



cinépolis

LEARNIFY

Escuela de liderazgo



MÓDULO 3

LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES

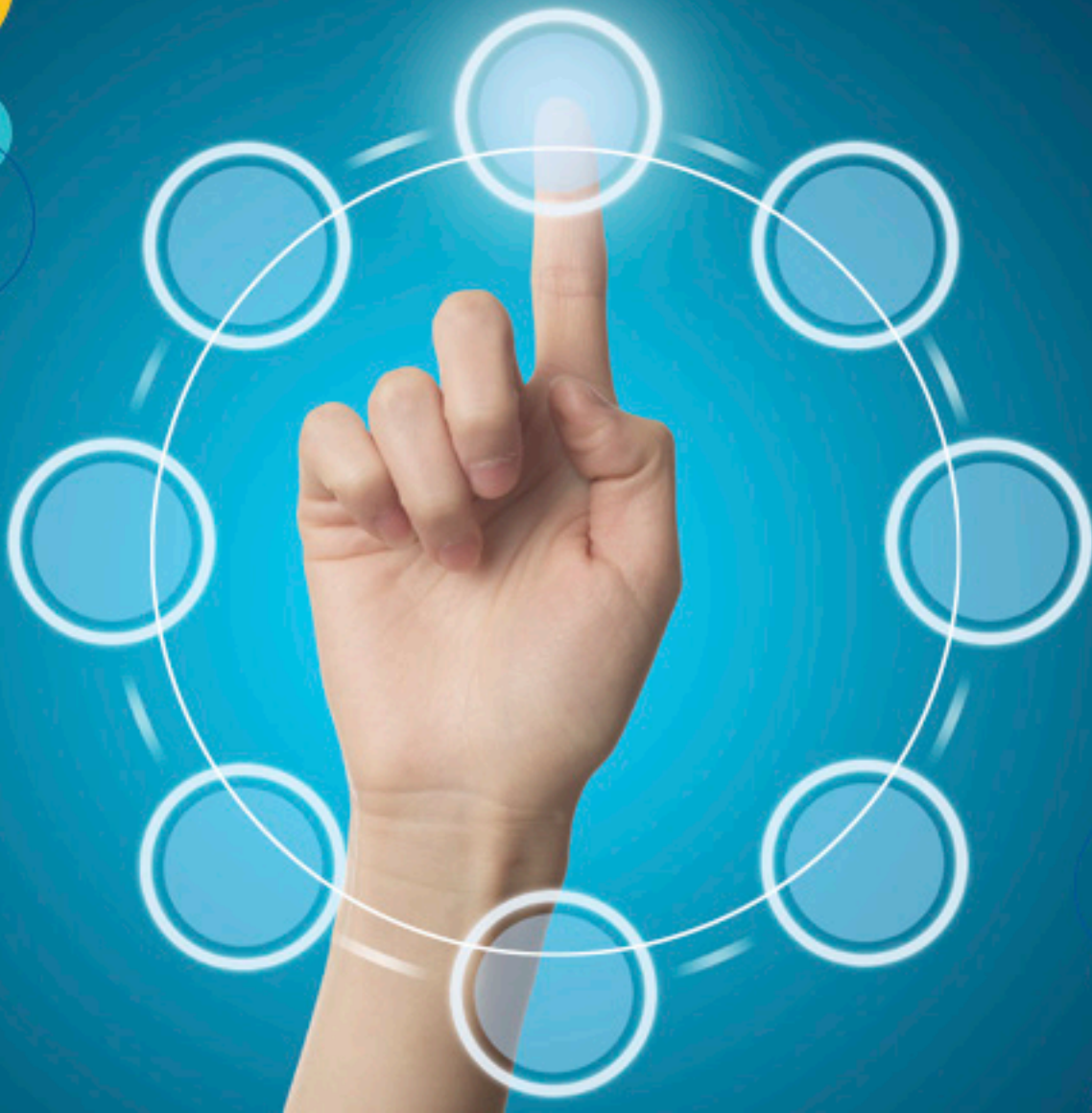


LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES



OBJETIVO

Integrar técnicas trascendentales a su que hacer profesional para tomar elecciones conscientes, efectivas y fundamentadas, que les permitan abrir sus posibilidades y soluciones.



1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA **06**



- 1.1. ¿Qué y cuándo es un problema? Diferencia entre problema y área de oportunidad 06
- 1.2. Reactividad y proactividad 08
- 1.3. Elecciones conscientes vs decidiofobia 10

2 SENTIDO DE URGENCIA **13**



- 2.1. El sentido de urgencia como una decisión personal basada en un cambio de actitud 13
- 2.2. El rol de la ambición, del tiempo y de la calidad en el sentido de urgencia 15
- 2.3. Las 4 dimensiones del sentido de urgencia: prioridades, promesas, tenacidad e impacto en los resultados (accountability) 18

3 HERRAMIENTAS INNOVADORAS EN LA TOMA DE DECISIONES **21**



- 3.1. Introducción al pensamiento innovador: "Design Thinking" 21
- 3.2. Etapas del proceso "Design Thinking" 25
- 3.3. Técnicas innovadoras para generar ideas en la toma de decisiones: 27
 - a) Brainstorming
 - b) 4 x 4 x 4
 - c) Imágenes sin sentido
 - d) Model Canvas
 - e) Los 6 sombreros para pensar (Edward De Bono)
- 3.4. VUCA: Innovation Leadership Chart 31

BIBLIOGRAFÍA **33**

FORMATOS:

- Formato 1: Feedback Capture Grid 35
- Formato 2: Empathy Map 36
- Formato 3: Prioritization Grid 37
- Formato 4: Storytelling 38
- Formato 5: Póster 39
- Formato 6: Business Model Innovation Canvas 40
- Formato 7: VUCA (Innovation Leadership Chart) 42

ANEXOS:

- Anexo 1: Guía general de tareas 44
- Anexo 2: Reporte de evidencias módulos 1 y 2 (realizar entre la sesión virtual y PREVIO al taller presencial) 45

INTRODUCCIÓN

Tendemos a pensar que la vida -personal y la de las organizaciones de las que formamos parte- depende del entorno externo (circunstancias que nos rodean sobre las que no tenemos control) y las decisiones que tomamos ante ellas.

Sin embargo, al enfocarnos en este concepto, caemos en cuenta que en gran medida, **las decisiones ajenas ante las que “dejamos de decidir” resultan ser elecciones que tomamos!: decidimos que otros lo hagan por nosotros y lamentablemente, no por ello nos volvemos espectadores de nuestra vida... aún al tomar esta opción, seguiremos siendo protagonistas de la misma.**

Los componentes léxicos de esta palabra son:

El prefijo **de-** (dirección de arriba a abajo, alejamiento, privación).

Caedere (cortar, talar, matar).

El sufijo **-ción** (acción y efecto).

Significa comprometerse en alcanzar un resultado, y luego descartar cualquier otra posibilidad que no sea ésta.

Nos guste o no, la esencia de asumir responsabilidades está en tomar decisiones viviéndolo en muchas ocasiones con incertidumbre, lo cual es señal de que estamos iniciando un proceso de cambio.

Es decir, aunque busquemos información y trabajemos hasta el cansancio analizando las alternativas y sus posibles resultados, no vamos a saber la consecuencia de nuestras decisiones hasta que las tomemos. Además, no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, ya que estamos justamente en un medio que cambia constantemente; aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado. Simón dijo: “constantemente optaremos por el curso de acción que consideremos lo “suficientemente bueno” a la luz de las circunstancias dadas en ese momento”.

Cuando se emprende un proyecto, automáticamente se asume un riesgo. Debemos identificar los riesgos que cada actividad conlleva y tomar las medidas necesarias para minimizar las dificultades. Pero hay que asumir que el riesgo es algo inherente a la vida. Asumir riesgos es positivo para aprender de los éxitos y de los fracasos a los que tendrá que enfrentarse.

“

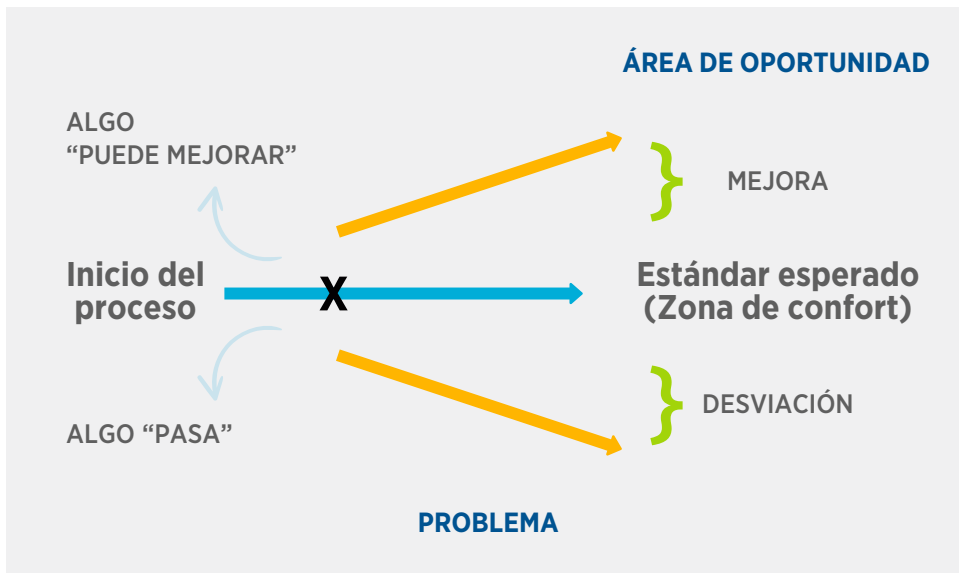
**NO SOY PRODUCTO DE
MIS CIRCUNSTANCIAS.
SOY PRODUCTO DE
MIS DECISIONES.**

- STEPHEN COVEY

”

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. ¿QUÉ Y CUÁNDO ES UN PROBLEMA? DIFERENCIA ENTRE PROBLEMA Y ÁREA DE OPORTUNIDAD



Los problemas no son hipótesis abstractas, por el contrario, son experiencias tangibles en la vida diaria de los individuos y de los grupos sociales que estos integran. Los notamos cuando en el contexto en el que vivimos se generan condiciones opuestas a lo que esperamos, queremos o necesitamos.

No es poco frecuente que, al enfrentarnos a problemas, tendamos a plantear para los demás y para nosotros mismos, medidas correctivas, antes que explicar de manera completa y consistente, cuál es o en qué consiste el problema a solucionar, y si bien efectivamente un problema es algo que requiere solución, en la medida que esa solución corresponda o no a las características del problema, será que dicho problema se solucione o se magnifique.

Entonces para diseñar soluciones, es indispensable comprender en qué consiste, de qué tamaño, cuáles son las particularidades del problema, para racionalizar el uso de los recursos y generar mayor productividad en las diferentes áreas de responsabilidad, llámense vida personal, de pareja, como familia, en el trabajo y en la sociedad.

Lo primero que habría que hacer es obtener información no sólo veraz y completa, sino pertinente al problema.



Un problema es:
"La desviación entre la situación deseada o requerida y la realidad que observamos como indeseada o fuera de lo requerido".



Una oportunidad es:
“Toda acción que pueda mejorar nuestros resultados a través de la mejora de los elementos y circunstancias que nos rodean”.

Ante la idea de “problema” tendemos a pensar que estamos:

- ➔ Ante algo o alguien, que perturba la paz.
- ➔ Entre contradicciones que generan la sensación de disgusto o inquietud y experimentamos la necesidad de quitarnos de ahí.
- ➔ Frente a un conjunto de circunstancias que impide lograr algo que nos proponemos.
- ➔ De cara a dificultades que exigen respuestas.

Ahora bien, considerando que un problema es la brecha o desviación entre una situación actual o proyectada y un objetivo (deber ser), se antoja evidente que existirán varios tipos de desviaciones (obviamente en esa brecha existirán obstáculos y amenazas que impiden colocarnos rápidamente en el sitio del “deber ser” y es sobre lo que se trabajaría para eliminar o reducir dicha brecha):

- **Problema** (desviación del “es” contra el “debe”).
- **Área de Oportunidad** (La brecha o desviación que se observa existe entre el “es” y una condición en la que se podría o se desearía llegar a ella de mejor manera)

Esto significa que, en condiciones normales, todo proceso alcanza un estándar de desempeño cuando todas las condiciones requeridas para una actuación aceptable se presentan como debieran. Algunas veces esto puede cambiar y puede ser para bien (área de oportunidad) o para mal (problema).

La gran diferencia entonces entre un problema y un área de oportunidad radica en la Línea de Tiempo en la que han de tomarse las acciones.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.2. REACTIVIDAD Y PROACTIVIDAD

CÍRCULO DE INFLUENCIA

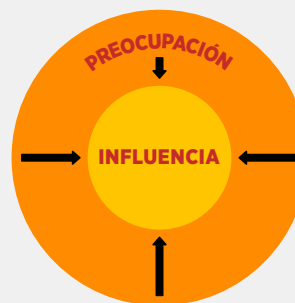
Stephen Covey (“Siete hábitos de la gente altamente efectiva”)

PERSONAS PROACTIVAS



Se ocupan;
no se preocupan

PERSONAS REACTIVAS



Se preocupan; y tienen
dificultades para ocuparse

Las oportunidades no se pierden, simplemente alguien que no somos nosotros, las tomó. ¿Habrá alguna alternativa para desarrollar esa visión anticipada, que abre las puertas y nos hace avanzar en las jugadas de la vida?

El punto medular es el desarrollo de la voluntad. Aquí la cuestión es reflexionar acerca de: ¿qué es lo que yo, desde mi lugar y espacio, puedo hacer?

Dentro del círculo de preocupación, habrá cosas sobre las que no tenemos control de ningún tipo, pues se escapan a nuestro alcance, y otras respecto a las cuales podemos hacer “algo”, este segundo grupo de cosas forma nuestro círculo de influencia.

Cuando una persona dirige voluntariamente su energía vital a la mejora de aquellas cosas que están bajo el control personal, se les llama proactivas.



Como ilustra la frase de Martin Luther King: **“Aunque supiera que mañana se acaba el mundo, hoy igual plantaría mi manzano”**, lo que invita a desarrollar hábitos para no solamente “reaccionar” ante las circunstancias adversas, sino provocar acciones favorables con nuestros actos.

Stephen Covey considera que la esencia de la persona proactiva es la **“capacidad de liderar su propia vida, al margen de lo que pase a su alrededor... la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en su círculo de influencia, es decir, se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo”**.

Para Covey la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Responsabilidad significa HABILIDAD para RESPONDER.

Proactividad en general implica no esperar que las cosas pasen para decidir y actuar.



**ACERCAMIENTO
REACTIVO**



**ACERCAMIENTO
PROACTIVO**

¿Por qué me pasa todo a mí?



¿Qué puedo hacer diferente?

La actitud proactiva es, entonces, el principio por el que la persona u organización asume pleno control de sus acciones. Esto implica tomar la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas e innovadoras y soluciones para generar mejoras dadas unas ciertas circunstancias. Ser proactivo no sólo significa asumir el liderazgo de una acción sino también ser responsable de hacer que algo pase, decidiendo qué hacer y cómo.

Cuando uno se limita a esperar que las cosas pasen, sin decidir, está actuando de manera reactiva. La persona reactiva actúa en base a lo que le sucede, sin prever absolutamente nada. De esta manera las decisiones son forzadas por la situación y siempre presentan una sola alternativa de actuación. **Cuando se es proactivo, se tienen múltiples alternativas para decidir.**

Un líder que se comporta desde su parte proactiva:

- Es resultado de su voluntad.
- Promueve vivir como agente activo de cambio y tiene iniciativa.
- Emprende la acción y se aventura a pesar de la incertidumbre.
- Transforma ideas en acciones que generen resultados tangibles.
- Busca continuamente nuevas oportunidades.
- Se marca objetivos efectivos orientados al cambio.
- Anticipa y previene problemas / áreas de oportunidad.
- Hace cosas diferentes, o actúan de forma diferente.
- Persevera y persiste en sus esfuerzos.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.3. ELECCIONES CONSCIENTES VS DECIDIOFOBIA

A cualquier decisión, siempre va ligada la posibilidad del error. Hay personas que tienden a la indecisión porque tienen miedo a equivocarse, y dejan que las circunstancias decidan por ellas, abandonando así el control de su propia existencia. Este tipo de personas, que se niegan la posibilidad de “fracasar”, paradójicamente, lo acaban haciendo porque al no decidir no tienen posibilidades de salir al encuentro del éxito. Renunciando a la posibilidad de fracasar, renuncian también a la posibilidad de triunfar.

Todo líder responsable conoce bien el miedo a la toma de decisiones equivocadas; éstas implican normas, estándares, además de la comparación y la elección de metas en mercados, negocios, fusiones, inversiones, préstamos, productos, servicios, afectaciones a clientes, proveedores, la comunidad, los socios...



Eleanor Roosevelt dijo: "se obtiene fuerza, coraje y confianza de cada experiencia en la que uno realmente se detiene para enfrentarse con el miedo ... Donde quiera que veamos un negocio exitoso, alguien ya ha tomado una decisión valiente".

¡DECISIONES, DECISIONES Y MÁS DECISIONES!



El miedo a tomar decisiones equivocadas debido a los diferentes tipos de incertidumbres que se presentan revelado por Walte Kaufmann en 1973, se denomina decidiofobia.

La sola preocupación por la toma de decisiones importantes es como una mecedora: nos ocupa en algo pero no conduce a ningún lado. Antes de paralizarnos por las posibles implicaciones de tomar una decisión desafortunada, consideremos que el conocimiento del abordaje bien focalizado para el proceso de toma de decisiones, disminuye la decidiofobia.



TIPS PARA DISMINUIR LA DECIDIOFOBIA

- La preocupación consume, no conduce.
- Abre la posibilidad de aprender a desaprender: y volver a aprender re-programando tus historias.
- El dolor es biológico, pero el sufrimiento es lingüístico.
- Autoestima y confianza: los 2 ingredientes en la toma de decisiones.
- Cada vez que decides, renuncias.
- Entiende el poder como la aptitud para tomar decisiones.

Las personas de éxito también han tenido desventuras. Personas consideradas como grandes empresarios acumulan en su historial fracasos, algunos de ellos sonados. El éxito muchas veces es fruto del fracaso. Tener éxito consiste en levantarse una vez más de las veces que se haya caído. Si no probamos no podemos ganar.

“

LA URGENCIA
-NO LA PRISA- POR
HACER **MEJOR** LAS COSAS,
DEBERÍA SER EL
TRASFONDO DE TODO
NUESTRO
PENSAMIENTO.

- EDWARD DE BONO

—



2. SENTIDO DE URGENCIA

2.1. EL SENTIDO DE URGENCIA COMO UNA DECISIÓN PERSONAL BASADA EN UN CAMBIO DE ACTITUD

El sentido de urgencia es una elección personal basada en un cambio de actitud.



John Kotter, define el sentido de urgencia como: “el impulso de hacer las cosas bien en el acto, derribando obstáculos para obtener resultados sólidos, identificando la falta apremiante de lo que es menester para nuestra institución con el fin de tener éxito, más allá de ganar o sobrevivir”

FALSA URGENCIA: CONFUNDIR ACTIVIDAD, CON PRODUCTIVIDAD

GENERA:

- Ansiedad
- Frustración
- Cansancio



La responsabilidad sobre los resultados es un atributo de la calidad personal, independientemente del nivel organizacional que se desempeñe.

La gran posibilidad que esta aseveración encierra es que implica asumir la libertad para poner en juego los recursos personales, experiencia, intereses y correr el riesgo de atreverse para asegurar la entrega de resultados en calidad, cantidad y oportunidad, entendiendo oportunidad como estar listo para aprovechar una incidencia a favor, más allá de “entregar en tiempo”.

¿CUÁLES SON LAS 4 TÉCNICAS PARA DESARROLLAR EL SENTIDO DE URGENCIA?

TÉCNICA	PUNTOS CLAVE
1. INTRODUCIR INFORMACIÓN DEL EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none">• Dedicar al menos un día a la semana para buscar y ser receptivos a la información del exterior sobre amenazas y oportunidades para el mercado en el que se participa (usuarios, clientes, proveedores, etc. -internos y externos-).• Establecer un programa de reuniones con el equipo más cercano.• Aprovechar la información y formar imágenes de lo que pasa con nuestros usuarios (cómo usan nuestros servicios, problemas detectados, etc.). Compartirla en el equipo.• Acceder a la información de reclamaciones, quejas y felicitaciones de los usuarios, aunque resulte incómoda.• Solicitar y promover conferencias internas con especialistas: proveedores, consultores, escuelas, conferencistas, capacitaciones diversas, etc.
2. ACTUAR SOBRE LA VIDA CON URGENCIA TODOS LOS DÍAS	<ul style="list-style-type: none">• Evitar una agenda sobresaturada de citas. Demasiadas actividades diferentes en períodos cortos fatiga, y el cansancio inhibe la atención a aquello que es relevante.• Respetar funciones y tramos de control: dejar que las personas hagan aquello para lo que fueron contratadas.• Hablar apasionadamente de cómo adecuarse al mercado, fortalecer el conocimiento de los usuarios para mantener vivo el interés en alcanzar el éxito hoy.• Actuar con urgencia dejando que la gente lo vea. Por ejemplo: la urgencia implica salir de una reunión habiendo asegurado que hay un responsable con fechas y estándares de ejecución asignados a cada pendiente. Hacer seguimiento y compartir los avances con el resto de los involucrados.
3. APROVECHAR LAS CRISIS	<ul style="list-style-type: none">• Enviar el mensaje correcto: “Debemos actuar rápidamente, culpar a los demás es contraproducente e inútil”. Conforme avancemos, tomemos nota de las “lecciones aprendidas” para que en el futuro estemos prevenidos de, al menos, circunstancias semejantes.• Cerrar reuniones -y discusiones-, con lo importante de capitalizar la experiencia y generalizar los resultados.
4. PRESTAR ATENCIÓN A LOS PESIMISTAS (los “Nono´s”)	<ul style="list-style-type: none">• Aprender a reconocerlos: personas con argumentos sólidos para permanecer en la situación actual. Siempre solicitarán una investigación exhaustiva y son expertos en generar temor y ansiedad.• Al identificarlos, evitar perder tiempo tratando de integrarlo al equipo y menos aún, ignorarlos. Pueden causar mucho daño. La solución puede ser:<ul style="list-style-type: none">- Asignarles trabajo que exija todo su tiempo, atención y que corresponda a su área de experiencia.- Forzar que expongan sus ideas ante foros de importancia, obligándolo a experimentar la presión social.- Exponer la situación y poner fecha límite, indicando que de no cumplirse, se solicitará retirarse del equipo.

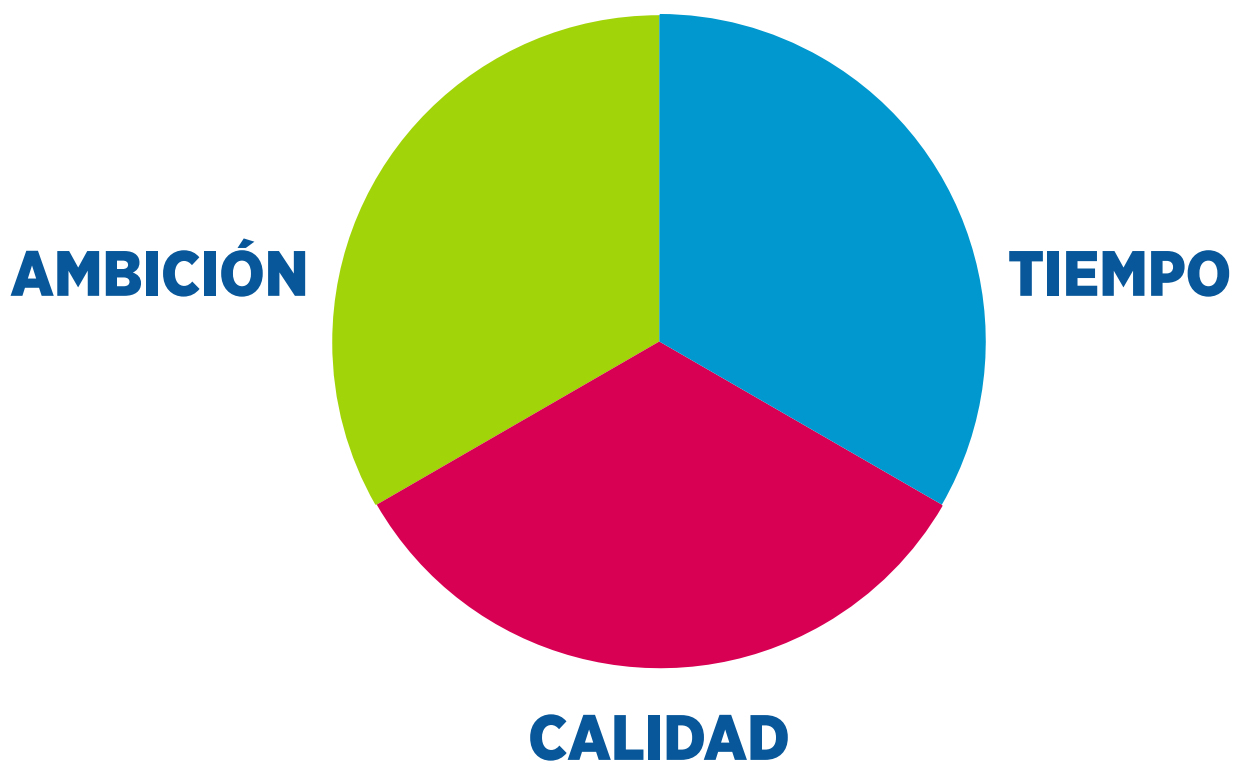
2. SENTIDO DE URGENCIA

2.2. EL ROL DE LA AMBICIÓN, DEL TIEMPO Y DE LA CALIDAD EN EL SENTIDO DE URGENCIA

El sentido de urgencia se podría describir como aquella decisión personal con la cual se busca generar más y mejores productos y/o servicios en el menor tiempo posible.

Desarrollar un sentido de urgencia es una importante cualidad de liderazgo, (entendiendo por tal, no quien tiene gente bajo su cargo, sino aquél que tiene la capacidad de influir en los demás) ya que es un ejemplo para otros y a la vez, propulsor de cambios en su entorno y comprende su responsabilidad para que las cosas se hagan, y se hagan iya!, y bien desde el principio.

Los 3 ingredientes para desarrollar el sentido de urgencia son:



A) LA AMBICIÓN EN EL SENTIDO DE URGENCIA.

En muchas ocasiones consideramos que una persona ambiciosa es aquella que no tiene límites a la hora de lograr lo que quiere, de allí el juicio de que "el fin justifica los medios". En otras más lo asociamos a la codicia, al desear tener más y más, sin límites para conseguirlo. Visto desde esta óptica, la ambición tiene serias connotaciones anti sociales.

Sin embargo, no siempre es así. Existe una opción diferente: **la ambición positiva**. Nos ayuda a mejorar, personal, familiar, social y laboralmente. También nos orienta para lograr nuestras metas de manera respetuosa y honesta, a base de trabajo, respeto, responsabilidad, compromiso y esfuerzo.

Esta **ambición no pasa por encima de nadie**, no busca su bienestar sin importarle el bienestar de otros, no sueña con hacer el mal "si le toca" para conseguir sus sueños.

Por el contrario, busca el crecimiento, el mejoramiento, el desarrollo personal, el cumplimiento de metas, la creación de expectativas y destinos nuevos cuando se ha cumplido algo y se consigue la expansión de la zona de confort cada día.

Es entonces, una **ambición sana** que aplicada en el trabajo, nos facilita el logro de nuestros objetivos, nos orienta en el desempeño de nuestro trabajo, nos impulsa a cumplir nuestros compromisos y nos exige laborar en un ambiente enmarcado en el continuo sentido de urgencia.

B) EL TIEMPO EN EL SENTIDO DE URGENCIA.

Tener sentido de urgencia no significa hacer las cosas apresuradamente, ni tampoco significa vivir al filo del estrés y poniéndote a ti y a todo tu equipo bajo presión injustificada. Por el contrario, significa:

- **Saber con claridad** qué es lo que se quiere, cuáles son los compromisos y las metas.
- **Identificar mis motivaciones**, visualizando los resultados de los logros.
- **Establecer un plan de acción** preciso para asegurar el cumplimiento de metas en tiempo, calidad y forma.
- **Estar abierto al cambio** y hacer oportunamente los ajustes que el sistema exija.
- **Mantener la pasión**, la ambición, el poder y vivir esa energía.

Hay que tener presente que el tiempo es una dimensión básica del sentido de urgencia y es clave cuidar su uso y aprovechamiento en aras de los objetivos comprometidos, pues en caso de cualquier descuido, la **Ley de Parkinson que afirma que "El trabajo se expande hasta llenar el tiempo de que se dispone para su realización"**, siempre se hará efectiva y puede afectarnos negativamente.

C) LA CALIDAD EN EL SENTIDO DE URGENCIA.

Si queremos permanecer en el mercado (toda vez que ese es el gran reto actual de las empresas), necesitamos establecer modelos de prevención y no de corrección. Corregir es colocarnos un paso atrás; prevenir puede colocarnos posiblemente a la par o adelante. Y esto forzosa y estratégicamente hay que implementarlo y mantenerlo con sentido de urgencia.

La calidad de productos y servicios hoy por hoy, va más allá de sus características físicas y comerciales, ha dejado de ser en sí misma, una ventaja competitiva.

De allí que el distingo es mucho más emocional, pleno de valores intangibles en el proveedor y altamente gratificantes para el cliente, tales como:

- La variedad
- La oportunidad
- La entrega
- El estilo
- El comportamiento
- El respeto
- Las sensaciones
- La rapidez de respuesta
- El trato personalizado
- El cumplimiento en tiempo
- La anticipación al requerimiento, etc., etc., y todo esto, enmarcado en el sentido de urgencia.

Si partimos de que mucho ya ha sido inventado, la diferencia la hace la satisfacción del usuario (interno o externo).

Calidad significa hacer las cosas bien, a la primera vez.

2.3. LAS 4 DIMENSIONES DEL SENTIDO DE URGENCIA: PRIORIDADES, PROMESAS, TENACIDAD E IMPACTO EN LOS RESULTADOS (ACCOUNTABILITY)

En el viejo paradigma de la gestión, se asumía que la velocidad y la calidad eran conceptos enfrentados. "Puedo hacerlo más rápido, pero no quedará tan bien", decía alguien cuando se le pedía agilizar su trabajo. Por su parte, cuando le pedíamos mayor calidad, su respuesta era: "Puedo hacerlo mejor, pero me va a tomar más tiempo". Así, mayor calidad implicaba sacrificar velocidad y mayor velocidad conducía a perder calidad.

Todas las personas manejamos un mayor o menor sentido de urgencia, dependiendo de nuestro desempeño en cuatro dimensiones:



ENFOQUE EN PRIORIDADES

Las personas con un alto enfoque en prioridades, definen objetivos específicos, relevantes y sujetos a plazos; frente a un portafolio de tareas y actividades, son capaces de establecer qué va primero y qué puede ser ignorado sin riesgo y son capaces de ajustar de manera razonada las prioridades, para adaptarse a cambios en el negocio; además, identifican, dan seguimiento y hacen públicos los indicadores de desempeño (KPI's) cruciales para la organización, y son muy buenos en alineamiento, es decir, en comunicar metas y objetivos relevantes a otros y contagiarlos de un sentido de misión y reto. Desde luego son altamente capaces para entender que las prioridades tienen preferencia en el accionar organizacional, sobre todo aquello que distrae la eficiencia y productividad, aun a pesar de su sensación gratificante.

CUMPLIR LAS PROMESAS

Las personas que cumplen sus promesas (hacen lo que dijeron que iban a hacer), generan confianza (muestran congruencia), anticipan problemas (tienen planes alternativos para enfrentar obstáculos inesperados), manejan las malas noticias con transparencia, agilidad y orientación a la acción, y tienen claros los criterios de excelencia y niveles de servicio de los procesos y proyectos a su cargo.

Ventajas:

- Evitan desperdicios de tiempo, reprocesos y retrabajos.
- Incrementan eficacia, eficiencia y efectividad.
- Abatan costos de incumplimiento: facilitan una cultura de impecabilidad.
- Aumentan la confianza y credibilidad entre las personas.

TENACIDAD

Las personas fuertes en tenacidad comunican oportuna y claramente a los afectados cuando un plazo o promesa no se puede cumplir; sostiene el esfuerzo (entregan tal y como lo prometieron), escala al siguiente nivel y busca colaboración entre áreas cuando los entregables corren peligro.

La tenacidad es una competencia genérica (humana) proveniente de actitud comprometida y que no se adquiere con capacitación intelectual.

IMPACTO EN LOS RESULTADOS

Son personas que les gusta ser decisivas y que apuestan a actuar y cerrar asuntos; les encanta la agilidad y siempre tratan de acortar los tiempos de ciclo de los procesos. Además saben delegar, colaborar y hacer redes para acelerar el logro de resultados.

El trabajo en equipo resulta ser esencial para lograr impactar en los resultados organizacionales; la sinergia es la clave para cumplir con el accountability de cada posición. Lo ideal sería que la evaluación del desempeño se hiciera en equipo y no de manera individual, de tal manera que el equipo en su totalidad actúe con el correspondiente sentido de urgencia y haciendo de su labor individual, un esquema de impacto y logro grupal.

Dos hombres formaron una sociedad. Construyeron un pequeño cobertizo junto a un transitado camino. Consiguieron un camión que condujeron hasta el campo de cultivo de un agricultor, donde compraron una camionada de melones a un dólar por melón. Condujeron el camión cargado hasta el cobertizo que habían hecho junto al camino, donde vendieron los melones a un dólar cada uno.

Volvieron al campo del agricultor y compraron otra camionada de melones a un dólar por melón. Los transportaron hasta el mismo lugar junto al camino, y de nuevo vendieron los melones a un dólar por unidad.

Al volver en el camión al campo del agricultor, uno de los socios dijo al otro: “Oye, no estamos ganando mucho de dinero en este negocio, ¿no te parece?”. “No, no estamos ganando nada”, le contestó el asociado y agregó: “¿Crees que necesitamos un camión más grande?”



“

“CUANDO NUESTRAS **ACTITUDES**
SOBREPASAN NUESTRAS
HABILIDADES, LO IMPOSIBLE
SE HACE POSIBLE”

“LA **INNOVACIÓN** SE TRATA DE
SER CURIOSO, NO **CREATIVO**”

#DesignThinkingEnEspañol

”

3. HERRAMIENTAS INNOVADORAS EN LA TOMA DE DECISIONES

3.1. INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO INNOVADOR: “DESIGN THINKING”



PENSAMIENTO CONVERGENTE

Descubrir qué pieza completaría un rompecabezas, qué cifra está omitida en determinada serie o cuál es la secuencia lógica en que debería ordenarse ciertas acciones o algunos dibujos, es un acto de pensamiento convergente.

En efecto, todas las tareas mencionadas como ejemplos presuponen una sola posibilidad de respuesta correcta.



PENSAMIENTO DIVERGENTE

Cuando hablamos de creatividad, hacemos referencia al pensamiento divergente, la inventiva o imaginación constructiva, como sinónimos de la facultad de innovar y producir una transformación. Se trata de identificar la situación, los problemas y condicionantes que la determinan, para que a través de los conocimientos y destrezas que poseemos, pongamos en práctica nuestra imaginación, dando una respuesta que no se haya tenido hasta ahora.

Sin embargo, es cierto que en la vida nos encontramos muchas veces con problemas susceptibles de múltiples soluciones diferentes ¿Qué hacer hoy para comer? ¿Cómo decorar una habitación? ¿Cómo aprovechar un espacio? ¿Cómo redactar un informe? ¿Cómo mejorar un procedimiento? En la medida en que esta clase de problemas tiene más de una solución, constituye una demanda para el pensamiento divergente.

Por lo tanto, el primer grupo incluye casi exclusivamente las decisiones racionales y el segundo está formado por aquellas decisiones privadas que podrían involucrar la emoción. Sin embargo, las decisiones REALMENTE VALIOSAS se dan cuando se combinan ambas. Y es aquí donde aparece el pensamiento innovador...

¿QUÉ ES EL **“DESIGN *thinking*”**?

(O diseño como forma de pensar)

Aunque hay gran cantidad de definiciones, el Design Thinking es una metodología para generar ideas innovadoras en la solución de problemas y toma de decisiones, basada en la sensibilidad y el pensamiento sistémico del Diseñador Gráfico (aunque, irónicamente, fue creada por ingenieros).

Se enfoca en el proceso (y deja a un lado el producto o servicio final); pues es una forma de aprender mientras se crea y se busca generar soluciones que se adapten mejor a las necesidades reales de los usuarios. Todo ello evitando los altos costos que pueden tener otros métodos más tradicionales en los que si algo saliera mal, podría no haber vuelta atrás.

Aunque tiene sus inicios con Herbert Simon, desde 1966 (en su obra “La ciencia de lo artificial), el concepto ha captado la atención en los negocios gracias a Tim Brown y David Kelley, y su publicación en Harvard Business Review “The evolution of Design Thinking” (Hoy respectivamente CEO y fundador de su propia empresa IDEO, especializada en Innovación).

En un alcance quizá simplista, se dice que El design thinking es una manera de conseguir que los hombres de negocios piensen como diseñadores y los diseñadores, como hombres de negocios.



Para Idris Mootee (en su libro “Design thinking para la innovación estratégica), “El design thinking es la búsqueda de un equilibrio entre los negocios y el arte, la estructura y el caos, la intuición y la lógica, el concepto y la ejecución, el espíritu údico y la formalidad, y el control y la libertad”.

Si quisiéramos fomentar una cultura organizacional que adopta y aplica el Design Thinking como FORMA DE PENSAR, los principios clave deberían ser:

1

El design thinking está orientado a la acción:

Propone aplicar un enfoque de “actuar para aprender” interdisciplinario a la resolución de problemas.

Supone ensuciarse las manos y experimentar, en lugar de ser un estratega de sillón.

2

El design thinking está a gusto con el cambio:

Es disruptivo y provocador por naturaleza, porque fomenta nuevas maneras de abordar los problemas.

Una gran parte del proceso de design thinking consiste en salirse de los roles convencionales y huir de los dogmas existentes, para analizar nuevas metodologías y resolver problemas.

3

El design thinking es antropocéntrico:

Siempre se centra en las necesidades del cliente o del usuario final (no del producto o el servicio en sí), incluyendo las inexpresadas, insatisfechas y desconocidas.

4

El design thinking integra la previsión:

Nos abre el futuro y nos invita a explorar las incertidumbres. Nos anima a sentirnos a gusto trabajando con incógnitas, y espera de nosotros que afrontemos una información insuficiente durante el proceso de descubrir y crear un resultado tangible.

5

El design thinking es un proceso constructivo dinámico:

Es iterativo. Exige una definición, redefinición, representación, evaluación y visualización constantes.

Por este motivo, la definición de prototipos, la creación de artefactos tangibles y compartibles, se convierte en un elemento importante del conjunto de instrumentos del design thinking.

6

El design thinking fomenta la empatía:

Coloca al usuario en el centro de todo. Fomenta el uso de instrumentos que nos ayudan a comprender mejor sus conductas, expectativas, valores, motivaciones y necesidades.

7**El design thinking reduce los riesgos:**

Las prácticas aplicadas del design thinking ayudan a reducir los riesgos al tener en cuenta todos los factores presentes en el ecosistema de desarrollo, incluyendo la tecnología, el mercado, la competencia, los clientes y la cadena de proveedores.

8**El design thinking puede crear significado:**

Las presentaciones de PowerPoint y las hojas de Excel tienen una capacidad limitada para transmitir visiones o ideas. Crear significado es la parte más difícil del proceso de diseño, y los instrumentos de comunicación que se usan en el design thinking (mapas, maquetas, prototipos, esbozos y relatos) contribuyen a captar y a expresar la información necesaria para formar y socializar el significado. Llegar a este punto requiere su tiempo, y se va forjando por medio de las múltiples iteraciones y conversaciones.

9**El design thinking puede llevar la creatividad empresarial al siguiente nivel:**

Fomenta una cultura que valora los cuestionamientos, inspira la reflexión frecuente mientras se actúa, celebra la creatividad, acepta la ambigüedad y crea significado visual por medio de interacciones con visualizaciones, objetos físicos y personas.

10**El design thinking es la nueva "lógica competitiva de la estrategia empresarial":**

Permite a las compañías crear nuevos productos, experiencias, procesos y modelos de negocio que trascienden lo que meramente funciona. Los convierte en productos deseables, lo cual constituye una ventaja competitiva realmente sostenible por medio de la innovación.

*La premisa final del Design Thinking sería entonces:
EL DISEÑO DE LA EXPERIENCIA (centrado en el usuario).*

La innovación mediante el diseño de la experiencia ofrece a las organizaciones un alto grado de diferenciación.

3. HERRAMIENTAS INNOVADORAS EN LA TOMA DE DECISIONES

3.2. ETAPAS DEL PROCESO “DESIGN THINKING”

El proceso de Design Thinking se compone de cinco etapas. No es lineal. En cualquier momento se puede ir hacia atrás o hacia delante si se ve oportuno, saltando incluso a etapas no consecutivas.





PARA TENER EN CUENTA:

- Te sugerimos revisar la siguiente liga: <https://designthinking.es> (en la que se encontrarán varias técnicas por cada una de las etapas).
- Todas las etapas deberán ir respondiendo a preguntas que tú mism@ te formules, con el fin de tener claridad en lo que quieres obtener.
- El centro en todas las etapas es el USUARIO final del problema que estés resolviendo (puede ser cliente interno o externo).
- Ten en cuenta que el objetivo es mejorar la experiencia de tu usuario.
- Se comienza recolectando mucha información, generando una gran cantidad de contenido, que crecerá o disminuirá dependiendo de la fase en la que te encuentres.
- Gracias al Design Thinking, podrás hacer sentido sobre el caos.

3.3. TÉCNICAS INNOVADORAS PARA GENERAR IDEAS EN LA TOMA DE DECISIONES



A. BRAINSTORMING

La lluvia de ideas (Brainstorming), es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado, pues el proceso interactivo de un grupo no estructurado a veces genera más y mejores ideas que las que los individuos podían producir trabajando de forma independiente.

Se recomienda comenzar el proceso con una pregunta **CENTRADA EN EL USUARIO** (haciendo referencia al “Design Thinking”) y ser modelado por una persona motivadora, entusiasta, enfocada en el objetivo y disruptiva (para utilizar diferentes herramientas que ayuden a vivir la lluvia de ideas de manera alegre y efectiva).

Para la generación de ideas, las 3 reglas son: **SER ESPONTÁNEO, CANTIDAD Y NO CALIDAD, ANOTAR TODAS LAS IDEAS**. Las ideas pueden plasmarse en post-its que, después, podrán ser agrupados por colores según las categorías y viabilidad de las mismas.



B. 4 X 4 X 4

Técnica grupal para producir ideas, primero individualmente y posteriormente en conjunto.

Cada participante escribe individualmente en un papel las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo (Por ejemplo, “ideas para llegar a fin de mes”).

Terminada esta etapa, el grupo se coloca por parejas. Cada pareja llega a un acuerdo y escribe las cuatro ideas esenciales sobre el foco creativo. Posteriormente se colocan en grupos de cuatro, y así sucesivamente hasta que el grupo entero tiene que ponerse de acuerdo y decidir cuáles son las cuatro ideas esenciales acerca del foco creativo o del problema. Las cuatro ideas finales son el relieve cualitativo de toda la producción anterior.



C. IMÁGENES SIN SENTIDO

Decía Albert Einstein que “la creatividad no es más que la inteligencia divirtiéndose”; pues esta técnica es un claro ejemplo de ello.

Las imágenes sin sentido, tienen como objetivo ser un detonador o catalizador en generar nuevas ideas a problemas específicos a partir de imágenes locas, raras o sin sentido.

Este juego del pensamiento necesariamente parte de una pregunta relacionada con la decisión que se quiere tomar.

Por ejemplo: ¿Qué solución podrías pensar a partir de un elefante rosa?
¿Qué beneficios se te ocurren a partir de un teclado de colores?
¿Qué ideas pueden resolver el problema y vienen a tu mente cuando ves mariposas en un libro?





D. MODEL CANVAS

Últimamente se ha puesto de moda la utilización de diferentes “canvases” que no son más que diseños, en un solo vistazo, de los modelos, métodos, recursos, valor agregado y hasta costos para distintos objetivos.

El más común es el llamado “Business Model Canvas”, que representa una herramienta para diseñar un modelo de negocio que se vuelva rentable y escalable:

(<https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>)

- El Business Model CANVAS es una herramienta que permite diseñar un modelo de negocio de manera lógica, efectiva e integral, donde se describe la forma en que las organizaciones crean, entregan y añaden valor.
- Dicho modelo es el más nuevo y revolucionario en el mundo de los negocios; fue propuesto en 2010 por Alexander Osterwalder.
- Esta herramienta se integró entre los más visionarios y retadores que querían desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.

Ahora bien, el Business Model Canvas no es el único; hay infinidad de canvas que pueden ayudarte a identificar de manera mucho más práctica los escenarios necesarios para tomar decisiones más acertadas. Por ejemplo:

a) Customer Journey Canvas:

<https://canvanizer.com/new/customer-journey-canvas>

b) Service Blueprint Canvas: <https://canvanizer.com/new/service-blueprint-canvas>

c) Feedback Canvas: <https://canvanizer.com/new/feedback-canvas>

d) SWOT canvas: <https://canvanizer.com/new/swot-canvas>

e) Open Innovation Canvas: <https://canvanizer.com/new/open-innovation-canvas>

f) Basic Kanban Canvas: <https://canvanizer.com/new/kanban-canvas>

g) Project Canvas: <https://canvanizer.com/new/project-canvas>

Hoy en día, los diferentes canvases son utilizados tanto por startups como por empresas consolidadas para construir nuevos lanzamientos, nuevas estrategias de negocio, apertura de nuevos mercados, nuevos proyectos estratégicos o de innovación, gestión de proyectos, inclusión de retroalimentación, trazo de rutas de servicio, etc.

Aunque hay varias maneras de llevar a cabo los canvases (escrito sobre formatos, en línea o en lienzo), la más intuitiva es en un espacio de trabajo en equipo, con el canvas impreso en un lienzo a gran formato y utilizando diferentes post-its de colores, lo cual permite jugar con diferentes opciones en tiempo real, trabajar de manera interactiva y dinámica, además de detonar la innovación de los integrantes del equipo.

En el apartado de FORMATOS, se anexa el prototipo del BUSINESS MODEL CANVAS, además de su explicación en el llenado. Adicional, se recomienda consultar: <https://canvanizer.com> donde se podrán consultar diferentes canvases, así como la posibilidad de realizarlo en línea gratis.



E. LOS 6 SOMBREROS PARA PENSAR (EDWARD BONO)

El propósito de los seis sombreros para pensar es desembrollar el pensamiento, de modo que podamos utilizar ordenadamente un modo de pensar después de otro, en lugar de todos al mismo tiempo o utilizar básicamente uno de ellos. La mejor analogía es la impresión a todo color. Se revisa cada color por separado y al final se reúnen todos y se ve el conjunto.

No se pretende afirmar que los seis sombreros abarcan todo aspecto posible del pensamiento, sino solamente los modos principales.

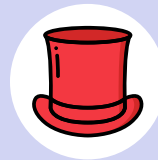
El mayor valor de los sombreros es que brindan la opción de convenir en el uso de cierto tipo de pensamiento ante una situación o problema, tanto individualmente como con los demás.

El pensamiento en foco resulta así mucho más potente: en lugar de perder tiempo en discusiones y razonamientos sin rumbo, se contará con un planteo enérgico y disciplinado. Su gran aportación es que proporcionan roles de pensamiento. La persona puede enorgullecerse de pensar desde cada uno de los 6 roles. Sin la formalidad de los sombreros, algunas personas se estancan en un modo único (generalmente el negro).



SOMBRERO BLANCO

Hechos y datos puros, números, tendencias y estadísticas, información precisa.



SOMBRERO ROJO

Emociones. Presentimientos. Intuición.



SOMBRERO NEGRO

“Abogado del diablo”. Señala peligros, imperfecciones y riesgos. Aporta razones por las cuales “no funcionará”.



SOMBRERO AMARILLO

Optimista y positivo. Distingue oportunidades. Es constructivo.



SOMBRERO VERDE

Ideas fértiles y creativas. Genera movimiento. Provoca nuevos paradigmas.



SOMBRERO AZUL

Modera, controla e integra diferentes maneras de pensar. Establece el enfoque. Fomenta la participación de otros sombreros.

MÁXIMA: Cuando una alternativa de solución está analizada y “validada” desde los 6 sombreros (los 6 estilos de pensamiento), es altamente VIABLE.

3. HERRAMIENTAS INNOVADORAS EN LA TOMA DE DECISIONES

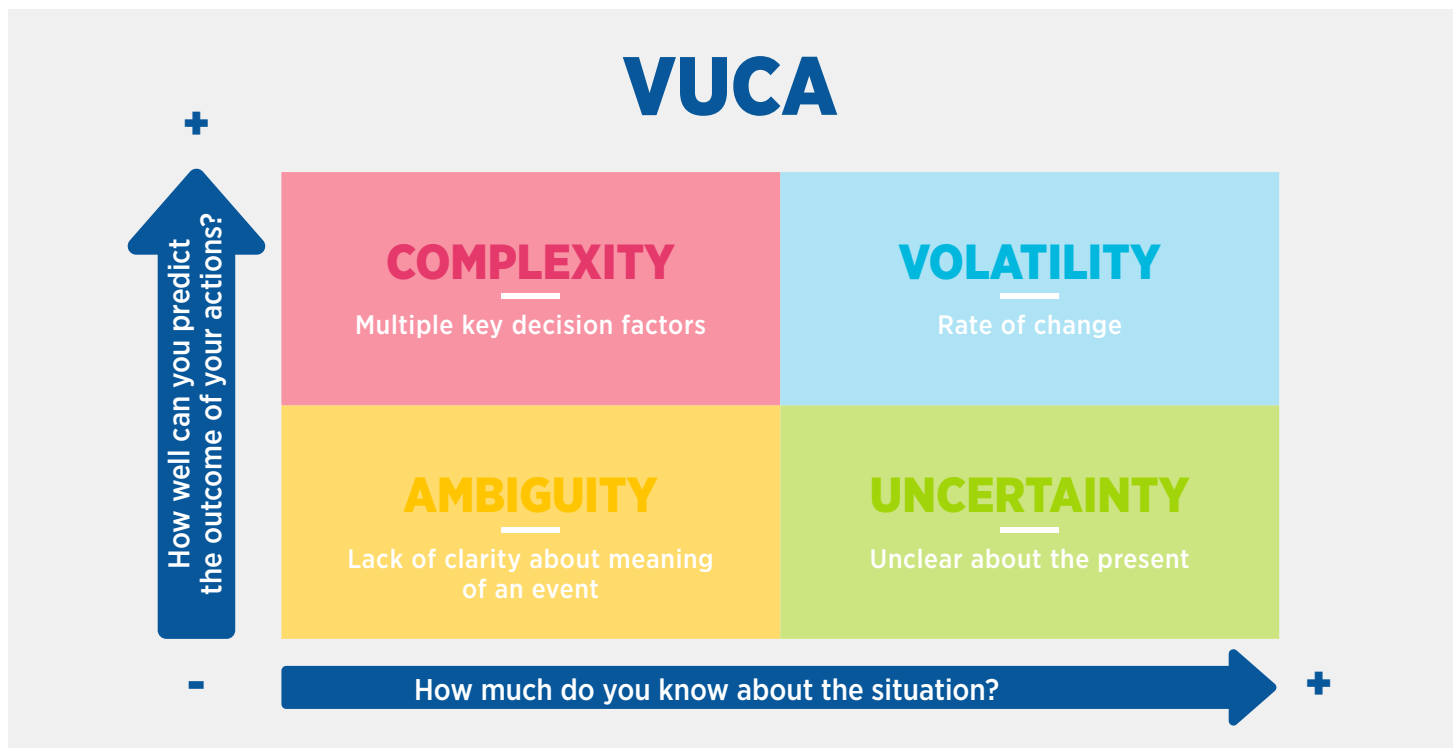
3.4. VUCA: INNOVATION LEADERSHIP CHART

VUCA es un término militar que nació en USA, y se ha convertido en una palabra interesante en el mundo de los negocios; sin darnos cuenta, todos la vivimos.

VUCA significa volátil (**V**olatility), incierto (**U**ncertainty), complejo (**C**omplexity) y ambiguo (**A**mbiguity). ¿Hay alguien que no pueda decir que en alguna parte de su vida enfrenta estos conceptos? Ya sea que se trate de un negocio en constante cambio, de interactuar con varias generaciones, y/o de fortalecer relaciones o alianzas (en el trabajo y en el hogar), todos tenemos algún nivel de VUCA durante nuestras semanas cotidianas.

¿Qué necesitamos, como líderes, para adaptarnos a este mundo nuevo y en constante cambio?

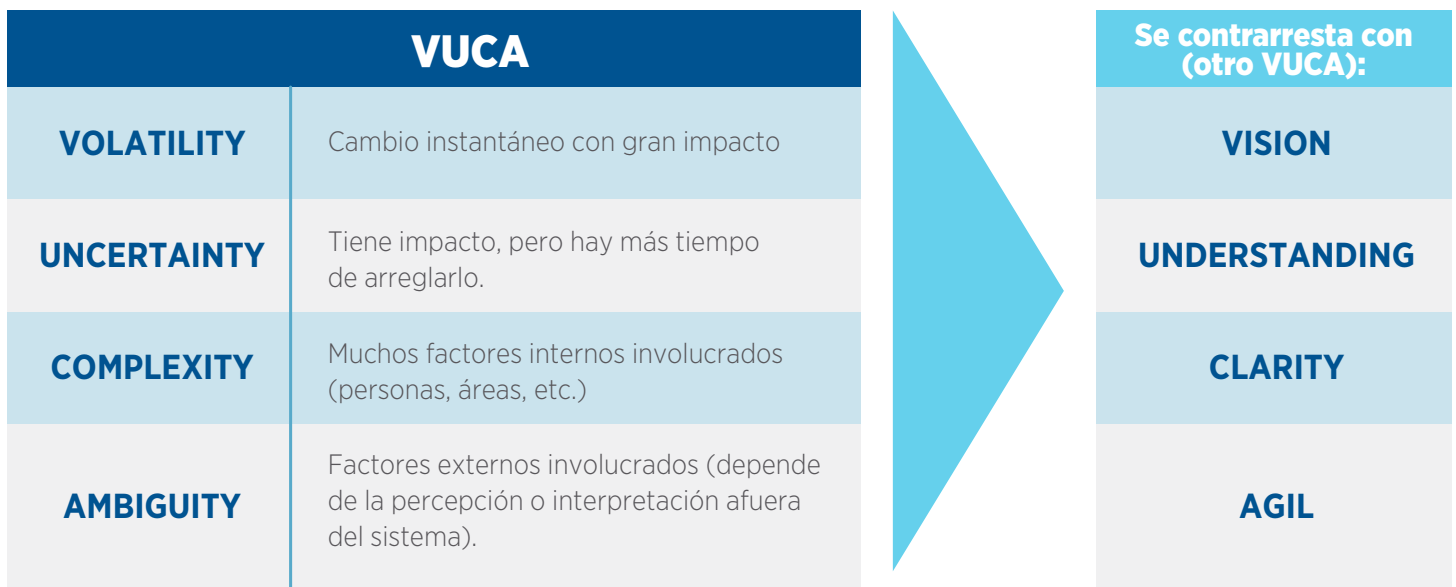
Cuando observamos la situación de VUCA que tenemos ante nosotros, hay una combinación de dos factores. Primero está la cantidad de datos que tenemos a nuestra disposición. El segundo es la complejidad del panorama futuro. Al comprender la relación entre los datos y la predicción, podremos abordar la situación con algunas herramientas que definirán un resultado más seguro. Esta tabla ayuda a comprender qué elemento de VUCA está en juego.



El concepto de APRENDIZAJE está cambiando en todos los niveles de la organización. Los colaboradores quieren programas que sean mucho más experienciales y tengan acceso a los líderes y al significado de su posición. Independientemente de su rol, ellos deben comprender su estrategia relacionada con su trabajo y dónde requieren estar para que puedan estar alineados con el plan sistémico.

La solución para operar en un mundo VUCA es tener un equipo alineado y que tome decisiones hacia objetivos organizacionales críticos. Para lograr esto, es necesario tener un líder que esté abierto y que comparta todo el tiempo, además de colaboradores estratégicamente posicionados, que comprendan su cultura y cómo necesitamos impactar en el cambio.

En resumen:



La gestión en un mundo VUCA se está convirtiendo en una competencia fundamental para la forma en que abordamos la gestión del capital humano y la toma de decisiones.

En el apartado de FORMATOS, se anexa un Framework donde se integran las habilidades y herramientas específicas necesarias para que, como líderes, podamos fortalecernos ante los 4 componentes del VUCA.

BIBLIOGRAFÍA

Brown, Tim and David Kelley.

“The Evolution of Design Thinking” (Harvard Business Review)

Covey, Stephen.

“Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”

De Bono, Edward. **“Seis sombreros para pensar”**

Echeverría, Rafael. **“Ontología del lenguaje”**

Mootee, Idris.

“Design thinking para la innovación estratégica”

Osterwalder, Alexander. **“Generación de modelos de negocio”**

Senge, Peter. **“La quinta disciplina”**

Sinek, Simon.

“Start with why” (La clave es el porqué)

Varela, Rodrigo. **“Innovación empresarial”**

Wheeler, Jim. **“El poder del pensamiento innovador”**

SITIOS WEB

- <https://www.strategyzer.com/>
- <https://designthinking.es>
- <https://canvanizer.com/>
- <http://www.designkit.org/>
- <https://dschool.stanford.edu/>
- <https://xtensio.com/user-persona/> (“Persona Profile” en línea)
- <https://hrtopics.com/getting-control-vuca-world/>
(HR Practical Solutions for Profitable Business)

VIDEOS

- The Golden Circle (TED – Simon Sinek):
<https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3Sf14>



FORMATOS



FORMATO 1: “FEEDBACK CAPTURE GRID”

FEEDBACK CAPTURE GRID

Things that I liked the most



Things that I could
be improved



Things that I don't
understand



New ideas to consider



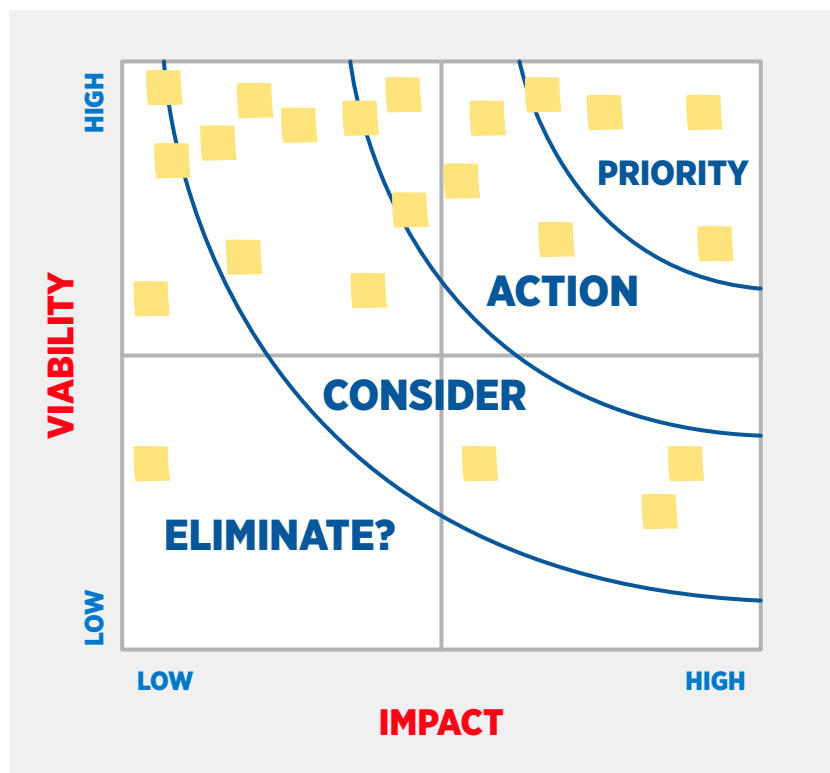
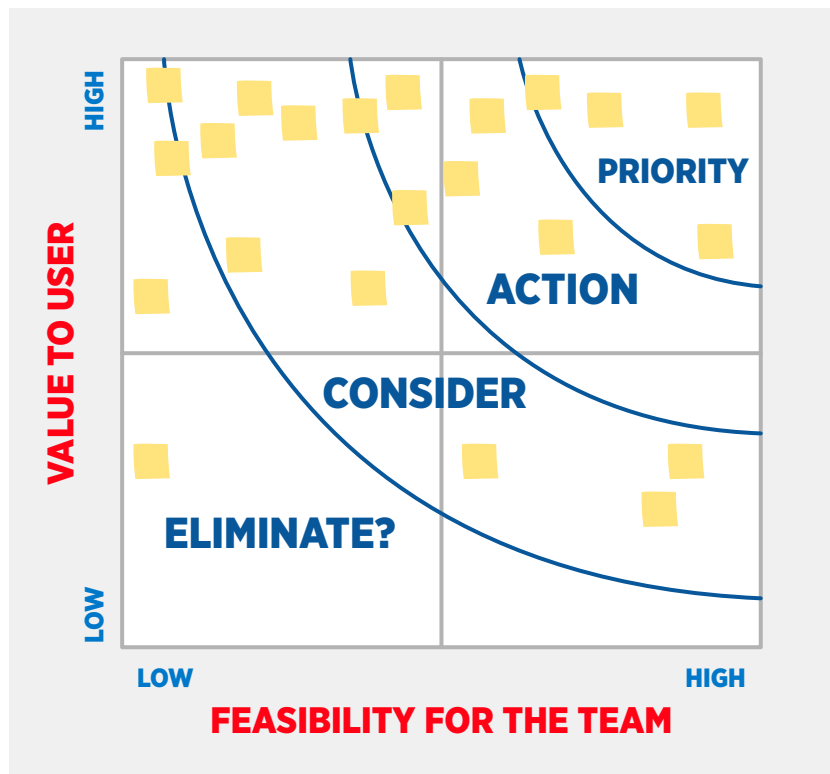
Referencia: <https://dschool.stanford.edu/>

FORMATO 2: "MAPA DE EMPATÍA" (EMPATHY MAP)



Referencia: <http://www.designthinking.es>

FORMATO 3: “PRIORITIZATION GRID”



Referencia: <http://www.designthinking.es>

FORMATO 4: "STORYTELLING"

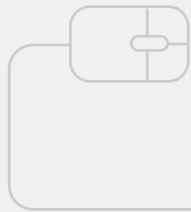


Referencia: www.marianocabrera.com

**COLORES
INTEGRADOS**



**ESPACIOS Y
TAMAÑOS
ATRATIVOS**



**TEXTURAS
LLAMATIVAS**



ELEMENTOS DE

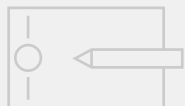
DISEÑO



**GENERAR
VALOR**



**TRAZOS
DE FORMAS Y LÍNEAS**



**MENSAJES
CLAROS Y CONCISOS (COPY'S)**



FORMATO 6: “BUSINESS MODEL INNOVATION CANVAS”

THE BUSINESS MODEL CANVAS		Designed for:	Date:	Version:
		Designed by:		
Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
Key Resources		Channels		Revenue streams
Cost Structure		Revenue streams		

Referencia: strategyzer.com

Orden de llenado:

CLASIFICACIÓN	PREGUNTAS
1. CUSTOMER SEGMENTS	<p>¿A quién va dirigido?, ¿A quién le estamos creando valor?, ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?, ¿Vale la pena mi mercado? Ser lo más específico posible.</p>
2. VALUE PROPOSITION	<p>¿Qué interés estoy atacando?, ¿Qué problema soluciono?, ¿Qué valor entregamos al cliente?, ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?, ¿Qué ofrezco como diferenciador? Mínimo generar 3 propuestas de valor acomodados por importancia Nombrar la propuesta de valor y explicarla (los precios o costos, NO generan valor).</p>
3. CHANNELS	<p>¿Qué canales prefieren nuestros clientes?, ¿Cómo llegamos a ellos?, ¿Cómo están integrados nuestros canales?, ¿Cuáles son más eficientes?, ¿Cómo nos integramos a la rutina de nuestros clientes? Estos son los canales que tienes para dar a conocer tu propuesta de valor.</p>
4. CUSTOMER RELATIONSHIPS	<p>¿Qué tipo de relación para cada segmento?, ¿Qué establecemos?, ¿Qué mantenemos?, ¿Cómo se integran con el resto del modelo de negocio? Estos son los canales que tiene tu cliente para ponerse en contacto contigo.</p>
5. REVENUE STREAMS	<p>¿Por qué valor están dispuestos a pagar?, ¿Qué y cómo están pagando actualmente?, ¿Cómo prefiere pagar? Identifica todas las maneras en que vas a ganar dinero vendiendo tu producto, proyecto, servicio.</p>
6. KEY RESOURCES	<p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de distribución? Identifica y clarifica los recursos materiales (máquinas), los recursos humanos (personas) y los recursos intangibles (certificaciones, nutrición, programas de software, etc.)</p>
7. KEY ACTIVITIES	<p>¿Qué actividades claves requiere nuestra propuesta de valor?, ¿Qué relación tiene con el cliente? Identifica las actividades clave porque es el centro de tu dedicación; el resto (las actividades que aportan menos valor), puede ser subcontratado.</p>
8. KEY PARTNERS	<p>¿Quiénes son los partners?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? Enumera los agentes con los que necesitas trabajar (personas, empresas, socios, áreas, proveedores, clientes, organizaciones, etc.)</p>
9. COST STRUCTURE	<p>¿Cuáles son los costos más relevantes?, ¿Cuáles son las actividades más costosas?, ¿Qué recursos claves son los más costosos? Identifica los gastos fijos (nómina, renta, etc.) y los variables (imagen, publicidad, promoción, etc.)</p>

Referencia: strategyzer.com

**FORMATO 7:
“VUCA: INNOVATION LEADERSHIP CHART”**

DON'T JUST BE A BETTER LEADER - BE AN INNOVATION LEADER

THE 4 IN 4 FRAMEWORK™
supersmarthealth.com

Future Working Skills And VUCA-Busting Tools

VUCA	INNOVATOR STRENGTHS	SAMPLE INNOVATOR SKILLS / TOOLS
VOLATILITY (speed, rate, intensity of change forces)	<ul style="list-style-type: none"> • Self-discipline • Pattern recognition • Urgency • Courage to lean in (act/adapt in the face of adversity) 	<ul style="list-style-type: none"> • Culture and community building • Early and forecasting tools • Fast translation of data = meaning / insight • Innovation portfolio planning • Rapid prototyping tools
UNCERTAINTY (likelihood for surprise)	<ul style="list-style-type: none"> • Self-awareness - consciousness • Readiness and reactivity disciplines • Love / trust / vulnerability • Humility and flexibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicit inspiring purpose (“Why”) • A-Z scenario planning and simulation tools • Personality / learning style assessment tools • Drama Triangle™ • Business Model Canvas
COMPLEXITY (multiplex dimension of change forces)	<ul style="list-style-type: none"> • Simplicity and clarity • Reframing discipline • Balance: Manage the tension • Holistic / systems thinking 	<ul style="list-style-type: none"> • Frameworks and models • Divergent / convergent processes • Experiential, visual, multimodal expression - storytelling
AMBIGUITY (potential for misreading the signs)	<ul style="list-style-type: none"> • Abductive logic • Curiosity and creativity • Feedback and coaching • Patience and empathy 	<ul style="list-style-type: none"> • Research / exploration • Diversity / inclusion (e.g., Global Expert Network) • Generative listening; generative speaking • Mindfulness practices

Referencia: Maddock Douglas



ANEXOS DE TAREAS



GUÍA GENERAL DE TAREAS PREVIAS Y POSTERIORES

Tareas entre la sesión virtual y la presencial:

ACTIVIDAD	DETALLES	FECHA ENTREGA
TAREA 1 (ANEXO 1): Reporte de evidencias	<ul style="list-style-type: none">• Responder el “Reporte de evidencias módulos 1 y 2” (anexo 2)	Llevar contestado e IMPRESO al taller presencial
TAREA 2: Ver película	<ul style="list-style-type: none">• Ver la película “The Intern” (también conocida como “Pasante de moda” o “El becario”), con el fin de retomarla en el taller presencial y hacer un análisis grupal de la misma. <p><i>*No se responde nada por escrito</i></p>	Haber visto la película ANTES del taller presencial

ANEXO 1

REPORTE DE EVIDENCIAS MÓDULOS 1 Y 2

Tarea 1 - Módulo 3 (GESTIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES)

MÓDULO	APRENDIZAJES Y EVIDENCIAS	COMPROMISOS DE ACCIÓN SOSTENIDO
1.GESTIÓN DE LAS RELACIONES 1.1. Avances de tu RADAR (revisa tu ejercicio y competencias elegidas)	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué tanto lograste avanzar en tu radar en estos meses?• ¿Qué acciones te permitieron hacerlo? o ¿Qué te impidió avanzar?• ¿De qué te das cuenta?• ¿En qué vas a trabajar de ahora en adelante?	Describir 3 acciones de compromiso en primera persona, en tiempo presente y poner una fecha de inicio y revisión. (Tipo SMART)
2.GESTIÓN DEL DESARROLLO 2.1. Practicar estilos de aprendizaje no dominantes	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo te fue con la práctica de los estilos de aprendizaje poco usados?• ¿Cómo te hizo sentir ese cambio?• ¿Qué descubriste de ti?• ¿De qué forma esto te puede ayudar si lo sigues practicando?	Describir 3 acciones de compromiso en primera persona, en tiempo presente y poner una fecha de inicio y revisión. (Tipo SMART)
2.2. Intervención de Coaching	<p>Si llevaste a cabo la sesión de coaching:</p> <ul style="list-style-type: none">• A tu juicio, ¿cómo calificarías tu experiencia de intervención de coaching?• ¿Qué fue lo que más te gusto?• ¿Qué descubriste de ti en esta práctica?• ¿Para qué te servirá continuar con estos ejercicios? <p>Si no llevaste a cabo la sesión de coaching:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué te impidió llevarla a cabo? (controlable por ti, no pretextos)• De haberla hecho, ¿en qué hubiera cambiado tu observador?	Describir 3 acciones de compromiso en primera persona, en tiempo presente y poner una fecha de inicio y revisión. (Tipo SMART)