



KPMG Technology
Services Americas



People Management Lead



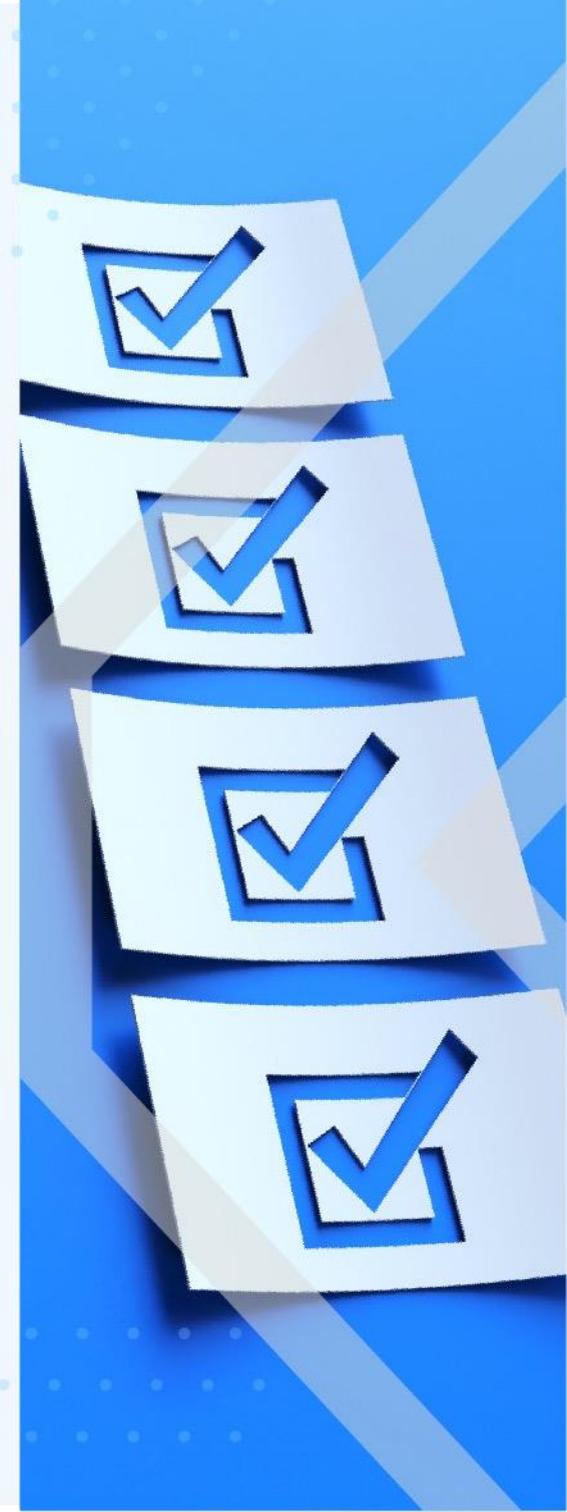
Presentación de agenda

Sesión 13 (primera parte)

- Bienvenida y presentación de agenda.
- Práctica de bienestar.
- Desarrollo de temas 1 y 2 (Bloque Delivery Impact).
- Dinámica.

Sesión 13 (segunda parte)

- Desarrollo de tema 3 (Bloque Delivery Impact).
- Dinámica.
- Cierre.



Práctica de bienestar

Nombre: Ejercicio mental con enfoque en suavidad.

Descripción: En esta práctica reforzarás el aquí y el ahora.

Instrucciones: Consulta el video *Ejercicio mental con enfoque en suavidad* en el siguiente enlace:

<https://www.youtube.com/watch?v=1iPwm62dbxU>





KPMG Technology
Services Americas



Bloque 7. Delivery Impact

Tema 1. Creatividad e
innovación para liderar

Tema 2. Gestión de la
innovación



Tema 1. Creatividad e innovación para liderar



Según Csikszentmihalyi (2022), la creatividad se refiere al proceso de generar ideas, conceptos o productos originales y valiosos que resuelvan problemas, satisfagan necesidades o enriquezcan la vida de las personas. Sostiene que la creatividad es un acto complejo que involucra tanto la habilidad para conectar ideas y elementos previamente separados como el contexto y la cultura en la que se produce.

La creatividad se puede clasificar en cinco tipos, según Schnarch (2020), y sus maneras de abordarlo en el liderazgo empresarial son:

Creatividad mimética

Observar, investigar y aprender de otras fuentes de inspiración, tanto dentro como fuera del ámbito empresarial.

Creatividad analógica

Es importante ampliar el conocimiento y la cultura general, así como utilizar analogías y metáforas para comunicar las ideas de forma clara y atractiva.

Creatividad bisociativa

Es importante fomentar la lluvia de ideas, la experimentación y el pensamiento divergente, así como estar en la disposición de aceptar a nuevas posibilidades y combinaciones.

Creatividad narrativa

Es importante desarrollar la capacidad de escritura y expresión oral, así como utilizar elementos narrativos como el conflicto, el clímax y el desenlace para captar la atención y el interés del público.

Creatividad intuitiva

Es importante confiar en el propio criterio e instinto, así como relajar la mente y dejar fluir las ideas sin censura ni juicio.



Estos tres subtipos de liderazgo representan la ideología del liderazgo creativo:

El que promueve la
creatividad del equipo.

El que facilita la materialización de
la visión creativa de quien lidera.

El que integra entre sí ideas
creativas heterogéneas.



El liderazgo creativo juega un papel crucial en el mundo actual, especialmente en entornos empresariales, organizacionales, científicos y sociales. Su importancia e impacto se pueden resumir en los siguientes puntos, según Schnarch (2020):

-  Fomenta la innovación.
-  Resolución de problemas efectiva.
-  Adaptación al cambio.
-  Impulsa la competitividad.
-  Mejora la productividad y rendimiento.
-  Estimula el crecimiento económico.
-  Aborda problemas sociales y ambientales.
-  Inspira a otras personas que también son líderes.
-  Fomenta la diversidad e inclusión.
-  Crea una ventaja competitiva sostenible.

Para un liderazgo de innovación efectivo, se requieren tres pilares, según Schnarch (2020):

Herramientas

- Brainstorming.
- Mapas mentales.
- Prototipado.
- Replantear el reto.
- Design thinking.

Habilidades

- Habilidades cognitivas.
- Habilidades técnicas.
- Habilidades sociales.
- Habilidades físicas.

Mentalidad

- Es el sistema operativo fundamental de la persona creativa que permite distinguir al liderazgo que fomenta la creatividad y la innovación, de aquel que la entorpece.

El liderazgo creativo se caracteriza por los siguientes atributos:



Tema 2. Gestión de la innovación

La innovación puede adoptar alguna
de las siguientes formas:

Innovación incremental



Innovación radical



Busom (2022) menciona que Kotler y Trías de Bes señalan la diferencia en las innovaciones bajo la perspectiva del marketing:

Marketing vertical



Marketing lateral



La innovación se relaciona con la tecnología mediante la llamada curva "S" que nos lleva a reflexionar sobre comportamientos empresariales observados frente a discontinuidades tecnológicas.



Etapa 1:

Aparece una nueva tecnología en fase de desarrollo y mejora.

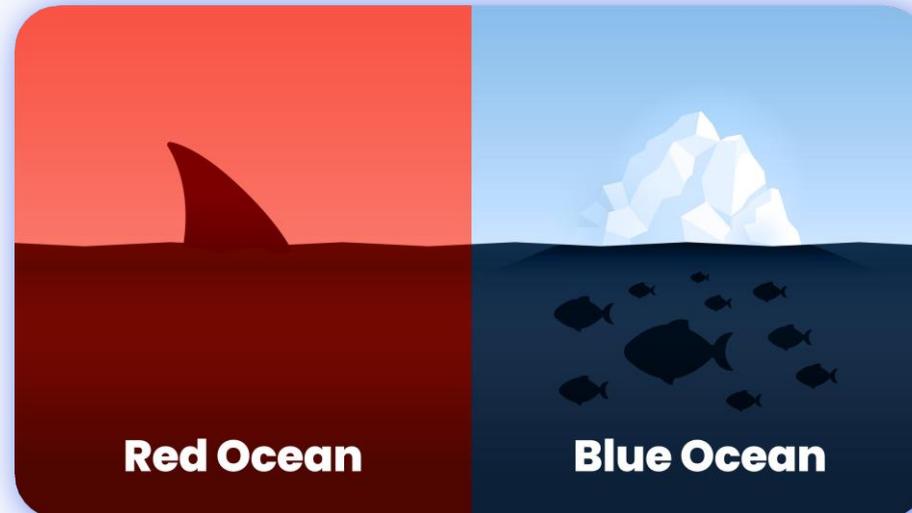
Etapa 2:

La nueva tecnología se desarrolla a gran velocidad.

Chan y Mauborgne (2018) proponen en su libro *La transición al océano azul* que existe una forma única de poder vencer a la competencia y se hace a través de la creación de océanos azules. Ellos afirman que sólo existen dos tipos de océanos: azules y rojos.

Estrategia del océano rojo

1. Competir en mercados ya existentes.
2. Vencer a la competencia.
3. Explotar la demanda ya existente.
4. Escoger entre costo y diferenciación.



Estrategia del océano azul

1. Crear nuevos espacios de mercado.
2. Volver a la competencia irrelevante.
3. Crear y capturar nueva demanda.
4. Procurar un mejor costo y una mayor diferenciación.

Crear estrategias de océanos azules es complejo. Por lo que, mediante un cuadro estratégico, se propone el esquema de las cuatro acciones y la matriz. Estas acciones son eliminar, reducir, incrementar y crear.

Eliminar
(variables)

Incrementar
(variables)

Reducir
(variables)

Crear
(variables)

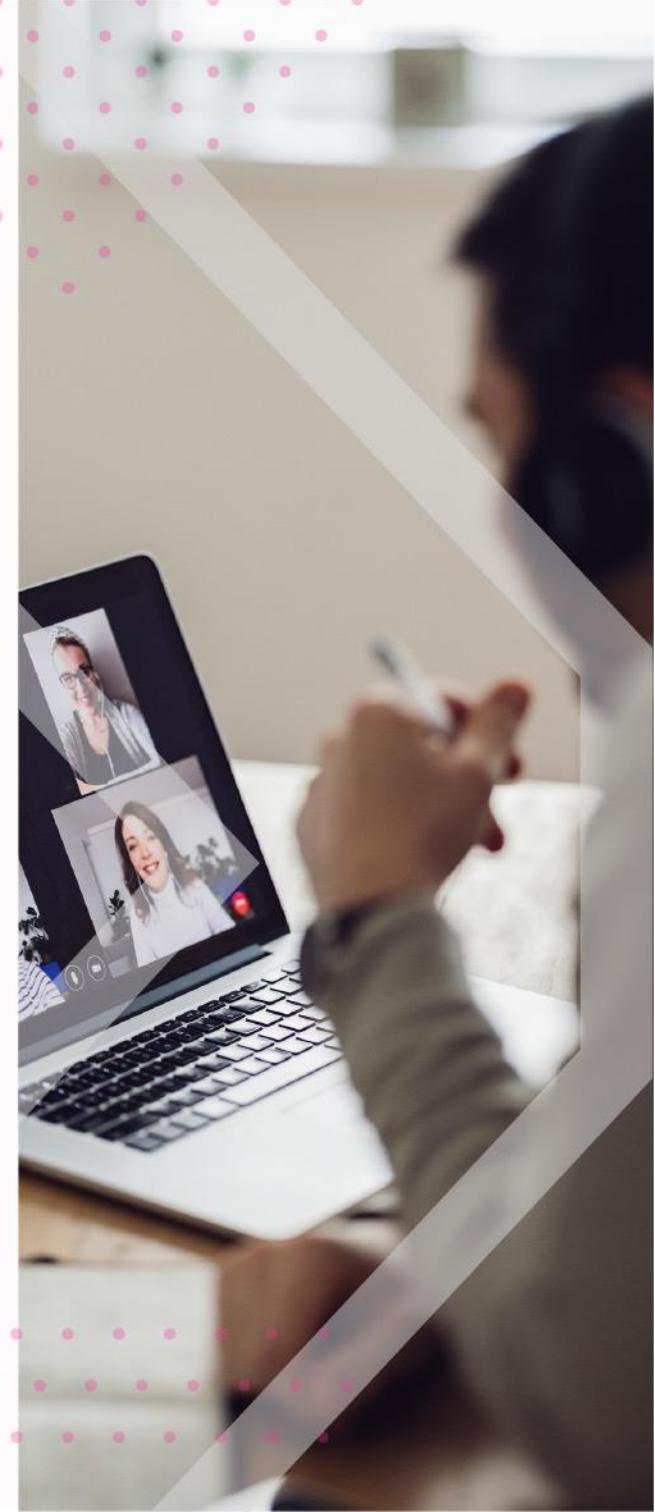
Para modificar el cuadro estratégico de un sector es necesario enfocarse en alternativas.

El esquema de las cuatro acciones redefine la curva de valor, basándose en cuatro preguntas clave:



Dinámica

1. El personal docente dividirá al grupo en equipos de 4 a 5 personas.
2. En equipo elijan un tipo de creatividad (mimética, analógica, bisociativa, narrativa o intuitiva).
3. Cada grupo debe discutir cómo su tipo de creatividad podría aplicarse en la gestión de personas dentro de la organización.
4. Preparen una breve presentación (2-3 minutos) que destaque ejemplos concretos de cómo su tipo de creatividad podría impulsar la innovación y mejorar la gestión de personas.
5. Compartan la presentación en plenario.





KPMG Technology
Services Americas



Bloque 7. Delivery Impact

Tema 3. Procesos de toma de decisiones



Tema 3. Procesos de toma de decisiones

En la toma de decisiones se encuentran modelos importantes basados en procesos, según Loayan (2022):

Modelos racionales de toma de decisiones

Este modelo es lógico y secuencial. Según este modelo se tienen que analizar muchos puntos de vista para poder tomar la decisión más objetiva.

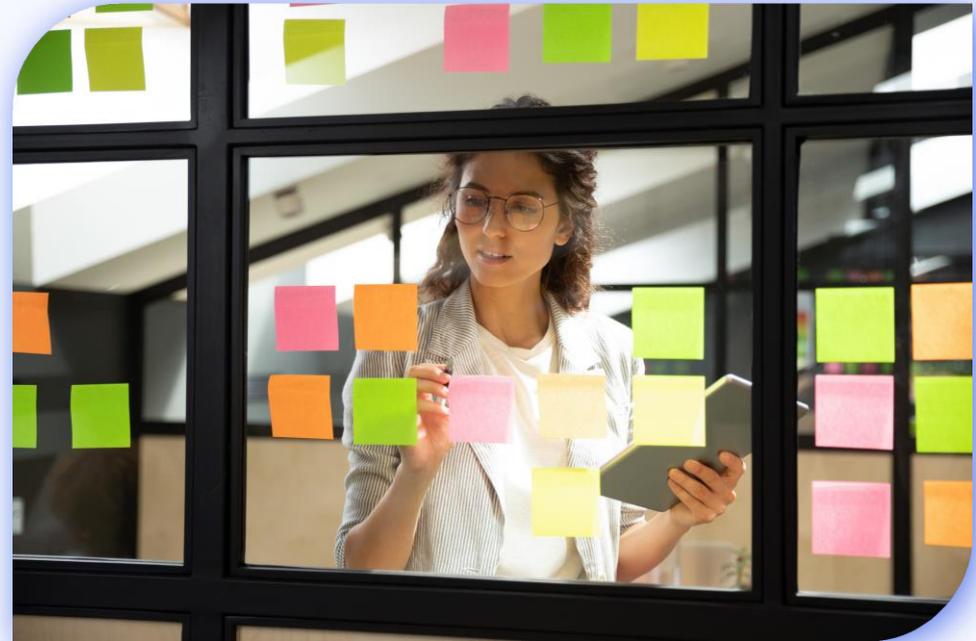
Modelos intuitivos de toma de decisiones

En este modelo la toma de decisiones no se rige por la información, sino por el instinto, este tipo de decisiones las toman personas que tienen mucha experiencia en su área laboral.

De acuerdo con Dammann (2019), Ackoff propuso un modelo de jerarquía. Estos son conceptos que se usan de manera indistinta de forma diaria, pero que tienen significado diferente debido a las necesidades que se tienen para tomar decisiones, por lo que es importante partir de la definición de dichos términos.



No obstante, derivado de esto surge un concepto esencial en la actualidad para la gestión y dirección en las organizaciones: la toma de decisiones basada en datos (DDDM, por sus siglas en inglés), la cual se define como el proceso que guía las decisiones estratégicas del negocio con las metas, objetivos e iniciativas a través del uso de hechos, métricas y datos (Tableau, s.f.).





Para lograr desarrollar las competencias de toma de decisiones basadas en datos, se recomienda enfocarse en los siguientes elementos, de tal forma que se desarrolle un pensamiento más analítico.





La solución de problemas es un método analítico para identificar las soluciones posibles a determinada situación, en la cual se deben tomar decisiones teniendo como meta la mejor solución a través de la identificación de la problemática, así como mediante la identificación de las causas, preguntando y proponiendo ideas de soluciones (Birt, 2022).

El método analítico utiliza los siguientes pasos para el análisis sistemático de una situación.

1 Identificar el problema.

2 Explorar las alternativas.

3 Seleccionar una alternativa.

4 Implementar una solución.

5 Evaluar la situación.

Adicional al método tradicional de solución de problemas, Kent State University (s.f.), Lynn (s.f.), Operational Excellence Consulting (s.f.) y Potthoff et al. (2020) presentan otros métodos como:

• **Lean** •

• **Desing thinking** •

• **8D** •

• **Aprendizaje continuo** •

• **A3** •

Dinámica

Imagina que trabajas en una organización que está experimentando un aumento en la rotación de personal, lo que ha llevado a la dirección a considerar la implementación de un nuevo programa de capacitación para el equipo de recursos humanos. El objetivo es mejorar la retención de talento, aumentar la satisfacción del personal y fortalecer las habilidades del personal de recursos humanos para una gestión efectiva de personas.

Escenario:

1. La tasa de rotación en la organización ha aumentado en un 20 % en los últimos seis meses, y la dirección está preocupada por el impacto en el desempeño general y la moral del personal.
2. El equipo de recursos humanos actualmente carece de algunas habilidades específicas en áreas como resolución de conflictos, manejo de quejas, y técnicas avanzadas de entrevista.
3. La dirección está dispuesta a invertir en un programa de capacitación, pero necesita asegurarse de que sea efectivo, sostenible y ajustado a las necesidades reales del equipo de recursos humanos.
4. Existe cierta resistencia dentro del equipo de recursos humanos a los cambios y nuevas iniciativas, por lo que es fundamental considerar este aspecto en el proceso de toma de decisiones.



Dinámica

El desafío es seleccionar el enfoque adecuado para el nuevo programa de capacitación. Los modelos de toma de decisiones basados en procesos mencionados (modelo racional y modelo intuitivo) deben ser considerados en este proceso. Además, es fundamental aplicar los elementos recomendados para desarrollar competencias en toma de decisiones basadas en datos.

1. El personal docente dividirá al grupo en equipos de 4 a 5 personas.
2. En equipos analicen el problema, evalúen las alternativas (por ejemplo, contratar un proveedor de capacitación externo, desarrollar un programa interno, combinar ambas opciones).
3. Consideren cómo recolectar datos relevantes para respaldar su decisión.
4. Apliquen los pasos del método de análisis sistemático y creen el proceso de mejora en un diagrama de flujo.
5. Presenten en plenario el diagrama de flujo.





KPMG Technology
Services Americas



Cierre

La creatividad e innovación son fundamentales en el liderazgo, permitiendo la adaptación al cambio, resolver problemas de manera efectiva y promover un ambiente competitivo. Además, la gestión de la innovación es esencial para modificar servicios y enfoques de negocio.

Recuerda que el liderazgo creativo, inspirador y orientado a la diversidad puede marcar la diferencia, impulsando la competitividad y abordando desafíos sociales. La innovación es la clave para mantener una ventaja competitiva sostenible en un mundo en constante evolución.



Referencias

- Birt, J. (2022). *Decision-making and problem-solving: what's the difference?* Recuperado de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/problem-solving-and-decision-making>
- Busom, R. (2022). *Aprende a pensar como un gurú: las 10 fuerzas del pensamiento crítico*. España: LID.
- Chan, W., y Mauborgne, R. (2018). *La transición al océano azul: más allá de competir*. España: Empresa Activa.
- Csikszentmihalyi, M. (2022). *Flow: the psychology of happiness*. Reino Unido: Penguin Random House.
- Dammann, O. (2019). Data, information, evidence, and knowledge: a proposal for health informatics and data science. *Online journal of public health informatics*, 10(3). Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6435353/>
- Kent State University. (s.f.). *Lean problem solving*. Recuperado de <https://www.kent.edu/it/pei/lean-problem-solving#:~:text=Lean%20Problem%20Solving%20is%20a,and%20achievement%20of%20measurable%20results>
- Loayan, S, (2022). *Toma de decisiones: definición, pasos, tipos y características*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/decision-making-process>
- Lynn, R. (s.f.). *A3 process and problem solving*. Recuperado de <https://www.planview.com/resources/guide/business-process-improvement/a3-process-problem-solving/>
- Operational Excellence Consulting. (s.f.). *The 8D problem solving process*. Recuperado de <https://www.operational-excellence-consulting.com/opex-articles/8d-problem-solving-process>
- Potthoff, S, Mishek, J, y Hart, G. (2020). *Applied problem-solving in healthcare management*. Estados Unidos: Springer Publishing Company.
- Schnarch, A. (2020). *Creatividad e innovación* (2ª ed.). Colombia: Alpha.
- Tableau. (s.f.). *A guide to data driven decision making: what it is, its importance, & how to implement it*. Recuperado de <https://www.tableau.com/learn/articles/data-driven-decision-making#:~:text=What%20is%20data%2Ddriven%20decision,goals%2C%20objectives%2C%20and%20initiatives.>





KPMG Technology
Services Americas



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

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

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

