



KPMG Technology  
Services Americas



# People Management Lead



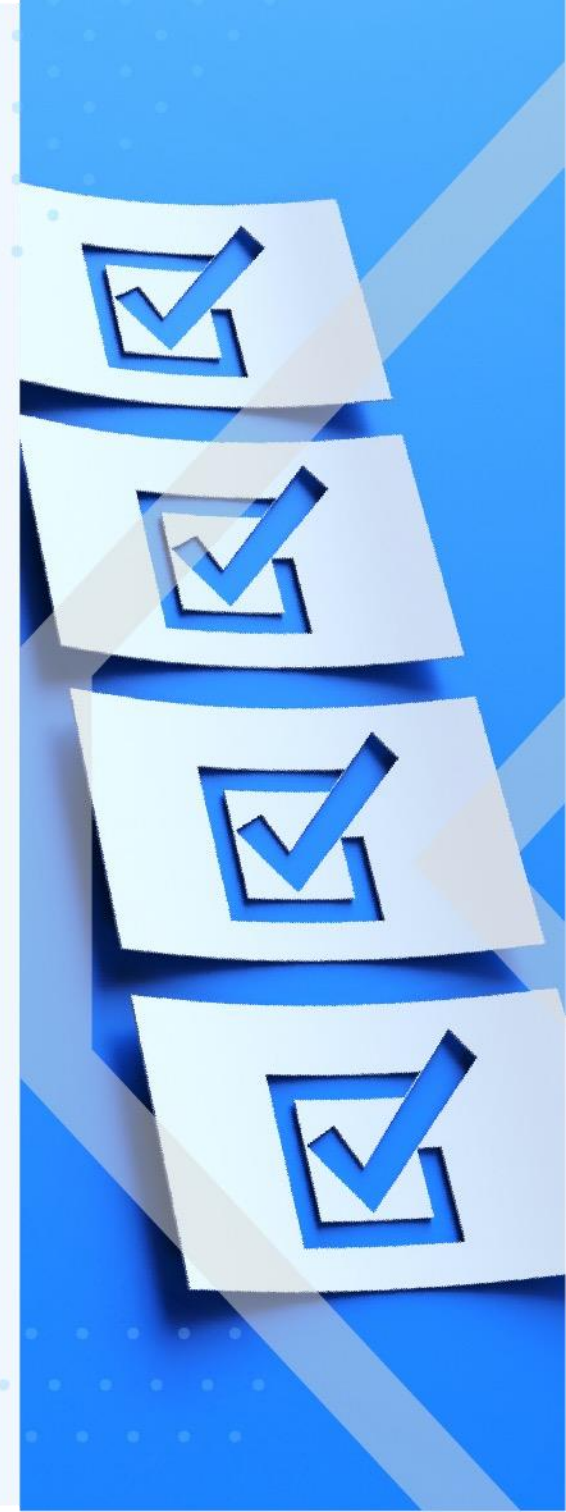
# Presentación de agenda

## **Sesión 14 (primera parte)**

- Bienvenida y presentación de agenda.
- Práctica de bienestar.
- Desarrollo del tema 4 (Bloque Deliver Impact).
- Dinámica en equipo.

## **Sesión 14 (segunda parte)**

- Desarrollo de los temas 5 y 6 (Bloque Deliver Impact).
- Dinámica en equipo.
- Cierre.





KPMG Technology  
Services Americas



# Práctica de bienestar

**Nombre:** Ejercicio mental con enfoque en gratitud.

**Descripción:** En esta práctica reforzarás la gratitud.

**Instrucciones:** Consulta el video *Ejercicio Mental con Enfoque en Gratitud* en el siguiente enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=C2J0IdXHrwg>





KPMG Technology  
Services Americas



# Bloque 7

## Delivery Impact

Tema 4. Estrategias y restricciones  
en la toma de decisiones



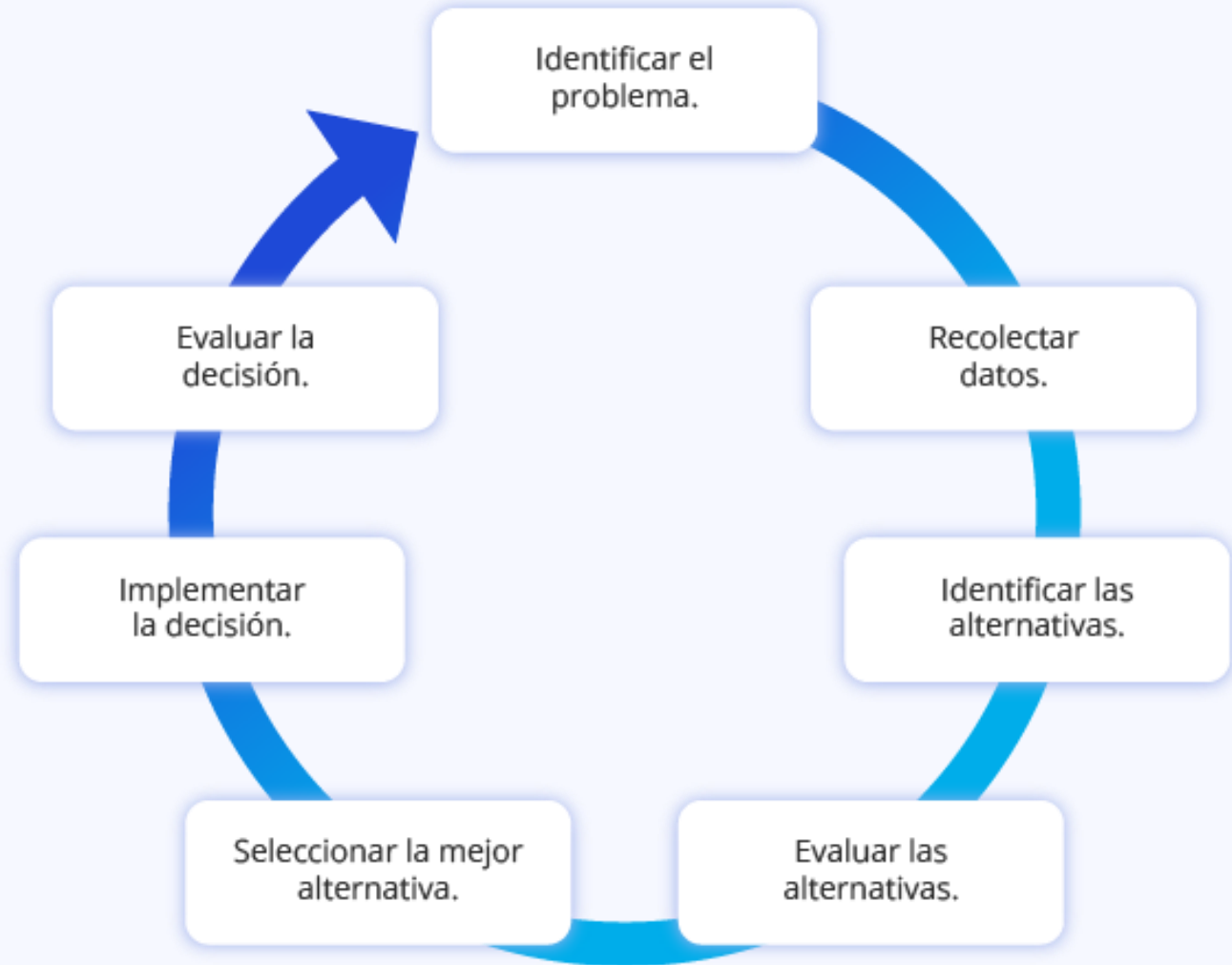
# Tema 4. Estrategias y restricciones en la toma de decisiones

## Toma de decisiones



El proceso de toma de decisiones considera un conjunto de pasos ejecutados por una persona para determinar cuál es la mejor opción o curso de acción para satisfacer sus necesidades (Burns y Brush, 2020).

El proceso sistemático de toma de decisiones se ejecuta en los siguientes siete pasos (Panpatte y Takale, 2019):





Los sesgos cognitivos permiten tomar decisiones o acciones de una manera desconocida e irracional, interpretando erróneamente la información disponible e influyendo en la forma de tomar decisiones, formar juicios y procesar pensamientos.

Existen diferentes sesgos cognitivos,  
de acuerdo con Kahneman (2020):





Heurística significa descubrir, y es un enfoque de solución de problemas basado en procesos cognitivos eficientes, conscientes o inconscientes que ignoran parte de la información, disminuyendo el esfuerzo a través de estrategias que descomponen un número limitado de alternativas en la toma de decisiones.



### Heurística de disponibilidad

- Acceso mental rápido que ayuda a tomar una decisión basada en ideas naturales y rápidas que se vienen a la mente, es decir, basado en lo primero que se piensa.

### Heurística representativa

- Hace uso de la memoria más representativa y trata de compararla con la situación presente para tomar decisiones.
- Puede estar basada en la similitud o aleatoriedad.

### Heurística de afecto

- Ocurre cuando se toman decisiones afectadas por emociones o respuestas emocionales.

La teoría de restricciones es un conjunto de técnicas para la coordinación y gestión de toma de decisiones, la cual establece un número de restricciones que puede dificultar el logro de las metas.



Al aplicar la teoría de restricciones al proceso de toma de decisiones, hay que recordar que tener demasiados datos no necesariamente implica que se tomen mejores decisiones, por lo que hay que evitar la sobrecarga, sobre todo porque a la hora de tomar decisiones se encaran tres restricciones: esfuerzo mental, tiempo y energía (Deciders, s.f.).

### Esfuerzo mental

No se tiene poder de procesamiento mental ilimitado.

### Tiempo

Es necesario tomar decisiones en tiempo.

### Energía

Existe un límite de energía.

La metodología específica de la teoría de restricciones para identificar y eliminar las restricciones es lo que se conoce como el enfoque de cinco pasos (Martins, 2022), los cuales han sido adaptados al proceso de decisiones:



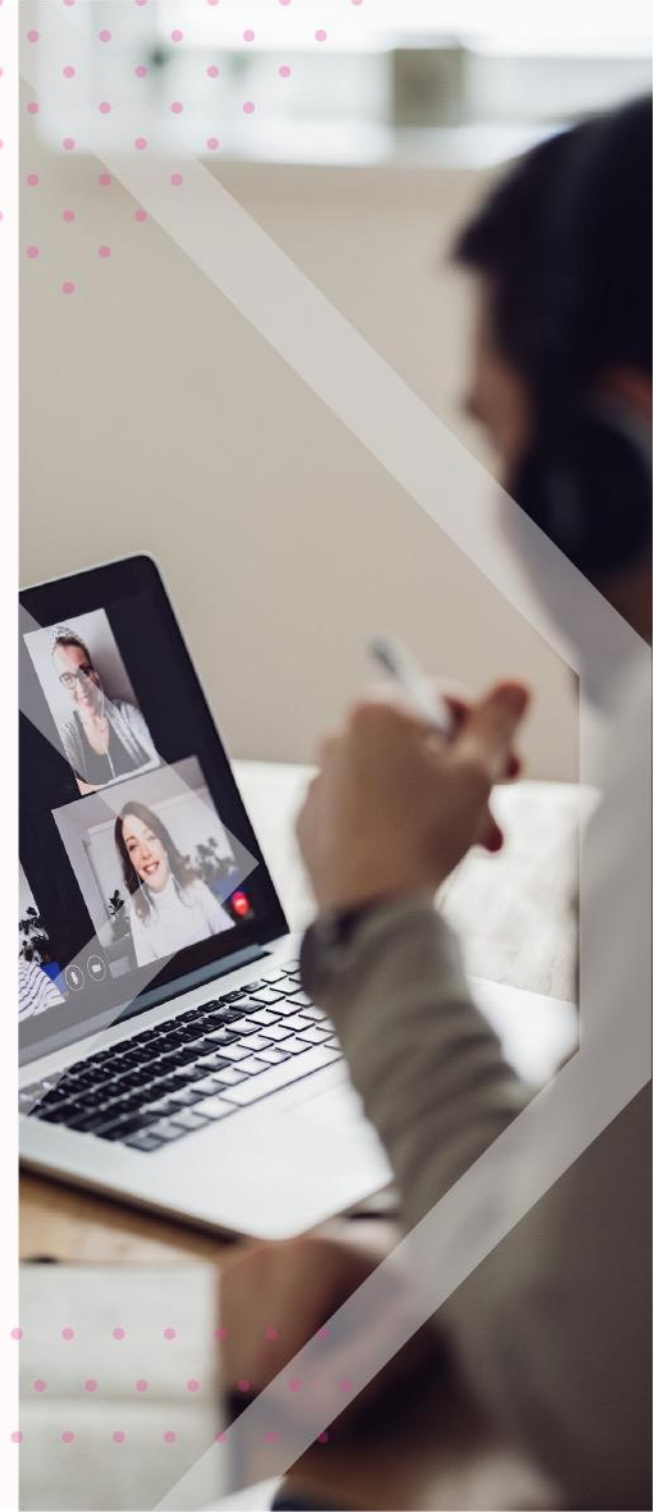
# Dinámica

**Empresa:** XYZ Corporation.

**Escenario:** La empresa XYZ Corporation es una compañía en crecimiento que se especializa en el desarrollo de software y soluciones tecnológicas para diversas industrias. Han estado operando con éxito en el mercado nacional y están considerando expandirse internacionalmente a un nuevo mercado, específicamente en un país extranjero con un mercado emergente de tecnología en rápido crecimiento.

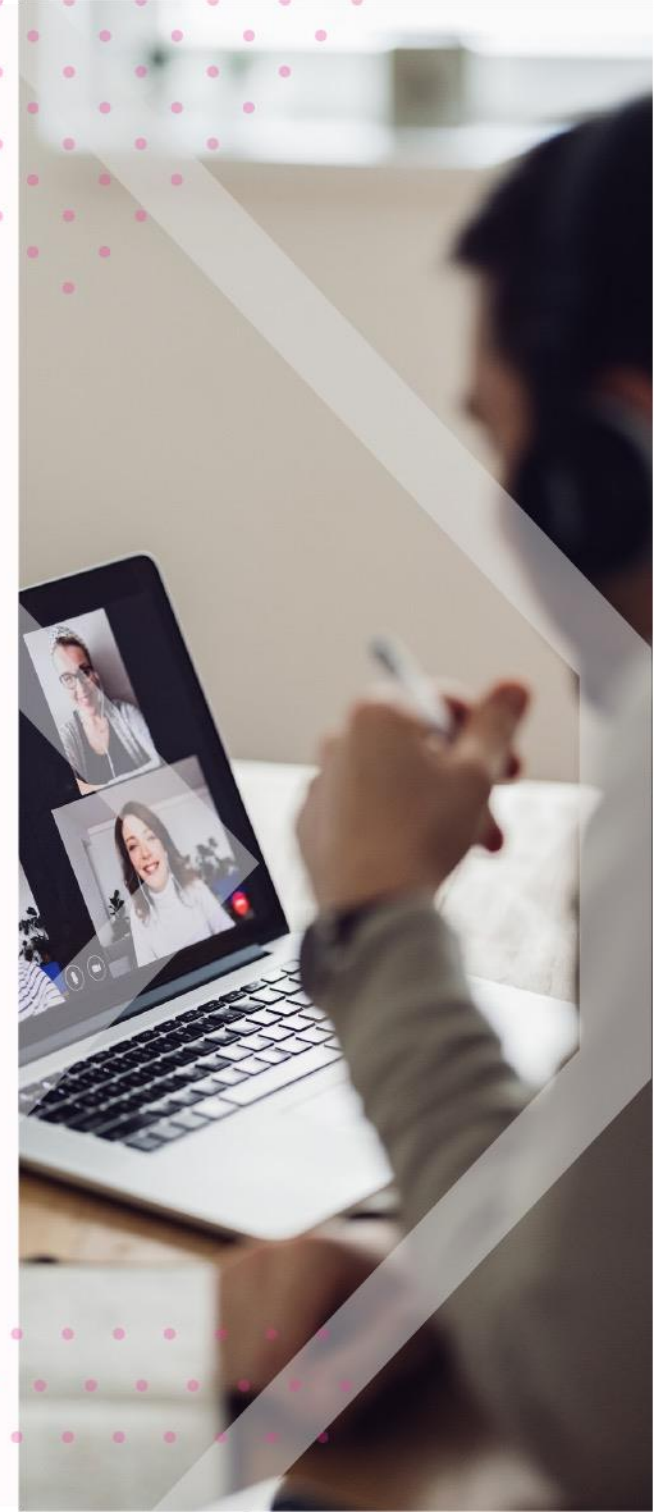
**Desafío:** El equipo directivo de XYZ Corporation se enfrenta a la siguiente situación:

- **Oportunidad:** Ingresar al nuevo mercado podría resultar en un aumento significativo en los ingresos y la visibilidad de la empresa.
- **Restricciones:** Sin embargo, hay restricciones presupuestarias y de recursos. La empresa tiene un presupuesto limitado para la expansión y solo puede asignar un equipo pequeño para este proyecto. Además, hay incertidumbre sobre las regulaciones locales, la competencia y la aceptación de los productos en el nuevo mercado.
- **Objetivo:** El equipo directivo debe aplicar el proceso de toma de decisiones estratégicas para determinar la mejor forma de abordar esta oportunidad de expansión, considerando las restricciones y minimizando los riesgos.



# Dinámica

1. El personal docente dividirá al grupo en equipos de 4 a 5 personas.
2. Propongan al menos dos alternativas viables para abordar el problema de las restricciones mencionadas.
3. Definan cómo implementarían la alternativa seleccionada y cómo evaluarían su efectividad. Consideren los aspectos prácticos y los posibles obstáculos.
4. En la siguiente dinámica se continuará con el caso.





KPMG Technology  
Services Americas



# Bloque 7. Delivery Impact

Tema 5. Reflexión y selección  
de la estrategia

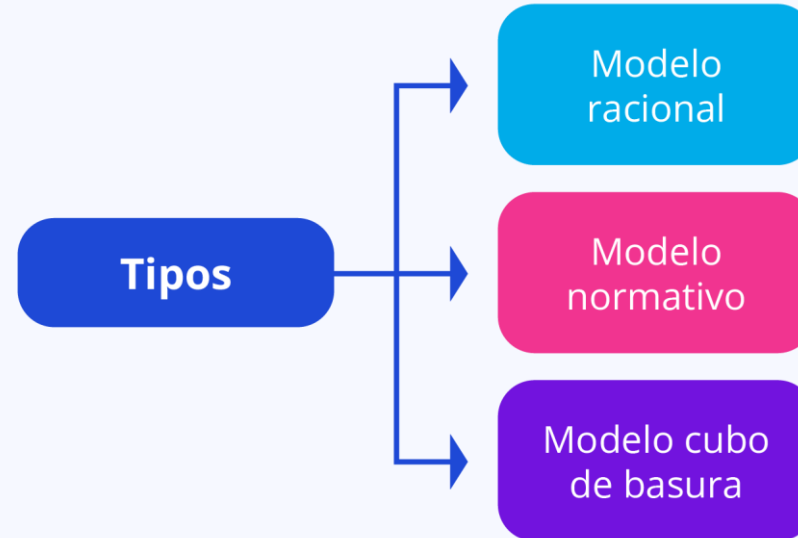
Tema 6. Ejecución  
de la estrategia



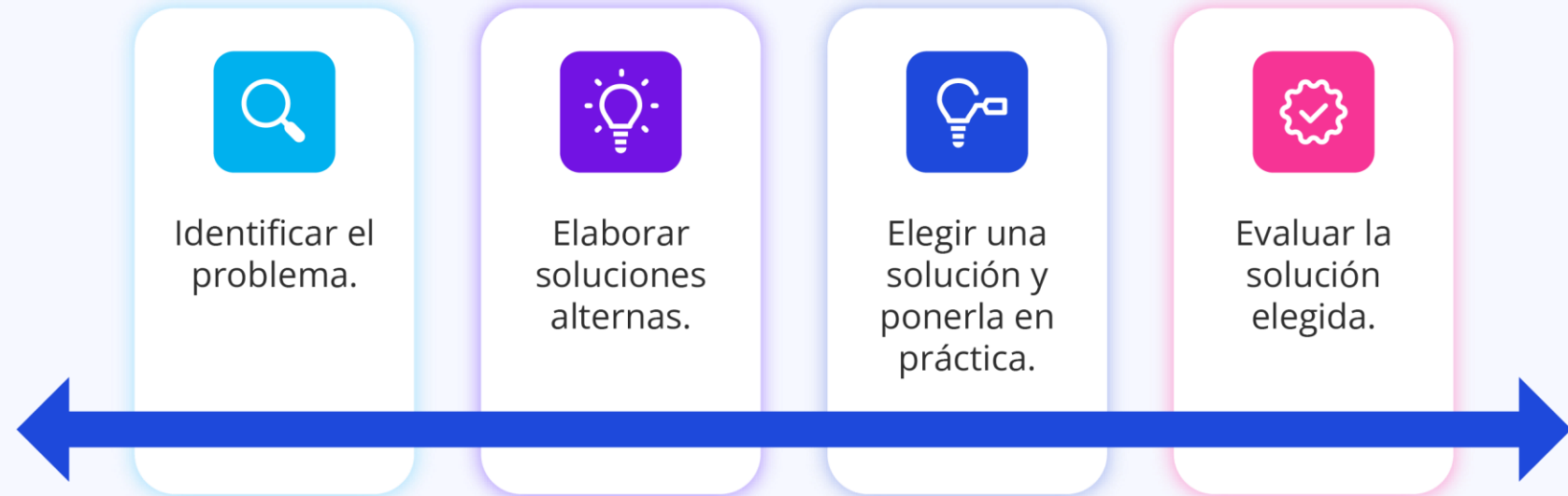


# Tema 5. Reflexión y selección de la estrategia

Tipos de decisiones



Etapas del  
modelo racional



Johnson y Scholes definieron un proceso formal para valorar y seleccionar estrategias (Helmond, 2022):



De acuerdo con Gerry Johnson y Kevan Scholes (Helmold, 2022), la racionalidad se define a través de cinco técnicas analíticas:



La *aceptabilidad* está relacionada con los rendimientos esperados en términos de riesgo y de resultados, para una estrategia determinada como lo plantearon Gerry Johnson y Kevan Scholes (Helmold, 2022). Se analiza en función de lo siguiente:

### Análisis de rentabilidad

- ROCE o previsión de resultados sobre capital esperado.
- Periodo de recuperación.
- Análisis del descuento de los flujos de caja.

### Tasa interna de rentabilidad (TIR)

- Expresa el tipo de interés compuesto que genera la opción estratégica a lo largo del tiempo.
- Porcentaje del rendimiento anual obtenido sobre el capital invertido.

### Valor actual neto

- Es la suma de todos los movimientos de fondos actualizados al origen de cálculo de la inversión a través de una tasa de descuento que expresa la rentabilidad (mínima) exigida por la empresa para la opción estratégica.

Simon (2021) determinó que la toma de decisiones se caracteriza por los siguientes tres factores:



## Tema 6. Ejecución de la estrategia

De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2018), la alineación organizacional se refiere a la convergencia de comportamientos de apoyo y soporte de los *stakeholders* internos y externos, que se requiere realizar de manera integrada y consciente, a partir de los propósitos estratégicos de la organización y el porqué de esas elecciones.





Fuente: Chiavenato, I, y Sapiro, A. (2018). *Planeación estratégica*. México: McGraw-Hill.



Johnson y Scholes describen cuatro tipos de cambio dentro de una organización, según Helmold (2022):



### Armonización

Es el tipo de cambio ideal, pero la realidad es que es totalmente utópico.



### Adaptación

Implica cambiar modelos mentales de las personas y los procesos, estructuras, sistemas, etcétera.



### Transformaciones forzosas

Se producen generalmente por algún problema estratégico grave que obliga a cambios radicales.



### Transformaciones planificadas

Existe una anticipación a las presiones del entorno.

Las organizaciones son sistemas dinámicos con aprendizajes continuos y cambios graduales, lo que es también conocido como una organización que aprende. La gestión de este conocimiento se compone de diversos subprocesos:



**Creación**



**Codificación**



**Transferencia**



## Dinámica

1. Reúnanse en los mismos equipos de la dinámica anterior.
2. Recapitulen el caso y sus conclusiones acerca de los aspectos prácticos y los posibles obstáculos de la empresa XYZ Corporation.
3. Definan si continúan con la alternativa que seleccionaron o propongan una nueva.
4. Describan cómo se llevaría a cabo la implementación de la alternativa seleccionada.
5. Identifiquen métricas clave para evaluar el éxito de la estrategia en el nuevo mercado, considerando los posibles obstáculos y ajustes necesarios.
6. Compartan sus conclusiones en plenario.





KPMG Technology  
Services Americas



## Cierre

La intersección entre estrategia y gestión del conocimiento forma un enfoque poderoso para la adaptación empresarial. La toma de decisiones estructurada, análisis de opciones y administración estratégica fortalecen la selección y ejecución de estrategias. El cambio, ya sea gradual o transformacional, se vuelve fundamental. La gestión del conocimiento, centrada en las personas y procesos, impulsa la innovación y la ventaja competitiva. Juntas, estas dimensiones crean un entorno ágil y resiliente para el éxito continuo en un mundo empresarial en constante evolución.



## Referencias

- Burns, E., y Brush, K. (2020). *Decision making process*. Recuperado de <https://www.techtarget.com/searchbusinessanalytics/definition/decision-making-process>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2018). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Deciders. (s.f.). *The constraints of decision-making*. Recuperado de <https://www.hartejsingh.com/post/the-constraints-of-decision-making>
- Helmold, M. (2022). *Strategic performance management: achieving long-term competitive advantage through performance excellence*. Suiza: Springer International Publishing.
- Kahneman, D. (2020). *La falsa ilusión del éxito (imprescindibles): cómo el optimismo socava las decisiones ejecutivas*. España: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Martins, J. (2022). *Qué es la teoría de las restricciones y cuáles son sus principios*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/theory-of-constraints>
- Panpatte, S., y Takale, V. (2019). To study the decision making process in an organization for its effectiveness. *The international journal of business management and technology*, 3(1). Recuperado de <https://www.theijbmt.com/archive/0925/2143635892.pdf>
- Simon, H. (2021). *El comportamiento administrativo: un estudio de los procesos de decisión en las organizaciones administrativas*. Argentina: Errepar.





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.*

