

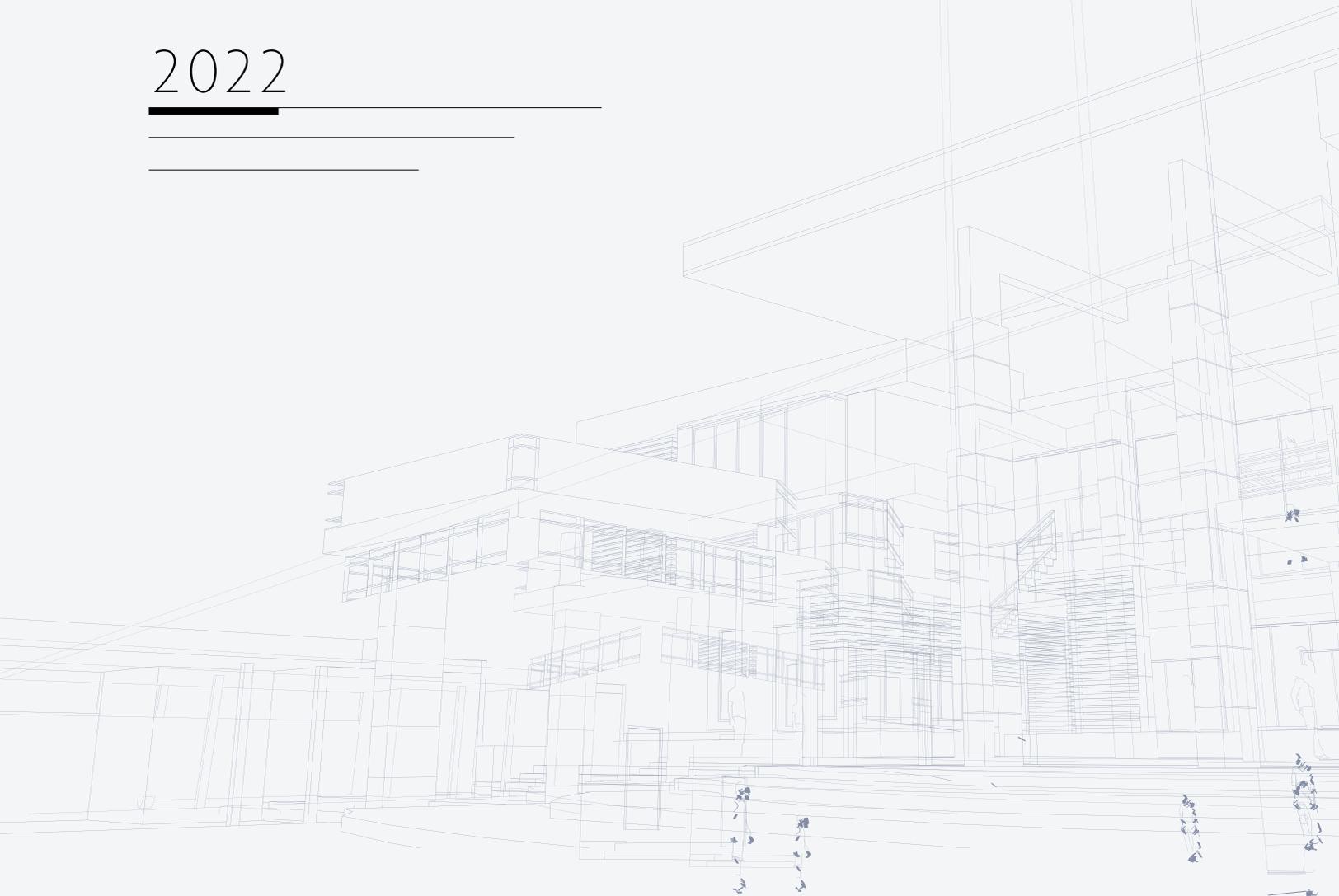


IPADE
BUSINESS SCHOOL
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

IPADE

MANAGEMENT RESEARCH

2022





Estimado lector:

Con gran alegría te doy la bienvenida a esta tercera edición de la revista IPADE Management Research, donde recopilamos las contribuciones intelectuales del Claustro Académico de IPADE Business School en 2022.

En el entorno actual, los desafíos globales son complejos y se encuentran más interconectados que nunca, van desde la incertidumbre económica hasta la complejidad geopolítica y la crisis climática.

En nuestra escuela de negocios creemos que muchos de los temas que requieren atención en el mundo se pueden atender, de cierta manera, desde la actividad económica y empresarial, que más allá de sólo generar riqueza, tiene un propósito superior: generar valor humano y social.

Por ello, no sólo apostamos por el perfeccionamiento directivo de cada persona, también generamos una comunidad empresarial que tiene en sus manos la capacidad de transformar a las organizaciones y a la sociedad, con una visión de responsabilidad social y humanismo empresarial que apropian los participantes en su paso por nuestras aulas.

Estoy convencido de que, perfeccionar a cada persona de dicha comunidad, sólo se logra con un Claustro Académico de altura, que investiga las tendencias que inciden en las empresas y prepara a la persona de la alta dirección para hacer frente a diversos retos.

Carlos Llano, miembro del grupo fundador de IPADE, primer director e integrante del Claustro Académico de nuestra escuela de negocios por muchos años, insistía en sus sesiones que “se debe dirigir viendo lo que los demás no ven”. Para propiciar que nuestros participantes agucen su intuición y liderazgo, hasta descubrir lo que el resto no ha previsto, los profesores de IPADE investigan diversas temáticas y transforman ese conocimiento en casos, notas técnicas, libros, capítulos de libros, entre otros formatos.

A lo largo de estas páginas, hallarás las diversas contribuciones intelectuales del Claustro Académico IPADE en las que se detallan las tendencias que inciden en la persona de la alta dirección.

Lorenzo Fernández Alonso

Director general
IPADE Business School



Estimado lector:

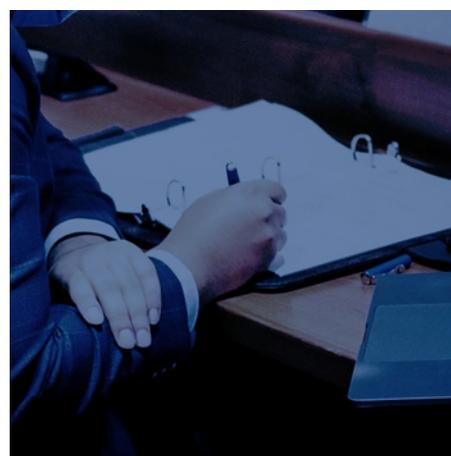
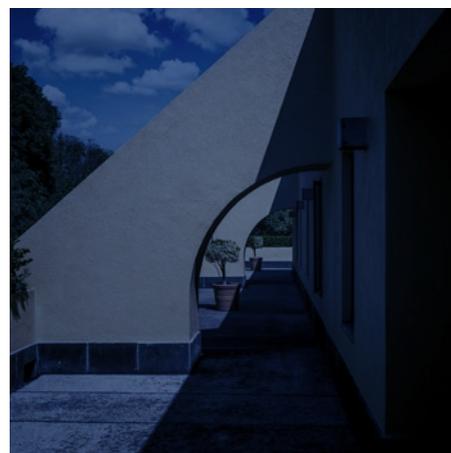
IPADE Business School busca mantenerse a la vanguardia del mundo empresarial, para ello, los profesores impulsan su actividad académica con diversas acciones tales como: 1) investigación, que busca ser fuente de conocimiento y de tendencias que se materialicen en las aulas a través de diversos casos de empresas reales, libros, artículos, conferencias etcétera. 2) docencia, la cual tiene un anclaje relevante en el Método del Caso, el instrumento académico por excelencia que emplea IPADE en todos sus Programas; originalmente desarrollado por Harvard Business School e incorporado a nuestra escuela de negocios desde su fundación. 3) trabajo directivo, los profesores ejercen esta posición de liderazgo en IPADE para contar con una conexión con el ejercicio empresarial y, 4) consultoría, la práctica de los profesores en el mundo real de los negocios garantiza la formación sólida de nuestros participantes.

Este trabajo, en cuatro vías, sólo se concreta si se da el primer paso: la investigación. Ésta nos permite tener voz propia en el diálogo que se genera en el entorno empresarial y entre escuelas de negocio alrededor del mundo. Nuestros profesores son responsables de generar líneas de investigación vigentes, que delineen tendencias y brinden directrices a nuestros participantes: empresarios, directores y emprendedores líderes de la comunidad empresarial del país.

Nuestra investigación tiene dos propósitos: tener altura intelectual y, también, mantenernos cercanos a la práctica empresarial. En esta edición de la revista IPADE Management Research, encontrarás las principales investigaciones realizadas por el Claustro Académico de nuestra escuela de negocios durante 2022. Estas colaboraciones nos han permitido trabajar directamente con empresas líderes en sus áreas de especialización, proporcionando soluciones a los desafíos empresariales que enfrentan en la actualidad.

Juan Romero McCarthy

Director de Investigación y Procesos Académicos
IPADE Business School



ARTÍCULOS ACADÉMICOS

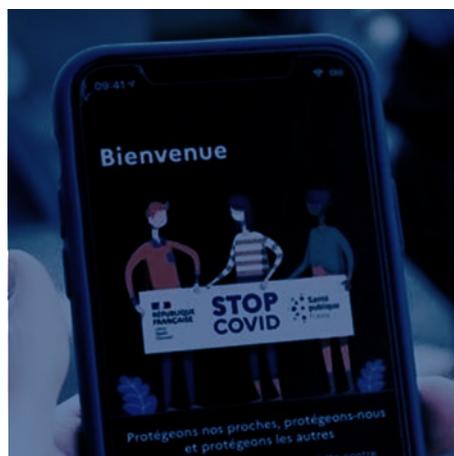
6 El caso de StopCovid en Francia. Intención comportamental de usar una app de rastreo
Silvia Cacho-Elizondo

7 Antecedentes de las prácticas laborales de alto desempeño
Antonio Sancho y Maldonado

8 ¿Qué podemos aprender del caso de Japón?
Maciej Bazela

El vínculo entre protagonista y autor
Martha Rivera Pesquera

9 Influencia de los diversos tipos de consejeros
Alejandro Vázquez Ríos



RESEARCH REPORTS

10 ¿Cómo vamos en términos de trabajo decente?
Benjamín Alemán Castilla

Impacto del comercio internacional en empresas y trabajadores

Benjamín Alemán Castilla y José Carlos Rodríguez Pueblita

11 Empresas familiares: ¿en vías de alcanzar su continuidad o en riesgo de desaparecer?
Ricardo Aparicio Castillo y Alfonso Bolio Arciniega

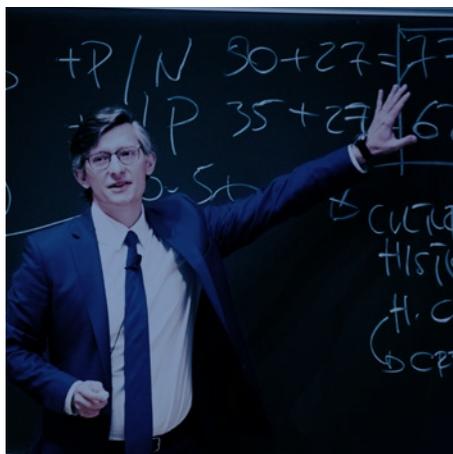
Valor económico, social y humano

Rafael Gómez Nava

12 Liderazgo a la mexicana
Rodrigo González Souza e Yvette Mucharraz y Cano

Inclusión femenina en las organizaciones

Yvette Mucharraz y Cano

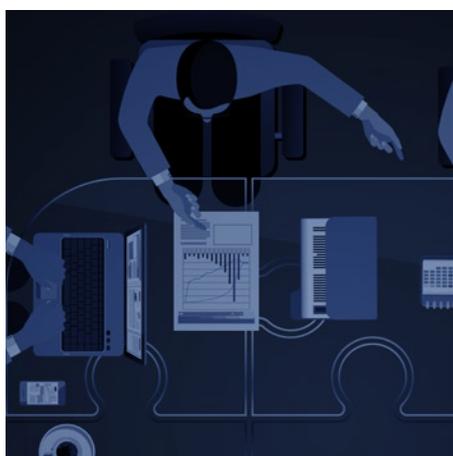


LIBROS

13 Modelo de Responsabilidad Social Compartida
Rodrigo de León González

Personas Vértice: Sueños, desvelos, aprendizaje, alegrías. Experiencias de un director general
Rafael Gómez Nava

14 Manual del Comité de Auditoría
Juan Romero McCarthy y Julián Sánchez García



CAPÍTULOS DE LIBROS

15 Diversidad de género en la sinergia empresarial
Yvette Mucharraz y Cano

16 PROCEEDINGS

18 CASOS

21 NOTAS TÉCNICAS

NUMERALIA

23 Contribuciones intelectuales 2022 IPADE



DIRECTORIO

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PROCESOS ACADÉMICOS

Juan Romero McCarthy
jv.romero@ipade.mx

DIRECCIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIOS COMPARTIDOS

Myriam Moreno Jiménez
myr.moreno@ipade.mx

DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Andrea Moreno Herrero
andreamoreno@ipade.mx

EDICIÓN

Alejandrina Lincoln Strange Ochoa
alincoln@ipade.mx

DISEÑO

Mónica Manzano Islas
mmanzano@ipade.mx



El caso de StopCovid en Francia

Intención comportamental de usar una *app* de rastreo



Silvia Cacho-Elizondo
Directora y profesora del área de Comercialización

Título original:
Behavioural Intention to Use a Tracing Application: The Case of StopCovid in France

Coautores:
Shahidi, Niousha
Tossan, Vesselina
Bourliataux-Lajoinie, Stéphane

Este artículo analiza la intención de descargar y utilizar una aplicación de rastreo de COVID-19 en Francia. La *app* StopCovid se posicionó en las fases de “prevención y preparación” así como en la fase de “respuesta” al depender de su uso masivo por parte de los ciudadanos franceses. Tuvo un papel clave antes de la campaña de vacunación (fase 4 de PISL) porque la vacuna no estaba disponible. Por lo tanto, esta *app* funcionó como una herramienta de rastreo que permitió medir la propagación y ayudar a la prevención. Fue una primera respuesta pero no fue curativa, sólo mostraba la evolución de la epidemia.

La investigación muestra una perspectiva analítica única, ya que explora la aceptación y el uso de la *app* StopCovid, cubriendo dos objetivos principales: 1) Se añadió la dimensión de “valor social extrínseco” a los valores tradicionalmente estudiados en torno a la *app* StopCovid. 2) Se enfocó en la ganancia personal del uso de la *app*, ya que ésta no sólo permitió la protección de otros a través de un comportamiento socialmente responsable, sino que también permitió que cada ciudadano procurara su propia seguridad a través de la adopción colectiva. Sin embargo, su uso se vio limitado por las percepciones de gestión de datos personales. Debido a que la ganancia común fue diferida en el tiempo, los usuarios no lograron percibir el valor que podían aportar al sumar su historial de movimientos.

El marco teórico consideró como base el modelo de aceptación de una tecnología, la teoría del comportamiento dirigido a objetivos y la teoría sobre privacidad para explicar la intención de usar la *app* de rastreo de COVID-19. La metodología incluyó una encuesta en línea para examinar el modelo conceptual propuesto, el cual fue probado utilizando modelos de ecuaciones estructurales.

Los resultados muestran que las emociones anticipadas, la utilidad percibida y las preocupaciones de los usuarios sobre los temas de privacidad y uso de sus datos personales contribuyen significativamente a la intención de adoptar la aplicación StopCovid. Las normas subjetivas y el deseo de hacerlo sólo tienen un efecto indirecto sobre la intención de usar la *app* StopCovid. Este resultado sirve para mostrar a los tomadores de decisiones que vale la pena invertir en esfuerzos de comunicación que fomenten el uso de sus nuevas *apps* y las den a conocer mejor. Es importante señalar que el gobierno francés reconoció la falta de promoción de la *app* StopCovid. Este error se corrigió con el lanzamiento de la versión actualizada, la *app* TousAntiCovid.

Esta investigación estimuló a los encuestados a descargar la aplicación, contribuyó a evitar la propagación del virus en momentos críticos de la pandemia. Para el 29 de noviembre de 2021, la *app* StopCovid había sido descargada por 36,867,814 personas, de las cuales 518,037 habían sido notificadas por la aplicación como “potencialmente positivos” y 563,482 individuos habían sido declarados “positivos”.

REFERENCIA

Shahidi, N., Tossan, V., Bourliataux-Lajoinie, S., Cacho-Elizondo, S. (2022). Behavioural Intention to Use a Contact Tracing Application: The case StopCovid in France. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 68 (2022), doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102998

Antecedentes de las prácticas laborales de alto desempeño



Antonio Sancho y Maldonado

Profesor del área de Dirección de Personal

Título original:

Exploring the antecedents of high-performance work practices: empirical evidence from Ibero-America

Coautores:

**Gutiérrez Martínez, Isis
Costamagna, Rodrigo
Duhamel, Francois**

Este artículo analiza el impacto de la cultura nacional, la dependencia del sector de actividad del capital humano y el carácter multinacional de la empresa implicada en el grado de implantación de las prácticas laborales de alto rendimiento (HPWP por sus siglas en inglés) en las empresas iberoamericanas. Este estudio cuantitativo es el resultado de una encuesta realizada a 614 empresas iberoamericanas, en seis países diferentes. Se realizaron regresiones múltiples para probar la hipótesis propuesta.

Los principales hallazgos del estudio son tres factores, a saber, 1) la cultura nacional, 2) el grado de multinacionalidad y 3) el grado de dependencia del sector de actividad con respecto al capital humano, estos ejercen una fuerte influencia en el grado de aplicación de las prácticas laborales de alto rendimiento (HPWP) en general, en diferentes grados. Por ejemplo, las prácticas de contratación y selección están condicionadas por el grado de multinacionalidad, el individualismo, la evasión de la incertidumbre y la distancia de poder, mientras que no se ven influidas por la masculinidad ni por el sector de actividad.

Las implicaciones prácticas del estudio son que los responsables de recursos humanos de las organizaciones deben alinear el diseño y la ejecución de las prácticas laborales de alto rendimiento (HPWP) con la cultura nacional y con las características del sector de actividad al que pertenecen. Las empresas nacionales también deben esforzarse por alcanzar los estándares más elevados de las empresas multinacionales en lo que respecta a las prácticas laborales de alto rendimiento (HPWP) específicas.

A nivel de originalidad y valor generado para la ciencia, este estudio es el primero que proporciona información sobre la influencia de los tres factores mencionados anteriormente, en el grado de implantación de las prácticas laborales de alto rendimiento (HPWP) en las empresas iberoamericanas, utilizando un análisis de regresión múltiple. Los autores examinan en este artículo un conjunto más amplio de las prácticas laborales de alto rendimiento (HPWP) que la mayoría de la literatura empírica existente.

REFERENCIA

Gutiérrez-Martínez, I., Sancho y Maldonado, A., Costamagna, R., & Duhamel, F. (2022), Exploring the antecedents of high-performance work practices: empirical evidence from Ibero-America, *Evidence-based HRM*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2021-0069>

¿Qué podemos aprender del caso de Japón?



Maciej Bazela

Director y profesor del área de Entorno Político y Social

Título original:

Technology as a Response to the Challenges of Aging Society and Shrinking Labor Markets: What Can We Learn From the Case of Japan?

REFERENCIA

Bazela, M. (2022). Technology as a Response to the Challenges of Aging Society and Shrinking Labor Markets: What Can We Learn From the Case of Japan?. *Business and Professional Ethics Journal (BPEJ)*. 41 (3), 525-546 doi.org/10.5840/bpej202313132

Según algunas estimaciones, un tercio de la población de Japón tendrá al menos 65 años para el año 2040, lo que sitúa a Japón en el camino de convertirse en la primera sociedad “hiperenviejecida” del mundo. Esto implica que la fuerza laboral se habrá reducido en un 21%, de 62 a 49 millones, mientras que se prevé que la población de Japón disminuirá a 83 millones para 2100.

Se espera que el sector privado juegue un papel más decisivo en abordar los problemas estructurales de Japón mediante el despliegue de tecnologías avanzadas para crear nuevos servicios, mejorar la productividad, reducir los costos de operación y permitir una inclusión económica más amplia de los jubilados.

Dicho país está clasificado entre los 10 primeros del mundo y entre los dos primeros en la región de Asia y el Pacífico en términos de preparación de inteligencia artificial (IA) del gobierno. También se encuentra entre los cinco mercados globales más importantes para los robots industriales. Las empresas japonesas han creado soluciones tecnológicas avanzadas para abordar problemas socioeconómicos como la recuperación de funciones corporales perdidas y autonomía neurológica, la atención paliativa en hogares de ancianos, servicios de movilidad avanzada para el transporte de la última milla, coches autónomos para ciudadanos mayores y robótica industrial para operaciones, mantenimiento y vigilancia de fábricas.

Sin embargo, también hay preocupación de que, aunque ayuden al crecimiento económico y a la estabilidad financiera de Japón, las tecnologías avanzadas puedan dar como resultado una especie de “*Novacula Occami*” que podría eliminar hasta el 47% de los empleos en las próximas décadas.

El vínculo entre protagonista y autor



Martha Rivera Pesquera

Profesora del área de Comercialización

Título original:

The Protagonist-Author Relationship

Coautores:

**Grandy, Gina
Lopez Ancona, Xavier**

REFERENCIA

Grandy, G., Rivera, M., López, X. (2022). The Protagonist-Author Relationship. *Case Research Journal*, 41 (4).

Carlos Llano, miembro fundador de IPADE Business School, en su obra “La enseñanza de la dirección y el Método del Caso”, define a este método como: “La determinación precisa de los aspectos de la vida de la empresa y las dimensiones de su manejo que deben ser enseñados y practicados mediante la discusión o dialogo de casos reales”.

Un buen caso es una buena historia, con trama, drama y datos reales de una situación de negocio en donde se necesita tomar una decisión. Esta tarea normalmente es responsabilidad de la Alta Dirección y más concretamente el director general. La acción directiva arranca de la persona que la ejerce. Por ello, el protagonista del caso tiene que ser parte de este grupo de directores, y muchas veces será el director general.

El director general es quien ejerce prudentemente las capacidades directivas. Cuando se quiere utilizar el Método del Caso para discutir y dialogar sobre la dirección de negocios, no hay nada mejor que contar con la experiencia de quien detona la acción directiva.

Sin embargo, durante el proceso de escritura del caso surgen preguntas como: ¿por qué el protagonista de la historia estaría interesado? ¿qué beneficios se lleva la empresa o el protagonista con el caso? ¿qué le preocuparía al protagonista? Desde la perspectiva del autor: ¿cómo conseguir la primera conversación y recopilar suficiente información? ¿qué temas se vuelven complejos de gestionar? ¿cómo decidir cuáles son las decisiones clave del caso y cómo negociarlas con el protagonista?

En el *paper* publicado, se describen las ventajas de desarrollar una relación autor-protagonista, así como los facilitadores para construirla, los riesgos y manejo de las frustraciones en el proceso de construcción de la relación.

Influencia de los diversos tipos de consejeros



Alejandro Vázquez Ríos
Director y profesor del área de
Dirección de Personal

Título original:
Board's monitoring capacity: Mexican companies' reality

El gobierno corporativo enfrenta grandes desafíos para alinear los intereses de las partes involucradas en la operación de la empresa. La teoría de la agencia, la más utilizada para estudiar los consejos de administración, resalta el monitoreo, la evaluación y la asesoría como las tres tareas primordiales del consejo para contribuir a la estrategia. Es por ello que la investigación reciente sobre gobierno corporativo se enfoca en la influencia de los diversos tipos de consejeros para lograr el desempeño corporativo esperado.

Los profesores Hambrick, Misangyi y Park generaron un marco teórico que integra cuatro características: independencia, experiencia, disponibilidad de tiempo y motivación; como predictores del correcto monitoreo por parte del consejo. Dichos autores nombraron *Quad Model* al estudio conjunto de las cuatro características para determinar si un consejero está calificado o no para desempeñar su responsabilidad.

El propósito de este artículo es probar empíricamente el *Quad Model*, usando como muestra las empresas listadas exclusivamente en la Bolsa Mexicana de Valores, lo que resultó en 95 empresas y 1,069 miembros de consejo. Los hallazgos de esta investigación ponen a prueba la validez, relevancia y transferibilidad de un modelo teórico generado con base en las prácticas de las empresas listadas en los Estados Unidos a un mercado emergente y ofrece valiosos aprendizajes sobre la realidad cultural y de negocios de un mercado poco estudiado como es México.

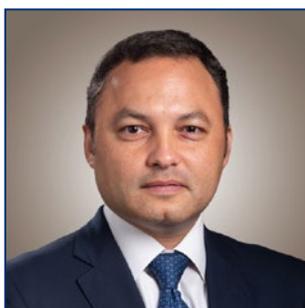
Los resultados presentados en este artículo tienen importantes implicaciones prácticas, motiva a los inversionistas a revisar el proceso de nominación de consejeros desde una perspectiva mucho más amplia que lo marcado por la Ley del Mercado de Valores y el Código de buenas prácticas corporativas.

REFERENCIA

Vázquez, A. (2022). Board's monitoring capacity: Mexican companies' reality. *International Journal of HRD: Practice, Policy, and Research*. 6(1). pp. 50-68.



¿Cómo vamos en términos de trabajo decente?



Benjamín Alemán Castilla
Profesor del área de Entorno Económico

Título original:
Trabajo decente en México, 2005-2022: Análisis con perspectiva de género

Coautores:
Cuilty Esquivel, Karla

D i Ruggiero, E., Cohen, J. E., y Cole, D. C. (2014) afirman que el trabajo decente es la suma de aspiraciones por “oportunidades e ingresos; derechos, voz y reconocimiento; estabilidad familiar y desarrollo personal; y justicia e igualdad de género”. Este año marca la mitad del camino para los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de Naciones Unidas, entre los cuales se encuentra el promover el crecimiento económico, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Para monitorear el progreso de nuestro país en la materia, se elaboró este estudio en colaboración con el CIMAD y con el apoyo de Gentera. Este documento es la segunda actualización de un esfuerzo iniciado en 2020 y permite identificar tendencias, avances y retos del mercado laboral mexicano. Utiliza datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo para construir 16 indicadores y estimar las brechas de género correspondientes.

El análisis desarrollado permite concluir que si bien hay mejoras innegables en las condiciones laborales, estas han sido paulatinas y en ocasiones han sido revertidas por acontecimientos como la pandemia por Covid-19, que afectó principalmente a los grupos más vulnerables, como son las mujeres, los jóvenes y los trabajadores informales. De mantenerse el ritmo al que hemos avanzado en las dos últimas décadas, no alcanzaremos las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las fechas acordadas.

REFERENCIA

Alemán-Castilla, B., & Cuilty, K. (2022). *Trabajo decente en México, 2005-2022: Análisis con perspectiva de género*. Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (CIMAD).

Impacto del comercio internacional en empresas y trabajadores



Benjamín Alemán Castilla

Profesores del área de Entorno Económico



José Carlos Rodríguez Pueblita

Este documento examina la literatura sobre el impacto del comercio internacional en las empresas y los trabajadores, mostrando los principales marcos teóricos y metodológicos utilizados, incluidos sus supuestos y predicciones. En el aspecto teórico, el documento revisa brevemente la evolución de la teoría del comercio desde el concepto neoclásico de ventaja comparativa, hasta la “nueva-nueva teoría del comercio”, que ha visto el desarrollo de modelos que incorporan características tales como la heterogeneidad de las empresas y los trabajadores, para comprender mejor las consecuencias intraindustriales e intraempresariales del comercio. En el aspecto empírico, el documento revisa la literatura sobre el impacto del comercio en el mercado laboral, agrupando los estudios considerados en dos grandes categorías según el método de investigación utilizado: el enfoque estructural o el cuasi-experimental.

El documento reconoce el progreso logrado hasta ahora en la evaluación del impacto del comercio en el empleo, los desafíos y limitaciones que deben superarse en estudios futuros. Hace especial mención a la necesidad de recopilación y el uso de más y mejores datos, como los conjuntos de datos vinculados entre empleadores y empleados (LEED), y el desarrollo de nuevos indicadores estadísticos que reflejen mejor las dimensiones del trabajo decente, tal como se define por la OIT. El documento presenta los diferentes tipos de LEED y las ventajas y dificultades que implica el uso de dichos conjuntos de datos. También considera cómo podría extenderse el análisis de los indicadores del mercado laboral para cubrir otras dimensiones del Programa de Trabajo Decente.

REFERENCIA

Alemán-Castilla, B., & Rodríguez, J. (2022). *Trade and labour market outcomes: A summary of the main theories and evidence at the firm and worker levels*. International Labour Organization (ILO), Geneva

Título original:
Trade and labour market outcomes: A summary of the main theories and evidence at the firm and worker levels

Empresas familiares: ¿en vías de alcanzar su continuidad o en riesgo de desaparecer?



**Ricardo Aparicio
Castillo**

Profesores del área de Factor Humano



**Alfonso Bolio
Arciniega**

El Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA de IPADE Business School continúa con el proyecto de conocer en qué medida las familias empresarias están logrando abordar de manera adecuada los retos que tienen por ser familiares. Por ello realizó la tercera edición de este estudio, en la que se analizó si las empresas familiares están en vías de lograr su continuidad o en riesgo de no subsistir a mediano plazo.

Los principales hallazgos muestran que: 4% de las empresas participantes presenta un nivel adecuado de progreso. 48% tiene temas pendientes de resolver. Es interesante subdividir este nivel, comentando que un 24% está cerca de entrar en la zona de riesgo y un 9% puede pasar a la categoría de ir por buen camino. Por otro lado, 48% corre un riesgo serio de no subsistir debido a la acumulación de malas prácticas que, si no se corrigen, terminarán por viciar la dinámica familiar hasta el grado de su desintegración y el fracaso del negocio. De este último rubro, un 25% está cerca de esa zona intermedia y se estima que un 23% de las empresas familiares está en un nivel alto de riesgo.

Además, los procesos de sucesión entre generaciones aún son el mayor reto que enfrentan las organizaciones familiares, sobre todo en el traspaso de la primera a la segunda generación, aunque también de la segunda a la tercera. 51% no tienen los niveles de avance y planeación necesarios. 44% necesitan trabajar más este tema y solo el 5% están listas.

Como vemos, hay mucho trabajo por hacer y este estudio busca crear más conciencia entre las familias empresarias.

REFERENCIA

Bolio, A., & Aparicio, R. (2022). *Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía. Reporte 2021*. Centro de Investigación para Familias de Empresarios | BBVA (CIFEM).

Título original:

Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía. Reporte 2021

Valor económico, social y humano



Rafael Gómez Nava

Profesor de las áreas de
Política de Empresa y
Dirección de Operaciones

Título original:
***Mejores prácticas
en torno a
la Inversión
Sostenible***

La sostenibilidad ha evolucionado; en sus inicios se vinculó con el término de responsabilidad social. Una empresa era sostenible en la medida que sus acciones minimizaran el impacto a la sociedad. Más adelante, el concepto encontró matices, por un lado, el impacto al medio ambiente y, por otro, para favorecer socialmente al desarrollo, especialmente, de comunidades menos favorecidas.

Ambas perspectivas delinearón lo que hoy conocemos como E (*Environmental*) y S (*Social*). Sin embargo, la sostenibilidad no solo tiene un vínculo con lo ecológico y con lo social, también con el buen gobierno (gobernanza) de una empresa.

El buen gobierno toma una relevancia especial; sólo a través de mejores prácticas de institucionalización y de gobierno corporativo, la empresa puede perdurar, trascender a las personas y generar un impacto a través del propósito de los accionistas, de la alta dirección y del equipo de colaboradores.

Recientemente, fue publicado el trabajo que 22 instituciones en México han desarrollado para proponer medidas y mejores prácticas para la inversión sostenible y el buen gobierno corporativo para la agenda 2030 de Naciones Unidas en relación con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sustentable). Ilusiona saber y ser testigo del compromiso de instituciones, del Consejo Coordinador Empresarial, el Pacto Mundial y académicos del IPADE Business School y del Tecnológico de Monterrey, unidos por un propósito común, generar una agenda de iniciativas a favor del triple valor al cual todos los empresarios están llamados: valor económico, social y humano.

REFERENCIA

Gómez, R. (2022). *Mejores Prácticas en torno a la Inversión Sostenible*. Consejo Coordinador Empresarial (CCE) - Pacto Global Red México - México Agenda 2020.

Liderazgo a la mexicana



Rodrigo González Souza

Profesores del área de Dirección de Personal



Yvette Mucharraz y Cano

Título original:

Liderazgo a la Mexicana: Qué habilidades sobresalen en un contexto cambiante

Coautores:

**Ortiz, Alejandra
Mantecón, Mercedes
Yañez, Patricia**

En la actualidad, los líderes de diversas organizaciones se enfrentan al desafío de identificar las habilidades necesarias para hacer frente un mundo cambiante y complejo. Es evidente que las habilidades genéricas ya no son suficientes para garantizar un equilibrio adecuado entre la organización y el entorno en el que se desenvuelve. Por lo tanto, se requieren líderes capaces de identificar y construir nuevas capacidades organizacionales que fortalezcan el negocio.

En este contexto, la investigación “Liderazgo a la Mexicana: Qué habilidades sobresalen en un contexto cambiante” representa un esfuerzo conjunto entre IPADE Business School y la firma Global de Consultoría en Liderazgo, Spencer Stuart. La investigación identificó seis capacidades dinámicas y tres habilidades que serán necesarias para enfrentar eficientemente el contexto adverso y cambiante en el futuro. Para ello, se encuestó a responsables del área de Gestión de Talento o Recursos Humanos de diferentes organizaciones.

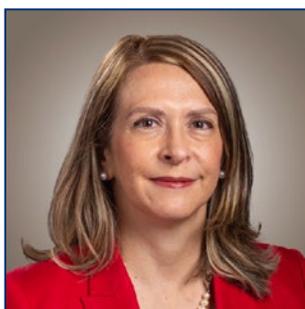
La primera habilidad identificada consiste en balancear planes y resultados en el corto y largo plazo, lo que asegurará la supervivencia de la organización. La segunda habilidad es la adaptabilidad y resiliencia, que brindará mayor flexibilidad para adaptarse y recuperarse frente a los cambios que puedan presentarse en el futuro. La tercera habilidad, la empatía e inclusión, es igualmente importante, ya que tiene como objetivo aumentar el compromiso dentro de la organización.

Es fundamental que las organizaciones tomen en cuenta la importancia de estas habilidades y capacidades dinámicas para garantizar su buen funcionamiento en el futuro.

REFERENCIA

González, R., Mantecón, M., Mucharraz y Cano, Y., Ortiz, A., & Yañez, P. (2022). *Liderazgo a la Mexicana: Qué habilidades sobresalen en un contexto cambiante*. Spencer Stuart.

Inclusión femenina en las organizaciones



Yvette Mucharraz y Cano

Profesora del área de Dirección de Personal

Título original:

Mujeres en las empresas: impulsoras del cambio

Coautores:

**Cuilty Esquivel, Karla
García, Fernanda**

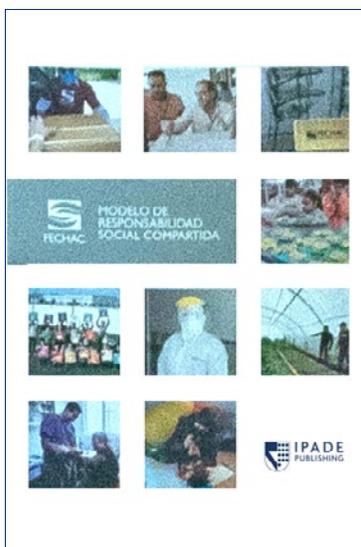
En este estudio se analizan cifras sobre la participación de mujeres en diferentes niveles jerárquicos de 182 empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA). La investigación compara cifras de 2021 con 2020 con el objeto de medir avances y retrocesos en la materia. El análisis de la presencia femenina es más exhaustivo en los consejos de administración y las direcciones generales, debido a que en ellos se generan las culturas organizacionales y se toman las decisiones estratégicas empresariales. Además, el reporte muestra las políticas de inclusión llevadas a cabo en 79 empresas para mostrar los esfuerzos de las empresas en favor de la inclusión de las mujeres.

La evidencia señala que la representación de mujeres disminuye conforme aumenta el nivel jerárquico dentro de las empresas. Para 2021 los consejos de administración contaban con una representación femenina de 11%, 4% en la dirección general, 10% en la dirección de finanzas, 21% en la dirección jurídica y 36% en la planilla laboral. Destaca el comparativo internacional entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, donde México se encuentra debajo del promedio por 17 puntos porcentuales.

Al mismo tiempo, los comparativos entre los dos años de estudio permiten conocer el ligero avance de la inclusión femenina en las empresas analizadas. El documento cierra con la propuesta de seis estrategias para incrementar la presencia femenina en las empresas.

REFERENCIA

Mucharraz y Cano, Y., Cuilty, K., & García, F. (2022). *Mujeres en las empresas, impulsoras del cambio*. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (IMCO) y Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección



Modelo de Responsabilidad Social Compartida

Rodrigo de León González

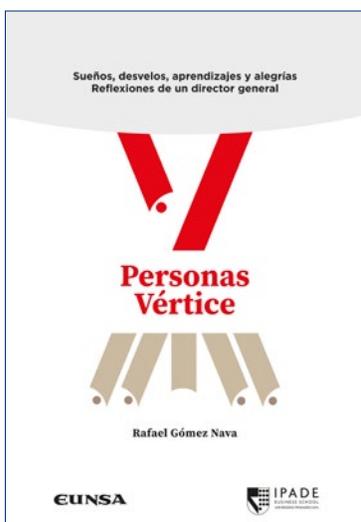
Profesor del área de Entorno Político y Social

Este libro analiza el Modelo de Responsabilidad Social Compartida de la Fundación del Empresariado Chihuahuense AC (FECHAC), el cual marca una innovadora y prometedora asociación entre el gobierno, empresarios y la sociedad civil organizada. Además, se expone el contexto que motivó la iniciativa social de los ciudadanos chihuahuenses en 1990, así como todo el proceso que se vivió para lograr la institucionalización y el fortalecimiento de la organización. Por otro lado, se ve la transición hacia una filantropía estratégica y la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial que permite a esta organización generar miles de proyectos de alto valor agregado, en los que también se pretende profundizar. Finalmente, se tiene la oportunidad de evaluar los resultados que esta organización ha logrado, así como los retos futuros que enfrentará para poder continuar transformando vidas.

En resumen, este libro busca estudiar la filosofía, objetivos y evolución de una Fundación que debe considerarse paradigma del Modelo de Responsabilidad Social Compartida o figura aspiracional en el sector de la sociedad civil organizada, siempre mostrando humildad en sus líderes y representantes y obteniendo reconocimientos formales e informales de la propia sociedad. En un entorno en el que muchas Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han realizado grandes esfuerzos para beneficiar a la comunidad mexicana, pero que paralelamente han carecido de la profesionalización adecuada, truncando en numerosas ocasiones su objeto social, FECHAC se presenta como un caso de éxito que se vuelve lectura obligada de todo aquel interesado en el sector.

REFERENCIA

De León, R., & Jurado, H. (2022). *Modelo de responsabilidad social compartida*. México: FECHAC.



Personas Vértice: Sueños, desvelos, aprendizaje, alegrías. Experiencias de un director general

Rafael Gómez Nava

Profesor de las áreas de Política de Empresa y Dirección de Operaciones

Este escrito no pretende ser una contribución intelectual propia de una investigación de corte académico, es en cambio, una recapitulación de ideas, reflexiones y aprendizajes personales acerca de la labor del director general. Está redactado en un lenguaje sencillo, directo y con la mejor intención de que sean valiosas en la vida del director, y especialmente, en la labor como persona vértice.

Dirigir una empresa es una responsabilidad y un desafío; un trabajo que exige lo mejor de cada uno de nosotros. El trabajo del director general es extraordinario, pero a la vez, es un itinerario de contrastes, donde se sortean dificultades, diferencias, noches de desvelo, momentos dubitativos, satisfacciones y alegrías.

Pretendo compartir ideas, basado en mis aprendizajes, aciertos y errores, para que permitan al director atreverse, o seguir atreviéndose a llevar a cabo una labor directiva de gran impacto, que trascienda, que inspire y que no deje de servir a la sociedad.

Dirigir es servir con lo mejor de uno mismo. La tarea no es sencilla, pero, a todas luces, vale la pena cada minuto que se tiene por delante.

REFERENCIA

Gómez, R. (2022). *Personas Vértice*. España: EUNSA Ediciones Universidad de Navarra.



Manual del Comité de Auditoría

Juan Romero McCarthy y Julián Sánchez García

Profesores del área de Control e Información Directiva

El Comité de Auditoría es un órgano clave del gobierno corporativo, sirviendo como apoyo y reportando al Consejo de Administración de una empresa. Este manual sirve como guía para la realización de sus funciones de forma efectiva, mismas que incluyen el cuidado de una correcta implementación de sistemas de control interno, la vigilancia de aspectos clave de la empresa, la gestión adecuada de riesgos, el cuidado en los procesos de generación de información financiera, la definición de directrices de conducta y ética al interior de la empresa y en sus relaciones con terceros, así como la supervisión de los auditores internos y externos.

El manual hace una descripción de sus funciones, responsabilidades y procedimientos fundamentales. Incluye una descripción de las consideraciones relativas a su composición, la selección de sus miembros y los términos de su nombramiento, la elección y supervisión del trabajo de los auditores externos y su contratación, las características de sus reuniones de trabajo, la comunicación adecuada con el equipo directivo y el Consejo de Administración, así como temas relacionados con la evaluación de desempeño del propio Comité.

En general, un manual eficaz del Comité de Auditoría resulta esencial para promover el buen gobierno y garantizar la solidez de las prácticas de gestión de riesgos e informes financieros de una organización. Este documento busca servir de apoyo para que un Comité pueda operar de manera transparente y responsable, y que pueda llevar a cabo sus funciones de supervisión y control con un alto grado de profesionalismo y competencia.

Coautores:

Luna, Jesús

Reséndiz, Juan Carlos

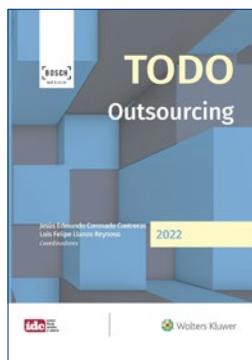
Ortiz, José Carlos

Villalobos, Alejandro

REFERENCIA

Luna, J., Reséndiz, J. C., Ortiz, J. C., Villalobos, A., Sánchez, J., & Romero, J. (2022). *Manual del Comité de Auditoría*. México: KPMG Board Leadership Center.





Diversidad de género en la sinergia empresarial

Yvette Mucharraz y Cano

Profesora del área de Dirección de Personal

Coautora:

Dávila Ruiz, Diana

En: ***Todo Outsourcing***

El capítulo tiene por objetivo plantear las ventajas de incluir talento femenino en las organizaciones, con especial énfasis en el caso del *outsourcing*. El reconocimiento al valor de la diversidad suele generar ambientes laborales más constructivos, creativos e innovadores. El caso de la inclusión de las mujeres es significativo debido a que representan la mitad del talento. Dentro de este marco, el *outsourcing* ha sido una opción atractiva en el corto plazo gracias a la flexibilidad de tiempos y espacios para trabajar, sin embargo, en el largo plazo representa algunos retos entre los que destacan el limitado acceso a la seguridad social y la carencia de un esquema de pensiones en la edad avanzada. La reflexión respecto a la participación de la mujer en el esquema de *outsourcing* es una parte esencial de este capítulo.

REFERENCIA

Mucharraz y Cano, Y., & Dávila, D. (2022). *Diversidad de Género en la Sinergia Empresarial*. En J. E. Coronado, & L. F. Llano (Ed), *Todo Outsourcing*. Capítulo 3. España: Bosch

Listado de *proceedings* del Claustro Académico IPADE

TÍTULO	CONFERENCIA	AUTORES IPADE	COAUTORES	REFERENCIA
Level of Progress of Mexican Family Businesses to Achieve their Continuity and Harmony.	IFERA Annual Conference 2022	Aparicio Castillo, Ricardo		Aparicio, R. (2022), Level of Progress of Mexican Family Businesses to Achieve their Continuity and Harmony, <i>IFERA Annual Conference 2022</i> .
Catholic liberalism: an anti-populist proposal	The Freedom, Subsidiarity and the Spirit of Gift Conference	Bazela, Maciej		Bazela, M. (2022), Catholic liberalism: an anti-populist proposal, <i>The Freedom, Subsidiarity and the Spirit of Gift Conference</i> .
Access-based Business Models in the Mexican Apparel Market Exploring Motivations and Key Differentiators of Female Entrepreneurs	21th. International Marketing Trends Conference	Cacho-Elizondo, Silvia		Cacho-Elizondo, S. (2022), Access-based Business Models in the Mexican Apparel Market Exploring Motivations and Key Differentiators of Female Entrepreneurs, <i>21th. International Marketing Trends Conference</i> .
Evolving Consumer-Brand Relationships and Brand-building Models through Immersive Media Strategies: A Conceptual Framework and Practical Applications	7th International Consumer Brand Relationships Conference	Cacho-Elizondo, Silvia		Cacho-Elizondo, S. (2022), Evolving Consumer-Brand Relationships and Brand-building Models through Immersive Media Strategies: A Conceptual Framework and Practical Applications, <i>7th International Consumer Brand Relationships Conference</i> .
JAC: The Challenge of Democratizing the Electric Car in Mexico	64th. NACRA North America Case Research Association	Cacho-Elizondo, Silvia		Cacho-Elizondo, S. (2022), JAC: The Challenge of Democratizing the Electric Car in Mexico, <i>64th. NACRA North America Case Research Association</i> .
A closer look at team interdependence: A review and a research agenda	82nd Annual Meeting of the Academy of Management	Céspedes, German		Céspedes, G. (2022), A closer look at team interdependence: A review and a research agenda, <i>82nd Annual Meeting of the Academy of Management</i> .

TÍTULO	CONFERENCIA	AUTORES IPADE	COAUTORES	REFERENCIA
Understanding factors impacting intuitive misses: an exploratory approach	Engaged Management Scholarship (EMS) 2022 Conference	López Pérez, Rosa Paulina		López, R. (2022), Understanding factors impacting intuitive misses: an exploratory approach, <i>Engaged Management Scholarship (EMS) 2022 Conference</i> .
Understanding factors impacting intuitive misses: an exploratory approach	EURAM 2022 Conference - Leading Digital Transformation	López Pérez, Rosa Paulina		López, R. (2022), Understanding factors impacting intuitive misses: an exploratory approach, <i>EURAM 2022 Conference - Leading Digital Transformation</i> .
An aggravated pandemic: Burnout in working women during COVID-19 times	EURAM 2022 Conference - Leading Digital Transformation	Mucharraz y Cano, Yvette	Cuilty Esquivel, Karla Dávila Ruiz, Diana	Mucharraz y Cano, Y., Dávila, D., Cuilty, K. (2022), An aggravated pandemic: Burnout in working women during COVID-19 times. <i>EURAM 2022 Conference - Leading Digital Transformation</i> .
The Female Face of COVID-19: Burnout in Working Women and the Quest for Resilience	82nd Annual Meeting of the Academy of Management	Mucharraz y Cano, Yvette	Cuilty Esquivel, Karla Dávila Ruiz, Diana	Mucharraz y Cano, Y., Dávila, D., Cuilty, K. (2022), The Female Face of COVID-19: Burnout in Working Women and the Quest for Resilience, <i>82nd Annual Meeting of the Academy of Management</i> .
What is a smart culture and how to implement it? A priority of accessibility of arts crafts, heritage and gastronomy assets	16th International Conference on Arts and Cultural Management (AIMC)	Cacho-Elizondo, Silvia	Ertus, Pascale Petr, Christine	Petr, C., Cacho-Elizondo, S., & Ertus, P. (2022), What is a smart culture and how to implement it? A priority of accessibility of arts crafts, heritage and gastronomy assets, <i>16th International Conference on Arts and Cultural Management (AIMC)</i> .

Casos IPADE

ANÁLISIS DE DECISIONES

Casanueva Fernández, Antonio

CHICKEN LITTLE Y EL BIENESTAR ANIMAL

De la Colina Rincón, Miguel
Ibarra Garza, Alberto

**GLIFOSATO Y MAÍZ TRANSGÉNICO:
¿AMIGOS O ENEMIGOS?**

Duarte Schlageter, Javier

FERNANDO IGLESIAS RAGGIO (A Y B)

Duarte Schlageter, Javier
Ibarra Garza, Alberto

**ELERY.CO: MEDICINA DE ESPECIALIDAD ¿CÓMO
ESCALAR EL NEGOCIO CON FINANZAS SANAS?**

Ibarra Garza, Alberto

- **DEACERO: MARKETPLACE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR STEEL MANUFACTURING COMPANY**
- **LAS EMPRESAS MÁS GRANDES EN COLOMBIA: TABLEROS DIRECTIVOS**
- **MONTERREY: TACKLING AIR POLLUTION**
- **PREVENCIÓN DE RIESGOS EN LA RED DE ATM REMOTOS BBVA**

Llaguno Sañudo, Jorge

- **AMOR ES PELIGRO. ROL DEL DIRECTOR**
- **AMOR ES PELIGRO. ROL DEL PRODUCTOR**
- **APPLE SILICON VS. INTEL**
- **EL DILEMA DE LA MANDARINA NEGRA. INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES PARA EL DR. BLUE**
- **EL DILEMA DE LA MANDARINA NEGRA. INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES PARA EL DR. GREEN**

COMERCIALIZACIÓN

Alvarado Cabrera, María Gabriela

MARIE KONDO: ORGANIZANDO AL MUNDO

Alvarado Cabrera, María Gabriela
Rivera Pesquera, Ma. Martha

**PELTON INTERACTIVE:
UNA EXPERIENCIA MÁS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA**

Cacho-Elizondo, Silvia

**JAC: THE CHALLENGE OF DEMOCRATIZING
THE ELECTRIC CAR IN MEXICO**

COMERCIALIZACIÓN

Castellanos Rodríguez, Carlos

**GRUPO DIAGNÓSTICO PROA: DEFINIENDO
UNA OMNICANALIDAD CENTRADA EN EL CLIENTE**

Rivera Pesquera, Ma. Martha

- **NIMITZ**
- **WESET.IO: UNA NUEVA MANERA DE ENTENDER LOS MERCADOS**

CONTROL E INFORMACIÓN DIRECTIVA

Alcántara Meléndez, Andrés

**DORIAN: CONTROLANDO EL CRECIMIENTO
Y EL COMPORTAMIENTO**

Casanueva Fernández, Antonio

DINGKET

López Pérez, Rosa Paulina

- **DELHER, EVOLUCIONANDO EL MODELO DE NEGOCIO O MORIR EN EL INTENTO (0, 1, 2 Y 3)**
- **MIX OF FLAVORS**

López Pérez, Rosa Paulina
Rivera Pesquera, Ma. Martha

**SALÓN TENAMPA: LA REHABILITACIÓN
DE UN ÍCONO MEXICANO (A Y B)**

Romero McCarthy, Juan

ASTROLAB

Torres Pérez, Víctor

- **ATALAIT: CERTEZA OPERATIVA DE CLASE MUNDIAL**
- **ATALAIT: CONTINUIDAD FRENTE A LA INCERTIDUMBRE**

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Orozco Leyva, Jesús Arturo

- **SEMICONDUCTORES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ: UNA CRISIS SOBRE OTRA CRISIS**
- **PERSONAL BRANDS GROUP**

Orozco Leyva, Jesús Arturo
Rubio Grijalva, Mónica

GLUCOCALM

DIRECCIÓN DE PERSONAL

González Souza, Rodrigo

BUSCANDO AL CTIO EN MEDIO DE LA PANDEMIA

González Souza, Rodrigo
Sancho y Maldonado, Antonio
Vázquez Ríos, Alejandro

EL RETO DE DESARROLLAR TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Martí Borbolla, Luis
Sancho y Maldonado, Antonio

CUANDO LAS EMPRESAS DEJAN DE APRENDER: LA EXPERIENCIA DE BOEING CON EL 737 MAX

Sancho y Maldonado, Antonio

JOB INTERVIEW SIMULATION EXERCISE (SIMULATION ROLES 1 & 2)

DIRECCIÓN FINANCIERA

Castellanos Rodríguez, Carlos
Hurtado García, Francisco
Posse Velásquez, Camilo

SOLENA AG

D'Kuba Chavez de Ita, Federico
Duarte Schlageter, Javier

- CAPX: EL SECTOR DE MULTIFAMILIARES EN ESTADOS UNIDOS
- CAPX: ENTREGA DEL RENDIMIENTO
- CAPX: ESTRUCTURA LEGAL Y FISCAL
- CAPX: MERCADO DE INVERSIONES DE CAPITAL PRIVADO
- CAPX: UN MODELO DE INVERSIÓN INMOBILIARIA EN ESTADOS UNIDOS

D'Kuba Chavez de Ita, Federico
Duarte Schlageter, Javier
Fernández Alonso, Lorenzo

NAVIOS MERCANTES DO BRASIL

González Rogel, José Elías

EL DEAL DEL AÑO (A Y B)

Gutiérrez Díaz, Marcos
Hurtado García, Francisco

MINU, SALARIO ON-DEMAND: TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Muñoz Valdez, Carlos

COINBASE

ENTORNO ECONÓMICO

Alemán-Castilla, Benjamín

CPKC: EL FERROCARRIL NORTEAMERICANO

ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL

Bazela, Maciej

AGRICULTURA POR CONTRATO

De León González, Rodrigo

PAISANO DE SICREA

FACTOR HUMANO

Céspedes, German

LANCE... VIVIR PARA COMPETIR

Diez Deustua, José

UNA HISTORIA DE POLICÍAS

Llaguno Sañudo, Jorge

- EL CORTOMETRAJE DE LA X-TRAIL HYBRID. ROL DEL CREATIVO DE LA AGENCIA DE PUBLICIDAD
- EL CORTOMETRAJE DE LA X-TRAIL HYBRID. ROL DEL DIRECTOR DE MARCA DE NISSAN
- LAS DOS ENTREVISTAS DE PATRICIO
- NADIE PODÍA HABERLO PREVISTO

Martínez Moreira, Raúl

- DON LORENZO SERVITJE
- EDUARDO EN LA ENCRUCIJADA (A Y B)
- EL SONIDO DE LA LIBERTAD
- MIGUEL QUINTANA PALI (A Y B)

Murcio Rodríguez, Ricardo

GRUPO MERCO (A): EL MEJOR SUPERMERCADO PARA TRABAJAR EN MÉXICO

POLÍTICA DE EMPRESA

Bolio Barajas, Ernesto

DISTRIBUIDORA DE MEDICAMENTOS CÁRDENAS, S.A. (DIMECAR)

POLÍTICA DE EMPRESA

Dávila Castilla, José Antonio

- CIE EN 2016
- COMPUSOLUCIONES EN 2022
- CONCRÉDITO
- DRIVE TO SURVIVE
- SPEED+

Gómez Nava, Rafael

- ¿QUÉ ESTÁ FALLANDO?
- BELMONT VILLAGE MÉXICO. COGOBERNAR EFICAZMENTE
- UN DEBATE INESPERADO

CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE FILOSOFÍA Y EMPRESA (CIFE)

Armenta Pico, Alejandro
Merodio Rivas, Jorge Antonio
Salcedo Romo, Alejandro

- TERRENO MINADO
- VEINTICUATRO/SIETE

Armenta Pico, Alejandro
Salcedo Romo, Alejandro

UNA MIRADA AL INTERIOR

CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN (CIMAD)

Mucharraz y Cano, Yvette

UNA DECISIÓN DE VIDA

Mucharraz y Cano, Yvette
Rivera Pesquera, Ma. Martha

VINTE: INMOBILIARIA SUSTENTABLE CON ENFOQUE ESG

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN INICIATIVA EMPRESARIAL (CIIE)

Paredes Izaguirre, Luis Antonio

- GRUPO LESLIE
- GRUPO MÁXIMOS
- SURA AM

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN RESPONSABILIDAD SOCIAL (CIRES)

Dahik Loor, Ana Cristina

EDNICA

Dahik Loor, Ana Cristina
Salcedo Romo, Alejandro

ELIZABETH HOLMES

Notas técnicas

ANÁLISIS DE DECISIONES

Herrera Martínez, Ricardo
Ibarra Garza, Alberto

¿QUÉ ES LA MINERÍA DE TEXTOS?

COMERCIALIZACIÓN

Alvarado Cabrera, María Gabriela

¿CÓMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES?

CONTROL E INFORMACIÓN DIRECTIVA

Alcántara Meléndez, Andrés
Vázquez Ríos, Alejandro

**RAZONES PARA CONSTRUIR
UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

López Pérez, Rosa Paulina

SISTEMA DE CONTROL PARA LA CONSTRUCCIÓN

Torres Pérez, Víctor

- **INCIDENCIA EN LOS SISTEMAS DE CONTROL DADAS LAS NUEVAS TENDENCIAS EN EL ENTORNO LABORAL**
- **SISTEMAS DE CREENCIAS: SU ROL EN LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA FRENTE A LA NUEVA NORMALIDAD**

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y PROCESOS ACADÉMICOS

Llaguno Sañudo, Jorge
Romero McCarthy, Juan

SOBRE LAS NOTAS TÉCNICAS

DIRECCIÓN DE PERSONAL

González Souza, Rodrigo

LIDERAZGO Y CAPACIDADES DINÁMICAS

González Souza, Rodrigo
Sancho y Maldonado, Antonio

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

DIRECCIÓN FINANCIERA

Alcántara Meléndez, Andrés
Gutiérrez Díaz, Marcos

INTRODUCCIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS DE RIESGOS

Carbonell López, Oscar
Fernández Alonso, Lorenzo
Hurtado García, Francisco

- **ESTRUCTURA DE CAPITAL Y CÁLCULO DEL APALANCAMIENTO DEL CAPITAL CONTABLE Y LA BETA**
- **PORTAFOLIO CONSTRUCTION AND FUNDAMENTAL INDEXATION: A THEORETICAL FRAMEWORK**

D'Kuba Chavez de Ita, Federico
Duarte Schlageter, Javier
Hurtado García, Francisco

**PROFUNDIZANDO SOBRE EL ROE Y
SUS DIFERENTES TIPOS DE RENTABILIDAD**

D'Kuba Chavez de Ita, Federico
Duarte Schlageter, Javier
Hurtado García, Francisco
Posse Velásquez, Camilo

**ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS A
TRAVÉS DE LOS PRINCIPALES ÍNDICES FINANCIEROS**

González Rogel, José Elías

FACTORAJE

Gutiérrez Díaz, Marcos

- **IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y MAPEO DE RIESGOS**
- **QUIEBRA DE BANCOS Y EL SEGURO DE DEPÓSITOS**

Muñoz Valdez, Carlos

- **BLOCKCHAIN TECHNOLOGY**
- **CRYPTOCURRENCIAS**

ENTORNO POLÍTICO Y SOCIAL

Bazela, Maciej

- **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SUSTAINABILITY: ORIGINS, EVOLUTION, AND CHALLENGES (A)**
- **RESPONSIBLE INVESTING: ORIGINS, APPROACHES, CHALLENGES**
- **SUSTAINABILITY: BIO-PHYSICAL LIMITS AND NATURAL CAPITALISM**
- **SUSTAINABILITY: FROM GOODS TO SERVICES**
- **VULNERABILIDAD HUMANA: UNA DIMENSIÓN DE SUSTENTABILIDAD SOCIAL**

FACTOR HUMANO

Díez Deustua, José

**RECUPERAR LA CONFIANZA
EN LAS ORGANIZACIONES**

Llaguno Sañudo, Jorge

- **CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS DE PUNTAJES PARA NEGOCIACIÓN**
 - **LA INSEGURIDAD Y EL SÍNDROME DE ANSIEDAD DE DESEMPEÑO**
-

Martí Borbolla, Luis

EL ETHOS DEL LÍDER EMPRENDEDOR

Martínez Moreira, Raúl

**PENSAMIENTO HUMANISTA
DE DON LORENZO SERVITJE**

POLÍTICA DE EMPRESA

Dávila Castilla, José Antonio

**LA EMPRESA DE NEGOCIOS
SE GOBIERNA NO SE CONTROLA**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN DE FILOSOFÍA Y EMPRESA (CIFE)

Armenta Pico, Alejandro

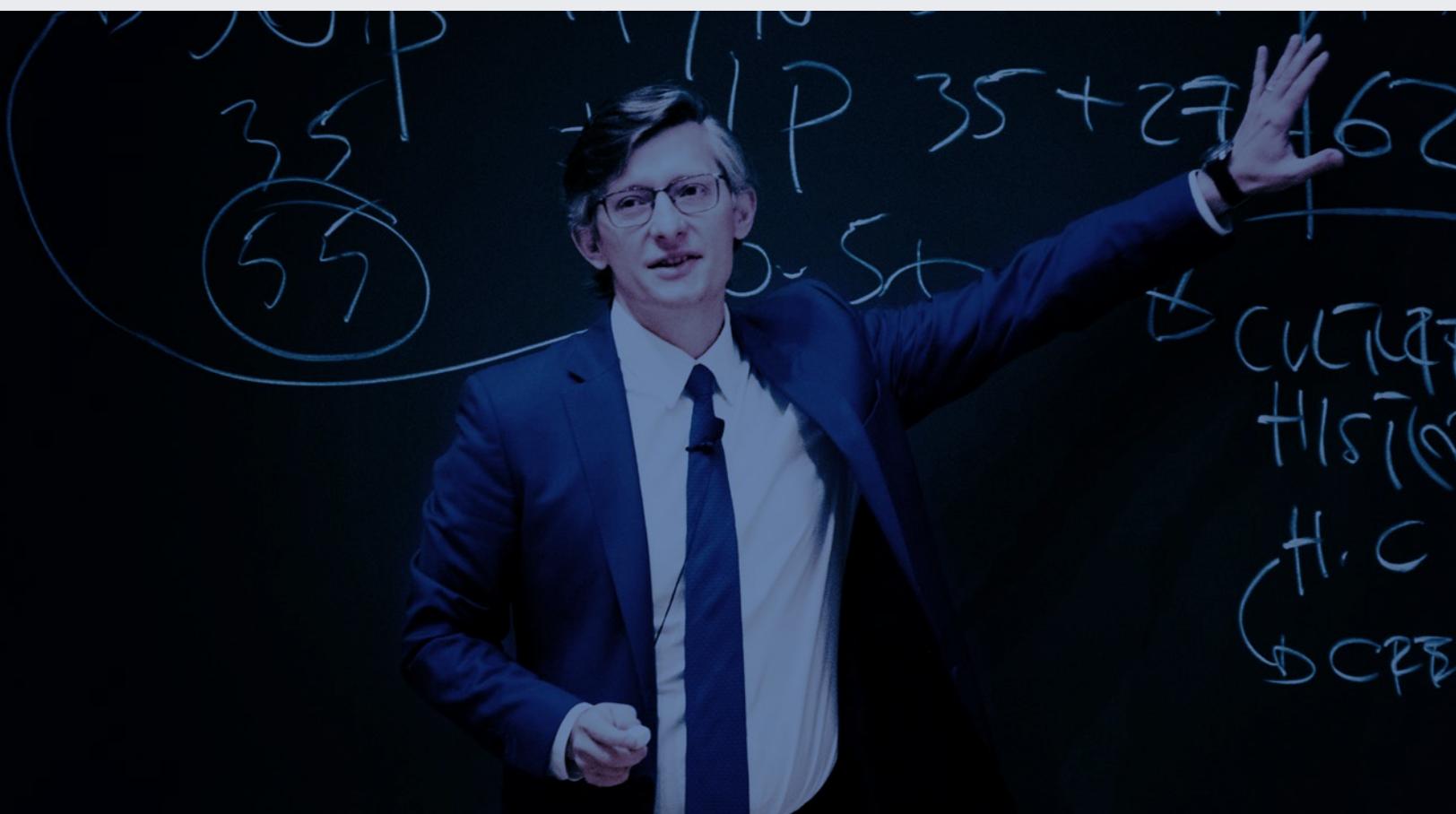
Salcedo Romo, Alejandro

**PODER Y EGO EN LA PERSONA VÉRTICE:
PRIMERA APROXIMACIÓN**

CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN INICIATIVA EMPRESARIAL (CIIE)

Paredes Izaguirre, Luis Antonio

- **ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL: CERRANDO LA INVERSIÓN, BUENAS Y MALAS PRÁCTICAS AL ESTRUCTURAR EL CAPITAL SOCIAL DE UNA STARTUP**
 - **ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL: RETOS Y EXPECTATIVAS DE LOS EMPRENDEDORES E INVERSIONISTAS EN FASES DE LEVANTAMIENTO DE CAPITAL**
 - **GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN**
 - **LO QUE SUMA Y RESTA EN EL GOBIERNO DE UNA EMPRESA DE FASE TEMPRANA**
-

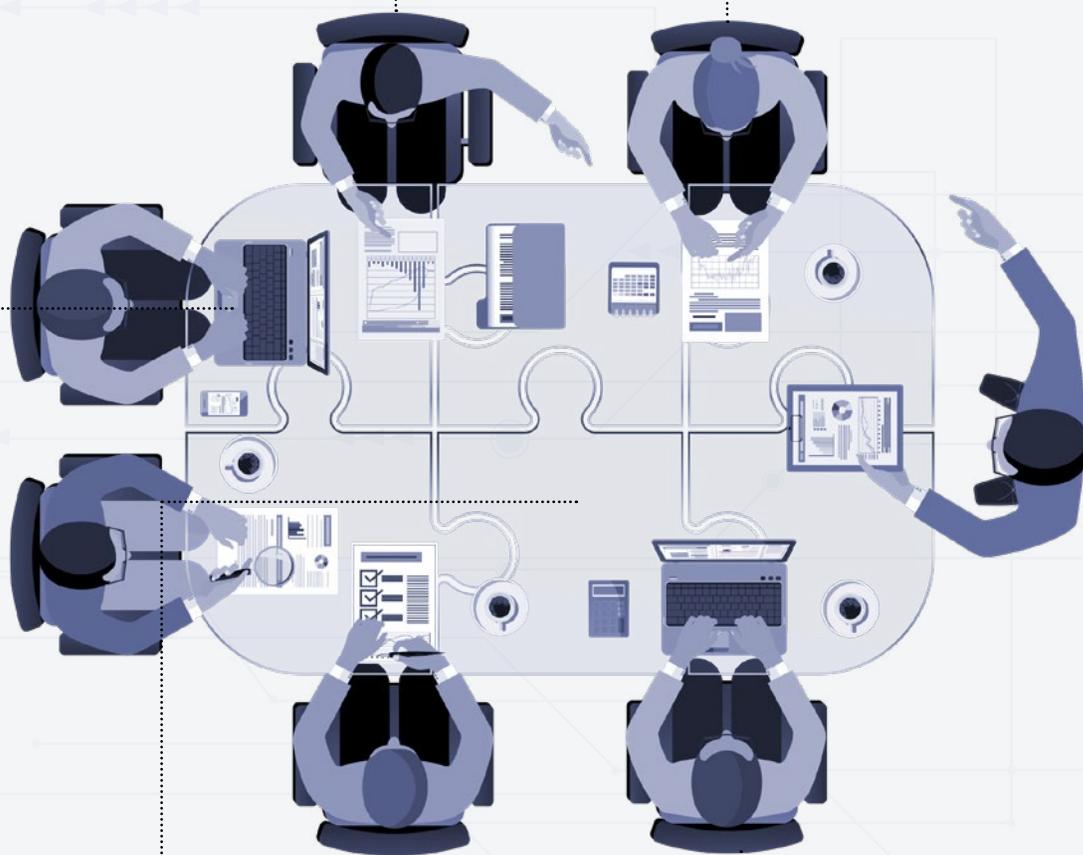


Contribuciones intelectuales de IPADE Business School en 2022

185
**DESARROLLO
PEDAGÓGICO**
(CASOS, NOTAS
TÉCNICAS, GUÍAS
PEDAGÓGICAS)

25
**PRODUCCIÓN
ACADÉMICA**
(PROCEEDINGS,
CONFERENCIAS,
PAPERS)

252
OTROS
(ARTÍCULOS,
ENTREVISTAS)



71
**PRODUCCIÓN
ORIENTADA A
LA PRÁCTICA**
(ARTÍCULOS, LIBROS Y
CAPÍTULOS DE LIBROS)

2
**TESIS DE
DOCTORADO**

TOTAL: 535



Ciudad de México

Guadalajara

Monterrey

ipade.mx

