



# ORGANIZACIONES: Aristas que componen la empresa educativa moderna

Andrade Zamora, Fabrizzlo  
Zambrano Zambrano, Virginia  
Ordoñez López, Ronald  
Freire Sierra, Paul Santiago

ISBN: 978-9942-45-207-8

  
**W Live Working**  
EDITORIAL

# ORGANIZACIONES: Aristas que componen la empresa educativa moderna

Andrade Zamora, Fabrizio  
Zambrano Zambrano, Virginia  
Ordoñez López, Ronald  
Freire Sierra, Paul Santiago

INFORMATION

ISBN: 978-9942-45-207-8

  
**Live  
Working**  
EDITORIAL

## **Créditos**

### *ORGANIZACIONES:*

*Aristas que componen la empresa educativa moderna.*

#### **Autores de los capítulos:**

Docente de la Universidad del Pacífico  
CAPÍTULO 1: Andrade Zamora, Fabrizio  
[fabrizio.andrade@upacifico.edu.ec](mailto:fabrizio.andrade@upacifico.edu.ec)

Docente de la Universidad de Guayaquil  
Capítulo 2: Zambrano Zambrano, Virginia  
[virginia.zambranoz@ug.edu.ec](mailto:virginia.zambranoz@ug.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-4051-0972>

Docente de la Corporación Universitaria del Caribe  
Capítulo 3: Ordoñez López, Ronald  
[ronald.ordonezl@cecar.edu.co](mailto:ronald.ordonezl@cecar.edu.co)  
<https://orcid.org/0000-0003-3693-5177>

Docente de la Universidad de Guayaquil  
Capítulo 4: Freire Sierra, Paul Santiago  
[paul.freires@ug.edu.ec](mailto:paul.freires@ug.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-9785-1359>

**Dirección y Coordinación Editorial:**

Sara Díaz Villacís

**Maquetación:**

Fabrizio Andrade Criollo

**Foto de Portada:**

www.Frecpick.es

© @ Derechos de copia y Propiedad intelectual

Libro bajo revisión técnica y didáctica de pares

www.liveworkingeditorial.com

Guayaquil - Ecuador

Noviembre del 2023

ISBN: 978-9942-45-207-8

Enlace del libro:

<https://liveworkingeditorial.com/product/organizaciones-aristas-que-componen-la-cmpresa-educativa-moderna/>



ISBN: 978-9942-45-207-8



9 789942 452078

## Índice general

Créditos .....	iii
Índice general .....	v
Índice de figuras .....	ix
PRÓLOGO .....	x
UNIDAD 1 .....	1
1 Ventaja Competitiva.....	2
1.1 La ventaja competitiva crea un valor único.....	6
1.2 Creando Ventaja Competitiva .....	7
1.2.1 Liderazgo en costos .....	8
1.2.2 Diferenciación .....	9
1.3 Preguntas del caso .....	12
1.4 Preguntas de la unidad.....	13
UNIDAD 2 .....	15
2 Gestión Estratégica.....	16
2.1 Misión, Visión y Valores.....	18
2.2 Formulación de Estrategias en Gestión Estratégica.....	20

2.3	Pasos en la formulación de la estrategia.....	21
2.4	¿Es la gestión estratégica incluso importante? .....	24
2.5	Preguntas de la unidad.....	25
UNIDAD 3 .....		27
3	Desarrollo de aprendizaje y cambio en la organización .....	28
3.1	Conceptos y definiciones.....	31
3.2	Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio.....	32
3.2.1	Estrategias de cambio.....	33
3.2.1.1	¿Qué incluye el cambio? .....	34
3.2.1.2	¿Por qué está ocurriendo el cambio?.....	35
3.2.1.3	¿Cómo afectará el cambio a los estudiantes? .....	36
3.2.1.4	Modelo de Kotter.....	36
3.2.2	Cómo el aprendizaje y desarrollo afecta la gestión del cambio	41
3.2.2.1	Antes del Cambio .....	43
3.2.2.2	Durante la Capacitación en Gestión del Cambio....	48
3.2.2.3	Después del Cambio.....	49
3.2.3	Elementos del Aprendizaje Organizacional .....	50

3.2.4	Mecanismo para fomentar el Aprendizaje Organizacional .....	51
3.2.4.1	Flexibilidad organizacional y experimentación.....	52
3.2.4.2	Trabajo en equipo y reciprocidad .....	53
3.2.4.3	Planificación de contingencia e incremental .....	54
3.2.4.4	Desarrollo de competencias.....	56
3.2.4.5	Establecimiento de un sistema temporal .....	57
3.3	Preguntas de la unidad.....	58
	UNIDAD 4 .....	60
4	Comunicaciones Estratégicas en la Organización ..	61
4.1	Introducción a las Comunicaciones Estratégicas ...	64
4.2	Fundamentos de las Comunicaciones Estratégicas	65
4.3	Canales de Comunicación en la Organización .....	66
4.4	Integración de la Comunicación en la Estrategia Organizacional .....	67
4.5	La Comunicación como Herramienta para el Aprendizaje Organizacional .....	69
4.6	Estrategias de Comunicación en Situaciones de Cambio	70

4.6.1	Modelo Kotter .....	71
4.6.1.1	Establecer un sentido de urgencia .....	72
4.6.1.2	Crear una coalición poderosa .....	72
4.6.1.3	Desarrollar una visión y estrategia para el cambio.....	72
4.6.1.4	Comunicar la visión para obtener adhesión.....	73
4.6.1.5	Empoderar a los demás para actuar .....	73
4.6.1.6	Generar victorias a corto plazo.....	73
4.6.1.7	Consolidar los logros y producir más cambios.....	74
4.6.1.8	Institucionalizar los nuevos enfoques.....	74
4.7	Medición y Evaluación de la Efectividad de las Comunicaciones .....	75
4.8	Casos Prácticos y Ejemplos.....	76
4.8.1	Caso 1: IBM - Transformación Cultural con el Modelo de Kotter .....	76
4.8.2	Caso 2: Toyota - Mejora Continua con el Modelo de Kotter	78
4.8.3	Caso 3: General Electric (GE) - Adopción del Modelo de Kotter en una Gran Corporación .....	79
4.9	Preguntas para la Reflexión.....	81



Referencias.....	84
Anexos.....	92

## **Índice de figuras**

<i>Figura 1.</i> Matriz de oferta y demanda de valor en el mercado - cerrado.....	3
<i>Figura 2.</i> Matriz de oferta y demanda de valor en el mercado - abierto.....	4
<i>Figura 3.</i> Tipos de ventajas competitivas .....	7
<i>Figura 4.</i> Asuntos importantes en liderazgo de costos ...	9
<i>Figura 5.</i> Estrategia dual.....	11
<i>Figura 6</i> Bases de la gestión estratégica .....	18
<i>Figura 7</i> Declaración de la estrategia.....	21

## PRÓLOGO

En las páginas de este libro, se despliega un cautivador viaje por los intrincados paisajes del aprendizaje organizacional y la gestión del cambio. Las palabras impresas reflejan la compleja danza entre las estructuras inamovibles de las organizaciones y la necesidad incesante de adaptación en un mundo en constante evolución.

Desde los fundamentos del aprendizaje organizacional hasta las estrategias maestras de gestión del cambio, este texto se erige como un faro que ilumina los desafíos y las oportunidades que enfrentan las empresas contemporáneas. A través de conceptos y definiciones, nos sumergimos en un universo donde la resistencia se entrelaza con la innovación, y las funciones vitales de Recursos Humanos y Desarrollo de Recursos Humanos se vuelven protagonistas en la travesía hacia la excelencia organizacional.

A medida que desentrañamos las estrategias de cambio, desde el llamado a la acción de Kotter hasta la implementación de programas integrales de gestión del cambio, exploramos la intersección crítica entre el aprendizaje y el desarrollo, y su impacto directo en la capacidad de las organizaciones para evolucionar con gracia y eficacia.

Este libro no solo es un compendio de teorías y conceptos, sino una guía práctica que desglosa cómo el aprendizaje organizacional no solo puede ser un facilitador sino también un catalizador para el cambio positivo. Desde la flexibilidad organizacional y la experimentación hasta el establecimiento de sistemas temporales, cada página revela mecanismos valiosos para fortalecer la capacidad de las organizaciones para aprender, crecer y, en última instancia, triunfar en el siempre desafiante escenario empresarial.



**VENTAJA COMPETITIVA**

## **1 Ventaja Competitiva**

El caso de Messi, describe cómo la ventaja competitiva distingue a una empresa de sus competidores. Esto ayuda a entregar un valor único a sus clientes. Los dos tipos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación de producto de Michael Porter (2015) se han discutido con una mirada rápida a la economía de ambos enfoques.

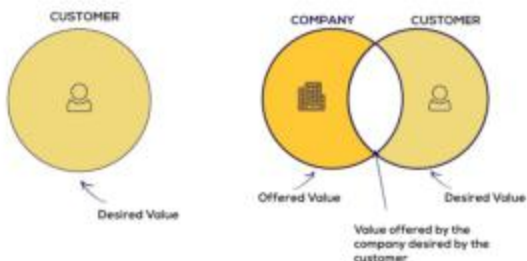
El término “Ganar” podría ser diferente para diferentes empresas. Podría ser un alto compromiso del cliente para algunos y ganar una gran participación de mercado para los demás (Han et al., 2022).

Entonces, si para una empresa ganar es capturar la mayor participación de mercado por volumen en la industria, necesita atraer a sus clientes. Para que su valor ofrecido siga siendo la elección del cliente, debe ser diferente de lo que ofrecen sus competidores. Como empresa, básicamente está en el negocio de crear valor para sus clientes. Hay un cierto valor deseado que el cliente espera de ti. De todo el valor que creas, una cierta

parte coincide con el valor deseado por el cliente (Adinugroho & Nugraha, 2021).

*Figura 1.*

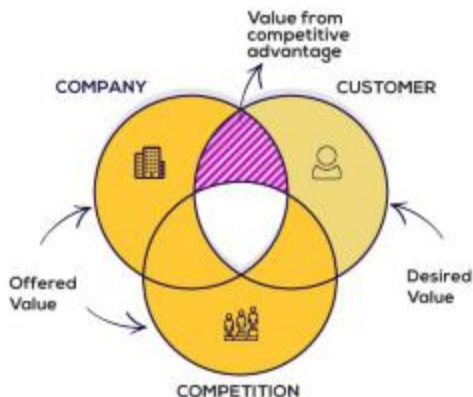
Matriz de oferta y demanda de valor en el mercado - cerrado



En esta superposición entre el valor ofrecido por la empresa y el valor deseado por el cliente, hay una cierta parte que sus competidores también ofrecerían. Más allá de eso, lo que sea que quede como parte de su valor ofrecido y que también sea deseado por el consumidor es el valor creado por su ventaja competitiva (Arrula & Sistiaga, 2020).

Figura 2.

Matriz de oferta y demanda de valor en el mercado - abierto



El beneficio (tanto tangible como intangible) debe ser real y claro para el consumidor. Tu ventaja competitiva te permite crear un beneficio que transmites a tus clientes para ser único en el mercado o al menos diferente de la competencia (IESE Business School, 2016).

Para el Fútbol Club Barcelona, ganar es sencillo. La ventaja competitiva que tiene Barcelona se deriva de sus jugadores: es una ventaja competitiva impulsada por las personas. Pero ¿Qué tiene el Barcelona además de la

mezcla habitual de jugadores que lo hace tan único y formidable en el campo?

Es el cinco veces ganador del Balón de Oro Lionel Messi. Sin duda, el Barcelona está mejor con él que sin él y las estadísticas así lo avalan. Desde 2006-07 hasta 2016, con Messi, el Barcelona tiene un índice de victorias del 70 por ciento, un índice de empates del 19 por ciento y un índice de derrotas del 11 por ciento. En cuanto a los goles, la media es de 2,65 marcados y 0,8 encajados. Messi no jugó en 96 partidos del Barça y sin él los clubes ganan porcentajes de caída, empate y el porcentaje de derrotas aumenta y la tasa de goles también recibe una paliza.

Sin Messi, el Barcelona ha ganado el 66 por ciento de sus partidos. que es un cuatro por ciento menos. Junto con esto, hay un 21 por ciento de empates y un 13 por ciento de derrotas. Lo que podría parecer una simple caída del 4% en las ganancias y un aumento del 2% en las pérdidas es un gran problema (podría ser tan grande como miles de millones) en un entorno empresarial.

Este es un ejemplo de ventaja competitiva en su máxima expresión. Barcelona es vulnerable y predecible

sin Messi. Con él, son ciertamente más ágiles, discretos y penetrantes. La ventaja competitiva de Barcelona es la agilidad, el atletismo, la presencia de ánimo y la experiencia de Messi; en resumen, la ventaja competitiva es Messi mismo. El resultado de esta ventaja competitiva es un mayor número de victorias.

### **1.1 La ventaja competitiva crea un valor único**

La ventaja competitiva está en el *backstage* de la arena (ring de boxeo). Lo que se manifiesta en el frente para que los consumidores lo vean es el valor único que surge de la ventaja competitiva. Se volverá a invocar el ejemplo más utilizado para ello: la ventaja competitiva de IKEA.

Los puntos de venta de IKEA ofrecen muebles modernos de bajo costo (o mejor dicho, asequibles) en sus tiendas, exhibidos en un ambiente hogareño decorado, lo que permite a los clientes recoger los muebles ellos mismos en una especie de sistema de entrega para llevar.

¿Cuáles son los beneficios que ofrece IKEA, a diferencia de sus competidores? Sería un precio más bajo, multitud de diseños y productos en un solo lugar. Además,



el tiempo de respuesta cero de los productos en el momento de la compra es otro factor diferenciador. Estos beneficios surgen de algunas actividades particulares que IKEA hace mejor que los demás. Esas actividades diferentes o realizadas de manera diferente son las ventajas competitivas.

## 1.2 Creando Ventaja Competitiva

El reverenciado profesor Michael E. Porter de *Harvard Business School*, en su libro *Competitive Advantage*, describe dos tipos de ventajas competitivas; Liderazgo en costes y diferenciación.

Figura 3.  
Tipos de ventajas competitivas



En el más simple de los términos, el liderazgo en costos implica entregar un valor razonable producido al menor costo que la competencia. Mientras que la diferenciación consiste en ofrecer más o mejores beneficios que la competencia (Ganga et al., 2021).

### **1.2.1 Liderazgo en costos**

Un concepto erróneo común es que el liderazgo en costos se trata de ofrecer a los clientes el mismo bien o servicio a un precio más bajo. Ese no tiene por qué ser el caso cada vez. El liderazgo en costos se trata de impulsores de costos disciplinados y basados en principios que conducen al costo más bajo de la industria (Mokate & Castro, 2018).

Queda en la empresa la decisión de pasar este beneficio de menor costo al consumidor (bajando los precios) o de ofrecer el valor al mismo precio que la competencia y conservar el beneficio para sus balances. El primero es el liderazgo en precios donde la empresa tiene el precio más bajo entre los competidores, mientras que el segundo es el liderazgo en costos (Sabzali et al., 2022).

Figura 4.

Asuntos importantes en liderazgo de costos



En el liderazgo en costos, las ganancias provienen principalmente de los costos reducidos, como se puede ver en la figura 4. En el caso del Liderazgo en Costos, la ganancia extra obtenida es  $a$ , es decir, el costo reducido. Mientras que, en el caso de Liderazgo de precios, la ganancia adicional aún se vincula al costo reducido  $a$  menos el precio reducido  $b$ .

### 1.2.2 Diferenciación

Podemos entender cómo el liderazgo en costos tiene que ver con la economía de la creación de valor. La

diferenciación es una estrategia más centrada en el producto donde el producto se hace único y diferente de sus competidores. La diferenciación del producto suele estar determinada por las características físicas del mismo, pero es mucho más que eso. Se trata de diferenciar toda la experiencia que recibe el cliente (Karray et al., 2022). Por ejemplo, para Banco del Pacífico, la diferenciación podría no estar necesariamente en su servicio web de banca virtual, sino en su excelente atención al cliente. La atención al cliente es parte de la experiencia que la persona recibe al ser cliente de la empresa.

La diferenciación podría crearse desde tantas direcciones que existen infinitas posibilidades de diferenciar un producto. Se debe tener cuidado de que el producto diferenciado aún sea parte del valor deseado por el cliente. Obviamente, el mejor de los casos es que el valor ofrecido después de la diferenciación penetre más en esa región (Endsley, 2021).

En Liderazgo en Costos, las ganancias se extraen de prácticas eficientes de creación de valor. Mientras que en Diferenciación las ganancias provienen únicamente de un

mejor valor ofrecido. Aquí la ganancia extra que genera la empresa es de  $b$ . En un escenario ideal de Estrategia Dual, que combina liderazgo en costes con diferenciación, los beneficios son máximos en  $a+b$ .

Figura 5.  
Estrategia dual



Habiendo discutido qué es realmente la Ventaja Competitiva en teoría, será fácil entender la estrategia en juego para la mayoría de las empresas. El Barcelona, seguramente, ya estaba buscando crear una diferenciación

frente a los otros equipos cuando había fichado a Messi para jugar en ellos.

### 1.3 Preguntas del caso

- ¿Cómo relaciona la matriz de oferta y demanda de valor de las empresas con el caso de Messi? Figura 1 o 2 ( o ambas). Explique su respuesta.
- ¿Cuáles son los riesgos de que haya una matriz única entre clientes y la organización como en la figura 1? Enlistelas.
- Un factor diferencial es Messi, les da la ventaja en el campo, ¿Usted cree que Barcelona sea campeón sin Messi? ¿Cómo calcularía el impacto de la situación del Barcelona con o sin Messi en sus filas, si usted fuera el técnico encargado?
- ¿Qué tipo de ventaja competitiva es en el caso Messi? Explique su respuesta.

#### **1.4 Preguntas de la unidad**

A continuación, se presentan varias preguntas para que usted sepa cuanto ha evolucionado en el conocimiento. En el Anexo están las respuestas correctas y dos respuestas incorrectas a las que usted podría llegar.

1. ¿Cómo describe el caso de Mesi la importancia de la ventaja competitiva?
2. ¿Cuáles son los dos tipos de ventaja competitiva según Michael Porter?
3. ¿Qué significa el término "Ganar" para diferentes empresas según el texto?
4. ¿Por qué una empresa necesita atraer a sus clientes según el texto?
5. ¿Qué representa la superposición entre el valor ofrecido por la empresa y el valor deseado por el cliente?
6. ¿Cuál es un ejemplo de ventaja competitiva en el texto?

7. ¿Cómo se describe el liderazgo en costos en el texto?
8. ¿En qué consiste la diferenciación según el texto?
9. ¿De dónde provienen las ganancias en el liderazgo en costos según la figura 4?
10. ¿Cómo se describiría la estrategia dual según la figura 5?





**GESTIÓN ESTRATÉGICA**

## 2 Gestión Estratégica

El propósito de la administración estratégica es crear oportunidades y tener éxito en ellas. Según la tradición japonesa, todo ser humano tiene un propósito de ser llamado Ikigai. Dicen que todo el que vive tiene una vida (iki) tiene una razón para vivir, un resultado final a alcanzar (kai pronunciado como gai). Esto es lo mismo que los franceses llaman *raison d'être*: la razón de ser. Más que nada significa el valor que uno siente en su vida, un objetivo que descubre que debe alcanzar. Ikigai da una razón para levantarse cada mañana y actuar. En los tiempos de oscuridad, el ikigai le da luz, la esperanza hacia la meta final.

Las grandes corporaciones y organizaciones no existen sin razón. Una organización es vista como un grupo de personas que se unen para lograr un objetivo común. Sin embargo, ese objetivo común no puede limitarse a algo tan autocumplido para los propietarios de la empresa como el patrimonio personal. O ni siquiera algo un poco más benévolo como maximizar el valor del accionista. Porque las organizaciones dejarán de existir si

no crean valor para otros más allá de la organización. Y obviamente, no habrá riqueza para que la organización prospere (Acuña et al., 2017). Por lo tanto, toda organización que hoy está *aquí* tiene que llegar *allá*, donde está su objetivo. Gestionar con éxito este viaje de *aquí* para *allá* de una manera limitada en el tiempo y definida por el alcance es el ámbito de la Gestión Estratégica.

Reelaborar continuamente el objetivo y, por tanto, los otros cuatro bloques según el cambiante escenario empresarial y empresarial es lo que mejor describe la esencia del trabajo de la Dirección Estratégica. El objetivo de cualquier organización es ganar, tener éxito (Stremersch, 2020). Y por lo tanto, en pocas palabras, el propósito de una estrategia es ganar. Las tres palabras simples para definir la gestión estratégica serían *opciones para ganar*. En los términos más amplios, el arte de la gestión estratégica debe verse como cinco bloques:

*Figura 6*  
Bases de la gestión estratégica



## 2.1 Misión, Visión y Valores

El propósito de la escuela de negocios en la que estudias podría ser impartir una educación empresarial holística a los aspirantes a líderes empresariales y empresarios (Foster, 2020). Una declaración más progresista que daría dirección a este sentido de ser sería “ser una escuela de negocios de primer nivel en el país, considerada entre las 5 mejores escuelas de negocios por los aspirantes.

La declaración de la misión se trata de hoy, de lo que sea que estés haciendo actualmente. Es la razón por la que vive su empresa (para impartir educación holística) y eso

es todo lo que tiene que hacer. La declaración de la visión es la imagen que dibujas para ti mismo para el futuro. Se trata de cómo se vería la imagen si te apegas a tu misión (ser la cuarta mejor escuela de negocios del país) (Rangaswamy et al., 2020).

Envolviendo todo esto están las creencias y tradiciones por las que jura la organización (o, en este caso, la escuela de negocios). Estas son las formas generales de comportamiento aceptadas en todas las organizaciones: los Valores. El viaje para capturar la visión definitivamente pasará por o de acuerdo con los valores (Mcvee et al., 2018).

Estos tres principios de la organización son extremadamente internos y es posible que las personas ajenas a la organización ni siquiera conozcan la misión, la visión y los valores de la organización. Claro, algunas organizaciones hacen un esfuerzo consciente para informar a sus clientes sobre la posición de la empresa, qué valores respetan y qué causas les importan, pero las empresas que no comparten no se perciben de ninguna

manera como menos que los que hacen (Kotler & Kartajaya, 2015).

## **2.2 Formulación de Estrategias en Gestión Estratégica**

Las empresas no se crean y funcionan en el vacío. Hay clientes, competidores, proveedores, socios de canal que hacen que el negocio suceda. Ninguna empresa puede eliminar a los competidores, proveedores y todas las partes interesadas de su esquema de cosas. Entonces, más allá de estas resoluciones internas (misión, visión y valores), una empresa necesita desarrollar una estrategia que explique todo el plan de acción (Rodríguez & Acanda, 2019).

El plan de acción implica cómo hace la empresa su negocio de crear valor para los clientes de una manera diferente a sus competidores. Básicamente, da a conocer cómo gana la empresa en un entorno competitivo. La declaración de estrategia es una manifestación escrita del plan de gestión estratégica. La declaración de estrategia facilita que todos en la organización entiendan la intención estratégica y estén en línea con ella. El resultado final de

la formulación de la estrategia es llegar a una declaración de estrategia (Salas et al., 2018). La siguiente figura ofrece una vista de qué declaración de negocio/estrategia se aplica y afecta a quién.

*Figura 7*  
Declaración de la estrategia



### 2.3 Pasos en la formulación de la estrategia

De acuerdo con varios autores (Altamirano et al., 2020; Cruz, 2018; Gamez & ONU, 2015; Satalkina & Steiner, 2020; Souto & Rodríguez, 2021), estos son los pasos de una formulación estratégica

- La formulación de la estrategia comienza con la definición de un objetivo y

un alcance estratégicos: . El objetivo estratégico da a todo el ejercicio su finalidad. El alcance define un límite, no prescribe las cosas que se deben intentar, sino que define claramente las cosas que nunca se deben intentar.

- Evaluación del entorno: evalúe el entorno externo mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTLE. El entorno interno de la organización se puede evaluar a través del análisis FODA. Esto le da a la gerencia el sentido del campo de juego en el que se encuentran y cuáles son las reglas básicas.
- Crear valor: el siguiente paso crucial es crear valor para los clientes, que es altamente percibido por ellos. Las buenas estrategias pierden sentido con los malos productos.
- Introspectivos: ¿Cuál es la única cosa (al menos) que su empresa hace mejor que nadie? Esta va a ser su ventaja competitiva en medio de sus competidores.



- Tome una decisión: su empresa necesita hacer las cosas de manera diferente a sus competidores. La idea es ofrecer a los clientes algo que sea diferenciado. Esto podría ser una diferenciación en el costo (es decir, una ventaja de costo) o una diferenciación en la oferta a un precio similar. Esta elección está de acuerdo con la ventaja competitiva

Algunas cosas a tener en cuenta aquí es que el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter determina la rentabilidad de una industria (Porter, 2015). Entonces, por ejemplo, la rentabilidad sería extremadamente baja para una industria intensiva en capital como la industria de la aviación comercial. La industria del software de activos ligeros resultaría rentable para este modelo.

Además, la intención estratégica junto con las fortalezas que se evalúan a partir del FODA son cruciales. De acuerdo con Michaux y Cadiat (2016), da una idea de cuál sería la propuesta de valor más atractiva para el cliente. La forma en que se crea y entrega este valor es donde entra en juego la ventaja competitiva. La ventaja

competitiva y su sostenibilidad es el tema de una discusión detallada en otra publicación de blog que se publicará próximamente.

#### **2.4 ¿Es la gestión estratégica incluso importante?**

En realidad, no, eso es si está ejecutando un monopolio. Por ello Porter (2017) considera que además, no si estás en la práctica ilegal de la cartelización, donde todos los contemporáneos coordinan los movimientos de los demás. En todos los demás escenarios prácticos, una estrategia es esencial. El aumento de la competencia hace que cada negocio tenga la responsabilidad de ser diferente de los demás. La búsqueda es proporcionar un valor diferente al que todos los demás están ofreciendo.

Reiterando, la gestión estratégica está presentando opciones para ganar. En pocas palabras, la estrategia o la declaración de estrategia es la respuesta a algunas preguntas importantes que toda empresa debe responder por sí misma. Estas preguntas son:

- 1) ¿Dónde competimos?
- 2) ¿Qué valor único aportamos?

- 3) ¿Qué capacidades y recursos poseemos, es decir, cuál es nuestra ventaja competitiva?
- 4) ¿Cómo hacemos sostenible esta ventaja competitiva?

## **2.5 Preguntas de la unidad**

A continuación, se presentan varias preguntas para que usted sepa cuanto ha evolucionado en el conocimiento. En el Anexo están las respuestas correctas y dos respuestas incorrectas a las que usted podría llegar.

1. ¿Cuál es el propósito de la administración estratégica según el texto?
2. ¿Qué significa Ikigai según la tradición japonesa mencionada?
3. ¿Cómo se compara Ikigai con la razón de ser francesa (*raison d'être*)?
4. ¿Por qué las grandes corporaciones y organizaciones existen según el texto?

5. ¿Qué describe mejor la esencia del trabajo de la Dirección Estratégica según el texto?
6. ¿Cuáles son los tres principios internos de una organización mencionados en el texto?
7. ¿Qué representa la declaración de la misión de una organización?
8. ¿Cuál es el propósito de la formulación de estrategias en la gestión estratégica?
9. ¿Qué implica la evaluación del entorno externo en la formulación de estrategias?
10. ¿Por qué la gestión estratégica es considerada importante según el texto?



# **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

### **3 Desarrollo de aprendizaje y cambio en la organización**

En la sociedad contemporánea, los entornos y tecnologías que cambian rápidamente en el contexto local y global de competencia han requerido que las organizaciones empresariales enfrenten situaciones impredecibles a través de cambios continuos para su desarrollo sostenible (Burke, 2014). Para transitar sin problemas esta ola global de cambio, el aprendizaje organizacional ha sido fundamental para asegurar el cambio y el crecimiento de las organizaciones (Argote, 2012).

El aprendizaje organizacional permite a los miembros liderar cambios para superar varios desafíos dentro y fuera de una organización y, eventualmente, lograr el desempeño y los objetivos organizacionales (Gilley & Maycunich, 2000; López, Peón, & Ordás, 2005). Dada la utilidad del aprendizaje organizacional para abordar varios problemas organizacionales, muchas organizaciones siguen encontrando dificultades para gestionar eficazmente los cambios organizativos.

Según la Encuesta global de Mckinsey realizada en 2008, solo alrededor del 30 por ciento de las empresas logran con éxito el cambio organizacional a pesar de sus grandes esfuerzos (Isern & Pung, 2007). La investigación sugiere que muchas organizaciones no logran lograr un cambio organizacional exitoso principalmente porque la mayoría de las organizaciones y los empleados tienen una tendencia natural a resistir tanto el aprendizaje como el cambio organizacional y, por lo tanto, simplemente se adaptan a los entornos. A saber, el proceso de cambio organizacional puede involucrar una situación incómoda que denota la necesidad de las organizaciones y empleados de salir de prácticas y sistemas de trabajo rutinizados, de naturaleza sociocultural y acumulados durante un largo periodo de tiempo (Piderit, 2000).

Frente a estos desafíos, las funciones de Recursos Humanos (HR) y Desarrollo de Recursos Humanos (HRD) se han vuelto más vitales en el desarrollo e implementación de estrategias de aprendizaje organizacional que estén bien alineadas con los negocios (Beer, Voelpel, Leibold, & Tekie, 2005; Buyens y De Vos,

2001; Gilley, Egglund y Maycunich, 2002; Gilley y Maycunich, 2000). En los estudios sobre organizaciones, los académicos enfatizan el aprendizaje organizacional como una iniciativa estratégica para el cambio organizacional (Egglund & Maycunich, 2002; Hendry, 1996; Siebenhüner & Arnold, 2007; Azucareros, 2001).

El aprendizaje organizacional, por otro lado, puede inhibir los cambios organizacionales exitosos cuando se enfoca en explotar el conocimiento y las competencias existentes y reproducir las normas, el sistema y la cultura actuales (Hendry, 1996; Levinthal & March, 1993; Walsh & Ungson, 1991). Esto sugiere que, como agente de cambio, una tarea clave de RH es comprender la naturaleza y la perspectiva de la resistencia dentro del aprendizaje organizacional. Hacerlo facilitará un proceso de cambio para alcanzar oportunamente las metas organizacionales de mejorar el desempeño individual y organizacional.



### **3.1 Conceptos y definiciones**

Aprendizaje de doble circuito: un método de aprendizaje para cuestionar y cambiar las políticas, normas y suposiciones subyacentes de la organización.

Aprendizaje organizacional: Un proceso constante para crear, adquirir y compartir conocimiento dentro de toda la organización.

Cambio Organizacional: Un cambio planificado en la estructura y cultura organizacional para responder y adaptarse a los cambios ambientales.

Organización que aprende: una organización que desarrolla continuamente su competitividad creando y transfiriendo nuevos conocimientos y puntos de vista.

Aprendizaje Explorativo: Un método de aprendizaje para buscar nuevas posibilidades y alternativas para adaptarse al cambio ambiental a través de actividades experimentales continuas.

Desaprendizaje: Un proceso para desechar los conocimientos existentes y las rutinas para adquirir nuevos conocimientos.

Resistencia al Cambio: Una reacción o respuesta a un cambio. Puede ser una iniciativa de cambio o un inhibidor de cambio.

### **3.2 Aprendizaje Organizacional y Gestión del Cambio**

En las últimas décadas, el concepto de "aprendizaje organizacional" ha adquirido una importancia creciente debido a los rápidos cambios en el entorno empresarial y al aumento de la competencia. Una extensa revisión de la literatura enfatiza el hecho de que las organizaciones que construyen sus capacidades de aprendizaje pueden disfrutar de una ventaja de liderazgo en la competencia , pueden seguir siendo innovadoras y mejorar significativamente su rentabilidad tanto en el resultado final como en el resultado final.

En 1990, Senge en su libro seminal "La Quinta Disciplina" , brindó una cobertura elaborada sobre las disciplinas centrales que contribuyen a construir una organización de aprendizaje y son visión compartida, aprendizaje de equipos, enfoque sistémico, dominio personal y modelos mentales.

El Aprendizaje Organizacional puede interpretarse en términos de un continuo desde la etapa de no aprendizaje hasta la etapa de aprendizaje completo. Ninguna etapa de aprendizaje se caracteriza por rigideces, enfoques insensibles o actitud cerrada hacia el intercambio de realidades y experiencias. Mientras que, por otro lado, la etapa de pleno aprendizaje caracteriza la apertura, flexibilidad y adaptabilidad hacia los eventos o experiencias cambiantes. Hay varias fuerzas o mecanismos que contribuyen al establecimiento de organizaciones de aprendizaje.

### **3.2.1 Estrategias de cambio**

El cambio es constante, y la gestión del cambio también lo es. La tecnología, la globalización, una fuerza laboral remota y otros factores ahora hacen que la gestión del cambio sea un proceso comercial cada vez más crítico. No importa la causa o el tipo de cambio, todas las empresas quieren que el cambio ocurra sin problemas, de manera efectiva y con la mínima interrupción.

La gestión del cambio tiene muchas definiciones. Numerosos significados circulan entre libros, artículos, blogs, cursos y consultorías. Aplico esta definición a la mayoría de las situaciones: la gestión del cambio es un proceso mediante el cual una organización define, planifica, equipa y prepara a los empleados para implementar un cambio que afecta al negocio.

Para reforzar la comprensión del cambio y su qué, por qué y cómo, la capacitación debe validar cada uno repetidamente. Cuanto más cómodos estén los empleados sabiendo qué cambio está ocurriendo, por qué está ocurriendo y cómo cambiará su trabajo, más confianza tendrán en la decisión de cambio de la empresa y en su capacidad para manejar el cambio. Considere estos ejemplos de tal refuerzo:

#### ***3.2.1.1 ¿Qué incluye el cambio?***

Proporcione comparaciones y contrastes claros y concisos entre el "cambio de" y el "cambio a". (Estas comparaciones y contrastes probablemente incluyen el cambio general y componentes específicos del mismo).

Compartir elementos específicos del cambio; por ejemplo, detalle cada paso, identifique cada "cambio secundario" y cree listas por sistema, plataforma o flujo de trabajo.

### **3.2.1.2 *¿Por qué está ocurriendo el cambio?***

Incluya la declaración formal y oficial del cambio y el plan para la gestión del cambio al comienzo de la capacitación.

Ofrezca la razón principal del cambio, por ejemplo, reducir los gastos operativos, aumentar la precisión de los datos, reducir el tiempo de producción o mejorar el éxito del cliente.

Según sea necesario, aclare los "cambios secundarios" que conducirán al cambio principal. Por ejemplo: "La reducción de los gastos operativos y la mejora del éxito de los clientes provienen de la introducción de inteligencia artificial para personalizar las opciones de los clientes en función de sus interacciones".

### **3.2.1.3 *¿Cómo afectará el cambio a los estudiantes?***

Presente cada módulo de la capacitación, ya sea que enseñe enfoques en habilidades o conocimientos, identificando el cambio relativo en el trabajo de los alumnos y diciendo: "Es por eso que está aprendiendo sobre este tema". Señale e invite con frecuencia a la discusión sobre cómo el aprendizaje está relacionado con un cambio en el trabajo de los alumnos.

### **3.2.1.4 *Modelo de Kotter***

La cultura del aprendizaje y sus equipos de aprendizaje y desarrollo pueden desempeñar un papel importante en el liderazgo del cambio organizacional al fomentar una cultura de aprendizaje. Las organizaciones que permanezcan estancadas y sin responder a las necesidades de aprendizaje de sus empleados no podrán responder a las necesidades de sus clientes.

El cambio organizacional no es un término nuevo, pero ha evolucionado a lo largo de los años a medida que han cambiado las necesidades de los clientes y empleados. Existen varios modelos clásicos de cambio organizacional, incluido el marco McKinsey 7-S , el proceso de 8 pasos

para liderar el cambio de Kotter y el modelo de gestión del cambio de Lewin , entre otros. De estos, prefiero el modelo de Kotter porque comienza con un llamado a la acción para crear un sentido de urgencia, que es lo que aprendizaje y desarrollo debe hacer en su organización. Por cierto, 2017 también marca el 21.º aniversario del libro seminal de Kotter, *Leading Change*.



Aquí está la metodología de Kotter para liderar el cambio organizacional, desglosada desde una perspectiva de desarrollo del aprendizaje. La implementación de este proceso podría demorar entre seis meses y un año, según el tamaño de su organización. Notará que el proceso está estructurado, por lo que cada paso se basa en los anteriores.

#### ***3.2.1.4.1 Crea un sentido de urgencia.***

Deberá definir "por qué" el aprendizaje en una organización es fundamental para la misión. Uno de los mayores desafíos que enfrenta la economía estadounidense en la actualidad es la brecha de habilidades. El aprendizaje es fundamental para las organizaciones si quieren seguir siendo relevantes y rentables.

#### ***3.2.1.4.2 Construir una coalición guía***

Involúcrese con los líderes y ejecutivos de su negocio para generar apoyo entre pares en torno al Paso 1. Debe asegurarse de que su "por qué" sea importante para ellos, de lo contrario, no verán el valor que el aprendizaje puede aportar a la organización y no lo apoyarán. Deberá aprovechar su perspectiva para construir una coalición de partidarios en torno a la importancia de una cultura de aprendizaje en la organización en general.

#### ***3.2.1.4.3 Formar una visión estratégica.***

Con las partes interesadas del Paso 2, deberá elaborar una visión estratégica en torno a hacer que el aprendizaje



sea parte del desarrollo del talento. Incorpore herramientas y tecnología para llegar a sus alumnos cuando y donde quieran aprender. Involúcralos, busca su perspectiva e incorpórala cuando sea parte de la visión.

#### ***3.2.1.4.4 Reclute un ejército de voluntario***

Aquí, deberá utilizar vías críticas para comunicar la nueva visión y las nuevas estrategias al alumno individual y a los grupos de alumnos. Estas vías pueden incluir redes sociales, reuniones cara a cara, grupos focales, presentaciones y demostraciones. A través de estas vías, construirá un "ejército" de partidarios de su misión de hacer que el aprendizaje sea fundamental para la organización.

#### ***3.2.1.4.5 Habilite la acción eliminando barreras***

En este paso, deberá eliminar las barreras internas y externas para el aprendizaje en toda la organización. Los externos son más difíciles de impactar. Sin embargo, internamente, puede tomar medidas, comenzando por descubrir las necesidades en el trabajo del alumno, a qué hora prefiere aprender, cuánto tiempo dedica al aprendizaje y qué es lo que más desea aprender.

#### ***3.2.1.4.6 Genera ganancias a corto plazo***

Seleccione un grupo pequeño, entusiasta y comprometido del Paso 5 e implemente nuevos programas de aprendizaje y tecnologías con ellos. Asegúrese de que estén comprometidos y sean parte del cambio. Este será su piloto o 'prueba de concepto'. Gire según sea necesario y realice un seguimiento del impulso de las pequeñas victorias. Es una buena idea compartir estos pequeños logros a través de publicaciones en las redes sociales de sus primeros usuarios; nada habla mejor de una iniciativa nueva y exitosa que los resultados documentados y las historias de quienes se benefician.

#### ***3.2.1.4.7 Sostenga la aceleración***

En este paso, debe continuar con el impulso con nuevo contenido, nuevos temas e incluso obsequios para alentar a sus alumnos a seguir progresando. A medida que aumentan sus resultados, asegúrese de realizar un seguimiento del progreso e informar al equipo ejecutivo sobre estos resultados intermedios.

#### ***3.2.1.4.8 Cambio de instituto***

Finalmente, debe completar una revisión formal de los resultados que ha experimentado con respecto a la productividad, el rendimiento y la rentabilidad como resultado de la cultura de aprendizaje que ha introducido. Comparta e informe el progreso a las partes interesadas clave y celebre cualquier éxito. Siempre es una buena idea tomarse un tiempo para reflexionar sobre las lecciones aprendidas y recalibrar para futuras iniciativas.

El cambio no es fácil, pero es la única forma en que las organizaciones pueden seguir impulsando el éxito. Introducir una cultura de aprendizaje no es tarea fácil, pero el uso de una estrategia bien planificada (p. ej., los pasos de guía anteriores) puede ayudar a garantizar que sea un cambio organizacional duradero.

### **3.2.2      Cómo el aprendizaje y desarrollo afecta la gestión del cambio**

En empresas de todos los tamaños, la organización de aprendizaje y desarrollo puede, y debe, contribuir al desarrollo e implementación de un programa de gestión del cambio. Hagamos énfasis en la palabra “programa”; cuanto más a fondo se describan, preparen, comuniquen y

respalden los elementos de la gestión del cambio como un programa en lugar de un “esfuerzo”, mayor será la probabilidad de éxito. Un programa puede tener influencia y significado que un esfuerzo no tiene. Su organización puede usar cualquiera de varias etiquetas mientras contribuye a la gestión del cambio:

- Coordinador
- Seguidor
- Orquestador
- Facilitador
- Conductor
- Potenciador
- Pareja
- Proveedor

Esa lista no sugiere que esos roles sean todos los que hay o que el aprendizaje y desarrollo pueda cumplir solo uno de esos roles. Su equipo debe tomar la iniciativa para establecer su(s) rol(es) específico(s) que defiendan la filosofía y la estrategia de gestión del cambio de su negocio. Si lo hace, le permitirá desempeñar un papel

continuo en todas las situaciones de gestión de cambios e identificar cómo el aprendizaje y desarrollo puede participar en cada escenario de gestión de cambios secuenciales.

### ***3.2.2.1 Antes del Cambio***

Las comunicaciones sobre el cambio pendiente y el plan de gestión del cambio deben incluir referencias específicas a la capacitación que estará disponible. El cambio es inquietante para muchos, y las comunicaciones deben incluir todos los esfuerzos para aliviar la tensión provocada por el cambio. La información sobre capacitación ofrece garantías de fomento de la confianza. Asegúrese de que los anuncios sobre el cambio y el programa de gestión de cambios incluyan información con viñetas sobre el aprendizaje y desarrollo, como:

- Sesiones de capacitación: temas, propósitos, objetivos.
- Público de las sesiones.
- Fechas y horarios de las sesiones.
- Información de contacto para preguntas.

Si el cambio es sustancial, es posible que desee proporcionar comunicaciones de apoyo solo sobre la capacitación. Estos mensajes incluirán información logística y declaraciones claras de cuál es el cambio y por qué requiere capacitación específica para tener éxito.

Al asumir un rol de asociación desde el principio, el aprendizaje y desarrollo puede participar de principio a fin en el diseño, desarrollo y entrega del programa de gestión del cambio, no solo en la parte de capacitación del mismo. En tres áreas clave a lo largo de ese diseño, desarrollo y entrega, este puede afectar la gestión del cambio: comunicaciones, conciencia y habilidades.

#### ***3.2.2.1.1 Comunicaciones***

Rodear y apoyar el programa. Para tener éxito, cada programa de gestión de cambios requiere comunicaciones bien planificadas y bien implementadas. El tamaño de la empresa y la amplitud de su cambio pendiente determinan qué papel jugará el aprendizaje y desarrollo en las comunicaciones, pero esa calificación no debe limitar su esfuerzo para contribuir y apoyar el plan de comunicación de gestión de cambios de su empresa. Un plan de

comunicación completo tiene tres segmentos de tiempo, cada uno de los cuales debe involucrarlo.

### **3.2.2.1.2 Conciencia**

Promover la comprensión de qué, por qué y cómo. Desde una perspectiva del aprendizaje y desarrollo, la gestión del cambio permite a los empleados realizar sus trabajos de acuerdo con el cambio y en apoyo del mismo. Cuanto más comprendan los individuos y los equipos el cambio, más fácilmente lo aceptarán, aprenderán y actuarán de acuerdo con él. La comprensión significa saber el “qué”, el “por qué” y el “cómo” del cambio.

La secuencia “qué/por qué/cómo” es importante. Cuando las personas se enteran de que se avecina un cambio, su pregunta inmediata es: “¿Qué va a ser?” Sigue el deseo de saber las razones (“¿Por qué?”). Una vez satisfechas con las respuestas a esas preguntas, las personas que enfrentan el cambio preguntan los detalles de cómo: “¿Cómo cambiará mi trabajo? ¿Cómo haré mi trabajo de manera diferente? ¿Cómo manejaré el cambio?”

### ***3.2.2.1.3 Habilidades finales***

Desarrolle tanto habilidades técnicas/comerciales como habilidades interpersonales. Cualquier cambio que requiera una gestión formal del cambio probablemente requiera una mejora o actualización significativa de las habilidades de los trabajadores involucrados. Esta capacitación suele ser específica para los cambios en la tecnología, la estructura organizativa o la estrategia y los objetivos comerciales generales. Esta formación variará de una empresa a otra y será diferente en función del cambio, los objetivos y la cultura de la empresa.

Las habilidades interpersonales son un complemento probable de las habilidades tecnológicas y comerciales específicas del cambio de la empresa. Pueden incluir habilidades que son obviamente interpersonales, como presentación, conversación o negociación, pero también pueden incluir habilidades que son habilidades individuales que las personas pueden necesitar en situaciones interpersonales. Algunos ejemplos son la resolución de problemas, la toma de decisiones, la



colaboración y el trabajo en equipo, y el pensamiento estratégico.

Los cambios en el flujo operativo, las alineaciones funcionales o los procesos de extremo a extremo (por nombrar algunos) pueden significar que las personas se asignen a nuevos equipos. Estos equipos generalmente involucran trabajar con diferentes personas, con compañeros de trabajo que tienen diferentes conjuntos de habilidades y estilos de trabajo o que son de diferentes regiones geográficas o culturas. En casos como estos, la formación para potenciar y mejorar las habilidades interpersonales puede ser un elemento clave del programa de gestión del cambio. Ejemplos de entrenamiento en habilidades interpersonales:

- Comunicación en un equipo multicultural.
- Colaboración entre diferentes funciones.
- Negociar entre diferentes conjuntos de habilidades.

Nuestra definición de gestión del cambio implica claramente el papel importante que puede desempeñar un

equipo de aprendizaje y desarrollo para impulsar un cambio exitoso: la gestión del cambio es un proceso mediante el cual una organización define, planifica, equipa y prepara a los empleados para implementar un cambio que afecta al negocio. Al comunicar la conciencia de las razones y los procesos de cambio y al brindar oportunidades para que los empleados desarrollen habilidades y adquieran conocimientos, su equipo de aprendizaje y desarrollo puede liderar el camino hacia un cambio exitoso.

### ***3.2.2.2 Durante la Capacitación en Gestión del Cambio***

En puntos apropiados y frecuentes, el facilitador de la capacitación debe reforzar que el propósito de la capacitación es lograr que el cambio sea exitoso. Este refuerzo probablemente requerirá más que solo una declaración o dos; vale la pena indicar específicamente qué y cómo contribuye la capacitación a la implementación efectiva del cambio. Aquí hay tres formas en que el facilitador puede hacerlo:

- Pregunte a los alumnos (empleados) cómo ven que la capacitación respaldará su desempeño futuro en el contexto del cambio que se avecina.
- Analice cómo los alumnos aprenderían a tener éxito con el cambio si no hubiera capacitación.
- A lo largo de la capacitación, intercala oportunidades para que los alumnos señalen las ventajas del cambio y los beneficios del aprendizaje para ayudar a gestionar el cambio.

El aprendizaje y desarrollo puede afectar la gestión del cambio: comunicaciones, conciencia y habilidades.

### ***3.2.2.3 Después del Cambio***

Toda capacitación requiere refuerzo para garantizar que los alumnos la transfieran a sus trabajos. Tal refuerzo es especialmente valioso cuando se capacita para un cambio exitoso en la estructura, el proceso, las operaciones o cualquier otro aspecto del desempeño laboral. Las comunicaciones de seguimiento del

aprendizaje y desarrollo consolidan las habilidades y el conocimiento aprendido y fortalecen la credibilidad de sus prácticas de este y el compromiso con el aprendizaje. Puede probar estas comunicaciones posteriores a la capacitación:

- ¿Cuál es una habilidad específica que aprendiste y usas constantemente desde nuestro cambio?
- ¿Qué tan difícil o fácil es su trabajo después de nuestro cambio?
- ¿Nuestra capacitación le proporcionó las habilidades y el conocimiento que necesita, o está recurriendo a soluciones alternativas?

### **3.2.3 Elementos del Aprendizaje Organizacional**

El Aprendizaje Organizacional es un proceso continuo que produce cambios permanentes en varias áreas como resultado de iniciativas integradas. El aprendizaje organizacional involucra tres subsistemas principales:

El primer subsistema es la adquisición de nuevos insumos y su análisis. Los nuevos insumos pueden incluir cualquier cambio dentro de la organización, cambios en la estructura organizacional o tecnología. Esta etapa caracteriza la innovación en la organización.

El segundo subsistema implica la retención de la entrada recién adquirida y la retención exitosa dependería en gran medida de la eficacia con la que la nueva entrada se integre con los procesos existentes. Este subsistema puede considerarse como la etapa de implementación del Aprendizaje Organizacional.

El tercer subsistema implica la estabilización y el uso de los insumos recién adquiridos en los procesos cotidianos de una organización.

El aprendizaje organizacional da como resultado la mejora de las capacidades de una organización para seguir aprendiendo por sí misma.

#### **3.2.4 Mecanismo para fomentar el Aprendizaje Organizacional**

Esto se puede analizar en cinco categorías diferentes:

### ***3.2.4.1 Flexibilidad organizacional y experimentación***

Las organizaciones flexibles tienen capacidades mejoradas para abordar los problemas o problemas mediante la identificación de alternativas más nuevas o varias soluciones posibles. Las organizaciones que permanecen abiertas a la experimentación y prueban nuevas metodologías, disfrutan de una ventaja en la batalla competitiva y son más rentables. Para promover la flexibilidad organizativa y la experimentación, se podrán utilizar los siguientes mecanismos:

- Invite a profesionales experimentados o expertos que hayan tenido éxito en el trabajo implementando cambios en la organización. Pídale que compartan sus experiencias con algunos representantes seleccionados de la organización.
- Aliente a los empleados a usar sus habilidades de resolución de problemas para abordar diversos problemas y aplicar su mente

creativa para abordar diversos problemas, incluso si no siempre obtienen el éxito.

- Brindar refuerzos positivos en forma de recompensas a las personas que utilizan nuevos enfoques para resolver un problema y logran el éxito en el mismo.
- Revisar el desempeño periódicamente y celebrar reuniones periódicas para compartir los objetivos y experiencias, las iniciativas exitosas y los resultados de varios experimentos.
- Organizar seminarios y talleres de sensibilización sobre los nuevos cambios e iniciativas exitosas.

#### ***3.2.4.2 Trabajo en equipo y reciprocidad***

El trabajo en equipo y la reciprocidad es uno de los principales requisitos previos para promover el aprendizaje organizacional. Los siguientes mecanismos pueden resultar en el establecimiento de un ambiente de colaboración, reciprocidad y apoyo en equipo:

- Intercambio de experiencias, nuevas ideas y enfoques innovadores tanto dentro de las organizaciones como con otras organizaciones.
- Crear grupos de trabajo para realizar objetivos de misión crítica, implementar nuevos proyectos y revisar el éxito del proyecto y para comunicar una visión compartida a los empleados de la organización.
- Revisar el progreso de nuevas iniciativas o proyectos mediante la celebración de reuniones periódicas encabezadas por los altos cargos o altos directivos. La alta dirección puede desempeñar un papel crucial en la integración de objetivos, la creación de sinergias internas y el fomento de un entorno de colaboración para implementar el cambio con éxito.

### ***3.2.4.3 Planificación de contingencia e incremental***

Un enfoque de contingencia para la planificación o la planificación incremental fomenta el aprendizaje



organizacional. La planificación de contingencia mejora la preparación organizacional en la identificación de soluciones alternativas para abordar proactivamente problemas de diversa naturaleza. Los mecanismos pueden conducir a la planificación de contingencia:

- Se pueden preparar planes detallados que reflejen el enfoque contingente. Se pueden definir metas con límites de tiempo, pero igualmente deben incluir las mejores alternativas posibles.
- El aprendizaje se refuerza si las nuevas iniciativas se integran con los procesos o prácticas existentes.
- Registrar los aprendizajes derivados de nuevas experiencias y revisar continuamente el desempeño y las mejoras que se produzcan como resultado de una planificación eficaz.
- Cree grupos de trabajo y anime a los grupos a identificar enfoques y soluciones alternativas para implementar un cambio.

#### **3.2.4.4 *Desarrollo de competencias***

El aprendizaje organizacional requiere el fortalecimiento de las competencias deseadas, lo que se puede hacer de las siguientes maneras:

- El desarrollo de competencias se puede realizar invitando a expertos o profesionales para que compartan sus experiencias o mejores prácticas y alentando a las personas a respaldar el cambio.
- Organizar programas de seminarios y representar a los empleados para que participen en capacitaciones externas para adquirir nuevas habilidades o competencias.
- Crear grupos de trabajo para comunicar objetivos compartidos a las personas involucradas en el proceso de cambio, implementar proyectos piloto para lograr objetivos de cambio predefinidos en varias áreas según los planes de la alta dirección.

### ***3.2.4.5 Establecimiento de un sistema temporal***

Los sistemas temporales en forma de grupos de trabajo o grupos o grupos de proyectos piloto se forman con el objetivo de lograr resultados/decisiones rápidas que involucren varios aspectos del cambio. Las ventajas del sistema temporal se proporcionan a continuación:

- Se pueden obtener diversos puntos de vista o decisiones de los miembros que representan trasfondos interfuncionales, interdepartamentales e interregionales.
- Los objetivos con límite de tiempo se pueden cumplir como resultado de lo cual las tareas se pueden completar más rápido.
- El sistema temporal facilita un enfoque orientado a objetivos para abordar los problemas de diversa naturaleza.
- El sistema temporal fomenta la orientación al riesgo y la perspectiva independiente para resolver problemas complicados.

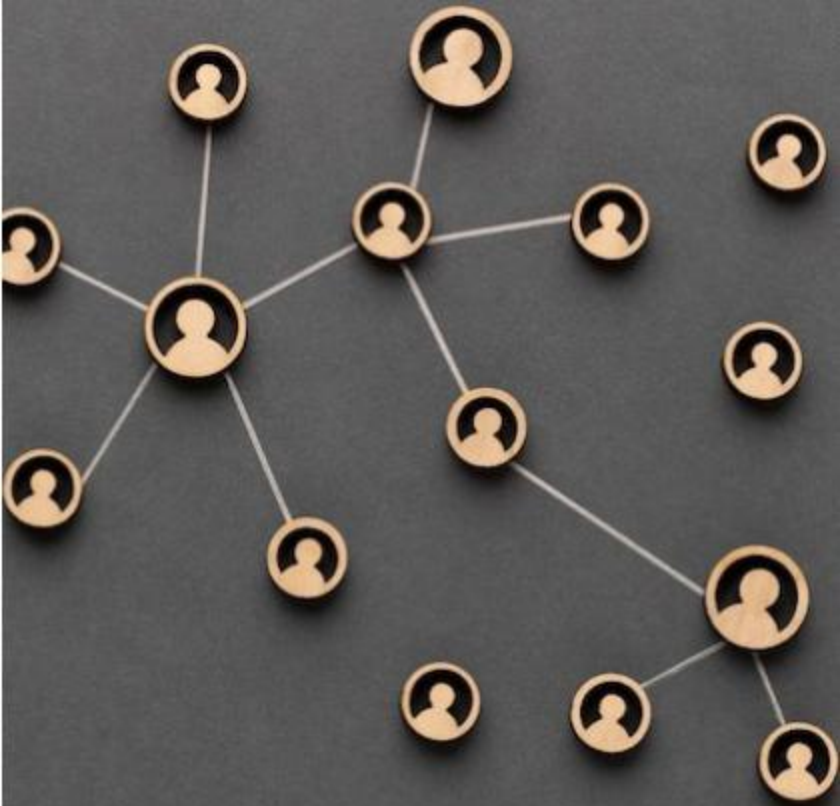
- Los sistemas temporales son un marco flexible que se puede crear o disolver según los requisitos cambiantes.

### **3.3 Preguntas de la unidad**

A continuación, se presentan varias preguntas para que usted sepa cuanto ha evolucionado en el conocimiento. En el Anexo están las respuestas correctas y dos respuestas incorrectas a las que usted podría llegar.

- 1) El cambio organizacional es innecesario.
- 2) Según la Encuesta global de Mckinsey en 2008, ¿qué porcentaje de empresas logran con éxito el cambio organizacional?
- 3) ¿Por qué algunas organizaciones no logran un cambio organizacional exitoso?
- 4) ¿Cuál es el papel de Recursos Humanos (RH) en el aprendizaje organizacional?
- 5) ¿Qué es el "Aprendizaje de doble circuito"?
- 6) ¿Cuál es uno de los enfoques de aprendizaje organizacional que puede inhibir cambios exitosos?

- 7) ¿Qué implica la estrategia de cambio "Crear un sentido de urgencia"?
- 8) ¿Por qué es importante la comunicación en la gestión del cambio?
- 9) ¿Cuándo es crucial el papel del aprendizaje y desarrollo en la gestión del cambio?
- 10) ¿Qué implica el tercer subsistema del aprendizaje organizacional?



#### **4 Comunicaciones Estratégicas en la Organización**

En el entorno empresarial actual, la eficacia de la comunicación dentro de una organización desempeña un papel fundamental en su éxito y desarrollo. Este capítulo se sumerge en la importancia y la influencia de las Comunicaciones Estratégicas, destacando su papel crucial en la implementación de estrategias y en la consecución de una ventaja competitiva (Sánchez Olavarria & Carrasco Lozano, 2021).

Las Comunicaciones Estratégicas trascienden la simple transmisión de información; constituyen la creación de significado y la alineación de mensajes con los objetivos organizacionales. Aquí, exploraremos los principios fundamentales que sustentan las comunicaciones estratégicas y examinaremos su profunda importancia en la gestión empresarial.

En un mundo empresarial cada vez más diversificado, es esencial comprender y utilizar una variedad de canales de comunicación. Este apartado analizará los canales tradicionales y emergentes, evaluando sus ventajas y

desventajas, y proporcionando un enfoque sobre cómo seleccionar el canal más apropiado para la transmisión de mensajes estratégicos.

La alineación de los mensajes de comunicación con la misión, visión y valores de la organización es fundamental para garantizar la comprensión y el respaldo de todos los miembros. Este apartado explorará cómo integrar la comunicación de manera efectiva en la estrategia organizacional, creando coherencia y fortaleciendo el compromiso de los empleados (Alejandro Barbudo et al., 2021).

La comunicación efectiva no solo transmite información, sino que también facilita el aprendizaje organizacional. Abordaremos cómo la comunicación contribuye al proceso de aprendizaje, permitiendo que la organización se adapte a los cambios de manera efectiva y fomente un entorno propicio para la innovación y la mejora continua.

En momentos de cambio organizacional, las estrategias de comunicación juegan un papel crucial. Este apartado presentará enfoques prácticos para comunicar



cambios a los empleados, utilizando el Modelo de Kotter como guía para implementar una comunicación efectiva durante periodos de transformación.

La efectividad de las comunicaciones estratégicas se puede y debe medir. Aquí, examinaremos métodos y métricas para evaluar el impacto de las comunicaciones en la comprensión y el compromiso de los empleados, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Calua Cueva et al., 2021).

El capítulo concluirá con casos prácticos y ejemplos reales que destacan cómo las organizaciones han utilizado estratégicamente las comunicaciones para obtener ventajas competitivas, superar desafíos y fomentar un aprendizaje continuo y adaptativo.

Finalmente, proporcionaremos preguntas para la reflexión, diseñadas para que los lectores evalúen y apliquen los conceptos discutidos en sus contextos organizacionales específicos, fomentando la reflexión crítica y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en el capítulo.

## **4.1 Introducción a las Comunicaciones Estratégicas**

La comunicación efectiva dentro de una organización es esencial para el éxito y la implementación de las estrategias establecidas. En este capítulo, exploraremos el papel crucial de las comunicaciones estratégicas en el desarrollo organizacional y cómo influyen en la ventaja competitiva. En el dinámico mundo empresarial, las Comunicaciones Estratégicas emergen como un pilar esencial para el éxito organizacional (Calua Cueva et al., 2021).

Este componente fundamental se extiende más allá de la simple transmisión de información; se trata de crear conexiones significativas y alinear los mensajes con los objetivos estratégicos. En este contexto, las Comunicaciones Estratégicas se convierten en un catalizador para la implementación efectiva de estrategias, sirviendo como el vehículo que garantiza que cada miembro de la organización entienda no solo qué se está haciendo, sino por qué es crucial. Además, aborda la importancia de la coherencia en los mensajes, creando una

narrativa organizacional unificada que respalde la misión, visión y valores de la empresa. La comunicación estratégica, por lo tanto, se posiciona como una herramienta para la alineación y la construcción de una comprensión compartida, esencial para inspirar la acción coordinada en toda la organización.

#### **4.2 Fundamentos de las Comunicaciones Estratégicas**

Las comunicaciones estratégicas van más allá de la transmisión de información; implican la creación de significado y la alineación de mensajes con los objetivos organizacionales. Analizaremos los principios fundamentales que sustentan las comunicaciones estratégicas y su importancia en la gestión empresarial. En el corazón de las Comunicaciones Estratégicas residen sus fundamentos, que trascienden la mera transmisión de datos. Este apartado explora los principios fundamentales que dan forma a la efectividad de la comunicación estratégica. Se adentra en la necesidad de entender la audiencia y adaptar los mensajes para asegurar la recepción y comprensión óptimas. Además, se aborda la

importancia de la consistencia en la comunicación para construir confianza y credibilidad. Este enfoque integral implica no solo la transmisión de información, sino también la creación de un contexto significativo alrededor de los mensajes, facilitando una comprensión profunda de los objetivos organizacionales (Poveda-Pineda et al., 2020).

Asimismo, se destaca la adaptabilidad como un componente clave, reconociendo la diversidad de audiencias y la necesidad de ajustar el enfoque comunicativo en diferentes contextos. En resumen, los fundamentos de las Comunicaciones Estratégicas abarcan la comprensión profunda, la consistencia, la adaptabilidad y la contextualización, elementos esenciales para construir mensajes efectivos y significativos en el ámbito organizacional.

### **4.3 Canales de Comunicación en la Organización**

Examinaremos los diversos canales de comunicación disponibles en una organización, desde las tradicionales reuniones y correos electrónicos hasta las plataformas digitales emergentes. Se discutirán las ventajas y

desventajas de cada canal y cómo elegir el más adecuado para transmitir mensajes estratégicos. En la vasta red de la comunicación organizacional, la elección adecuada de canales se convierte en un factor crítico para el éxito de las estrategias comunicativas. Este apartado se adentra en la diversidad de canales disponibles, desde los tradicionales como reuniones y correos electrónicos, hasta las plataformas digitales emergentes (Guzón-Nestar & González-Alonso, 2019).

Al explorar estas opciones, se destacan las ventajas y desventajas inherentes a cada canal, considerando factores como la urgencia, la sensibilidad y la complejidad del mensaje. La clave radica en comprender que no hay un enfoque único; la combinación estratégica de diversos canales maximiza la efectividad de la comunicación, asegurando que los mensajes lleguen de manera oportuna y sean entendidos por la audiencia específica.

#### **4.4 Integración de la Comunicación en la Estrategia Organizacional**

La integración de la comunicación en la estrategia organizacional es esencial para garantizar que todos los

miembros comprendan y respalden los objetivos estratégicos. Se abordará cómo alinear los mensajes de comunicación con la misión, visión y valores de la organización. La integración efectiva de la comunicación en la estrategia organizacional es esencial para lograr una alineación coherente con los objetivos empresariales. Este apartado explora cómo los mensajes de comunicación pueden ser cuidadosamente diseñados para reflejar y respaldar la misión, visión y valores de la organización. Al hacerlo, se crea un hilo conductor que conecta cada comunicación con los propósitos más amplios de la empresa, fomentando una comprensión profunda y un compromiso más sólido entre los miembros (Reyes Chavez & Prado Rodríguez, 2020).

Además, se aborda la importancia de la consistencia en la comunicación, ya que mensajes alineados fortalecen la identidad organizacional y construyen una narrativa coherente que resuena en todos los niveles de la empresa. En última instancia, la integración exitosa de la comunicación en la estrategia organizacional contribuye a

la construcción de una cultura coherente y orientada hacia objetivos dentro de la organización.

#### **4.5 La Comunicación como Herramienta para el Aprendizaje Organizacional**

Exploraremos cómo la comunicación efectiva facilita el aprendizaje organizacional, permitiendo la adaptación a cambios y fomentando un ambiente propicio para la innovación. Se analizarán casos de estudio que ilustrarán cómo la comunicación contribuye al proceso de aprendizaje dentro de una organización. La comunicación no solo es un medio para transmitir información, sino que también desempeña un papel clave en el aprendizaje organizacional. Este apartado explora cómo una comunicación efectiva puede facilitar un entorno propicio para la adaptación y la innovación. Cuando la comunicación se estructura de manera que fomente el intercambio abierto de ideas y experiencias, se establece una base para la mejora continua. Se analizan casos en los que la comunicación ha permitido a las organizaciones aprender de cambios, desafíos y éxitos pasados (De-la-Hoz et al., 2019).

En este contexto, la comunicación no solo se ve como un medio de transmisión, sino como una herramienta estratégica que impulsa la capacidad de la organización para aprender, evolucionar y mantenerse ágil en un entorno empresarial dinámico.

#### **4.6 Estrategias de Comunicación en Situaciones de Cambio**

Las situaciones de cambio requieren estrategias de comunicación específicas. Se presentarán enfoques prácticos para comunicar cambios a los empleados, utilizando el Modelo de Kotter como guía para implementar eficazmente la comunicación durante periodos de transformación organizacional. Cuando la organización se enfrenta a momentos de cambio, la aplicación de estrategias de comunicación específicas se vuelve crucial. Este apartado se sumerge en la complejidad de comunicar cambios a los empleados, destacando la importancia de una comunicación transparente y sincera. Se presentan enfoques prácticos para abordar resistencias y ganar el compromiso de la fuerza laboral, reconociendo que la incertidumbre puede surgir durante periodos de



transformación (Fajardo Pascagaza & Cervantes Estrada, 2020).

Se utiliza el Modelo de Kotter como guía, desglosando cómo los líderes pueden estructurar la comunicación para alinear a todos los miembros de la organización con la visión y los objetivos de cambio. Al entender la comunicación como una herramienta estratégica durante la transición, se busca minimizar la resistencia, fomentar la adaptabilidad y promover una cultura organizacional resiliente.

#### **4.6.1 Modelo Kotter**

El Modelo de Kotter, desarrollado por el profesor John P. Kotter, es una estructura estratégica diseñada para guiar a las organizaciones a través de procesos de cambio efectivos. Este modelo, compuesto por ocho pasos interrelacionados, ofrece un enfoque sistemático para abordar las resistencias internas y externas que pueden surgir durante la implementación de iniciativas de cambio. A continuación, se detallan los ocho pasos del Modelo de Kotter:

#### ***4.6.1.1 Establecer un sentido de urgencia***

En este primer paso, se busca crear conciencia sobre la necesidad de cambio. Kotter sostiene que, sin una percepción de urgencia, las organizaciones pueden caer en la complacencia. Se busca inspirar a los miembros de la organización para que comprendan la importancia y la urgencia del cambio.

#### ***4.6.1.2 Crear una coalición poderosa***

La implementación exitosa del cambio requiere un liderazgo fuerte y comprometido. Este paso implica la formación de una coalición de individuos con influencia y poder dentro de la organización. Esta coalición actúa como defensora del cambio, facilitando la adhesión y la movilización de recursos.

#### ***4.6.1.3 Desarrollar una visión y estrategia para el cambio***

Aquí, se trabaja en la formulación de una visión clara y comprensible del cambio. La visión debe ser inspiradora y comunicada de manera efectiva para motivar y alinear a los miembros de la organización hacia los objetivos de

cambio. La estrategia, por su parte, detalla el camino para alcanzar esa visión.

#### ***4.6.1.4 Comunicar la visión para obtener adhesión***

La comunicación efectiva es esencial para ganar el apoyo de los empleados. Kotter destaca la necesidad de utilizar diversos canales de comunicación y asegurarse de que todos comprendan la visión y los objetivos del cambio. La repetición y la consistencia son elementos clave en este paso.

#### ***4.6.1.5 Empoderar a los demás para actuar***

El cambio no puede recaer únicamente en los líderes. Kotter aboga por capacitar a los empleados en todos los niveles para que tomen medidas. Esto implica eliminar barreras, fomentar la innovación y brindar el apoyo necesario para que los miembros de la organización contribuyan al cambio.

#### ***4.6.1.6 Generar victorias a corto plazo***

Es crucial demostrar el progreso temprano y generar éxitos palpables. Al lograr victorias a corto plazo, se refuerza la creencia en la efectividad del cambio y se

motiva a los empleados a continuar comprometidos con el proceso.

#### ***4.6.1.7 Consolidar los logros y producir más cambios***

Después de obtener victorias iniciales, es necesario consolidar esos logros y utilizarlos como base para nuevos cambios. Este paso implica analizar lo que funcionó, aprender de los desafíos y ajustar la estrategia según sea necesario.

#### ***4.6.1.8 Institucionalizar los nuevos enfoques***

El último paso implica incorporar los cambios exitosos en la cultura organizacional. Se busca que las nuevas prácticas y comportamientos se conviertan en la norma. Esto implica ajustar políticas, procedimientos y sistemas para alinearlos con la visión y la estrategia de cambio.

El Modelo de Kotter proporciona una estructura integral que aborda los desafíos comunes asociados con el cambio organizacional, guiando a las organizaciones hacia la implementación exitosa de iniciativas transformadoras.

#### **4.7 Medición y Evaluación de la Efectividad de las Comunicaciones**

La efectividad de las comunicaciones estratégicas se puede medir y evaluar. Analizaremos métodos y métricas para evaluar el impacto de las comunicaciones en la comprensión y el compromiso de los empleados, así como en el logro de los objetivos estratégicos (Fajardo Pascagaza & Cervantes Estrada, 2020).

La efectividad de las comunicaciones estratégicas no solo radica en la calidad de los mensajes, sino también en su impacto real en la comprensión y el compromiso de los empleados. Este apartado se sumerge en la necesidad de medir y evaluar la eficacia de la comunicación. Se exploran métodos y métricas para evaluar cómo los mensajes han sido recibidos, comprendidos y internalizados por la audiencia. La medición no solo se centra en la cantidad, sino en la calidad de la comunicación, considerando factores como la retroalimentación de los empleados, la alineación con los objetivos estratégicos y el impacto en la cultura organizacional (Gómez et al., 2019).

Al hacerlo, se proporcionan las herramientas necesarias para ajustar y mejorar continuamente las estrategias de comunicación, asegurando que la organización esté en sintonía con sus objetivos y mantenga una conexión efectiva con su fuerza laboral y otras partes interesadas.

#### **4.8 Casos Prácticos y Ejemplos**

Este capítulo concluirá con casos prácticos y ejemplos que destacan cómo las organizaciones han utilizado estratégicamente las comunicaciones para lograr ventajas competitivas, superar desafíos y fomentar un aprendizaje continuo.

##### **4.8.1 Caso 1: IBM - Transformación Cultural con el Modelo de Kotter**

En la década de 1990, IBM enfrentó una crisis empresarial significativa. La empresa, que alguna vez fue líder en tecnología, estaba lidiando con problemas financieros y una cultura organizacional rígida. Lou Gerstner, el CEO en ese momento, implementó el Modelo de Kotter para revitalizar la empresa.

**Establecimiento de Urgencia:** Gerstner comunicó la urgencia al destacar la amenaza de la bancarrota y la necesidad inminente de cambio.

**Coalición Poderosa:** Formó un equipo de liderazgo fuerte y diverso, con habilidades complementarias para liderar la transformación.

**Desarrollo de Visión y Estrategia:** Se enfocó en la creación de servicios integrales y cambió el enfoque de productos a soluciones para clientes.

**Comunicación Efectiva:** Comunicó claramente la nueva dirección y la importancia de los empleados en la transformación.

**Empoderamiento para Actuar:** Se alentó a los empleados a proponer ideas innovadoras y se eliminaron capas jerárquicas para fomentar la colaboración.

**Victorias a Corto Plazo:** IBM lanzó servicios exitosos y recuperó la confianza de los clientes, generando victorias a corto plazo.

Consolidación de Logros: Se evaluaron los éxitos y se incorporaron en la nueva estrategia, reforzando la cultura orientada a soluciones.

Institucionalización de Cambios: Los cambios se integraron en la cultura corporativa, marcando el inicio de la revitalización de IBM como líder tecnológico.

#### **4.8.2 Caso 2: Toyota - Mejora Continua con el Modelo de Kotter**

Toyota, conocida por su enfoque en la mejora continua, aplicó el Modelo de Kotter para enfrentar desafíos y evolucionar sus procesos.

Establecimiento de Urgencia: La necesidad de adaptarse a los cambios en la industria automotriz impulsó la urgencia.

Coalición Poderosa: Toyota reunió a líderes de equipos multifuncionales para liderar la implementación del cambio.

Desarrollo de Visión y Estrategia: La visión se centró en la eficiencia, calidad y sostenibilidad, alineada con los principios de mejora continua de Toyota.



**Comunicación Efectiva:** La filosofía de mejora continua se comunicó a todos los niveles, destacando la importancia de cada empleado en el proceso.

**Empoderamiento para Actuar:** Se alentó a los empleados a identificar y resolver problemas, fomentando una cultura de participación activa.

**Victorias a Corto Plazo:** Mejoras en la eficiencia y la calidad demostraron rápidamente los beneficios de la transformación.

**Consolidación de Logros:** Toyota evaluó y ajustó sus procesos continuamente, consolidando prácticas exitosas en su enfoque de mejora continua.

**Institucionalización de Cambios:** La filosofía de mejora continua se arraigó en la cultura de Toyota, convirtiéndose en una parte integral de su identidad corporativa.

### **4.8.3 Caso 3: General Electric (GE) - Adopción del Modelo de Kotter en una Gran Corporación**

En la década de 1980, GE enfrentó desafíos significativos y Jack Welch, el CEO en ese momento, implementó el Modelo de Kotter para revitalizar la empresa.

**Establecimiento de Urgencia:** Welch enfatizó la necesidad de cambio debido a la competencia global y los desafíos económicos.

**Coalición Poderosa:** Formó un equipo de líderes capacitados para liderar la transformación.

**Desarrollo de Visión y Estrategia:** La visión se centró en la eficiencia operativa y la diversificación estratégica.

**Comunicación Efectiva:** Welch se comunicó directamente con los empleados, transmitiendo la visión y la necesidad de cambio.

**Empoderamiento para Actuar:** Se alentó a los empleados a proponer ideas y se eliminaron capas jerárquicas para fomentar la agilidad.

**Victorias a Corto Plazo:** GE logró mejoras significativas en eficiencia y rentabilidad, generando victorias a corto plazo.

Consolidación de Logros: Welch evaluó constantemente el progreso y ajustó la estrategia según fuera necesario.

Institucionalización de Cambios: Los cambios se incorporaron en la cultura corporativa, marcando una era de renovación y éxito para GE bajo el liderazgo de Welch.

#### **4.9 Preguntas para la Reflexión**

Se proporcionarán preguntas para la reflexión, alineadas con los temas tratados en el capítulo, para que los lectores evalúen y apliquen los conceptos discutidos en sus contextos organizacionales específicos.

Este capítulo busca ofrecer una comprensión profunda de la importancia de las comunicaciones estratégicas en el desarrollo organizacional, proporcionando a los lectores las herramientas necesarias para implementar y gestionar eficazmente las comunicaciones en el contexto de la gestión estratégica.

A continuación, se presentan varias preguntas para que usted sepa cuánto ha evolucionado en el

conocimiento. En el Anexo están las respuestas correctas y dos respuestas incorrectas a las que usted podría llegar.

1. ¿Qué paso del Modelo de Kotter se centra en la creación de una visión clara y comprensible del cambio?

2. ¿Por qué es importante la comunicación efectiva durante el cambio organizacional?

3. ¿Cuál es un canal de comunicación tradicional en una organización?

4. ¿Qué implica el paso "Empoderar a los demás para actuar" del Modelo de Kotter?

5. ¿Cuál es uno de los principios fundamentales de las comunicaciones estratégicas?

6. ¿Qué implica el establecimiento de un sentido de urgencia según el Modelo de Kotter?

7. ¿Por qué es importante consolidar los logros en el Modelo de Kotter?

8. ¿Cuál es uno de los canales emergentes de comunicación en organizaciones modernas?

9. ¿Qué implica la integración de la comunicación en la estrategia organizacional?

10. ¿Cuál es uno de los resultados esperados al comunicar efectivamente durante el cambio?

## Referencias

- Acuña, B. P., Domínguez, D. C., & Navarro, P. B. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: Estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(134), Article 134. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i134.2697>
- Adinugroho, I., & Nugraha, S. (2021). El efecto de las estrategias de diferenciación y posicionamiento en la satisfacción del cliente mediante el servicio de banca digital en PT. Bank Muamalat KC Mamuju. *PINISI Discretion Review*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.26858/pdr.v5i1.23899>
- Alejandro Barbudo, D., Zapata González, A., & Reyes Cabrera, W. R. (2021). Competencias digitales en estudiantes de educación secundaria. Una revisión sistemática. *Etic@net: Revista científica electrónica de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 21(2), 366-392.

- Altamirano, L. G. O., Trujillo, K. A. V., & Salazar, J. L. L. (2020). Emprendimiento e Innovación en Ecuador. *Investigación Académica*, 1(2), Article 2.
- Arrula, M. M., & Sistiaga, I. E. (2020). *MARKETING ONLINE: Estrategia y táctica en la era digital*. ESIC Editorial.
- Calua Cueva, M. R., Delgado Hernández, Y. L., & López Regalado, O. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: Revisión sistemática. *Boletín Redipe*, 10(4), 315-334.
- Cruz, I. (2018). *Capacidades gerenciales y funcionales y ventajas competitivas desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México*. <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/631677>
- De-la-Hoz, E., Martínez-Palmera, O., Combata-Niño, H., Hernández-Palma, H., De-la-Hoz-Franco, E., Martínez-Palmera, O., Combata-Niño, H., & Hernández-Palma, H. (2019). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación y su Influencia

en la Transformación de la Educación Superior en Colombia para Impulso de la Economía Global. *Información tecnológica*, 30(1), 255-262. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000100255>

- Endsley, K. (2021). *Marketing Professionals: A Practical Career Guide*. Rowman & Littlefield.
- Fajardo Pascagaza, E., & Cervantes Estrada, L. C. (2020). Modernización de la educación virtual y su incidencia en el contexto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). *Revista Academia y Virtualidad*, 13(2), 103-116.
- Foster, B. (2020). *Church Marketing Manual for the Digital Age*. School Marketing e-Handbook.
- Gamez, M. J., & ONU. (2015). Objetivos y metas de desarrollo sostenible. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ganga, F., Rodríguez, E., Guíñez, N., Ganga, F., Rodríguez, E., & Guíñez, N. (2021). Metodología



de aprendizaje-servicio en un proyecto integrado de costos y marketing. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 16(1), Article 1. <https://doi.org/10.17163/alt.v16n1.2021.04>

Gómez, A. S. H., Pérez, E. H. C., & Trejo, I. M. (2019). Plataformas digitales en la educación a distancia en México, una alternativa de estudio en comunicación. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 19(60), Article 60. <https://doi.org/10.6018/red/60/07>

Guzón-Nestar, J. L., & González-Alonso, F. (2019). La comunicación entre la familia y la escuela. *Papeles salmantinos de educación*, 23, Article 23.

Han, J. K., Choi, Y. K., & Han, S. (2022). The future of marketing & advertising in Asia. *Journal of Business Research*, 149, 1016-1017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.016>

IESE Business School. (2016). El proceso de desarrollo de nuevos productos. *Material de la clase de Marketing administrativo UTEG*, 16.

- Karray, S., Martín-Herrán, G., & Sigué, S. P. (2022). Managing advertising investments in marketing channels. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102852. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102852>
- Kotler, P., & Kartajaya, H. (2015). *Marketing 3.0*. Editorial Almuzara.
- Mcvee, M., Silvestri, K., Barrett, N., & Haq, K. (2018). *Positioning Theory* (p. 381). <https://doi.org/10.4324/9781315110592-23>
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2016). *Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. 50Minutos.es.
- Mokate, K., & Castro, R. (2018). *Evaluación económica y social de proyectos de inversión: Segunda edición*. Universidad de los Andes.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Deusto.
- Poveda-Pineda, D. F., Cifuentes-Medina, J. E., Poveda-Pineda, D. F., & Cifuentes-Medina, J. E. (2020). Incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) durante el proceso de aprendizaje en la educación superior. *Formación universitaria*, 13(6), 95-104. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062020000600095>
- Rangaswamy, A., Moch, N., Felten, C., van Bruggen, G., Wieringa, J. E., & Wirtz, J. (2020). El papel del marketing en las plataformas de negocios digitales. *Journal of Interactive Marketing*, 51, 72-90. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.04.006>
- Reyes Chavez, R., & Prado Rodriguez, A. B. (2020). Las Tecnologías de Información y Comunicación como herramienta para una educación primaria inclusiva. *Revista Educación*, 32. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.38781>

- Rodriguez, M., & Acanda, Y. (2019). Metodología para realizar análisis económico financiero en una entidad económica. Ejemplo práctico. *Biblioteca virtual de derecho, economía, ciencias sociales y tesis doctorales*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/554/index.htm>
- Sabzali, K., Ahmadi, M., Gharibnavaz, N., & Sabzali Yameqani, A. (2022). Desarrollo de un modelo de ubicación óptimo con un enfoque de geomarketing (marketing basado en la ubicación) en la industria minorista utilizando análisis temático y modelado estructural interpretativo (ISM). *Commercial Strategies*. <https://doi.org/10.22070/cs.2022.16283.1234>
- Salas, L., Andrade, F., & Tavarez, E. (2018). Tácticas de marketing de guerrilla en pequeñas y medianas empresas. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 152-158.
- Sánchez Olavarria, C., & Carrasco Lozano, M. E.-E. (2021). Competencias digitales en educación superior. *Etic@net: Revista científica electrónica*

*de Educación y Comunicación en la Sociedad del Conocimiento*, 21(1), 28-50.

- Satalkina, L., & Steiner, G. (2020). Digital Entrepreneurship and its Role in Innovation Systems: A Systematic Literature Review as a Basis for Future Research Avenues for Sustainable Transitions. *Sustainability*, 12(7), 2764. <https://doi.org/10.3390/su12072764>
- Souto, J. E., & Rodríguez, Á. (2021). El aprendizaje emprendedor en un contexto de formación experiencial y por competencias: Un plan de negocio en tesis de grado. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100513. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100513>
- Stremersch, S. (2020). El estudio de temas importantes de marketing: Reflexiones. *International Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.009>

## Anexos

### Anexo I Preguntas del capítulo 1

Pregunta	Respuesta Correcta	Respuesta Incorrecta 1	Respuesta Incorrecta 2
1. ¿Cómo describe el caso de Mesi la importancia de la ventaja competitiva?	Distingue a una empresa de sus competidores y entrega valor único a los clientes.	Minimiza la competencia entre empresas.	Ignora la necesidad de diferenciación en el mercado.
2. ¿Cuáles son los dos tipos de ventaja competitiva según Michael Porter?	Liderazgo en costos y diferenciación de producto.	Costos reducidos y precios bajos.	Innovación y marketing agresivo.
3. ¿Qué significa el término "Ganar" para diferentes empresas según el texto?	Puede ser un alto compromiso del cliente o ganar una gran participación de mercado.	Se refiere exclusivamente a obtener beneficios financieros.	No tiene relevancia en el contexto empresarial.
4. ¿Por qué una empresa necesita atraer a sus clientes según el texto?	Para mantener su valor ofrecido como elección del cliente y diferenciarse de la competencia.	Para maximizar los beneficios financieros.	Para establecer un monopolio en la industria.

5. ¿Qué representa la superposición entre el valor ofrecido por la empresa y el valor deseado por el cliente?	La ventaja competitiva que crea valor único	La competencia entre empresas por el mismo mercado	La falta de diferenciación en el mercado
6. ¿Cuál es un ejemplo de ventaja competitiva en el texto?	La ventaja competitiva del Barcelona es Messi	La ventaja competitiva de IKEA en precios bajos	La ventaja competitiva de Banco del Pacífico en atención al cliente
7. ¿Cómo se describe el liderazgo en costos en el texto?	Implica entregar un valor razonable al menor costo que la competencia	Se trata de ofrecer productos a precios más bajos	No tiene relación con la creación de valor
8. ¿En qué consiste la diferenciación según el texto?	Hacer que el producto sea único y diferente de la competencia, incluyendo toda la experiencia del cliente	Ofrecer productos a precios más altos que la competencia	Limitarse a características físicas del producto
9. ¿De dónde provienen las ganancias en el liderazgo en costos según la figura 4?	Principalmente de costos reducidos	Principalmente de precios bajos	Una combinación de costos y precios
10. ¿Cómo se describiría la estrategia dual según la figura 5?	Combina liderazgo en costos con diferenciación para maximizar beneficios	Ignora tanto costos como diferenciación	Se enfoca exclusivamente en la diferenciación

## Anexo 2 Preguntas del capítulo 2

Pregunta	Respuesta Correcta	Respuesta Incorrecta 1	Respuesta Incorrecta 2
1. ¿Cuál es el propósito de la administración estratégica según el texto?	Crear oportunidades y tener éxito en ellas	Maximizar el valor del accionista	Generar beneficios económicos
2. ¿Qué significa Ikigai según la tradición japonesa mencionada?	Razón de ser o propósito de vida	Estabilidad financiera	Ambición desmedida
3. ¿Cómo se compara Ikigai con la razón de ser francesa (raison d'être)?	Son conceptos equivalentes	Ikigai es más espiritual que la razón de ser francesa	La razón de ser francesa se enfoca más en la productividad
4. ¿Por qué las grandes corporaciones y organizaciones existen según el texto?	Para crear valor para otros más allá de la organización	Para maximizar el patrimonio personal de los propietarios	Para generar beneficios exclusivamente para los accionistas
5. ¿Qué describe mejor la esencia del trabajo de la Dirección Estratégica según el texto?	Reelaborar continuamente el objetivo y ajustarse al cambio empresarial	Mantener el objetivo inmutable independientemente del cambio	Implementar cambios abruptos sin evaluación continua
6. ¿Cuáles son los tres principios internos de una organización mencionados en el texto?	Misión, Visión y Valores	Objetivos, Estrategias y Resultados	Metas, Acciones y Resultados
7. ¿Qué representa la declaración de la misión de una organización?	La razón por la cual vive la empresa actualmente	Una imagen de cómo se verá la empresa en el futuro	La visión de los propietarios de la empresa



8. ¿Cuál es el propósito de la formulación de estrategias en la gestión estratégica?	Explicar el plan de acción para ganar en un entorno competitivo	Minimizar la competencia eliminando a los competidores	Mantener el status quo sin cambios
9. ¿Qué implica la evaluación del entorno externo en la formulación de estrategias?	Comprender las reglas básicas y el campo de juego en el que opera la empresa	Ignorar completamente el entorno externo	Enfocarse únicamente en el entorno interno de la organización
10. ¿Por qué la gestión estratégica es considerada importante según el texto?	Debido al aumento de la competencia que requiere diferenciación	Solo es importante en monopolios	Es opcional y no necesaria en la mayoría de los escenarios prácticos Principio del formulario Final del formulario

### Anexo 3 Preguntas del capítulo 3

Pregunta	Respuesta Correcta	Respuesta Incorrecta	Respuesta Incorrecta
El cambio organizacional es innecesario.	El aprendizaje organizacional es fundamental para el desarrollo sostenible.	Las organizaciones deben resistirse al aprendizaje.	El aprendizaje organizacional es fundamental para el desarrollo sostenible.
Según la Encuesta global de Mckinsey en 2008, ¿qué porcentaje de empresas logran con éxito el cambio organizacional?	30%	15%	45%
¿Por qué algunas organizaciones no logran un cambio organizacional exitoso?	Porque no tienen recursos.	Porque les gusta la rutina.	Debido a la resistencia natural al aprendizaje y al cambio.
¿Cuál es el papel de Recursos Humanos (RH) en el aprendizaje organizacional?	Solo se centra en la contratación.	No tiene ningún papel.	Comprender la resistencia y facilitar el cambio.

¿Qué es el "Aprendizaje de doble circuito"?	Un tipo de aprendizaje individual.	Un método para reforzar las normas existentes.	Un enfoque para cuestionar y cambiar suposiciones subyacentes.
¿Cuál es uno de los enfoques de aprendizaje organizacional que puede inhibir cambios exitosos?	Aprendizaje incremental	Aprendizaje exploratorio	Desaprendizaje
¿Qué implica la estrategia de cambio "Crear un sentido de urgencia"?	Tomarse su tiempo para implementar cambios.	Hacer cambios sin un plan.	Convencer a todos de la importancia del aprendizaje.
¿Por qué es importante la comunicación en la gestión del cambio?	No tiene relevancia.	Para mantener todo en secreto.	Para generar confianza y aliviar la tensión.
¿Cuándo es crucial el papel del aprendizaje y desarrollo en la gestión del cambio?	Durante todo el proceso.	Solo al principio.	Solo durante la implementación.
¿Qué implica el tercer subsistema del aprendizaje organizacional?	La implementación de la planificación de contingencia.	La adquisición de nuevos insumos.	La retención de entrada recién adquirida.

## Anexo 4 Preguntas del capítulo 4

Pregunta	Respuesta Correcta	Respuesta Incorrecta 1	Respuesta Incorrecta 2
1. ¿Qué paso del Modelo de Kotter se centra en la creación de una visión clara y comprensible del cambio?	Desarrollar una visión y estrategia para el cambio	Establecer un sentido de urgencia	Comunicar la visión para obtener adhesión
2. ¿Por qué es importante la comunicación efectiva durante el cambio organizacional?	Facilita la adaptación al cambio y fomenta un entorno propicio para la innovación	Aumenta la resistencia al cambio	Minimiza la importancia de la participación de los empleados
3. ¿Cuál es un canal de comunicación tradicional en una organización?	Reuniones	Redes sociales	Mensajes de texto
4. ¿Qué implica el paso "Empoderar a los demás para actuar" del Modelo de Kotter?	Capacitar a los empleados para que tomen medidas y participen activamente en el cambio	Mantener el control centralizado en manos de los líderes	Minimizar la participación de los empleados en el proceso de cambio
5. ¿Cuál es uno de los principios fundamentales de las comunicaciones estratégicas?	Crear conexiones significativas y alinear los mensajes con los objetivos organizacionales	Maximizar la cantidad de información transmitida	Utilizar la misma estrategia de comunicación para todos los niveles de la organización

6. ¿Qué implica el establecimiento de un sentido de urgencia según el Modelo de Kotter?	Crear conciencia sobre la necesidad de cambio	Ignorar la urgencia y enfocarse solo en la planificación	Aplazar la implementación del cambio
7. ¿Por qué es importante consolidar los logros en el Modelo de Kotter?	Para utilizar el progreso como base para nuevos cambios	Para detener el proceso de cambio después de obtener algunas victorias	Para evitar la retroalimentación y evaluación continua
8. ¿Cuál es uno de los canales emergentes de comunicación en organizaciones modernas?	Plataformas digitales	Cartas impresas	Fax
9. ¿Qué implica la integración de la comunicación en la estrategia organizacional?	Alinear los mensajes con la misión, visión y valores de la organización	Ignorar la conexión entre la comunicación y la estrategia	Separar la comunicación de los objetivos organizacionales
10. ¿Cuál es uno de los resultados esperados al comunicar efectivamente durante el cambio?	Comprensión profunda y compromiso sólido de los empleados	Aumento de la resistencia y confusión	Desconexión entre los líderes y los empleados



**W**<sup>Live</sup>  
**Working**  
EDITORIAL

**ORGANIZACIONES:  
Aristas que componen la  
empresa educativa moderna**

Andrade Zamora, Fabrizzio  
Zambrano Zambrano, Virginia  
Ordoñez López, Ronald  
Freire Sierra, Paul Santiago

ISBN: 978-9942-45-207-8



9 789942 452078