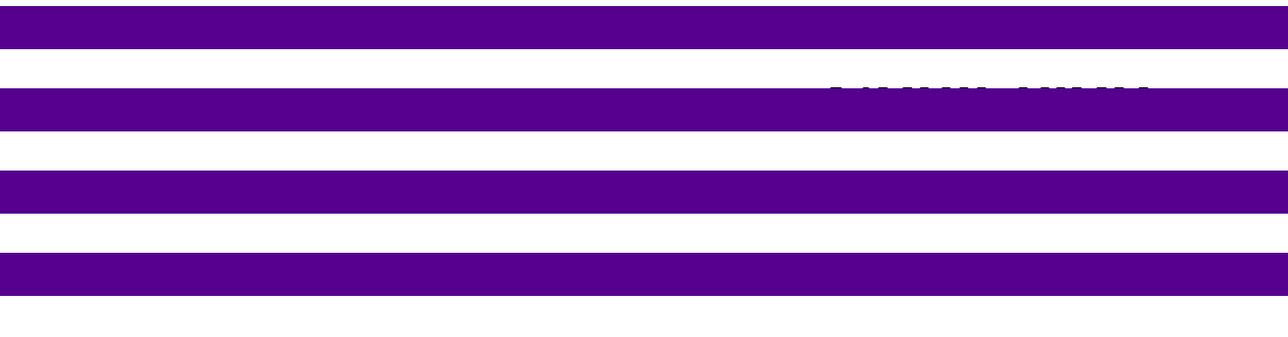


Guía de Trabajo

Fundamentos de Gestión Organizacional

Zayuri Karim Gutiérrez Gala



Presentación	4
Primera Unidad	6
Teoría de las Organizaciones	
Semana 1: Sesión 1	
Definición y evolución de la gestión organizacional - Importancia de la gestión en las organizaciones	7
Semana 2: Sesión 2	
Principales teorías organizacionales para la gestión organizacional - Enfoques contemporáneos: Teoría de sistemas, teoría de contingencia y aprendizaje organizacional	9
Semana 3: Sesión 2	
Estructura organizacional: modelos tradicionales vs. modernos	14
Semana 4: Sesión 2	
Gestión estratégica de la organización	15
Segunda Unidad	16
Ecosistema Organizacional: Estructura y Cultura	
Semana 5: Sesión 2	
Definición, características y tipo de ecosistemas organizacionales - Identidad corporativa: identidad conceptual e identidad visual	17
Semana 6: Sesión 2	
Cultura y clima organizacional: elementos, impacto en el desempeño - Reputación e imagen corporativa	19
Semana 7: Sesión 2	
Análisis interno y externo de la organización	22
Semana 8: Sesión 2	
Públicos internos y externos de la organización	24

Tercera Unidad	27
Comunicación Organizacional	
Semana 9: Sesión	
El proceso de la comunicación organizacional - Barreras de comunicación	28
Semana 10: Sesión 2	
Comunicación interna en los ecosistemas organizacionales: redes o canales y flujos de comunicación - Estilos de comunicación	39
Semana 11: Sesión 2	
Determinación de objetivos clave: Cómo redactar objetivos de impacto - Determinación de estrategias comunicacionales	42
Semana 12: Sesión 2	
Creación de mensajes del Plan de Comunicaciones	45
Cuarta Unidad	47
Gestión del talento y manejo de presupuestos	
Semana 13: Sesión 2	
Líder y liderazgo, tipos y estilos de liderazgo en las organizaciones - Gestión del cambio	48
Semana 14: Sesión 2	
Procesos de toma de decisiones: análisis, creatividad y ética	50
Semana 15: Sesión 2	
Partes fundamentales de un Plan Estratégico	54
Semana 16: Sesión 2	
Planificación financiera estratégica: ingresos, costos y gastos	55
Referencias	57

Presentación

La presente guía de trabajo ha sido elaborada con el objetivo de acompañar y potenciar el proceso de aprendizaje de los estudiantes durante el desarrollo de la asignatura Fundamentos de Gestión Organizacional. A través de actividades prácticas, análisis de casos y ejercicios aplicados, se busca fomentar el pensamiento crítico, la reflexión estratégica y la participación activa en el estudio de las dinámicas organizacionales contemporáneas, enmarcadas en la realidad del contexto peruano y global.

La asignatura aborda temáticas clave como las teorías organizacionales, el ecosistema organizacional (estructura y cultura), la comunicación interna y externa en las organizaciones, el liderazgo, la toma de decisiones, la gestión del talento y la planificación financiera estratégica. Cada unidad temática está diseñada para brindar al estudiante herramientas teóricas y prácticas que permitan comprender y actuar de forma propositiva frente a los desafíos de la gestión organizacional actual.

Al finalizar la asignatura, el estudiante será capaz de reconocer los componentes y actores dentro de un ecosistema organizacional, generando valor y usando herramientas básicas en la recopilación de información del contexto. Para alcanzar este resultado, el curso se organiza en cuatro unidades:

Unidad 1: Teoría de las Organizaciones

Unidad 2: Ecosistema Organizacional: Estructura y Cultura

Unidad 3: Comunicación Organizacional

Unidad 4: Gestión del Talento y Manejo de Presupuestos

Se recomienda que el estudiante participe activamente en cada sesión, tanto individual como grupalmente, manteniendo una actitud crítica, colaborativa y responsable. Es fundamental complementar los aprendizajes con las lecturas propuestas, el uso de fuentes digitales y la aplicación constante de los conceptos en contextos reales o simulados. Asimismo, se sugiere mantener una actitud ética y comprometida con el trabajo académico, respetando los principios de probidad y responsabilidad establecidos por la Universidad Continental.

Zayuri Karim Gutiérrez Gala

Primera **Unidad**

Teoría de las Organizaciones

Semana 1: Sesión 1

Definición y evolución de la gestión organizacional - Importancia de la gestión en las organizaciones

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 1

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce la evolución e importancia de la gestión en las organizaciones, evaluando su impacto en el logro de objetivos en un entorno organizacional dinámico.

II. Descripción de la actividad por realizar

1. Lee atentamente el caso **«La transformación de Grupo Bimbo: De panadería local a multinacional líder»**. Pueden complementar la información con las diapositivas del aula virtual.

Caso práctico: El Grupo Bimbo es una empresa mexicana fundada en 1945, que inició como una pequeña panadería en la Ciudad de México. Con el tiempo, se convirtió en una de las empresas de alimentos más grandes del mundo, con presencia en más de 30 países. Este caso explora cómo la gestión de Grupo Bimbo ha evolucionado para adaptarse a los cambios en el mercado, la globalización y las demandas de los consumidores.

2. Se forman los equipos para el desarrollo de las preguntas:
 - a) ¿Qué enfoques de gestión se identifican en cada etapa de la evolución de Grupo Bimbo?
 - b) ¿Cómo ha influido la evolución de la gestión en el crecimiento y éxito de la empresa?

- c) ¿Qué desafíos enfrentó Grupo Bimbo al adaptarse a un entorno global y dinámico?
- d) ¿Cómo ha impactado la gestión de Grupo Bimbo en el logro de sus objetivos estratégicos?

Semana 2: Sesión 2

Principales teorías organizacionales para la gestión organizacional - Enfoques contemporáneos: Teoría de sistemas, teoría de contingencia y aprendizaje organizacional

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 1

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce las principales teorías organizacionales y enfoques contemporáneos, identificando sus aportes y aplicaciones prácticas en la gestión organizacional.

II. Descripción de la actividad por realizar

- Los estudiantes analizan el caso **«Colapso en el centro comercial de Trujillo»** <https://n9.cl/1boj01> desde la perspectiva de la gestión de crisis.
- Identifica las fallas en la gestión organizacional que llevaron al incidente.
- Propón soluciones basadas en teorías, enfoques contemporáneos para prevenir futuros desastres y manejar situaciones de emergencia.

1. Análisis de gestión de crisis - «Colapso en el centro comercial de Trujillo»

Cronología de la tragedia en Real Plaza Trujillo: por qué habría colapsado el techo y quiénes serían los responsables de esta desgracia

Las autoridades estiman que seis personas perdieron la vida y más de 80 resultaron heridas. El incidente ocurrió en el patio de comidas del centro comercial, uno de los más visitados por las familiares liberteñas

Por: Ricardo Mc Cubbin

Portal de noticias: Infobae

La caída del techo del patio de comidas del Real Plaza Trujillo ha significado una de las mayores tragedias en la ciudad liberteña, donde en una sola noche, al menos seis personas han perdido la vida y más de 80 resultaron heridas.

La zona del incidente siempre es visitada por familias, teniendo en cuenta que en el medio hay juegos para niño y cerca está ubicada la entrada a un cine.

Precisamente, cámaras de seguridad captaron cuando la enorme estructura descendió de pronto y cayó de costado, aplastando el lugar donde los menores suelen encontrarse con sus padres y una parte donde están las cadenas de restaurantes. En las imágenes también puede observar cómo las personas que se encontraban ahí corrieron raudamente a buscar refugio una vez que la armazón metálica había caído.

Aproximadamente a las 21:00 horas del viernes 21 de febrero, comenzaron a alertar del accidente a sus amigos y familiares. Entre ese momento y las 23:00 horas, el Cuerpo General de Bomberos recibieron la comunicación de la emergencia.

En ese momento, solo se conocía que había una gran cantidad de afectados, pero no se podía confirmar oficialmente de algún deceso. El congresista Diego Bazán, de Renovación Popular y representante de La Libertad, indicó en diálogo con Panamericana que su región no tenía la maquinaria necesaria para levantar la estructura.

Durante la madrugada del sábado 22 de febrero, un equipo de perros de rescate intentó entrar al recinto para ayudar en las labores, pero no pudieron debido a la bulla que emitían las discotecas aledañas. La regidora provincial, Sandra Trujillo, recordó que existe una

ordenanza que impide que este tipo de establecimientos funcionen más allá de las 2:00 horas; sin embargo, la fiesta continuó más allá de las 3:00 horas.

Recién en la mañana de sábado 22 de febrero se confirmó el deceso de dos personas. Si bien sus cuerpos no pudieron ser rescatados, la cifra siguió aumentando hasta llegar a seis, según las últimas actualizaciones.

Al lugar llegaron el gobernador de La Libertad, César Acuña, y los ministros de Salud, César Vásquez, Defensa, Walter Astudillo, y Desarrollo e Inclusión Social, Leslie Urteaga.

En conferencia de prensa junto a las autoridades, Luis Fernando Roncal, comandante departamental de bomberos en la región, contó que luego del incidente algunas personas querían entrar a la zona para ver si estaban sus familiares o conocidos. También destacó que hicieron «todo lo posible» por atender la emergencia, teniendo en cuenta que tuvieron que sacar de los escombros a niños y adultos.

¿Por qué habría colapsado el techo?

Francisco Jaramillo, gerente de Supervisión y Fiscalización del Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (Ositran), señaló en entrevista con Canal N que una posible causa del colapso sería la acumulación de agua en la estructura metálica del techo.

Aunque Ositran no supervisa directamente este tipo de infraestructuras, Jaramillo, quien es ingeniero civil con especialización en gerencia de la construcción moderna, manifestó que las imágenes del lugar sugieren que la sobrecarga de agua podría haber sido un factor determinante en el desplome.

El ingeniero Jaime Limonchi Guerrero, gerente de Gestión del Riesgo de Desastres de Puente Piedra, explicó a Infobae Perú que se

debe tener en consideración el proceso constructivo del local, es decir, si no se han abaratado costos o si contaba con un sistema de drenaje.

Esto, comenta, tiene que ser supervisado por un perito en infraestructura, un ingeniero civil que sea inspector técnico en seguridad de edificaciones.

Según el especialista, la capacidad de resistencia de la estructura metálica muchas veces no se puede ver en las inspecciones técnicas de seguridad en las edificaciones, pero siempre será importante que estos establecimientos tengan el certificado de Defensa Civil que se renueva cada dos años.

¿Quiénes serían los responsables?

Cerca de las 10:00 horas del sábado 22, el gerente general de Real Plaza, Misael Shimizu, aseguró que la empresa se hará cargo de todas las víctimas, tanto heridos como fallecidos. Asimismo, anunció que habían contactado con «profesionales de larga trayectoria», quienes de manera independiente iban a investigar el origen del incidente.

«Estamos colaborando, cooperando activamente con las autoridades, con todos los requerimientos de información para también contribuir a la investigación que puedan hacer», acotó.

Por su parte, la Tercera Fiscalía Provincial Penal Corporativa de Trujillo precisó que vienen realizando «las diligencias contra los que resulten responsables del presunto delito contra la vida, el cuerpo y la salud».

2. Análisis en equipos

Los estudiantes forman equipos para analizar el caso y deben responder preguntas como:

- a) ¿Qué fallas en la gestión organizacional podrían haber contribuido al colapso?

- b) ¿Cómo se manejó la crisis después del incidente?
- c) ¿Qué teorías o enfoques de gestión podrían haberse aplicado para prevenir el desastre?
- d) ¿Qué acciones proponen para mejorar la gestión de riesgos y la respuesta ante emergencias?

3. En equipos elaboran un informe, el cual debe contener:

- a) Identificación de fallas en la gestión.
- b) Propuestas de mejora basadas en teorías y enfoques de gestión.
- c) Plan de acción para prevenir futuros incidentes y manejar crisis.

4. Cada equipo presenta sus conclusiones y propuestas, destacando:

- a) Las fallas identificadas en la gestión.
- b) Las teorías y enfoques utilizados para fundamentar sus propuestas.
- c) El plan de acción para mejorar la gestión de riesgos y la respuesta ante emergencias.

Semana 3: Sesión 2

Estructura organizacional: modelos tradicionales vs. modernos

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 1

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce los modelos tradicionales y modernos de estructura organizacional, identificando sus características y aplicaciones en el contexto de las necesidades actuales de las organizaciones.

II. Descripción de la actividad por realizar

1. Se forman los equipos de trabajo para elaborar un organizador que permite diferenciar los tipos de estructuras organizacionales.
2. Su presentación debe incluir ejemplos de organismos públicos y privados, identificando el tipo de estructura organizacional

Semana 4: Sesión 2

Gestión estratégica de la organización

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 1

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce los fundamentos de la gestión estratégica, identificando sus conceptos teóricos y prácticos en la propuesta de soluciones a problemas organizacionales específicos.

II. Descripción de la actividad por realizar

Los estudiantes elaboran el ensayo analítico de manera individual, basándose en el caso analizado en clase y aplicando los principios de Sun Tzu.

1. Aplicación de «El arte de la guerra» a la gestión estratégica

Los estudiantes analizan y aplican los principios estratégicos de «El arte de la guerra» de Sun Tzu para resolver un problema organizacional específico, integrando conceptos teóricos y prácticos de la gestión estratégica.

2. Prepara un ensayo analítico

Para la elaboración del ensayo se debe considerar lo siguiente.

a) Estructura:

- **Introducción:** Presentación del caso y los principios de Sun Tzu
- **Desarrollo:** Análisis del caso y propuesta de soluciones estratégicas
- **Conclusiones:** Reflexión sobre la aplicación de los principios en la gestión organizacional.

b) Extensión: 3-5 páginas.

c) Criterios de evaluación: Claridad, profundidad del análisis, aplicación de conceptos, originalidad, redacción y ortografía.

Segunda **Unidad**

**Ecosistema Organizacional:
Estructura y Cultura**

Semana 5: Sesión 2

Definición, características y tipo de ecosistemas organizacionales - Identidad corporativa: identidad conceptual e identidad visual

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 2

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce la definición, características y tipos de ecosistemas organizacionales, así como los elementos de la identidad corporativa, diferenciando entre identidad conceptual e identidad visual en diversos contextos organizacionales.

II. Descripción de la actividad por realizar

Se forman los equipos para crear una organización ficticia (por ejemplo, una agencia de comunicaciones) o pueden elegir una empresa local o regional.

1. Diseño de identidad corporativa:

- Los equipos diseñan la identidad visual y conceptual de su organización.
- Deben incluir la información base de la organización.

2. Preguntas para la discusión:

- ¿Cómo la identidad corporativa refleja la esencia de la organización?
- ¿Cómo influye el ecosistema organizacional en la construcción de la identidad corporativa?
- ¿Qué papel juega la identidad corporativa en la adaptación de una organización a su ecosistema?
- ¿Cómo pueden las organizaciones fortalecer su identidad para

destacar en su ecosistema?

- e) ¿Cómo refleja la identidad visual y la identidad conceptual de la organización?
- f) ¿Qué impacto podría tener esta identidad corporativa en la percepción de los públicos?
- g) ¿Cómo podría fortalecerse la identidad corporativa para destacar en el ecosistema?

Semana 6: Sesión 2

Cultura y clima organizacional: elementos, impacto en el desempeño - Reputación e imagen corporativa

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 2

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce los elementos de la cultura y el clima organizacional, así como su impacto en el desempeño, relacionándolos con la reputación e imagen corporativa en el contexto empresarial.

II. Descripción de la actividad por realizar:

Lee atentamente el caso propuesto y respondan a las preguntas planteadas.

Caso: La situación en la «Financiera Soluciones Rápidas»

María López es supervisora de atención al cliente en la Financiera Soluciones Rápidas, una entidad financiera ubicada en una ciudad del norte. Su horario de trabajo comienza a las 8:00 a.m., y la atención al público debería iniciar a las 8:30 a.m. Sin embargo, en los últimos meses, María ha notado que la mayoría de los empleados llegan tarde, y la atención al cliente no comienza hasta las 9:00 a.m. o incluso más tarde. De los 15 empleados que trabajan en la sucursal, 10 llegan habitualmente después de las 8:30 a.m., incluyendo al gerente, quien suele llegar cerca de las 9:00 a.m.

María es una de las pocas empleadas que llega puntual y está lista para trabajar a la hora establecida. Le molesta la falta de puntualidad de sus compañeros, pero no se atreve a decir nada por qué teme que la excluyan o la traten mal. Además, las relaciones entre los empleados son generalmente buenas, y María no quiere generar conflictos. Sin embargo,

esta situación está afectando la imagen de la financiera y la satisfacción de los clientes.

Hace una semana, un cliente llegó a las 8:30 a.m. para realizar un trámite urgente relacionado con un préstamo para su negocio. Al no encontrar a nadie que lo atendiera, comenzó a golpear la puerta y a gritar, exigiendo que lo atendieran. María, que ya estaba en la sucursal, salió a calmarlo, pero el cliente se enfureció aún más y se fue sin realizar su trámite. Horas más tarde, el cliente publicó una queja en las redes sociales de la financiera, describiendo su mala experiencia y criticando la falta de profesionalismo de los empleados. La publicación rápidamente ganó atención, y otros clientes comenzaron a compartir experiencias similares, mencionando que los empleados a veces no los saludan o los tratan con indiferencia.

El gerente regional se enteró de la situación y convocó a una reunión urgente para abordar el problema. María está preocupada porque sabe que la reputación de la financiera está en juego, pero no está segura de cómo plantear el problema sin generar conflictos con sus compañeros.

Preguntas guía para el análisis en equipo:

Las respuestas deben estar asociadas a los contenidos teóricos que se desarrollaron en clase:

1. Cultura y clima organizacional:

- a) ¿Qué elementos de la cultura organizacional se observan en la Financiera Soluciones Rápidas?
- b) ¿Cómo ha impactado el clima organizacional en el comportamiento de los empleados y en el desempeño de la sucursal?
- c) ¿Qué acciones podrían implementarse para mejorar la cultura y el clima organizacional en la financiera?

2. Reputación e imagen corporativa:

- a) ¿Cómo ha afectado la situación actual a la reputación e imagen corporativa de la financiera?

- b) ¿Qué acciones podrían implementarse para recuperar la confianza de los clientes y mejorar la imagen de la financiera?
- c) ¿Cómo se relacionan la reputación y la imagen corporativa con la cultura y el clima organizacional en este caso?

3. Propuestas de mejora:

- a) ¿Qué estrategias podrían implementarse para fomentar la puntualidad y el compromiso de los empleados?
- b) ¿Cómo podría María plantear el problema sin generar conflictos con sus compañeros?
- c) ¿Qué papel debería desempeñar el gerente regional en la solución de este problema?

Semana 7: Sesión 2

Análisis interno y externo de la organización

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 2

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce herramientas básicas de análisis interno y externo de una organización, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en su entorno.

II. Descripción de la actividad por realizar

- Se forman los equipos para realizar un análisis completo de una empresa real o simulada, aplicando herramientas de diagnóstico interno y externo (FODA, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, etc.).
- Se presenta un informe detallado, con una propuesta de estrategias para mejorar la competitividad de la organización.

Proyecto Integrador de Análisis Organizacional

1. Los equipos asumen roles (coordinador, investigador, analista, redactor, presentador).
2. Investigan la información sobre la empresa seleccionada (historia, estructura, productos/servicios, mercado, competidores, sistema de comunicación, públicos, etc.).
3. Recopilan datos sobre el entorno externo (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, etc.).
4. Documentan la información en un archivo compartido en Google Drive,
5. Aplican las herramientas de análisis para identificar:
 - **Análisis interno:** Fortalezas y debilidades de la empresa (recursos, capacidades, procesos, etc.).

- **Análisis externo:** Oportunidades y amenazas del entorno (factores macroeconómicos, competencia, tendencias del mercado, etc.).
6. Sintetizan los resultados en matrices y gráficos claros.

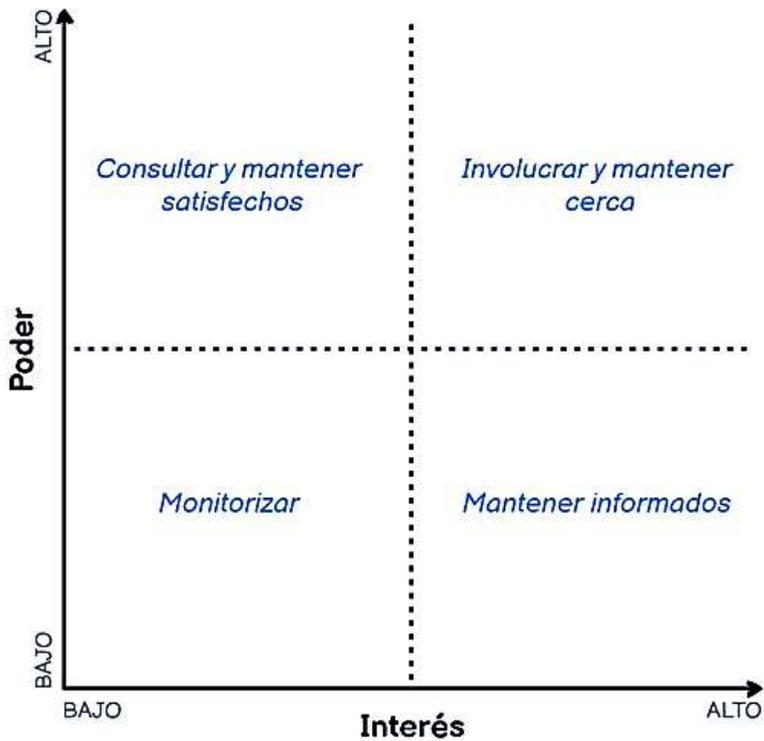
Anexo 2:

Público	Generadores	Promotor	Mediador	Difusor	Neutro	Contrario	Detractor
Público 1							
Público 2							

Anexo 3:

	Características descriptoras	Interés económico	Expectativa	Hábitos de comunicación	Mensaje clave
Público 1					
Público 2					

3. Matriz de interés poder



- **Alto poder y alto interés.** Involucrar y mantener cerca. Las partes interesadas situadas en el cuadrante superior derecho son cruciales para el proyecto. Tienen un alto interés y poder sobre el mismo, lo que significa que pueden influir significativamente en su éxito o fracaso. Por ejemplo, pueden controlar los recursos o tener ideas específicas que desean implementar. Es esencial gestionar estas relaciones cuidadosamente para evitar obstáculos y convertirlas en apoyos para el proyecto.
- **Alto poder y bajo interés.** Consultar y mantener satisfechos. En el cuadrante superior izquierdo, encontramos partes interesadas con mucho poder, pero actualmente poco interés en el proyecto. Aunque no están activamente involucradas, su influencia puede afectar el proyecto de manera importante. Es vital mantenerlas satisfechas y consultadas, ya que su percepción puede cambiar y comenzar a tomar un rol activo.
- **Bajo poder y alto interés.** Mantener informados. Las partes interesadas que se ubican en el cuadrante inferior derecho, aunque no pueden influir directamente en el proyecto, es importante mantenerlas informadas mediante actualizaciones y solicitar sus opiniones, ya que su interés puede traducirse en un valioso apoyo.
- **Bajo poder y bajo interés.** Monitorizar. Finalmente, las partes interesadas en el cuadrante inferior izquierdo tienen bajo interés y poder. No requieren mucha atención, pero es bueno monitorizarlas periódicamente. Pueden cambiar de cuadrante y, por lo tanto, de importancia para el proyecto.

Tercera **Unidad**

Comunicación Organizacional

Semana 9: Sesión 2

El proceso de la comunicación organizacional - Barreras de comunicación

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 3

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce el proceso de la comunicación organizacional y las barreras de la comunicación, identificando su impacto en la eficiencia y efectividad de las interacciones dentro de la organización.

II. Descripción de la actividad por realizar

De manera individual: Responde a las siguientes preguntas.

- 1.Cuál es el objetivo o propósito de la comunicación
 - a) Informar
 - b) Persuadir
 - c) Motivar
 - d) Entretener
2. Y para ello debemos tener en cuenta
 - a) Saber qué decir
 - b) Atreverse a decirlo
 - c) Decirlo bien
 - d) Escuchar
3. Una comunicación eficaz es:
 - a) Clara
 - b) Concreta
 - c) Concisa
 - d) Transparente

4. Esquematiza el proceso de la comunicación

5. Cesar Giraldo es un empresario que cuida especialmente la comunicación con sus empleados. Su secretario personal, Jesús, acaba de ser padre, por lo que telefona desde su casa a Juana, la pareja de Jesús, para preocuparse por su estado y darle las felicitaciones. Juana le explica que está muy bien y que su hijo se encuentra perfectamente.

Identifica, en este caso, los siguientes elementos de la comunicación:

- a) Emisor :
- b) Receptor :
- c) Código :
- d) Mensajes :
- e) Contexto :
- f) Canal :
- g) Soporte :
- h) Retroalimentación :

6. ¿Cómo se llaman las barreras a la comunicación relacionadas con el uso de los símbolos?

- a) Barreras personales.
- b) Barreras semánticas.
- c) Barreras físicas.

7. ¿Qué se entiende por ruido en el proceso de comunicación?

- a) La transmisión de un mensaje complejo del emisor al receptor.
- b) La verificación de que el mensaje ha sido debidamente codificado.
- c) Las perturbaciones que se dan en los canales y dificultan la comprensión del mensaje

8. Entre las barreras personales se puede destacar:

- a) Las derivadas de las emociones humanas y de la personalidad.
- b) Las derivadas del ambiente en el que la comunicación tiene lugar.
- c) Las derivadas del contexto en la que comunicación tiene lugar.

9. Menciona cinco cosas que son recomendables para superar las barreras de comunicación.

De manera grupal: Analizan el siguiente caso.

Caso: Perrier

¡Oh, no; sin agua!

Hasta enero del año pasado los trabajadores del laboratorio del Departamento de Investigación Ambiental del condado de *Mecklenburg*, en Charlotte, Carolina del Norte hacían una peregrinación periódica al supermercado local para comprar dos o tres botellas de *Perrier*, una conocida marca de agua mineral con Gas.



Los científicos necesitaban agua purificada para dilatar las sustancias que probaban con químicos peligrosos; comprar *Perrier* era más fácil que hacer su propia agua. Pero el 19 de enero, un biólogo del laboratorio detectó una situación anormal en el espectrómetro de masa: algo contaminaba la muestra.

Como hasta entonces *Perrier* había sido una fuente totalmente confiable, James Ward, director del laboratorio, estaba seguro de que era culpa de su equipo. Pero después de pasar dos días comprobando todo, desde el espectrómetro hasta los utensilios, los científicos fueron de nuevo a comprar *Perrier*. Probaron otras botellas y cada una contenía cantidades mínimas de benceno, un solvente industrial (Carcinógeno). Ese descubrimiento habría de ser costoso para Source *Perrier*, el embotellador francés de esa agua mineral. En pocas semanas se retiró de la circulación el total de las botellas en todo el mundo: 160 millones, a un costo global calculado en más de 200 millones de dólares.

Perrier no supo del problema, sino hasta que las conclusiones del laboratorio de *Mecklenburg* fueron confirmadas por pruebas de los gobiernos estatales y federales estadounidenses. Parecía no existir mucho problema. La concentración de benceno que se encontró en *Perrier* oscilaba de 12,3 a 19,9 partes por cada 1.000 millones, muy por encima del límite de 5 partes por 1.000 millones que establece la Administración de Alimentos y Medicinas (AMM) del gobierno de Estados Unidos, pero bastante inferior a los niveles que pudieran significar peligro para la salud. Una taza de café descafeinado seco contiene

más benceno.

Por otra parte, en Francia, Source Perrier cometía errores más graves. Al principio reacciono con decisión, deteniendo el embotellamiento global del agua, que significaba el 14 % de las ventas totales de 2.500 millones de dólares en 1990 y todo incluido (aguas minerales de la empresa de diferentes manantiales) representó el 60 % de los ingresos de Source Perrier. Pero después comenzó a romper todas las reglas establecidas.

El 11 de febrero, dos días después del inicio de la crisis, un vocero de Source Perrier anuncio que la fuente de contaminación era un líquido de limpieza que se usó por equivocación en la línea de embotellado que servía al mercado estadounidense; la máquina en cuestión había sido limpiada y reparada. «Pruebas independientes, dijo Perrier, demostraron que el manantial natural de agua Perrier en Vergeze, al sur de Francia, no estaba afectado por contaminante alguno». Esta declaración habría de regresar más tarde para acosar a Perrier. También fue, para no decir algo más, un poco malicioso: en realidad, Source Perrier todavía no tenía idea de dónde provenía la contaminación en su planta de 36 hectáreas en Vergeze. Antes de 3 días se descubrió la verdadera causa: los empleados de la firma olvidaron cambiar los filtros de carbón activado que se utilizaban para filtrar las impurezas del gas natural que se encontraba en el manantial de Perrier. Con ello se afectó la producción de 6 meses, que cubría todo el mercado global de Perrier. La empresa tuvo que cambiar su explicación sobre la problemática.

En París Source Perrier aun parecía no darse cuenta de la enormidad del problema. Una conferencia de prensa convocada para el 14 de febrero (cinco días después de que todo empezara) se realizó en un salón demasiado pequeño para las decenas de periodistas que asistieron. Con una refrescante falta de tacto, se sirvió agua Perrier. Gustave Leven, de 75 años, presidente administrativo de la empresa, anuncio el retiro general del agua, pero se metió en dificultades al explicar la naturaleza del problema. Cuando se le preguntó por qué Perrier había ampliado el retiro, el señor Leven, haciendo referencia a uno de los anuncios de la empresa en Francia, replicó así: ¡Perrier está loca!

Toda la publicidad es benéfica para el renombre de la marca, intervino

Frederick Zimmer, presidente de la división internacional de Perrier. Causo aún más preocupación que Zimmer añadiera la observación de que el agua Perrier «contiene naturalmente varios gases, el benceno incluido; es necesario filtrar esos gases». Pero si la empresa realizaba activamente la filtración del benceno, ¿no era la planta de filtrado el lugar más obvio para buscar la contaminación? La revelación de la presencia de benceno en el manantial resultó un desastre. El agua mineral es un producto de características algo raras. Como sucede con el petróleo (que cuesta solo dos terceras partes del precio de agua Perrier), la mayoría de los consumidores son incapaces de distinguir una variedad de otra. Con una diferenciación del producto tan débil, la fuerza de la marca lo es todo.

La marca Perrier, líder mundial, se basaba en la pureza, al igual que las marcas rivales. En la década de los ochenta, con su atildada preocupación por la salud, la supuesta pureza de las aguas minerales – con gas o sin él – era la razón principal del crecimiento del 30 al 40 % anual del mercado mundial de agua embotellada. Como Tom Pirko, presidente de Bevmark, empresa estadounidense de consultoría para la industria de bebidas, lo planteaba cuando comenzaron los problemas de Perrier: «Lo último que Perrier puede permitirse es que el público piense que hay benceno en su manantial, lo filtren o no». En particular en Estados Unidos, donde el eslogan publicitario de Perrier era: «Es perfecta, es Perrier».

¡Oh, no, sin agua!

Desde el principio, Perrier se vio en una extraña crisis corporativa, aunque era apenas el segundo retiro total de una marca (el primero fue el del analgésico Tylenol de Johnson & Johnson en 1986, cuando por segunda vez algunas cápsulas presentaron cianuro), era la primera vez que no se daba una adulteración deliberada, pero como señala Stephen Greyser, profesor de la escuela de negocios de Harvard, cuando es posible atribuir el problema de un producto a la propia empresa -como en el caso de Perrier – los consumidores serán menos indulgentes. Segundo, a diferencia de los casos de Tylenol en 1982 y 1986, que causaron 8 muertes, el problema de Perrier no significaba un riesgo verdadero para la salud.

Para un consumidor de Perrier que no leía periódicos, ni veía televisión o escuchaba la radio, la respuesta de Perrier a la crisis le habría parecido perfecta. Retiró el producto con rapidez, aclaró el problema y reintrodujo la mercancía a las pocas semanas. Pero, como efecto de los graves errores de las explicaciones iniciales de Source Perrier en Francia, la empresa se hizo de mala prensa en todo el mundo. ¿Pudo haberlo hecho mejor?

Source Perrier no necesitaba haber ido lejos para encontrar a la persona indicada, Wenche Marshal Fosler, nacida en Noruega, presidente del consejo de la subsidiaria británica de Perrier, estaba convencida desde hacía varios años de que Perrier se mantendría o desaparecería del mercado debido a la pureza y calidad de la marca; también la había impactado el terror de tylenol. De manera que, en 1985, juntó un equipo de cuatro personas para la administración de crisis graves: Daphne Baret, directora de Infloplan, una agencia de relaciones públicas; Peter Thomas, director de mercadotecnia de Perrier en el Reino Unido; Richard Wheatley, presidente de Leo Burnett, agencia de publicidad de Perrier británica, y ella misma. En caso de una crisis, solo estos podrían hablar con el público interesado de Perrier (empleados, clientes, accionistas, proveedores y agencias reguladoras del gobierno), los medios de difusión y las demás partes afectadas.

En contraste con Source Perrier de París, que tuvo errores terribles en sus relaciones con el mundo exterior durante los primeros días de la pesadilla, Perrier en el Reino Unido se aferró al plan para la administración de la crisis. Era posible encontrar al equipo en las oficinas de Perrier en Londres días después de que comenzara la crisis, hablando con todos los afectados por el problema. No se tuvo ninguna conferencia de prensa. Marshall Foster hablaba con cada periodista en forma individual, hasta que el equipo no estuvo seguro de la causa de contaminación, confesaba abiertamente que no sabía lo que había sucedido. Los periodistas que cubrieron los hechos dijeron que les impresionó la franqueza de la firma.

Perrier en el Reino Unido también comprendió desde el principio que la presencia de un agente carcinógeno en el agua, sin importar lo mínima que fuera, asustaría a los consumidores. Para devolverles la confianza, la empresa

mando insertar anuncios de plana completa en la prensa británica, declarando que no había peligro para la salud, pero no hubo coordinación internacional: en ningún otro mercado Perrier publicó explicaciones, ni tampoco se disculpó con sus clientes en ninguna parte. Solo cuando Perrier comenzó a publicar anuncios para volver a lanzar a nivel global el producto en marzo de 1990, hizo una dudosa señal de contrición: los anuncios de relanzamiento.

En Estados Unidos mencionaban que, para un producto conocido por su pureza como Perrier, el problema había sido definitivamente un error. Era un error que seguiría y seguiría. Una vez que irrumpe la crisis de un producto, la empresa involucrada queda bajo el examen de un microscopio, como pronto lo descubrió Perrier. Después de la sacudida inicial de descubrir benceno en el agua, Perrier fue acosada por otras sacudidas ulteriores. En el Reino Unido, al encontrarse con 40 millones de botellas de agua mineral no deseadas y tener que decidir qué hacer con ellas, Marshall Foster pasó días arreglando el reciclaje del vidrio. Por último, hizo el anuncio triunfal de que la mitad de las botellas se reciclarían; y fue puesta en ridículo por la organización *Friends of the Earth* (Amigos de la Tierra) por no reciclar la otra mitad.

Después de seguir luchando, arregló el reciclaje del total de 40 millones de botellas (junto con las tapas y otros empaques). Lo que es un pedido importante en el Reino Unido, donde hay poca demanda por vidrio verde. Tampoco el vacilante relanzamiento de Perrier, que se inició a principios de marzo de 1990, careció de incidentes. A mediados de abril, una semana antes de la fecha programada para que Perrier saliera de nuevo al mercado, la AAM determinó que era falsa la frase «naturalmente burbujeante» que venía en la etiqueta del agua mineral, con base en el hecho de que el gas y el agua se toman por separado del suelo, de manera que dijo la AAM la gasificación era artificial, la AAM también objetó la leyenda en la etiqueta, respecto a que Perrier «no tenía calorías» después de todo, por lo general el agua no las tiene. Perrier cedió en ambos aspectos.

Después, en la víspera del relanzamiento de Perrier en Estados Unidos, el centro de Salud Ambiental de Nueva York objetó el término «sin sodio» en la

etiqueta de Perrier, porque algunas botellas habían excedido en forma marginal los límites de la AAM.

La campaña de publicidad para el relanzamiento de Perrier tuvo un costo de 25 millones de dólares (cuatro veces la cantidad que la empresa gastó en publicidad en Estados Unidos en todo el año de 1989), también tuvo que enfrentar críticas. Sus anuncios en la radio, donde actuaba «Jill Pureza» una reportera ficticia que trabajaba para la «Red de Noticias Pernen», se vieron castigados por tomar a la ligera el incidente del benceno. Era previsible que Terry Hill, directivo de Burson Martsteller (agencia de relaciones públicas que ayudó a desarrollar la campaña) tomara un punto de vista diferente cuando se le entrevistó: «No es algo serio, no es nada que vaya a dejar viudas». Pero Perrier habría logrado mejores resultados de haber seguido el consejo de la revista Adweek y enfocarse en una campaña más directa de relanzamiento. La sugerencia de Adweek «Perrier, en benceno se fue» por lo menos iba directa al punto.

El lento retorno. En un mercado de explosivo crecimiento a cuya creación contribuyó en forma decisiva esta empresa, su participación se veía presionada por los rivales tradicionales y por los recién llegados mucho antes del inicio de la crisis del benceno. Sin embargo, debido a que el mercado crecía con tanta rapidez las ventas de Source Perrier seguían mostrando un crecimiento firme, llegando a 16.700 millones de francos en 1989. La caída del 18 % el año pasado vino acompañado por una declinación del 21 % en las utilidades de operación del grupo; es decir, a 1,100 millones de francos. El precio de las acciones de Source Perrier también resistió la crisis, cayendo en una tercera parte para finales de 1990. El mal manejo de los primeros días del incidente le costó el puesto al presidente del consejo y fundador de Source Perrier, el envejecido señor Leven. En junio de 1990 le reemplazó Jacques Vincent, vicepresidente de la empresa. Pero la duradera herencia del asunto del benceno aparece con total claridad en la debilitada participación del mercado de Perrier. Privados de Perrier durante al menos seis semanas, los consumidores comenzaron a descubrir otras marcas y a encontrar que las diferencias eran mínimas. En Estados Unidos, el mayor mercado externo de

Perrier, la participación, que antes de la crisis era del 13 % en el mercado de aguas minerales para llevar a casa, bajó al 9 %. En el Reino Unido, en el mismo mercado la participación se derrumbó del 49 % a menos del 30 %. Solo en Francia, Perrier pudo conservar el nivel de participación anterior a la crisis, cercano al 38 %.

Perrier reconoce haber aprendido varias lecciones (costosas) de todo el asunto. Lo más importante es la necesidad de coordinación desde el momento en que irrumpe una crisis. El mayor error de Perrier en los días posteriores a la aparición del problema en los encabezados fue la inconsistencia – y la consecuente falta de credibilidad – de lo que se informaba a los medios de difusión. Perrier admite que la hizo vacilar la velocidad con que el asunto se salió de control de la empresa: muchos clientes se enteraron del asunto del benceno por la prensa. Esto favoreció la difusión de rumores sobre la causa de la contaminación.

Perrier se enorgullece de ser una empresa altamente descentralizada, en la que una de las subsidiarias opera de forma autónoma. Esto sigue siendo verdad, pero ahora se estableció una estrategia internacional de mercadotecnia y se dice que «trabajan» en una estrategia internacional para la administración de la crisis, aunque Perrier en el Reino Unido continúa por ahora con su propio equipo.

Perrier dice estar complacida con la forma en que la marca resistió la crisis; sin esta fortaleza subyacente, lo que Wenche Marshall Foster describe como el calor del público hacia la marca Perrier, la compañía se habría hundido. El hecho de que Perrier, como «Hoover» y «Walkman», se convirtiera en una marca genérica (con frecuencia los consumidores piden Perrier, cuando lo que en realidad quieren es cualquier agua mineral) ayudó a capear el temporal. Pero puede ser que la crisis haya dañado la capacidad de Perrier para mantenerse a largo plazo como el Hoover del agua mineral.

Si ahora parece tan claro lo que Perrier debió hacer en los primeros días de la crisis, ¿por qué fue tan difícil hacerlo en ese tiempo? Un artículo especializado señala una razón fundamental: los ejecutivos suelen enfrentar en forma equivocada las crisis de la corporación porque están acostumbrados

a manipular los hechos. Una vez que Perrier volvió a asumir el control de lo que ocurría-lucha que duró una semana – hizo bien la mayor parte de las cosas. Pero habría sido mucho más fácil si cada parte de la compañía se sirviera de la misma botella desde el principio.

Fuente: «When the Bubble Burst» The Economist, 3 de agosto de 1991, pp. 67-68.

De acuerdo con lo asignado, cada equipo analiza y presenta el desarrollo del caso:

- **Grupo 1: Proceso de comunicación interna**
¿Cómo se comunicó la información dentro de la empresa?
- **Grupo 2: Proceso de comunicación externa**
¿Cómo se comunicó con los medios, clientes y reguladores?
- **Grupo 3: Barreras de la comunicación**
¿Qué errores u obstáculos hubo en la comunicación?
- **Grupo 4: Impacto en la imagen de la marca**
¿Cómo afectó la comunicación a la percepción de Perrier?

Semana 10: Sesión 2

Comunicación interna en los ecosistemas organizacionales: redes o canales y flujos de comunicación - Estilos de comunicación

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 3

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce la comunicación interna en los ecosistemas organizacionales, identificando sus redes, canales, flujos y estilos de comunicación en distintos contextos empresariales.

II. Descripción de la actividad por realizar

Lee con atención los enunciados y las preguntas propuestos y, según sea el caso, marca la alternativa correcta o completa la información requerida.

1. Celia Fernández Lozano es trabajadora del Departamento de Ventas de la empresa G&S Corporation. Debido a un asunto familiar, necesita viajar fuera de la ciudad por dos días laborables. Celia solicita con un documento el permiso correspondiente a la jefatura del Departamento de Recursos Humanos.

Completa la información:

- El documento enviado por Celia corresponde al tipo de comunicación, a la red y al flujo de comunicación
2. Pedro Gutiérrez Sedano es el jefe del Departamento de Recursos Humanos de G&S Corporation. A su despacho ha llegado la solicitud de permiso de Celia. Luego de analizar el documento y aprobarlo, emite un documento

de autorización a favor de Celia; otro informando del hecho a la jefatura del Departamento de Ventas, y otro ordenando a su encargado de programación de turnos que disponga a un trabajador en el puesto de Celia durante sus días de permiso.

Completa la información:

- El documento de autorización enviado por Pedro a Celia corresponde a un flujo de comunicación
- El informe enviado por Pedro a la jefatura del Departamento de Ventas corresponde a un flujo de comunicación
- Los tres documentos enviados por Pedro constituyen ejemplos de la red de comunicación

3. Rocío Sandoval Labarte es la jefa del Departamento de Ventas de G&S Corporation. Hoy por la mañana, mientras se tomaba un café en el cafetín de la empresa a la hora del receso, escuchó comentarios de un grupo de trabajadores de su Departamento, sobre los motivos del viaje y consecuente ausencia de Celia. Estos decían que el padre de Celia había sufrido un accidente laboral hacía poco y que por falta de un abogado que los oriente, su familia no podía continuar con el proceso para obtener una indemnización justa. Rocío llamó por teléfono a Celia para preguntarle si era cierto lo que había escuchado y esta se lo confirmó. El mismo día por la tarde, Rocío envió un documento al área de Asistencia Social para solicitar que la empresa brinde asesoría legal a la familia de Celia.

Completa la información:

- El diálogo de los trabajadores en el cafetín corresponde a la red de comunicación

- La llamada telefónica de Rocío a Celia corresponde a la red de comunicación
- El documento enviado por Celia al área de Asistencia Social corresponde a la red de comunicación

Responde las preguntas:

- ¿Qué hubiera pasado si Celia se ausentaba de su trabajo sin pedir permiso?
.....
.....
.....

- ¿Qué hubiera pasado si Pedro no enviaba un documento al encargado de programación de turnos y solo le decía verbalmente que colocara un reemplazo de Celia?
.....
.....
.....

- ¿Crees que está bien que Rocío haya escuchado la conversación de los trabajadores en el cafetín? ¿Por qué?
.....
.....
.....

Elabore un cuadro comparativo y presenta ejemplos reales de los estilos de comunicación. Los ejemplos deben estar asociados a experiencias vividas en organizaciones.

Semana 11: Sesión 2

Determinación de objetivos clave: Cómo redactar objetivos de impacto - Determinación de estrategias comunicacionales

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 3

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce los elementos clave para redactar objetivos de impacto y estrategias comunicacionales, aplicando criterios básicos para su formulación en un contexto organizacional.

II. Descripción de la actividad por realizar

Caso: «La campaña de sostenibilidad de GreenLife»

Contexto de la organización

GreenLife es una empresa de productos de cuidado personal que se ha destacado por su compromiso con la sostenibilidad. Recientemente, la empresa ha decidido lanzar una campaña de responsabilidad ambiental para reducir el uso de plásticos en sus empaques y promover el reciclaje entre sus consumidores. Sin embargo, el equipo de marketing y comunicación no tiene claros los objetivos de impacto ni la estrategia comunicacional para asegurar el éxito de la campaña.

Situación actual

- *GreenLife* ha recibido críticas recientes por parte de grupos ambientalistas debido al uso excesivo de plásticos en sus productos.
- La empresa quiere reposicionarse como una marca líder en sostenibilidad, pero no sabe cómo comunicar este mensaje de manera efectiva.

- El equipo interno está desorganizado: algunos proponen enfocarse en redes sociales, otros en eventos comunitarios, y otros en alianzas con organizaciones ambientales.
- No hay métricas claras para medir el éxito de la campaña.

Desafíos

1. Redacción de objetivos de impacto: *GreenLife* necesita definir objetivos claros, medibles y alcanzables para su campaña. Por ejemplo:

- Reducir el uso de plásticos en un 30 % en los próximos 2 años.
- Aumentar la tasa de reciclaje de sus productos entre los consumidores en un 20 % en el próximo año.

2. Diseño de estrategias comunicacionales: La empresa debe identificar:

- Públicos objetivos (consumidores, empleados, organizaciones ambientales, etc.).
- Canales de comunicación adecuado, como redes sociales, eventos, alianzas, etc.
- Mensajes clave que transmitan su compromiso con la sostenibilidad.
- Métodos para evaluar el impacto de la campaña.

Preguntas guía para el análisis del caso

1. Objetivos de impacto:

- ¿Qué objetivos de impacto debería plantear *GreenLife* para su campaña de sostenibilidad?
- ¿Cómo pueden asegurarse de que estos objetivos sean SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales)?

2. Estrategias comunicacionales:

- ¿Qué públicos objetivos deben ser priorizados en la campaña?
- ¿Qué canales de comunicación serían más efectivos para llegar a estos públicos?

- ¿Qué mensajes clave debería transmitir *GreenLife* para posicionarse como una marca sostenible?
- ¿Cómo puede la empresa medir el éxito de su campaña?

3. Desafíos y soluciones:

- ¿Qué barreras podrían enfrentar en la implementación de la campaña?
- ¿Qué soluciones proponen para superar estas barreras?

Semana 12: Sesión 2

Creación de mensajes del Plan de Comunicaciones

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 3

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce las características de los mensajes efectivos en un plan de comunicaciones, identificando técnicas de claridad, coherencia y persuasión en función de los objetivos comunicacionales y los públicos objetivos.

II. Descripción de la actividad por realizar

1. En equipos, los estudiantes eligen un escenario (por ejemplo, una campaña de concienciación ambiental, un lanzamiento de producto o una estrategia de comunicación interna), y diseñan un Plan de Comunicaciones.
2. Investigan el escenario identificando las necesidades y características de los públicos objetivo.
3. Definen los objetivos comunicacionales y seleccionan los canales más adecuados para transmitir los mensajes.
4. Elaboran un esquema inicial del plan de comunicaciones, incluyendo los mensajes clave que desarrollarán.
5. Adaptan los mensajes a los diferentes públicos objetivos y canales de comunicación.
6. En general, el diseño del Plan de comunicación debe incluir:

- Objetivos del plan.
- Público objetivo.
- Mensajes clave.
- Justificación de las decisiones tomadas

Cuarta **Unidad**

**Gestión del talento y manejo de
presupuestos**

Semana 13: Sesión 2

Líder y liderazgo, tipos y estilos de liderazgo en las organizaciones - Gestión del cambio

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 4

Nombres y apellidos:

I. Propósito:

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce los tipos y estilos de liderazgo en las organizaciones, así como su relación con la gestión del cambio en contextos organizacionales dinámicos.

II. Descripción de la actividad por realizar:

Lean con atención el caso propuesto, y en equipos de 4 a 5 personas, discutan las preguntas orientadoras y comiencen a planificar su estrategia.

Caso «Transformación en la Empresa Tech Innovadora»

La empresa Innova Tech, dedicada al desarrollo de software, ha decidido implementar un cambio radical en su estructura organizacional y cultura laboral. El cambio consiste en:

- a) Transición a un modelo de trabajo remoto permanente.
- b) Implementación de una nueva metodología ágil (Scrum) en todos los departamentos.
- c) Reducción del 20 % del personal para optimizar costos.

El cambio ha generado resistencia entre los empleados, especialmente en los departamentos de desarrollo y soporte técnico, donde hay preocupación por la falta de capacitación para el trabajo remoto y la nueva metodología. Además, hay rumores de descontento por los despidos.

El equipo directivo ha asignado a Liderazgo Dinámico, un grupo de consultores (los estudiantes), la tarea de diseñar una estrategia para gestionar este cambio de manera efectiva, minimizando la resistencia y asegurando la adaptación exitosa de la organización.

Desarrolle las siguientes preguntas:

- ¿Qué estilo de liderazgo sería más efectivo para gestionar este cambio?
- ¿Cómo se puede comunicar el cambio para minimizar la resistencia?
- ¿Qué acciones concretas se deben tomar para implementar el cambio exitosamente?

Descripción de la estrategia propuesta por su equipo.

Reflexión personal sobre su rol en la actividad y cómo aplicaría lo aprendido en un contexto real.

Semana 14: Sesión 2

Procesos de toma de decisiones: análisis, creatividad y ética

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 4

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce los procesos de toma de decisiones, considerando el análisis, la creatividad y la ética en distintos contextos organizacionales.

II. Descripción de la actividad por realizar

- a) Forma equipos de 5 a 6 integrantes.
- b) Revisen el caso asignado y las preguntas específicas de su equipo.
- c) Dividan roles: coordinador, investigador, redactor y presentador.
- d) Analicen el caso desde su enfoque (financiero, ético, creativo, etc.).
- e) Respondan las preguntas y preparen una propuesta justificada.
- f) Presenten su análisis en 7 o 10 minutos.
- g) Participen en el debate y escuchen las propuestas de otros equipos.

Caso: «La Decisión Difícil en Salud para Todos S.A.»

Contexto:

Salud para todos S.A. es una empresa farmacéutica líder en la producción de medicamentos genéricos. Recientemente, ha desarrollado un nuevo fármaco innovador para tratar una enfermedad rara que afecta a miles de personas en todo el mundo. Sin embargo, el proceso de producción de este medicamento es costoso, y la empresa enfrenta una decisión crítica:

- a) **Opción A:** Lanzar el medicamento al mercado con un precio alto para recuperar la inversión rápidamente, lo que limitaría el acceso a pacientes de bajos recursos.
- b) **Opción B:** Ofrecer el medicamento a un precio reducido, asegurando su acceso a más pacientes, pero generando menores ganancias y retrasando la recuperación de la inversión.
- c) **Opción C:** Buscar alianzas con gobiernos y organizaciones sin fines de lucro para subsidiar el costo del medicamento, pero arriesgando perder control sobre la distribución y el precio final.

Además, la empresa enfrenta presión por parte de sus accionistas, quienes esperan un retorno de inversión rápido, y de grupos de pacientes y ONGs, que exigen acceso equitativo al medicamento.

4. Preguntas para cada equipo:

Equipo 1: Análisis Financiero

Enfoque: Evaluar el impacto financiero de cada opción.

Preguntas:

- 1. ¿La Opción A garantiza un retorno de inversión más rápido que la Opción B? (Sí/No) ¿Por qué?
- 2. ¿Qué riesgos financieros identifican en cada opción? ¿Cómo podrían mitigarse?
- 3. ¿Cómo podría la Opción C (alianzas con gobiernos y ONGs) afectar la estabilidad financiera de Salud para todos S.A. a largo plazo?
- 4. ¿Qué estrategias creativas podrían implementarse para equilibrar las ganancias y el acceso al medicamento?

Equipo 2: Impacto Ético y Social

Enfoque: Analizar las implicaciones éticas y sociales de cada opción.

Preguntas:

1. ¿Es ético priorizar las ganancias sobre el acceso al medicamento? (Sí/No)
¿Por qué?
2. ¿Cómo podría cada opción afectar la reputación de Salud para todos S.A. ante la sociedad?
3. ¿Qué responsabilidad tiene la empresa hacia los pacientes de bajos recursos?
4. ¿Cómo podrían las decisiones de la empresa influir en la confianza de los *stakeholders* (pacientes, ONGs, gobiernos)?

Equipo 3: Perspectiva de los Accionistas

Enfoque: Evaluar las expectativas y preocupaciones de los accionistas.

Preguntas:

1. ¿Los accionistas preferirían la Opción A sobre la Opción B? (Sí/No) ¿Por qué?
2. ¿Cómo podría cada opción afectar la relación de la empresa con sus accionistas?
3. ¿Qué argumentos podrían usarse para convencer a los accionistas de apoyar una opción menos rentable a corto plazo?
4. ¿Qué estrategias podrían implementarse para alinear los intereses de los accionistas con los de los pacientes?

Equipo 4: Creatividad e Innovación

Enfoque: Proponer soluciones creativas e innovadoras para el caso.

Preguntas:

1. ¿La Opción C es la más innovadora de las tres opciones? (Sí/No) ¿Por qué?
2. ¿Qué alternativas adicionales podrían explorarse para resolver el dilema de Salud para todos S.A.?

3. ¿Cómo podría la empresa utilizar la tecnología o alianzas estratégicas para reducir costos sin afectar el acceso al medicamento?
4. ¿Qué papel juega la creatividad en la búsqueda de un equilibrio entre rentabilidad y responsabilidad social?

Equipo 5: Comunicación y Relaciones Públicas

Enfoque: Diseñar una estrategia de comunicación para cada opción.

Preguntas:

1. ¿La Opción B requeriría una campaña de comunicación más intensa que la Opción A? (Sí/No) ¿Por qué?
2. ¿Cómo debería Salud para todos S.A. comunicar su decisión a los pacientes, accionistas y ONGs?
3. ¿Qué mensajes clave podrían usarse para justificar una decisión que priorice el acceso al medicamento sobre las ganancias?
4. ¿Cómo podrían manejarse las posibles críticas o resistencias a la decisión tomada?

Equipo 6: Análisis de Riesgos

Enfoque: Identificar y evaluar los riesgos asociados a cada opción.

Preguntas:

1. ¿La Opción A conlleva un mayor riesgo reputacional que la Opción B? (Sí/No) ¿Por qué?
2. ¿Qué riesgos operativos, financieros y legales identifican en cada opción?
3. ¿Cómo podría la empresa prepararse para mitigar los riesgos asociados a la Opción C (alianzas con gobiernos y ONGs)?
4. ¿Qué estrategias podrían implementarse para gestionar los riesgos a corto y largo plazo?

Semana 15: Sesión 2

Partes fundamentales de un Plan Estratégico

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 4

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce las partes fundamentales de un Plan Estratégico, considerando su estructura y su relevancia en la gestión organizacional.

II. Descripción de la actividad por realizar

1. Los estudiantes eligen una organización real donde se trabajará el Plan Estratégico de Comunicación.
2. Diseño de un Plan Estratégico de Comunicación (principales componentes)

Los entregables esperados son:

- Análisis del contexto organizacional (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas).
- Definición de visión, misión y valores.
- Establecimiento de objetivos estratégicos.
- Diseño de estrategias y acciones clave.

Semana 16: Sesión 2

Planificación financiera estratégica: ingresos, costos y gastos

Sección: Fecha: .../.../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 4

Nombres y apellidos:

I. Propósito

Al finalizar la sesión, el estudiante reconoce los conceptos básicos de la planificación financiera estratégica, considerando la importancia de los ingresos, costos y gastos en la sostenibilidad de planes y proyectos comunicacionales.

II. Descripción de la actividad por realizar

1. Elaborar un presupuesto básico que incluya ingresos, costos y gastos.
2. Cada equipo presenta su plan financiero, explicando cómo distribuyeron los ingresos, costos y gastos.

Caso Propuesto: Planificación Financiera para el Proyecto «Campaña de Concienciación Ambiental»

Contexto: La organización EcoConciencia, dedicada a la promoción de prácticas sostenibles, planea lanzar una campaña de concienciación ambiental dirigida a jóvenes de 18 a 25 años. La campaña incluirá:

- Redes sociales: Publicación de contenido educativo y viral (videos, infografías, posts).
- Eventos presenciales: Talleres y charlas en universidades.
- Material impreso: Folletos y carteles para distribución en puntos estratégicos.

El objetivo es sensibilizar a 10,000 jóvenes en 6 meses sobre la importancia de reducir el uso de plásticos y promover el reciclaje.

Referencias

Hofstadt, C. (2003). *El libro de las habilidades de comunicación*. Editorial Díaz de Santos.