a tratar.**
- 

Cierre

Es importante tener un enfoque estructurado para prepararnos para nuestro futuro como empresa y como individuos.

En un mundo donde todo parece impredecible, podemos orientarnos hacia escenarios futuros reconociendo las tendencias cambiantes en la información y utilizando estas observaciones para crear decisiones estratégicas.

En un entorno empresarial, un futuro eficaz puede significar la diferencia entre el éxito y la obsolescencia.

Bibliografía

- Chen, P., Powers, J., Katragadda, K., Cohen, G., y Dweck, C. (2020). *A strategic mindset: An orientation toward strategic behavior during goal pursuit*. Recuperado de <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2002529117>
- Crenshaw, D. (s.f.). *THE 3 PRINCIPLES TO INCREASE PRODUCTIVITY*. Recuperado de <https://davecrenshaw.com/increase-productivity/>
- Irigaray, J. (2021). *Design thinking: qué es y cuáles son sus características*. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>
- Skali, A. (2021). *RESUMEN DEL LIBRO DISEÑAR EL CAMBIO POR TIM BROWN (CHANGE BY DESIGN)*. Recuperado de <https://thetowerofscience.com/espanol/resumen-del-libro-disenar-el-cambio-por-tim-brown-change-by-design-pdf-epub-gratis/>