

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE EDUCACIÓN



El proceso de rediseño organizacional de una empresa desde el
liderazgo equilibrado

Trabajo de suficiencia profesional para obtener el título profesional de
Licenciada en Educación con especialidad en Educación para el
Desarrollo, que presenta:

Nelly Susana Socorro Su Uriona de Ayesta

Asesora:

Katya Giovanie Hurtado Cordero


Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, Katya Giovanie Hurtado Cordero, docente de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del trabajo de investigación titulado “El proceso de rediseño organizacional de una empresa desde el liderazgo equilibrado”, de la autora Su Uriona, Nelly Susana Socorro, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 04/12/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: 04 de diciembre de 2023.

Apellidos y nombres de la asesora: <u>Hurtado Cordero, Katya Giovanie</u>	
DNI: 09751289	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4190-9128	

A Dios siempre primero
y a Gabriel Ayesta de la Piedra, mi esposo
quien siendo el “último de la clase” siempre es el primero.

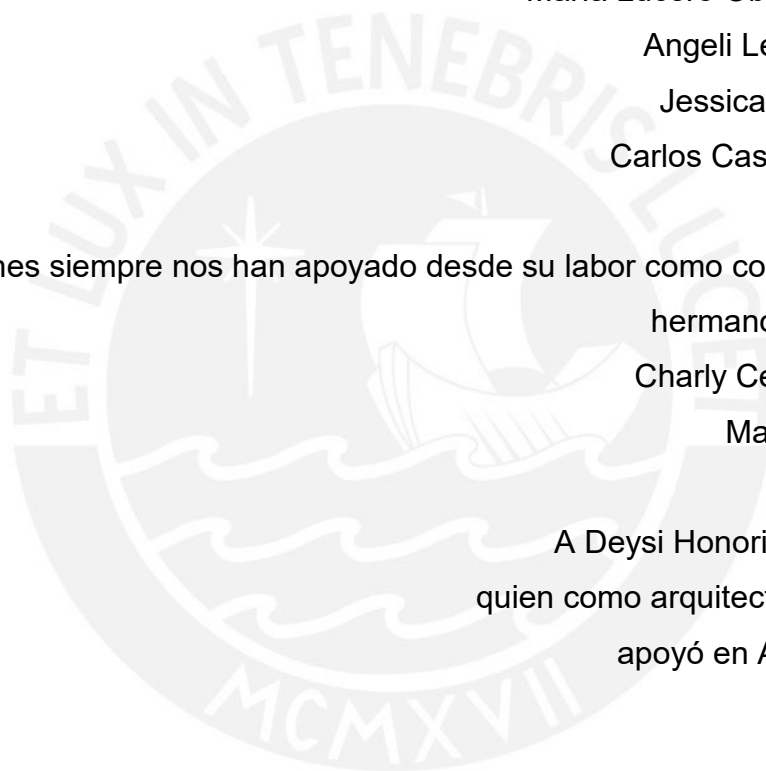
Al equipo que siempre ha confiado en mí para apoyarlo
(en orden cronológico):

Carlos Ayesta de la Piedra
Ana María Sepúlveda Gómez
Evelym Garcilazo Fonseca
María Lucero Obregón Ramos
Angeli León Camones
Jessica Doria Merino
Carlos Castillo Baudazio

A quienes siempre nos han apoyado desde su labor como comunicadores,
hermanos y AMIGO®:

Charly Cervera Gálvez
María Su Uriona

A Deysi Honorio Castañeda,
quien como arquitecta y estratega
apoyó en ARCA alumni.



RESUMEN

El presente trabajo pretende mostrar las competencias desarrolladas por un profesional de la educación formado en la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (FAE PUCP) a través de la presentación de una experiencia significativa relacionada con la conformación de un equipo en un proceso de rediseño organizacional en una empresa de correduría de seguros, por lo que se logró transformar un grupo humano en un equipo integrado que persigue la meta de la rentabilidad empresarial con valores compartidos concretos. Los objetivos plantean analizar cómo el rol del docente se desarrolla, mejora y coadyuva en la propuesta de rediseño organizacional de la empresa mediante el empleo de la narración reflexiva. Adicionalmente a ello, brindar tangibilidad al ejercicio de las competencias del perfil de egreso mediante evidencias, así como contribuir con aportes para formar docentes/facilitadores en el área empresarial en el marco de la formación de educadores en la especialidad de Educación para el Desarrollo de la FAE PUCP. Además, se demuestra que fomentar la autocrítica aporta en el proceso de autoevaluación para establecer la mejora continua del personal. La metodología utilizada es la narración reflexiva, la cual plantea cinco pasos consecutivos: identificar y contextualizar una experiencia docente significativa, escribir la narración reflexiva en torno a dicha experiencia, desarrollar la fundamentación teórica que sustenta la experiencia, reescribir la narración hasta madurar el análisis autocrítico y presentar una propuesta para mejorar el propio perfil profesional. Las conclusiones arrojan que la narración reflexiva es una herramienta potente que incide directamente en la mejora personal del perfil profesional si se naturaliza como método de autorreflexión permanente. Asimismo, se evidencia que la formación docente es inherente a la visión estratégica organizacional en cargos gerenciales con injerencia en la toma de decisiones.

Palabras clave: rediseño organizacional, pedagogía del management, modelo McKinsey 7S, agencia pedagógica.

ABSTRACT

This paper aims to show the competencies developed by an education professional trained in the Faculty of Education through the presentation of a significant experience related to the formation of a team in a process of organizational redesign in an insurance brokerage company, achieving the transformation of a human group into an integrated team that pursues the goal of corporate profitability with specific shared values. The objectives are to analyze how the role of the teacher develops, improves and contributes to the organizational redesign proposal of the company; for this purpose, reflective narration is used. In addition, it is shown how encouraging self-criticism contributes to the process of self-evaluation for the establishment of personal continuous improvement. In addition to this, to give tangibility to the exercise of the competencies of the graduate profile through evidence, as well as to contribute with contributions for the training of teachers/facilitators in the business area within the framework of the training of educators in the specialty of Education for Development of the FAE PUCP. The methodology used is reflective narration, which proposes five consecutive steps: the identification and contextualization of a significant teaching experience, the writing of a reflective narration about this experience, the development of the theoretical foundation that sustains the experience, the rewriting of the narration until the self-critical analysis matures and the presentation of a proposal for the improvement of one's own professional profile. The conclusions show that reflective narration is a powerful tool that has a direct impact on the personal improvement of the professional profile if it is naturalized as a method of permanent self-reflection. Complementary to this, it is evident that teacher training is inherent to the organizational strategic vision in management positions with influence in decision making.

Keywords: organizational redesign, management pedagogy, McKinsey 7S framework, pedagogy agency.

ÍNDICE

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ.....	1
FACULTAD DE EDUCACIÓN.....	1
Parte I	10
DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA DOCENTE SIGNIFICATIVA	10
1.1 Contextualización e identificación de la experiencia significativa docente	10
1.2 Justificación de la experiencia significativa docente	17
Parte II	20
NARRACIÓN Y REFLEXIÓN EN TORNO A LA EXPERIENCIA SIGNIFICATIVA DOCENTE	20
2.1 Fundamentación teórica que sustenta la experiencia significativa docente	21
2.1.1. Marco general: conceptos generales relativos a las empresas 21	
2.1.2 Conceptos organizacionales en ARCA	27
2.1.3 Conceptos pedagógicos en ARCA	29
2.1.4 Organización y pedagogía en ARCA: modelar y ejecutar	32
2.2 Narración reflexiva en torno a la experiencia significativa docente 33	
2.2.1 Cronología pedagógica en ARCA: desde los inicios hasta la necesidad del rediseño organizacional	35
2.2.2 Reflexiones sobre el ejercicio de la pedagogía del management en torno al rediseño organizacional en ARCA	50
Parte III	54
CONTRIBUCIÓN DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN PUCP AL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE	54
3.1 La reflexión sobre la formación inicial docente recibida por la Facultad de Educación	54

3.2 Aportes del egresado a la propuesta formativa de la Facultad de Educación.....	56
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS.....	61
LISTADO DE FIGURAS Y TABLAS.....	63
ANEXOS	63



PRESENTACIÓN

El rediseño organizacional forma parte de la vida cotidiana en las empresas; sin embargo, no todas son conscientes de estar en medio de uno o de necesitar planificarlo e implementarlo.

El objetivo fundamental del presente trabajo de suficiencia profesional fue analizar cómo el rol del docente se desarrolla, mejora y coadyuva en la propuesta de rediseño organizacional de la empresa mediante la narración reflexiva. Asimismo, cómo esta aporta en el proceso de reflexión para la mejora continua y demuestra las competencias del perfil de egreso del educador graduado de la FAE PUCP con el fin de plantear sugerencias en la formación de educadores de la especialidad de Educación para el Desarrollo de la FAE PUCP.

Además, este trabajo pretende demostrar que el profesional con formación docente es capaz de liderar estos procesos en una empresa de correduría de seguros y de fomentar la transformación de un grupo humano en un equipo integrado que persigue el objetivo de aumentar la rentabilidad desde la mejora de su productividad.

Durante el primer trimestre del 2021 en el Perú, la creación de empresas, llamadas también personas jurídicas, se incrementó en 11,9% en comparación con el año anterior, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021). ARCA Corredores de Seguros S. A. C. (ARCA) fue una de aquellas empresas creadas en ese periodo, la cual inició operaciones en el 2021 y se ubicó en el puesto 306 de 359 empresas del mismo rubro. La ubicación en esa posición se debió al inicio de la migración de la cartera comercial que se traspasó desde la persona natural con negocio hacia la nueva empresa. Es necesario mencionar que la migración de persona natural a jurídica es una meta cumplida después de 25 años de trayectoria como corredor y casi siete años después de notar que aquella era un paso necesario, aunque tardó al notar cuándo se cumplió en términos organizacionales. Cabe añadir que, en el 2022, el reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) indicó que ARCA estuvo en el puesto 193 de 368 empresas.

Desde su creación, el grupo humano que laboró en ARCA sufrió, pero también se favoreció con los cambios paulatinos en el proceso de transformación y el inicio del crecimiento interno de la organización. Ese proceso, por lo tanto,

se convirtió en una obligación, no solo por la regulación de organismos gubernamentales como la SBS, sino por las necesidades de un equipo que debía operar mediante términos de productividad con mayor eficiencia y eficacia.

En consecuencia, y después de varios esfuerzos por estandarizar procesos, el grupo se enfrentó a la migración de persona natural a persona jurídica, lo que trajo como necesidad el reaprender a **ser** y a **hacer**. Por ello, como parte del equipo, a manera de consultora externa, se inició la labor de la investigadora como facilitadora de la transformación organizacional para liderar la gestión del cambio. Fue una consecuencia llegar a la cuestión: ¿es posible lograr el rediseño organizacional de una empresa con más de 25 años de trayectoria operacional?, ¿cómo se transforma un grupo humano en un equipo de alto rendimiento que consiga estándares de productividad que conlleven a mejoras en su calidad de vida y rentabilidad del negocio?; además, ¿cómo implementar la gestión del cambio?

Actualmente el proceso continúa, aunque demorados por ser la primera experiencia de esta índole y magnitud, y con la firmeza puesta en seguir mejorando la calidad de vida de todo el equipo para convertirlo en un equipo *kaizen* (Hincapié-Montoya et al., 2018a), es decir, de mejora continua.

Por parte de la investigadora, luego de cursar el Plan Especial de Licenciatura en Educación en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PEL PUCP) y de ver las necesidades que surgían, decidió liderar esta transformación tomándola como un reto. De este modo, esta experiencia sería significativa para su trayectoria como arquitecta, docente universitaria y gerente de un estudio de arquitectura: labores que probablemente estaban lejos de este quehacer.

En la parte I se describe la experiencia docente significativa, dentro de la cual se identifica, contextualiza y justifica esta. En la parte II se emplea la narración reflexiva como metodología para mostrar la mejora del perfil profesional personal. Dentro de ella se desarrolla la fundamentación teórica que sustenta la experiencia con aspectos relevantes y su vínculo dentro de las organizaciones, los conceptos organizacionales y conceptos derivados de la pedagogía del management. Durante el desarrollo se establece como modelo de rediseño organizacional el de McKinsey 7S, el cual propone abarcar los siete elementos que componen las empresas de manera integral. Como cierre del apartado se narra la experiencia docente desde el contexto personal de la

investigadora y la cronología ARCA dividida en cuatro etapas: el inicio, la etapa pre-ARCA 2013-2021, la etapa ARCA 2021-2022 y la etapa ARCA 2023. Y finaliza con una mirada a los retos profesionales a partir de la experiencia narrada. En la parte III se plantea la reflexión sobre la formación en la FAE PUCP y los aportes, a manera de contribución, a la formación de educadores.

Las limitaciones de la investigación se concentran en el tiempo de preparación del presente trabajo y la etapa ARCA 2023, los que, a pesar de ello, coinciden de manera favorable. A esto se añade la limitación del espacio de este trabajo, el cual pretende ser un resumen, a manera de muestra, de la suficiencia profesional en la docencia y no una bitácora de trabajo para desarrollar las evidencias.



Parte I

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA DOCENTE SIGNIFICATIVA

En esta parte se presenta, en primer lugar, la descripción de la experiencia significativa de la investigadora y el contexto en el que se desarrolló, y a continuación, en la segunda parte, se presenta la justificación de la elección de esa experiencia a partir de la evaluación basada en criterios específicos que determinarán la elección de la experiencia que permite el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional.

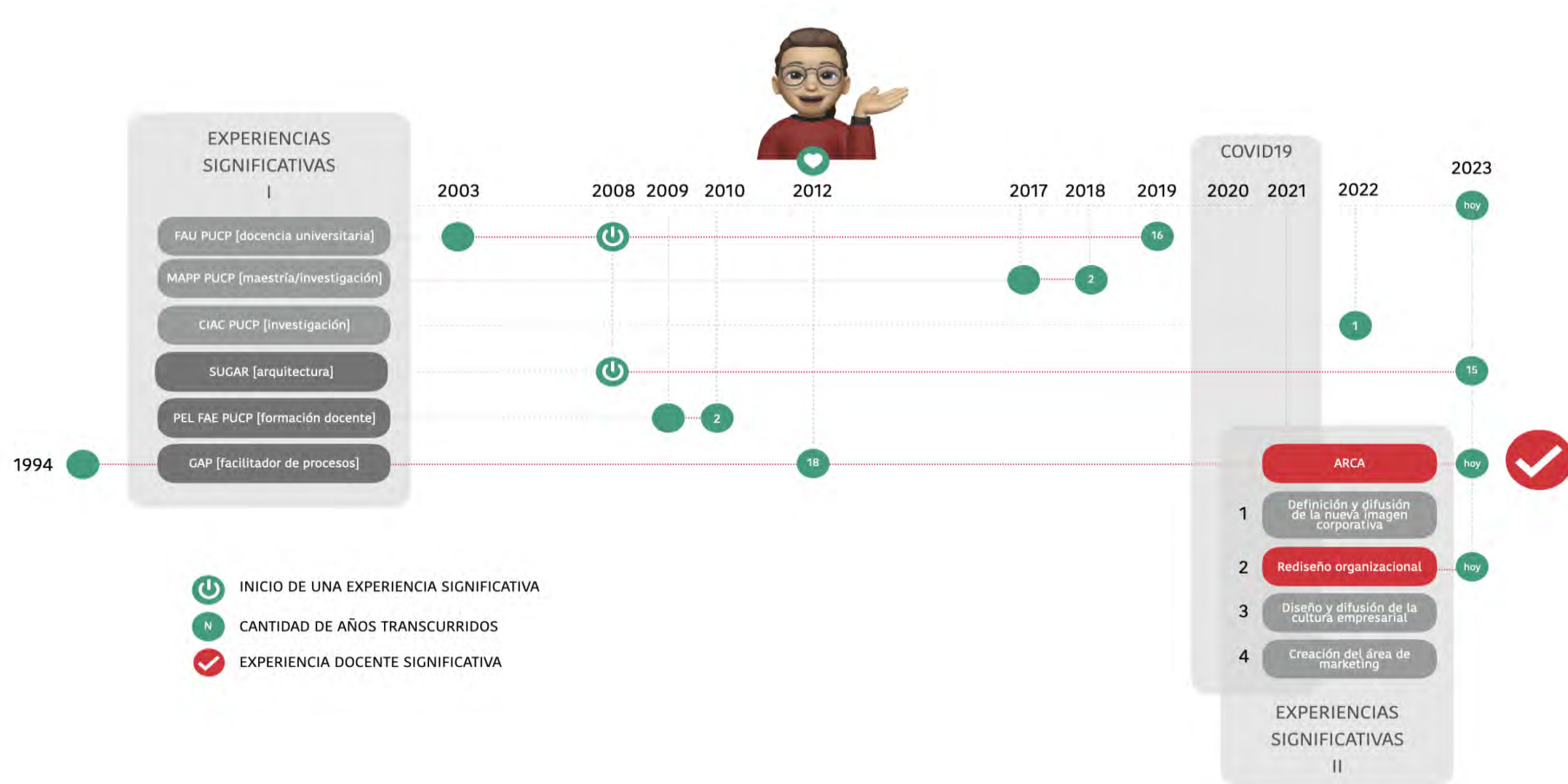
1.1 Contextualización e identificación de la experiencia significativa docente

La investigadora desarrolló la experiencia docente significativa correspondiente al proceso de rediseño organizacional de la empresa ARCA Corredores de Seguros S. A. C. desde el liderazgo equilibrado, la cual en adelante será denominada ARCA para efectos de facilidad en la referencia.

Antes de presentar el proceso seguido para identificar la experiencia docente elegida, es necesario mencionar alcances sobre la trayectoria de la profesional que la llevó a cabo. Arquitecta, como primera profesión desde el 2002, inició su carrera docente en el 2003 como jefa de prácticas en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Pontificia Universidad Católica del Perú (FAU PUCP). En el 2008 se enfrentó a la titularidad de cursos, lo cual hizo necesaria la instrucción superior en el ámbito educativo: labor desempeñada hasta el 2019. Ese mismo año inició su carrera como profesional independiente a cargo de su propio estudio de arquitectura, además, apoyó y asesoró a su esposo dentro un equipo de operaciones pequeño que le daba soporte a su labor como corredor de seguros. Por eso, ante relevantes responsabilidades, definió como obligatorio cursar el Plan Especial de Licenciatura en Educación que ofrecía la PUCP. Así, en el 2009 inició sus estudios y su formación en el ámbito educativo en la rama de Educación para el Desarrollo, la cual fue pertinente para las labores de esa época y de la actualidad. La Figura 1 resume las diferentes experiencias valoradas de forma general, de las cuales se optó por las desarrolladas en ARCA.

Figura 1

Contextualización de la experiencia docente significativa



Nota. La figura presenta, cronológicamente, los contextos académicos y las experiencias significativas de la investigadora.

Durante los últimos años, la labor fuera del aula fue la de mayor significancia aun siendo la que menor duración tuvo en comparación con la experiencia de docencia universitaria debido al impacto directo en los quehaceres laborales actuales y en el ámbito económico familiar, dado que el rol se desarrolló en una de las empresas de su propiedad.

Más aún porque el contexto de migración de persona natural a jurídica del propietario como corredor de seguros requería del apoyo y de la guía de un facilitador que organice el proceso de gestión del cambio. En lo que atañe a este, los requerimientos impuestos fueron consecuencia de las necesidades a cubrir por el equipo: cambiante y en crecimiento, que perseguía ser productivo, competitivo, eficiente y eficaz. Por cierto, de la mano de una nueva imagen corporativa y con la necesidad de una cultura organizacional que les permitiese operar generando mayor rentabilidad para la mejora de la calidad de vida del equipo a pesar de las dificultades ocasionadas por el periodo de pandemia.

Las experiencias significativas más relevantes para la investigadora tuvieron lugar dentro del contexto de la conformación de ARCA. Por ello, se eligen determinadas experiencias reflejadas en el rol de operador, facilitador de la transformación para la conformación de un equipo de alto rendimiento en el proceso de la gestión del cambio. En la Tabla 1 se describen de manera resumida las experiencias significativas.

Tabla 1*Descripción de las experiencias significativas seleccionadas*

EXPERIENCIA	1 Definición y difusión de la nueva imagen corporativa	2 Rediseño organizacional de la empresa
DESCRIPCIÓN	<p>Para migrar de persona natural a persona jurídica fue necesaria la contratación de un equipo de diseñadores gráficos que la desarrollen.</p> <p>La labor de la investigadora tuvo doble impacto: operativo y como facilitadora. En el primero, la búsqueda del programa adecuado. Encontró el Programa de Imagen Corporativa del Centro de Emprendedores de la PUCP, dentro del cual fue creada la imagen de marca, bajo un proceso participativo con los alumnos de la Facultad de Arte, especialidad de Diseño Gráfico PUCP. Elaboró el Brief de Empresa, generando la participación de la gerencia general en todo el proceso de validación. En el segundo impacto, como facilitadora, la difusión de la nueva imagen corporativa y personalizada para cada miembro del equipo, mediante reuniones virtuales participativas, producción del video de migración de la empresa con, a la vez, la difusión al público y clientes internos y externos.</p>	<p>La migración a persona jurídica trajo consigo el proceso gestión del cambio de rediseño organizacional, lo que produjo la formalización de procesos y la reubicación del personal en áreas específicas para la mejor conducción de operaciones y ventas de la empresa, así como la creación de nuevas áreas.</p> <p>La investigadora advirtió que varios de los miembros no eran conscientes de lo que sucedía, por lo que comprendió que necesitaba que todos los cambios fueran iniciados por el equipo, de manera horizontal y no vertical. En ese sentido, convocó y lideró reuniones de trabajo virtual y presencial para establecer la nueva estructuración con el uso de plataformas como Zoom, Miro y Power Point colaborativo para iniciar el cambio. Todo dentro del marco del trabajo colaborativo y comunicación efectiva.</p> <p>Esto trajo como resultado el manual de funciones y la compra de un Software CRM para el mejor funcionamiento de las operaciones, con los cuales se opera hasta hoy.</p>
EVIDENCIA	<p>Reuniones virtuales</p> <p>Video de migración</p>	<p>Reuniones virtuales y presenciales.</p> <p>Nuevo organigrama.</p> <p>Manual de Funciones y procesos</p>

	3	4
EXPERIENCIA	Diseño y difusión de la Cultura Empresarial	Creación de las áreas de Marketing y Ventas
DESCRIPCIÓN	<p>El grupo humano tuvo cambios menores, con algunas altas y bajas durante la pandemia, pero arrastrando los problemas de comunicación desde el trabajo presencial. Fue así como surgió la necesidad de tener una misma forma de ser, pensar y actuar, respetando la diversidad de personalidades que conformaban el equipo.</p> <p>La Cultura Empresarial permitió dar la pauta para uniformizar la “forma de ser” ante los clientes internos y externos para consolidar la comunicación asertiva, lo que se pudo conseguir a partir de reuniones virtuales y presenciales con todos los miembros de la empresa, implementación de WhatsApp Business con stickers que reflejen nuestra nueva actitud. Finalmente se concretó en un video de difusión interna, el cual se comparte hasta la fecha para nuevos colaboradores.</p>	<p>La necesidad de mostrarse al mundo y difundir que ARCA tenía una nueva imagen corporativa exigió la incursión en todos los medios digitales y físicos posibles: página web, cuentas de correo, firmas digitales, tarjetas virtuales, catálogos virtuales y físicos, flyers, y otros. Nada podía ser posible si no se conformaba primero el Área de Marketing, dado que desde allí se podrían generar las pautas para todo lanzamiento de información interna (como formularios de trabajo para cotizaciones, emisiones y otros) y externa (briefs por productos de seguros, Flyers, cartas de presentación y otros). Esta área no solo trajo medios de comunicación nuevos, sino el nuevo tono de voz entre todos. Lo que se tradujo en carpetas personalizadas dentro de la nueva nube virtual.</p> <p>Adicionalmente a ello, el notar que de manera natural, se formaba un equipo de vendedores que necesitaban de una guía, inició la labor de la investigadora como capacitadora en procesos internos y facilitadora de la transmisión de información técnica junto con el nuevo Gerente Comercial.</p>
EVIDENCIA	<p>Reuniones virtuales y presenciales.</p> <p>Video como medio de capacitación.</p> <p>Red Social WhatsApp como propulsor de la cultura empresarial.</p>	<p>Reuniones virtuales y presenciales.</p> <p>Uso de nube con contenido personalizado para generación de autonomía.</p> <p>Redes sociales</p>

Nota. La tabla describe cuatro experiencias significativas.

La elección de la experiencia significativa acerca de la cual se desarrolló el trabajo de investigación se realizó tomando en cuenta algunos criterios presentados en la Tabla 2.

Tabla 2

Criterios para la elección de la experiencia docente significativa

Nro.	Listado de Criterios	Puntaje
1	Buscó resolver una necesidad surgida en el desarrollo de mis labores profesionales en el campo en el que me desempeño.	4
2	Formó parte de una necesidad o situación de atención claramente identificada con evidencias observables.	4
3	Nació del proceso de reflexión docente o de cuestionamientos frente a un reto que requería ser atendido.	4
4	Planteó o desarrolló situaciones novedosas o mejoras a la situación detectada.	4
5	Sus resultados permitieron establecer una diferencia en la ejecución de las funciones que se cumplen o lleva a cabo.	4
6	Se evidencia el compromiso docente para asumir la ruta que lleva al cambio.	4

Máximo puntaje: 24

Nota. La tabla enlista los criterios que permitirán calificar las experiencias significativas de la Tabla 1.

Estos criterios permitieron valorar las cuatro experiencias descritas para seleccionar la experiencia a desarrollar. En la Tabla 3 se muestra la matriz usada para valorar las experiencias. También se asigna el puntaje con valores del 1 al 4, con lo cual es posible obtener un puntaje máximo de 24 puntos. Tal como se aprecia, la experiencia docente significativa seleccionada es la correspondiente al proceso de rediseño organizacional de ARCA con un puntaje de 23.

Tabla 3

Criterios para la elección de la experiencia docente significativa

EXPERIENCIAS	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Criterio 6	Puntaje
1 Definición y difusión de la nueva imagen corporativa	1	4	1	2	4	2	14
2 Rediseño organizacional de la empresa	4	4	4	3	4	4	23
3 Diseño y difusión de la Cultura Empresarial	4	4	3	3	3	3	20
4 Creación del área de marketing	3	4	2	3	4	2	18

*Puntaje: del 1 al 4

REDISEÑO ORGANIZACIONAL ARCA CORREDORES DE SEGUROS SAC

Nota. La tabla coloca los puntajes del 1 al 4 a cada criterio, lo que permite establecer el puntaje acumulado final que determinará la experiencia significativa a elegir para el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional.

A continuación se precisan detalles de la contextualización de la experiencia significativa sobre la que se trabajó.

- **Ámbito:** empresarial
- **Empresa:** Arca Corredores de Seguros S. A. C.
- **Áreas involucradas:** Currículo institucional y Cultura organizacional involucradas en el aprendizaje profesional de los miembros del equipo.
- **Campo específico:** gestión del cambio basado en el modelo McKinsey 7S de rediseño organizacional, el cual se implementa a partir del liderazgo equilibrado con estrategias didácticas basadas en el Design Thinking, que utiliza, a su vez, herramientas pedagógicas, como el trabajo colaborativo, la comunicación asertiva y la creatividad continua.
- **Características del entorno sociocultural y educativo:** el equipo de trabajo ARCA cuenta con personal de formación técnica en seguros y miembros con nivel de educación superior. Inicialmente organizados en dos áreas de trabajo (ventas y operaciones) lograron su reorganización en áreas específicas, como gerencia general, área comercial, área administrativa, área de operaciones y área de marketing y ventas. A esto se suma la segmentación del mercado, la cual se ha expandido desde atender principalmente a clientes como familias y personas naturales dependientes e independientes con profesiones con solvencia suficiente

para contratar seguros hacia personas jurídicas de diversos rubros. Todo ello como consecuencia de haber decidido añadir el segmento de seguros para camiones y remolcadores al habitual vehículos particulares. Como resultado, en los últimos meses se ha registrado un mayor índice de rentabilidad. El negocio, iniciado en 1994 por el corredor de seguros, continúa hasta hoy con un equipo de once personas, quienes son el resultado de consolidar a ARCA como persona jurídica después de veintisiete años de trayectoria dentro del marco de rediseños organizacionales paulatinos iniciados en el 2013. Estos rediseños iniciaron de manera empírica hasta evolucionar en un proceso consciente dentro de la narración reflexiva. Actualmente, el rediseño se enmarca en el modelo McKinsey 7S y encuentra la apertura de cada uno de los miembros del equipo, quienes han comprendido que mediante *kaizen*, traducido en términos de aprendizaje profesional, persiguen y consiguen progresivamente el resultado de la mejora de calidad de vida laboral y personal. La cohesión lograda por el diseño conjunto de los valores compartidos dentro de la cultura organizacional permite, en la actualidad, continuar el trabajo para la integración del equipo y establecer metas conjuntas para la mejora de la productividad y el aumento de la rentabilidad.

1.2 Justificación de la experiencia significativa docente

A continuación se presentan los criterios usados para la elección de la experiencia significativa y cómo la seleccionada cumple con estos criterios, de forma que los argumentos presentados justifican esa elección.

- 1) **Buscó resolver una necesidad/problema/dificultad/incidente surgido en el desarrollo de las labores profesionales en el medio en el que se desempeñó.** Dentro del rol, como propietaria de la empresa, la investigadora tuvo la oportunidad de asumir la conducción/liderazgo de los cambios coyunturales, tecnológicos, económicos y de diversa índole a los que se enfrentó el negocio familiar. Por lo tanto, el apoyo a la gerencia general se hizo imperante.
- 2) **Formó parte de una necesidad o situación de atención claramente identificada con evidencias observables.** Mantener la continuidad

laboral de un equipo que sufría cambios tecnológicos, de formalización tributaria y de organización produjo la necesidad de integración vinculada no solo con esas dificultades, sino también con el tiempo de pandemia por la COVID19 y las condiciones de virtualidad, que causaron una alarmante falta de comunicación y un enfriamiento en las dinámicas de operación del equipo.

- 3) **Nació del proceso de reflexión docente o de cuestionamientos frente a un reto que requería ser atendido.** Al reto de migración de persona natural a persona jurídica se sumaron las condiciones de contexto mundial y las falencias originadas por la labor empírica instaurada. Visto esto y, a pesar de los reiterados intentos de cohesión, mejora en la comunicación y procesos sistematizados, el panorama no progresaba. Fue a partir del cruce circunstancial con la formación en el PEL y la práctica docente en aulas de la PUCP que el espacio provisto por ARCA se convierte en un laboratorio de innovación e implementación de cambios.
- 4) **Planteó o desarrolló soluciones novedosas o mejoras a la situación detectada.** Una vez analizado el *statu quo* del equipo ARCA, la conducción de la transformación se produjo mediante la aplicación de la pedagogía del management, la cual responde al concepto de innovación desplegada mediante didácticas específicas obtenidas de la formación en el PEL. Entre ellas se mencionan las siguientes: el aprendizaje profesional, el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva. Estos conceptos sentarían las bases del diseño y la programación de las actividades de la empresa.
- 5) **Sus resultados permitieron establecer una diferencia en la ejecución de las funciones que se cumplen o llevan a cabo.** La gestión del cambio permitió implementar el modelo metodológico de McKinsey 7S para el rediseño organizacional, lo cual produjo cambios evidentes, consistentes y de mejoría continua. Por consiguiente, esta transformación aún está en curso y será un proceso continuo y abierto al cambio.
- 6) **Se evidenció el compromiso docente para asumir la ruta que lleva al cambio.** La participación activa y permanente de la docente durante todo el proceso valida el ejercicio de la docencia dentro de la organización.

En el siguiente apartado se desarrollará la narración reflexiva de la experiencia significativa del proceso de rediseño organizacional de ARCA desde el liderazgo equilibrado dentro del cual se inicia, a la vez, el proceso de integración del equipo.



Parte II

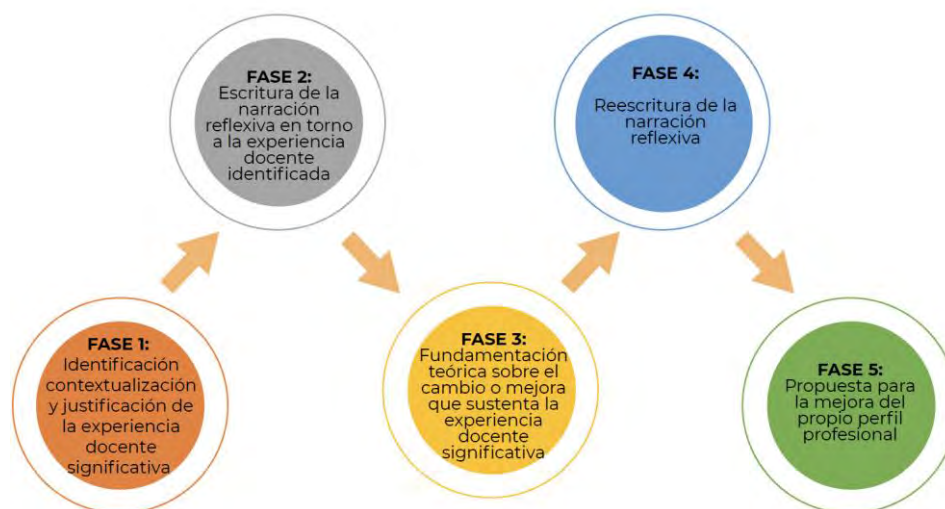
NARRACIÓN Y REFLEXIÓN EN TORNO A LA EXPERIENCIA SIGNIFICATIVA DOCENTE

La narración reflexiva, al ser un dispositivo de la práctica reflexiva (Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2023, p. 23), persigue como resultado que el docente mantenga el análisis y la autocrítica. Por eso, se considera un medio fundamental para conseguir una mirada abierta y holística del quehacer docente en ejercicio. De esta manera, el docente consigue advertir los puntos de mejora constante que le permiten mantener la actualización en su rama a través de esquemas investigativos.

Para llevar a cabo la narración reflexiva se debe desarrollar cada una de las fases de las que consta. Desde esta perspectiva, la parte I consideró la primera de estas, identificada en la Figura 2. Por consiguiente, en esta parte se desarrollarán las siguientes fases:

Figura 2

Fases de la narración reflexiva



Nota. Tomado de la *Guía para la elaboración del trabajo de suficiencia profesional – egresados*, (Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2023).

En el apartado 2.1 se presenta la fundamentación teórica del ejercicio docente dentro del rediseño organizacional, la cual se desarrollará siguiendo la

secuencia del vínculo de aspectos relevantes en una organización y su espacio común; el desarrollo de las rutas organizacional y pedagógica que luego se convertirán en las rutas-acción que será necesario ejecutar. Posteriormente, en el apartado 2.2 se presenta la narración reflexiva en torno a la experiencia significativa docente.

2.1 Fundamentación teórica que sustenta la experiencia significativa docente

Debido al contexto organizacional, muchas veces pensado como ajeno al educativo, será necesario precisar, en principio, los aspectos generales vinculados con las organizaciones, dentro de los cuales se desarrollan procesos cíclicos que generan la mejora y requieren de determinadas acciones preliminares para ejecutarlas. La rentabilidad, la productividad, el liderazgo, la resistencia al cambio, la conformación de equipos de alto rendimiento, entre otros, son algunos de ellos. Luego, se describen los elementos de la organización mediante el modelo McKinsey 7S para evidenciar la necesidad de la mirada integral de las compañías. Posteriormente, pero no en paralelo, sino en simultáneo y con vínculo directo, se presenta la simbiosis entre los conceptos organizacionales y pedagógicos desde la pedagogía del management.

2.1.1. Marco general: conceptos generales relativos a las empresas

Integración, productividad y rentabilidad

En una empresa, la integración de los miembros de un grupo humano convertido en equipo es necesaria tanto para alinear objetivos entre gerencias y áreas, como para generar el compromiso que requiere llegar a ellos. El equipo, en este sentido, forma parte de los aspectos controlables dentro de una organización, llamados también factores internos (Ramírez Méndez et al., 2022). Por eso, cuando las empresas buscan la fidelización de clientes, también dirigen la atención, los recursos y los esfuerzos hacia los clientes internos; en otras palabras, hacia el equipo. Sin embargo, ellos operan en función de objetivos específicos, dentro de los cuales

la productividad se considera uno de los principales objetivos empresariales (...) [y] su fin es brindarle al cliente externo los productos o servicios que satisfagan sus necesidades y cumplir sus expectativas en el momento que lo requiera con calidad y a un precio justo (...) (Ramírez Méndez et al., 2022, p. 193).

Por lo tanto, los clientes internos actúan en función de los clientes externos basados en el desempeño que desarrollan desde la eficacia y eficiencia para generar mayor rentabilidad (Montesdeoca Arteaga et al., 2020, p. 64).

En consecuencia, aunque la productividad sea uno de los principales objetivos, existe otro por supremacía, uno por el cual se desarrollan en el mercado: la rentabilidad. Dicho de otro modo, el fin último de toda empresa es conseguir la rentabilidad evidenciada directamente en la calidad de vida del equipo, sumada al objetivo empresarial de productividad, por lo que es inherente a una organización la predisposición y adaptación al cambio, la flexibilidad y la adopción de nuevas estrategias para generar nuevos modelos de actuación en el tiempo.

En estos términos, el proceso de integración del equipo o cliente interno forma parte fundamental de las bases de una empresa, puesto que garantiza el afianzamiento de los miembros para la sostenibilidad, en el tiempo, de los compromisos asumidos hacia el exterior.

Según Ríos y Morejón (citado en Ruiz Chávez y Hernández Vela, 2020, p. 29), el cambio es entendido como la modificación de la forma de trabajo que incide en el recurso humano y su capacidad de aceptarlo. En relación con esto, el mayor reto es gestionar la resistencia al cambio en el equipo, por lo cual es imperante concientizarlo y flexibilizarlo hacia el cambio planeado derivado de decisiones directivas estratégicas (Menkoff y Kay, 2000, como se cita en Ruiz Chávez y Hernández Vela, 2020). No obstante, es necesario aclarar que solo el cambio programado mediante un rediseño organizacional beneficia de manera interna y multilateral a las corporaciones. Al respecto, Alemany y Guzmán lo definen como:

el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad y productividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la

capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño (2021, p. 27).

Cabe traer a colación que muchas empresas, según Cevallos (2021), presentan problemas de diversa índole, como no haber diseñado una estructura organizacional y administrativa, no haber formulado un manual de funciones, evidencian desorganización en los procesos y falencias en el desempeño, no optimizan los recursos, entre otros. Pero, gracias a procesos como el cambio organizacional, todos ellos pueden solucionarse desde la perspectiva de esquemas o modelos de rediseño organizacional (por procesos, por enfoque en el control administrativo y otros modelos que se mencionarán más adelante), los cuales inciden en la búsqueda de soluciones a problemas de base de las organizaciones.

Rediseño organizacional, pedagogía del management y liderazgo

Para ejecutar el rediseño organizacional de una empresa es necesario gestionar el cambio mediante un líder o líderes; además de recurrir a la pedagogía del management o pedagogía empresarial, la cual “aporta herramientas técnicas al servicio de modelar un sujeto que sea a la vez colaborador y ciudadano corporativo. La agencia pedagógica es abordada así junto a la centralidad que asume la gestión de las competencias laborales” (Figari, 2018, p. 119). En este punto se abre el panorama hacia dos rutas: la organización y la pedagogía, tal como se esboza en la Figura 2. Así, también, se concluye que uno de los productos de la pedagogía del management vinculada con el rediseño organizacional es la cultura empresarial u organizacional, la que generará los principios rectores de la pedagogía de la corporación, dado que, en una organización, los miembros no pueden alcanzar los objetivos por ellos mismos a menos que formen parte de ella, en lo cual Miles (2002, pp. 7-8) y Figari (2018, p. 108) concuerdan.

Figura 3

Dos rutas para conseguir la rentabilidad



Nota. La figura presenta las dos rutas que se desarrollarán en simultáneo para lograr el rediseño organizacional.

Con este panorama se manifiesta que la ruta 1: conceptos organizacionales y 2: pedagogía del management, planteadas en la Figura 3, no son consecutivas; por el contrario, son complementarias entre sí. Por ende, necesitan de un ámbito, como el espacio sociocognitivo donde influencias personales, conductuales y ambientales definen el comportamiento humano. Un concepto clave para entender el comportamiento individual es la causalidad triádica recíproca entre ellas (Bandura, 2002, citado por Drouin et al., 2021). Dentro de esta relación se logran los objetivos, se proponen y llevan a cabo los cambios y proyectos en diferentes plazos; todo en el marco del rediseño organizacional.

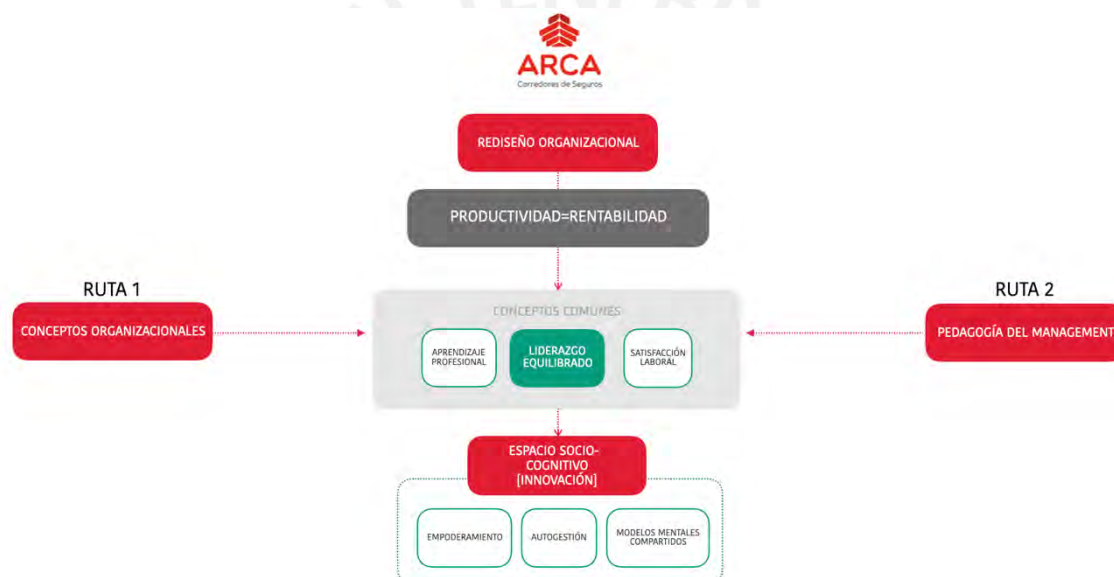
Quién lo comanda o dirige es un cuestionamiento que emerge de la necesidad de nombrar al líder del equipo. Sin embargo, la innovación en este ámbito se propone en favor de que el líder no solo sea vertical u horizontal, compartido o distributivo, sino que los líderes sean, también, miembros del equipo que tomen responsabilidades temporales mediante esquemas de contingencia ante proyectos específicos. En este sentido, el liderazgo en las compañías operaría a través de los estándares de un liderazgo equilibrado, como lo indica Drouin (2021) y confirma Hidalgo et al., 2023, (p. 176).

Es vital que dentro de este espacio se hayan pactado tres elementos que formen parte de la cultura empresarial: (1) el empoderamiento temporal de un miembro del equipo validado por el ejercicio del liderazgo vertical; (2) la autogestión o autonomía de los miembros del equipo para tomar decisiones,

acciones y solucionar problemas; y (3) los modelos mentales compartidos, que implican conocerse mutuamente para establecer los momentos de transferencia de liderazgo según la necesidad. De esta manera, el liderazgo equilibrado no propone que una sola persona cambie de rol; por el contrario, que se mantengan los líderes verticales, sean transformacionales (Hincapié-Montoya et al., 2018b) o adaptativos (Cardona Madariaga, 2009), y se manifieste la habilidad de liderazgo de los miembros con ese potencial durante los proyectos y actividades específicas.

Figura 4

Conceptos y espacio común entre las rutas organizacional y pedagógica



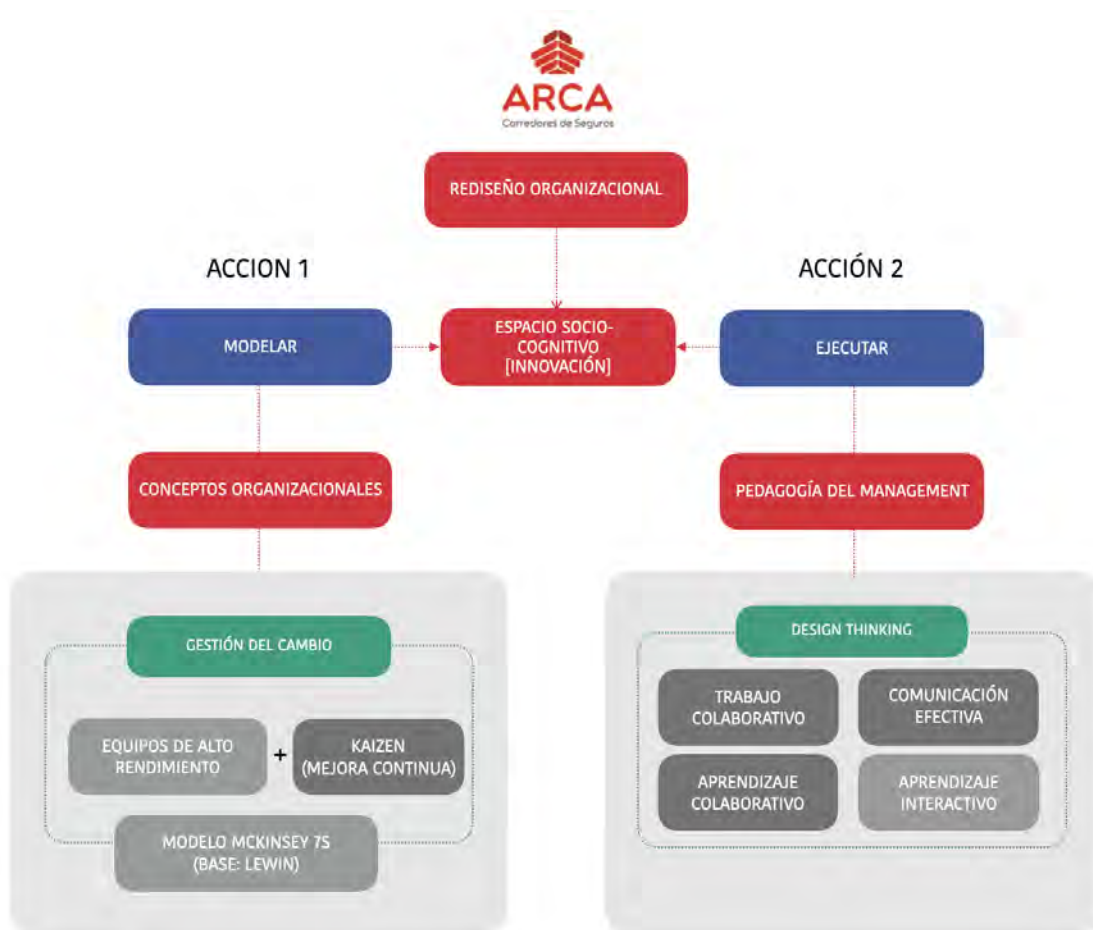
Nota. La figura desarrolla los conceptos comunes a las rutas organizacional y pedagógica, los cuales requieren de un espacio sociocognitivo para vincularse.

En la Figura 4 se visualiza, en síntesis, cómo se vinculan los conceptos comprendidos hasta el momento. Empero, en la zona central se sitúan dos adicionales: aprendizaje profesional y satisfacción laboral, ambos comunes y complementarios a los organizacionales y pedagógicos. Estos se manifiestan desarrollándose como consecuencias positivas del aporte del liderazgo equilibrado para conformar un equipo de alto desempeño. En estos términos, la satisfacción laboral o profesional se convierte, adicionalmente, en otra consecuencia tangible del liderazgo equilibrado demostrada en el nivel de colaboración, el logro de objetivos y alcance de metas en conjunto. Como infiere

Hidalgo et al. (2023), el equipo o comunidad de aprendizaje profesional requiere de un líder pedagógico, muy probablemente inadvertido por los protagonistas de la comunidad. Aunque subyace bajo los conceptos de liderazgo equilibrado, la agencia pedagógica está presente como matiz inherente a ese ejercicio.

Figura 5

Acciones en cada ruta del rediseño organizacional



Nota. La figura desarrolla las dos acciones: **modelar** desde el ámbito organizacional y **ejecutar** desde el educativo.

Una vez establecido, entonces, el espacio sociocognitivo común a las rutas primigenias es posible definir que cada una provee acciones específicas para su conformación. Por lo tanto, los conceptos organizacionales proveerán los lineamientos del modelado del mencionado espacio; mientras que la pedagogía del management se servirá del abanico de herramientas que sustentan su ejercicio para ejecutarlo. Así, la simbiosis permite que cada ruta-

acción aporte, de manera bilateral, herramientas y recursos de los cuales se sirven para conseguir la gran meta de la rentabilidad a través del rediseño organizacional.

2.1.2 Conceptos organizacionales en ARCA

Kaizen y resistencia al cambio

La gestión del cambio no pretende imponer, sino hacer partícipe y convencer al equipo de que un nuevo diseño organizacional parcial con impacto general es la mejor vía para que el grupo humano opere, labore y se conduzca como un equipo de alto rendimiento. Esto implica buscar la mejora continua; en otras palabras, que el equipo involucrado sea *kaizen*. Como indican Malpica et al. (2014, p. 79), “entre los enfoques más notables y prometedores para alcanzar la doble meta de mayor productividad y satisfacción de los trabajadores, está el diseño de las organizaciones basadas en equipos de alto desempeño”. Este tipo de equipos poseen alta participación, vínculos y comunicación para conducir una meta común a diferentes plazos con la misma cultura organizacional, lo que incrementa la eficiencia y calidad, y conduce a la motivación por la satisfacción que provoca el éxito alcanzado, que se traduce en satisfacción laboral. Sin embargo, muy a pesar de todos los beneficios que podrían conseguirse, a lo que se enfrenta un proceso de cambio *per se* es a la resistencia.

Al respecto, existen modelos para comprenderla y manejarla. Un ejemplo de esto es el modelo de los tres pasos propuesto por Lewin, el cual propone tres momentos: “descongelamiento de las prácticas antiguas, desplazamiento y cambio de la organización hacia la nueva dirección y recongelamiento de los modos más efectivos en la organización” (Mengíbar et al., 2017, citados en Bustos et al., 2018). De ellos, el primero es el más importante y difícil de abordar. Por ello, Ruiz Chávez y Hernández Vela (2020, p. 44) y Bustos et al. (2018) sostienen de manera complementaria que, por más suave que sea un cambio, la resistencia se presenta, naturalmente, por parte de los miembros del equipo en tanto se conduzca de manera autoritaria o vertical. Inclusive, por parte de los líderes o propietarios; muchas veces por el contraste que genera la falta de control que denotan los procesos de la innovación. Más aún impide adoptar

nuevas metodologías de trabajo e imposibilita innovar, sobre todo en pequeñas y medianas empresas. En esa vertiente, agrega Sandoval (2014, citado en Bustos et al., 2018), el cambio no sugiere sorpresa, sino ser el resultado de procesos continuos, abiertos, dinámicos, ante los cuales los equipos *kaizen* se adaptan para buscar la mejora continua.

Liderazgo equilibrado

Debido a que la responsabilidad de la gestión del cambio y la resistencia debe recaer en alguna o algunas personas de manera específica, es indispensable contar con la flexibilidad que aporta el liderazgo equilibrado, el cual propone el estilo de liderazgo vertical como directriz. Desde este punto de vista, si la resistencia al cambio se origina por “factores ligados a la personalidad de los individuos” (García 2005a, citado en Bustos et al., 2018, p. 90), el liderazgo transformacional, en complemento, juega un rol fundamental por generar “influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada, lo que influye positivamente en el proceso de mejoramiento continuo”, según Hincapié-Montoya et al. 2018, p. 661) refrendado por Torrejón-Gallo et al. (2022).

El modelo de rediseño organizacional McKinsey 7S

En este tenor, reluce el cuestionamiento sobre cómo modelar el cambio a implementar. Para ello, existen modelos dirigidos al rediseño organizacional que, según el tipo de empresa, pueden ser apropiados como base y guía para plantear estrategias empresariales. Si bien es cierto que las teorías administrativas podrían tener inicio en autores como Mintzberg (Alabart & Gil Estallo, 2010), quien plantea teorías para cada elemento organizacional, con el paso de los años se derivaron de ellas muchos modelos que pueden aplicarse, según sea conveniente, al contexto específico de cada empresa para llevar a cabo los procesos de cambio organizacional. Uno de ellos es conocido como el modelo de gestión McKinsey 7S (The 7S Framework de McKinsey & Company), el cual comprende siete esferas —como elementos en una empresa— que se relacionan e interaccionan entre sí de manera multilateral. Estas esferas se clasifican en dos subgrupos: esferas duras: estrategia, sistemas, estructura; y esferas blandas: habilidades, equipo, estilo de comunicación.

El modelo de gestión McKinsey 7S propone que todas las esferas se analicen de manera holística (Ülgen y Mirze, 2007, citados en Gokdeniz et al., 2017, p. 343) dentro de un proceso iterativo de reflexión y propuesta de estrategias como trabajo conjunto. Es pertinente añadir que Gokdeniz et al. inciden en que, a pesar de la interesante calidad de las soluciones del modelo McKinsey 7S para los problemas estratégicos, se entiende que no tiene una acumulación de conocimientos para su funcionalidad en el contexto de la evaluación empresarial (2017). Por esta razón, es posible aplicarlo de manera empírica, siguiendo los lineamientos de las cuestiones que acompañan a cada esfera para la estrategia de rediseño y replanteo, incluida la evaluación del *statu quo*.

2.1.3 Conceptos pedagógicos en ARCA

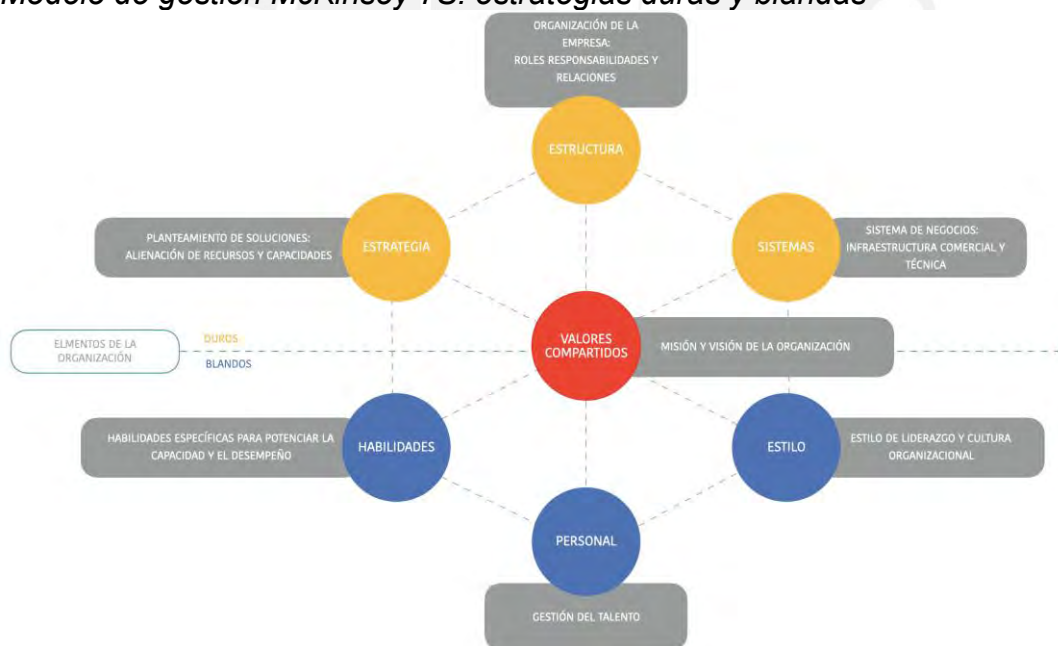
Pedagogía del management y aprendizaje profesional

Tal como se mencionó anteriormente, la pedagogía del management plantea que el equipo corporativo sea considerado como una comunidad educativa. Sobre este aspecto, Hidalgo et al. agregan el concepto de liderazgo pedagógico, el cual se da de forma natural y de manera compartida en los equipos de la comunidad (2023, p. 82). Además, Figari (2018) plantea que la pedagogía del management promueva el aprendizaje profesional dentro de las empresas, de modo que se alineen a estándares globales y locales en una vía bidireccional que permita que las corporaciones sean conscientes de la educación global corporativa constituida a través del pacto global. Además, agrega que las herramientas políticas y técnicas que provee la pedagogía empresarial permitirían la sinergia entre el aporte de los trabajadores y los saberes corporativos para el **hacer** y **proceder** diario dentro de la organización. Así, la agencia pedagógica será la que posibilite evaluar el desempeño basado en la mejora continua (*kaizen*) y la responsabilidad social empresarial (RSE).

Sin embargo, aunque la propuesta del management pedagógico plantee una alineación global-local, esta premisa debería discutirse y plantearse desde la esfera de **valores compartidos** de McKinsey 7S, que está, a su vez, sujeta a las decisiones de los principales líderes de la corporación. Otro de los elementos a tratar en ese nivel es la cultura organizacional, la cual está dentro de la esfera

de liderazgo debido a la alta incidencia que posee aquella para establecer el nivel de innovación en los procesos y las herramientas a adoptar de la pedagogía. Desde esta perspectiva, entonces, se plantea también el tipo de herramientas que utilizará el proceso de aprendizaje profesional dentro de la organización para conducirlo de manera ágil. En este punto entran a tallar las metodologías ágiles. Esto es validado por Flores-Cerna et al. (2021) al indicar que la principal brecha para implementar aquellas metodologías es el desacuerdo con la cultura organizacional y la resistencia al cambio. Por ello, agrega que su adopción debe ser un acuerdo transversal apoyado por la alta gerencia. Además, se complementa con Pinto Jiménez et al. (2006) cuando menciona que el aprendizaje puede favorecerse desde la estructura organizativa, relación directa con las esferas de estructura organizacional de McKinsey 7S graficada en la Figura 5.

Figura 6
Modelo de gestión McKinsey 7S: estrategias duras y blandas



Nota. La figura define cada uno de los elementos de las organizaciones según el modelo McKinsey 7S clasificados en duras y blandas. Adaptado de Enduring Ideas: The 7S Framework [página web], por McKinsey y Company, 2008, (<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>).

En esta segunda ruta-acción, al igual que con la gestión del cambio, es necesario establecer sobre qué nivel recae la responsabilidad de los procesos de generación de conocimiento. En cuanto a esto, Pinto Jiménez et al. (2006) refieren que el rol intermedio entre la alta gerencia y el operativo es la gerencia media, desde la cual se lideran los procesos de generación del conocimiento. Se concluye, de manera preliminar, que el liderazgo equilibrado se ejercerá desde esta línea de mando. Al respecto, se induce que, ante la cantidad de esferas a abordar, habrá un número similar, como mínimo, de estrategias para generar productos. Por ende, se entendería que estarán organizadas o clasificadas como proyectos, los cuales pueden desempeñarse de manera dinámica, ágil y flexible con el fin de obtener los que requiera la empresa.

Una de las metodologías ágiles que surge de la necesidad de la innovación y creatividad en los procesos organizacionales es el Design Thinking o aprendizaje basado en proyectos, el cual se basa “en el prototipado, con procesos flexibles en su diseño y constante mejora continua desde quien diseña hasta de quien la recibe” (Ñontol Oyarce et al., 2022). En ese sentido, “es un enfoque de innovación centrado en el ser humano, anclado en la comprensión de las necesidades del cliente, la creación rápida de prototipos y la generación de ideas creativas, que transformará la forma en que desarrolla productos, servicios, procesos y organizaciones” (IDEO, 2023). Dentro de los recursos pedagógicos que utiliza el Design Thinking se evidencia el aprendizaje colaborativo o cooperativo, práctica clave para apoyar el proceso educativo (Hidalgo et al., 2023), dentro del cual se promueve la comunicación efectiva, base fundamental del desempeño de una empresa.

Cabe añadir que después de todo lo descrito, la coyuntura pospandemia también benefició las rutas organizacional y pedagógica en términos tecnológicos. En este sentido, las organizaciones y la pedagogía encontraron otras herramientas y recursos digitales que coadyuvaron en salvar distancias para mantener los espacios corporativos y educacionales mediante el aprendizaje interactivo. Además, las organizaciones supieron aprovechar la virtualidad para diseñar plataformas que permitieron reuniones virtuales mediante videollamadas como Zoom® o Meet®; aplicaciones para gestionar la planificación colaborativa como Monday®; nubes o servidores virtuales para la información compartida como Google Drive® o OneDrive®; lienzos en línea para

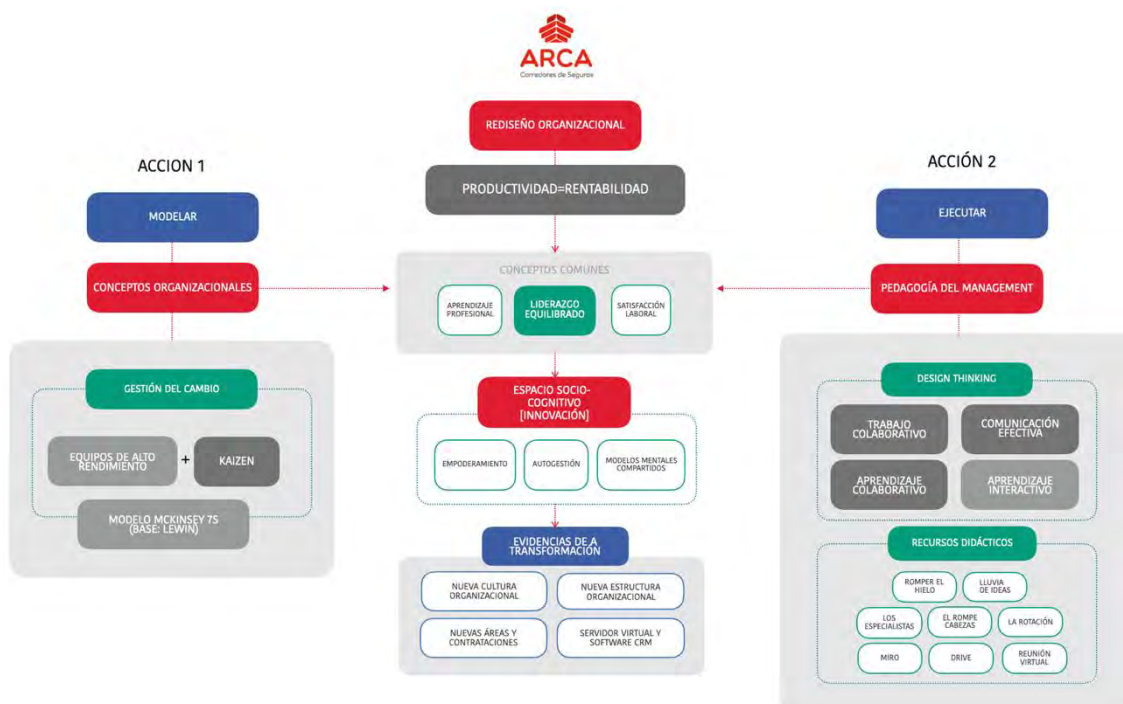
promover el trabajo colaborativo virtual para el desarrollo de proyectos como Miro®; entre otros.

2.1.4 Organización y pedagogía en ARCA: modelar y ejecutar

Finalmente, las dos rutas, dentro de la dialéctica generada, proponen dos acciones iterativas: el modelado y la ejecución. Así, desde la ruta organizativa se proponen las pautas que enumeran y modelan las etapas del proceso, las cuales se ejecutan desde el ámbito pedagógico con el uso eficiente de los recursos didácticos y las herramientas pedagógicas que este propone. En efecto, el rediseño organizacional demostrado en productos específicos se corresponde con elementos derivados del trabajo de las esferas de McKinsey 7S desarrollado con metodologías ágiles como el Design Thinking. Entre estos productos están los que se mencionan a continuación: el rediseño de la cultura organizacional, la reconfiguración de una estructura organizacional u organigrama, la creación de nuevas áreas, nuevas contrataciones e, inclusive, la posible implementación de nuevas tecnologías de la información (TIC). En conclusión, de esta manera se evidencia la simbiosis y dialéctica entre **modelar** y **ejecutar** en la analogía entre conceptos organizacionales y pedagógicos. En la Figura 7 se aprecia el resumen de la fundamentación teórica y la interrelación de los conceptos.

Figura 7

Fundamentación teórica para el rediseño organizacional



Nota. La figura presenta el vínculo entre los conceptos relacionados con el rediseño organizacional tanto desde el ámbito organizacional como desde el pedagógico y sus espacios de interrelación.

2.2 Narración reflexiva en torno a la experiencia significativa docente

Este punto podría considerarse como el más importante del trabajo de suficiencia profesional, puesto que relaciona la importancia de la elección de la experiencia significativa elegida con el proceso de investigación para armar la fundamentación teórica. Este vínculo, convertido en sinergia, manifiesta resultados beneficiosos no solo para la docente, sino también para las personas que formaron parte del contexto laboral, a quienes se agradece haber permitido desarrollarse como tal. A continuación, se pone en relieve algunos de ellos:

- El aprendizaje obtenido como investigadora y docente dentro del ejercicio laboral.
- La experiencia ganada en términos pedagógicos.
- La salida permanente del quehacer empírico.

- La evidencia de la necesidad de formación y asesoría de expertos en términos pedagógicos y organizacionales.
- La concientización sobre la necesidad de la investigación como parte crucial del ejercicio docente en el ámbito organizacional.
- La obtención de herramientas, recursos y habilidades pedagógicas que permitieron liderar a un equipo con larga trayectoria en conocimientos técnicos en su rama.
- La autoevaluación y autocrítica permanente sobre la agencia pedagógica ejercida en el contexto laboral.

Estos y otros beneficios que se dejarán entrever durante la narración reflexiva de la experiencia significativa, a continuación, son los que forman parte del significado de lo experimentado; así también, posteriormente, se evidenciarán los aprendizajes que dejó la formación en el PEL desde la práctica reflexiva y su vínculo con los acontecimientos y emociones dentro del quehacer docente. En virtud de mantener la metodología de manera íntegra, se vinculará con las evidencias de la experiencia, las que expondrán la pericia forjada en la docente durante los diez años de ejercicio en ARCA.

Como se indica en la *Guía para la elaboración del trabajo de suficiencia profesional* (FAE PUCP, 2023), la experiencia docente posee dos tipos de mirada: retrospectiva y prospectiva. La primera, debido a que infiere que el ejercicio experimentado a lo largo de los años enlazado con el contexto pedagógico fuera del aula se convierte en un ciclo de retroalimentación constante y nutritivo para todos los protagonistas de la experiencia: la docente y el equipo ARCA. Y la segunda, debido a que las circunstancias de desarrollo fueron propicias y favorables, puesto que el desarrollo del presente trabajo fue iniciado por la motivación del programa propuesto por la FAE PUCP y culminado en paralelo con el ejercicio pedagógico en el ámbito empresarial. Por ello, podría considerarse como una práctica reflexiva dirigida por la FAE PUCP en tiempo real y con impacto directo en un equipo que espera convertirse en uno de alto rendimiento en términos organizacionales.

Asimismo, se deduce que la narración permitió analizar, definir y concretar el rol de la docente como líder de cambio y capacitadora del equipo. Además, demostró impulsar la mejora continua del profesional y evidenció el cumplimiento de las competencias del ejercicio profesional de la docente formada en la FAE

PUCP con el fin de, posteriormente, enunciar sugerencias de mejora para ese perfil de egreso a manera de contribución.

Se desprende del contexto pedagógico de la docente (ver Anexo 1) que algunas de las metas alcanzadas dentro de este proceso metodológico fueron las siguientes:

- Se evaluó el contexto laboral organizacional desde el ámbito pedagógico.
- Se consiguió mantener la reflexión sobre la práctica en el ámbito empresarial.
- Se tomó la decisión de mejora sobre el ejercicio profesional para agregar componentes pedagógicos que sumen acciones e impacten satisfactoriamente.
- Se establecieron nuevas rutas, mecanismos y herramientas para el trabajo como líder organizacional y gerente de desarrollo.
- Se afianzó la práctica reflexiva con el vínculo y contraste en temas de investigación.

La mirada hacia el futuro será planteada como un reto para la docente dentro del manejo de la resistencia al cambio según el método de Lewin (Bustos et al., 2018), la mejora continua (*kaizen*) y el rediseño organizacional que plantea los elementos cruciales para conducir una empresa (Kocaoglu & Demir, 2019); a ellos se sumará la evaluación del desempeño en el futuro.

En el siguiente apartado se precisarán las etapas que atravesó el negocio convertido en empresa hasta estos días, dentro del marco de la narración reflexiva y con base en el modelo organizacional elegido.

2.2.1 Cronología pedagógica en ARCA: desde los inicios hasta la necesidad del rediseño organizacional

Para iniciar este apartado, es necesario dividir cronológicamente a ARCA en las cuatro etapas de cambio identificadas para establecer la reflexión:

- El inicio
- Pre-ARCA 2013 - 2021
- ARCA 2021 - 2022
- ARCA 2023

En adelante, se hará referencia a cada una de ellas por esos títulos para facilitar la lectura. El texto será complementado con la Figura 8, la cual muestra un esquema que resume la cronología de ARCA desde sus inicios hasta la actualidad, en la cual se encuentran hitos en temas de organización, pedagogía, cambios en el equipo, entre otros.

El esquema de organización de la narración por cada etapa se desarrollará en el siguiente orden: contexto organizacional, cambios organizacionales, intervención de la pedagogía del management y rol de la docente. Este último concepto se exceptúa del inicio, dado que la participación de la docente como líder se inicia en el 2013 (ver Figura 8 y Anexo 1).

2.2.1.1 El inicio

El inicio se establece en 1994 hasta el 2012, periodo en que el conocimiento técnico y la operación basada en venta y posventa primó, y se instauró junto con diversos cambios entre los miembros del equipo.

El trabajo fue arduo desde los inicios, dado que la condición de persona natural con negocio propio tuvo una duración importante. Pasados algunos años, la necesidad operativa requirió del apoyo administrativo, por lo cual el negocio se convirtió en una empresa familiar apoyada por un asistente motorizado. Es necesario recordar que en esos años la internet aún no formaba parte de la vida diaria, lo que implica un esfuerzo mucho mayor al actual el sobrellevar el trabajo manual de la mano con la rentabilidad y entre pocos integrantes, lo que se destaca en esta primera etapa.

Un tiempo después, la organización se mantuvo empírica y la necesidad de crecimiento generó la implementación de un equipo de ventas, el cual fue conformado por relaciones amicales y duró pocos años, lo que impactó de manera positiva en el crecimiento. Recién en el 2008, el negocio dio un giro importante, puesto que la gerencia decidió sumar al equipo un encargado de labores de administración y posventa fuera del entorno familiar. En los años consecutivos, fue más sencillo contratar e integrar al equipo miembros fuera del entorno familiar. Por ello, los cambios venideros fueron paulatinos: el alquiler del local comercial en el 2009 y la contratación de un equipo operativo en el 2010.

Desde la gerencia general siempre hubo mucha motivación y entusiasmo por mantener la rentabilidad y fue conseguida a lo largo de los años gracias al

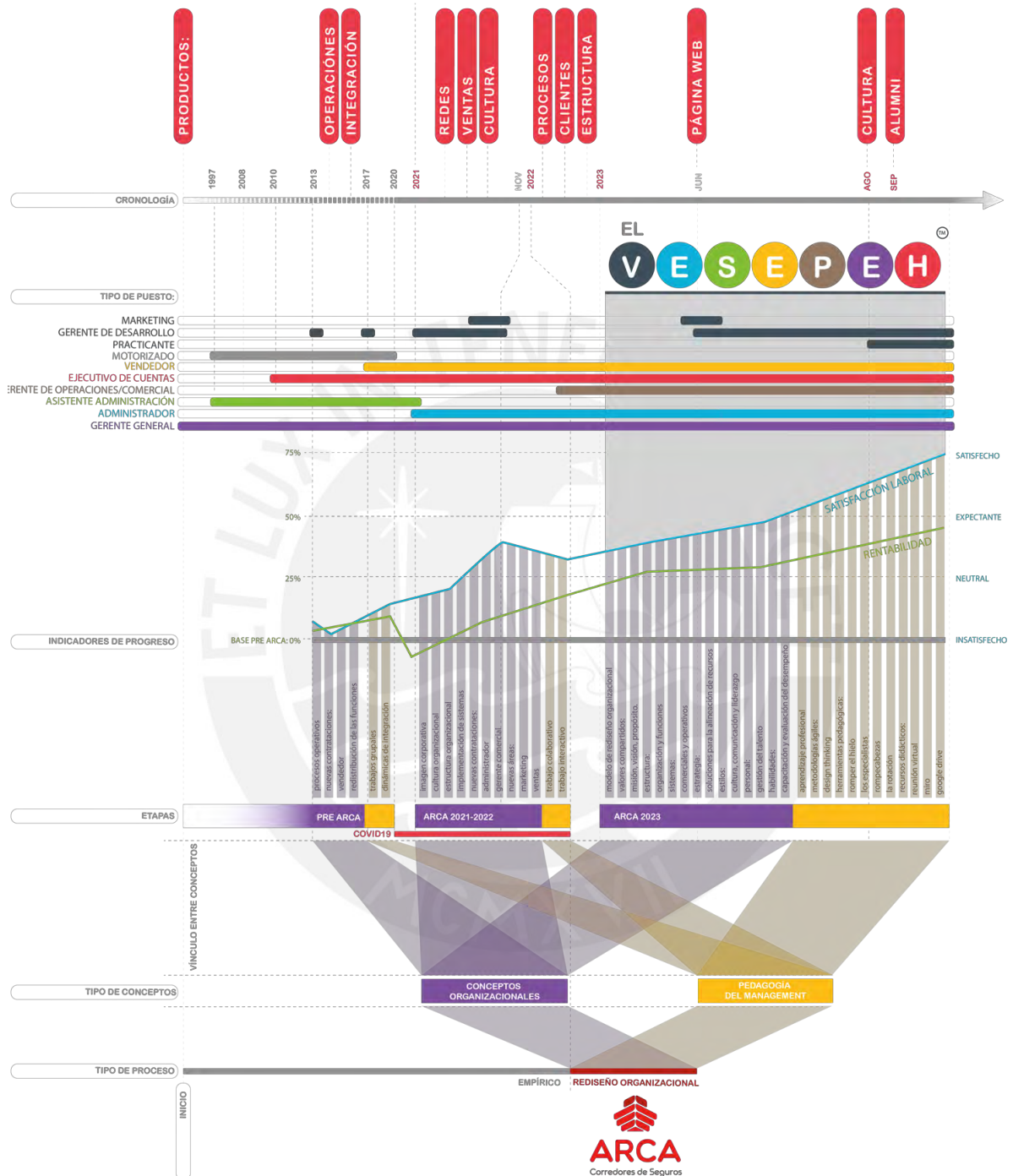
inicio como modelo de empresa familiar, según Ruiz Chávez & Hernández 2020, p. 28), como un “grupo aliado emocionalmente” en el cual se separan los términos organizacionales de los directivos. Sin embargo, se rescatan las características positivas de mantener las órdenes y decisiones centralizadas, las que hasta el momento arrojaron buenos resultados en términos de productividad y rentabilidad. Sin embargo, el aprendizaje del manejo de los conceptos de eficiencia (optimización de recursos) y eficacia (medición de resultados), según Hernández (2011, citado en Ramírez Méndez et al., 2022), fue duro y basado en la técnica del ensayo y error.

En esta etapa, el estilo de liderazgo era vertical y la evidencia de la existencia del espacio sociocognitivo (Drouin et al., 2021) basado en el liderazgo equilibrado para conseguir empoderamiento, autogestión y modelos mentales compartidos aún tenía por delante algunos años más. En este sentido, el matiz pedagógico se basaba en la mentoría directa por parte del gerente general, quien trabajaba de la mano con cada miembro del equipo y dirigía cada paso en camino.

Quedan cortas las palabras para describir esta larga etapa de formación, conformación y experiencia porque destaca la amplia trayectoria del equipo fundador, el esfuerzo por la consolidación y mucha pasión para continuar a pesar de las dificultades surgidas en diecinueve años de trayectoria.

Figura 8

Cronología y componentes del proceso de rediseño organizacional en ARCA Corredores de Seguros S. A. C.



Nota. El diagrama muestra las etapas del proceso de rediseño organizacional en ARCA, el cual estuvo acompañado de la integración paulatina de conceptos organizacionales y pedagógicos, los que, integrados, demuestran el progreso en términos de rentabilidad y satisfacción laboral.

Además, muestra la progresión de puestos de trabajo a lo largo del proceso y los productos diseñados durante las tres etapas de cambio.

2.2.1.2 Etapa pre-ARCA 2013 - 2021

La etapa pre-ARCA inicia con el vínculo de la investigadora como parte del negocio familiar, así como con su primera intervención en el negocio en términos pedagógicos ligados a la integración de los miembros del equipo. Como se aprecia en la Figura 8, recién en esta etapa se relacionan procesos organizativos y pedagógicos, aunque fuera de un plan o modelo de organización específico.

Tal como se indica en el contexto de la investigadora (ver Anexo 1), esta etapa de ocho años tuvo intervenciones intermitentes debido al poco tiempo de reflexión dedicado a la planificación dentro del negocio. En este momento, ARCA aún se veía desde lejos con una perspectiva de los primeros pasos de la formación académica en pedagogía y el inicio en la experiencia como líder de una empresa de proyectos de arquitectura y nuevo miembro del negocio familiar de correduría de seguros.

A pesar del poco tiempo dedicado y de la intermitencia, la observación preliminar desde la perspectiva organizacional dejó entrever una fuerte concentración en la mecanización de procesos operativos, duplicidad de labores, poca comunicación entre los miembros del equipo y la necesidad advertida de cambios en esas formas de trabajo. Sin embargo, tal como asegura García (2005a citado en Bustos et al., 2018), la resistencia al cambio puede tener factores ligados a la personalidad y a la organización. Esta afirmación se valida al encontrar ambos tipos de factores. Los primeros, ligados a los miembros del equipo y los segundos, ligados a la gerencia general.

Cabe mencionar que en esta etapa la internet se había consolidado y la tecnología de la información era parte de la vida de los negocios; sin embargo, aunque ya se había contratado un software apropiado para el funcionamiento de la operación, era utilizado por el equipo operativo y administrativo, pero no por la gerencia. En este sentido, la disociación entre ambos produjo duplicidad de trabajo. Asimismo, la falta de comunicación se evidenció en la formulación de procesos de operación individuales y no compartidos. Así nace la iniciativa de convocar a los miembros del equipo a dos tipos de reuniones: de integración, con dinámicas de grupo dirigidas por un comunicador, y de trabajo colaborativo,

facilitados por la docente para integrar y establecer procesos de venta y posventa.

Uno de los resultados se describe en el esquema del Anexo 2: procesos pre-ARCA. En él se estableció un esquema de operación en la rama de seguros vehiculares, aunque no en los demás riesgos manejados por el negocio. Otro proceso que se intentó paralelamente fue establecer funciones para cada miembro; sin embargo, esto no fue posible en esta etapa, dado que algunos de los integrantes eran nuevos y mantenían el proceso de mentoría por parte de otros miembros. La resistencia al cambio fue reforzada por el mismo **quehacer** durante tantos años anteriores, desde los miembros más antiguos.

Durante este periodo hubo varios intentos de ampliar el equipo con nuevos integrantes; no obstante, los procesos de selección no estaban establecidos, tampoco los perfiles de puesto u otros elementos como una organización o cultura empresariales claras para la selección. En esta fase, todo el trabajo se mantenía concentrado en las operaciones. Casi culminada, la gerencia decidió vincular a un nuevo miembro que cumpliera la función de ventas para incrementarlas, lo cual mantuvo la evidencia de requerir una estructura sólida para recibir a nuevos participantes y concebir un equipo integrado.

Si hasta el momento todos los cambios en el negocio habían sido planeados, esta fase encuentra su fin por el impacto de los cambios no planeados, según Ruiz Chávez y Hernández Vela (2020), por la pandemia y los dos años consecutivos de cuarentena instaurados en el país entre el 2020 y el 2021.

La retrospectiva y reflexión del rol de la investigadora en esta etapa deja la experiencia de la necesidad de la ruta pedagógica desde una visión completa de la organización. Si bien es cierto que no hubo planificación desde lo organizacional, sí hubo intervención de contingencia desde lo pedagógico. Este carácter reflejó resultados parciales, lo que derivó en un cambio leve. A partir del análisis del modelo de McKinsey 7S se soslayó la mirada integral y se trabajó en el cambio de manera empírica desde dos de las esferas: personal y **estructura**, dos de los siete elementos organizacionales (ver la Figura 6). Desde esta perspectiva, aún no había una consciencia sobre la gestión del cambio o la conformación de un equipo de alto rendimiento ni de la pedagogía del management para conducir a la organización desde una misma cultura hacia los

mismos objetivos. El rol de la investigadora quedó reducido a la facilitación dentro de las reuniones convocadas para la integración y el cambio, pero no se trasladó al ámbito general para el enfoque holístico de la planificación del cambio por falta de empoderamiento y autogestión.

2.2.1.3 Etapa ARCA 2021 - 2022

Apenas el gobierno peruano anunció la cuarentena el 15 de marzo del 2020, se inició una nueva etapa. Ese mismo domingo comenzó el trabajo virtual: la información del hardware fue cargada en un servidor en la internet, los equipos fueron comandados de manera remota y el personal inició operaciones desde casa. Fue impresionante cómo todos mantuvieron las ganas de trabajar a pesar de las condiciones adversas; del mismo modo, la gerencia mostró una preocupación importante sobre sus trabajadores y la cohesión se manifestó en su mejor versión.

Aunque duró poco, unos meses después, todo el trabajo quedó paralizado. Más adelante, cuando el gobierno determinó la modalidad del teletrabajo, se continuó con los procesos que quedaron pendientes y se advirtió que era el momento de cumplir el sueño que la gerencia había mantenido por años: la migración. Dada la coyuntura, hubo tiempo para que ARCA inicie la conversión de persona natural a jurídica, lo que requirió de un proceso riguroso ante instituciones gubernamentales como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como la creación de la marca junto con la imagen corporativa, la implementación de una plataforma digital compartida oficial (ya no por contingencia) y la implementación de un nuevo software CRM del cual se sirviera el equipo para manejar la información actualizada de clientes externos y las asignaciones internas. Además, se implementó el teletrabajo con la provisión de hardware adecuado para las labores, y la gerencia determinó la separación de labores administrativas y operativas, por lo cual procedió con la contratación de un administrador. De esta manera, se mantuvo la jerarquía de la organización vertical y las decisiones absorbidas por la gerencia.

De manera simultánea, la docente retomó sus actividades de colaboración, lo cual permitió que las decisiones fueran compartidas. Esto facilitó el trabajo en equipo en conjunto con la alta dirección. En este momento, ARCA aún estaba en transición, lo que la convertía en una empresa joven con amplia

experiencia. Con este criterio se trabajó el diseño de marca en conjunto con el programa de Imagen Corporativa para Clientes Reales promovido por el Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CIDE PUCP) en convenio con la Facultad de Arte y Urbanismo de la PUCP, especialidad de Diseño Gráfico.

Ya desde esta línea de acción, la docente se encontró a cargo de la ejecución de las coordinaciones entre la gerencia y el CIDE PUCP para llevar a cabo el proyecto de manera exitosa. La consolidación de la marca desencadenó la labor de organizar a ARCA desde una cultura organizacional clara, difundida y con valores compartidos en los cuales todos los miembros del equipo creyeran. Para esto se convocó a un especialista en diseño organizacional, comunicador integral de profesión, quien en el marco de un taller basado en el trabajo colaborativo dio las pautas a la gerencia general, administración y a la docente para sentar las bases de la actual cultura organizacional ARCA evidenciada en el Anexo 7. Una vez establecidas la marca y la cultura organizacional fue necesario comunicar a los clientes internos y externos la migración. ARCA lo hizo mediante un video que fue difundido, desde los inicios del área de marketing, de manera interna y por las redes sociales ya implementadas (Facebook e Instagram).

Dentro del proceso de consolidación como equipo, se integraron nuevos miembros y se conformó el grupo de vendedores, con lo cual se consolidó un área específica para ellos nombrada embajadores ARCA.

En resumen, las actividades referidas a la organización fueron las siguientes:

- Migración a persona jurídica
- Diseño de imagen corporativa
- Implementación de sistemas: software de seguros y nube virtual
- Área de ventas: embajadores ARCA
- Cultura organizacional
- Estructura organizacional

Las cuatro primeras fueron directrices de la gerencia propiamente dicha, mientras que las dos últimas fueron propuestas en conjunto y lideradas por la docente.

Las evidencias del rol docente dentro de la organización señalan una nueva etapa como líder propiciador de la organización. Como se mencionó, este periodo está marcado por la labor continua de la docente dentro de ARCA y con impacto en las diferentes áreas del equipo. A continuación, se hace referencia a cada una de las evidencias pedagógicas y su línea de acción específica, así como la repercusión en el futuro ARCA:

- ARCANA ventas 2021, descrita en el Anexo 3, fue una jornada de trabajo que permitió la cohesión del equipo. Todos los miembros se veían por primera vez después del periodo de cuarentena y los nuevos miembros se integraron en una sesión que fue conducida en el marco de la organización pauteada por la docente. Esta jornada no solo tuvo un matiz expositivo con la temática de servicio al cliente como nuevo motor de la organización por parte de Interamigos EIRL, sino también integrador con momentos para compartir dentro de una sesión de fotos que generó medios digitales para la nueva comunicación interna. Esto tuvo la intención de obtener material que sirva para elaborar stickers de WhatsApp, producción de flyers publicitarios y otros elementos.
- ARCANA procesos 2022, descrita en el Anexo 4, fue un proceso de trabajo colaborativo virtual, el cual permitió que los miembros del área de operaciones, administración y la docente formularan los roles y actividades que tendrían estas áreas. Fue un proceso dirigido desde la investigación sobre la estructuración de la competencia en el mercado, el análisis de la problemática heredada de la etapa pre-ARCA y la expectativa que generaba ser parte de una nueva marca. Las reuniones fueron programadas de manera semanal vía Zoom® con la utilización de herramientas de trabajo colaborativo como Miro® para facilitar la exposición y opinión. Los resultados de este trabajo marcaron la pauta de cambio en cada área y función, lo que permitió, más adelante, facilitar la implementación, puesto que todos colaboraron en las propuestas.
- ARCANA procesos internos y ventas 2022, descrita en el Anexo 5, encuentra al equipo con un cambio en la contratación en la administración. A diferencia de la evidencia anterior, esta retoma la presencialidad y durante esta etapa se formularon cambios en el proceso operativo *per se*, así como la ideación de un cambio en el vínculo con el

equipo de ventas. Se analizó detalladamente y de modo presencial cada proceso de interrelación entre las compañías de seguros, y los clientes internos y externos para facilitar el futuro encuentro con los embajadores.

- ARCANA clientes internos/externos 2022, descrita en el Anexo 6, tuvo la participación de todas las áreas de la empresa. Desde esta reunión se establecieron propuestas para reforzar los procesos entre áreas y, también, entre la empresa y los clientes externos mediante el trabajo colaborativo, la lluvia de ideas y otras didácticas participativas dentro de la metodología ágil del Design Thinking. Esta jornada tuvo como resultado producir una presentación que fue difundida entre todos los miembros para la implementación inmediata de cambios. Cabe mencionar que la mayoría mostró apertura y motivación en el proceso, lo que redujo la resistencia al cambio y la facilidad para instaurar la nueva organización.
- ARCANA reorganización 2022, descrita en el Anexo 8, fue un proceso que duró aproximadamente dos meses y mantuvo la colaboración y rotación entre los miembros para proponer nuevas áreas, roles y funciones, nuevos cargos, entre otros. Fue una experiencia muy enriquecedora para el equipo, puesto que denotó el esfuerzo desde la expectativa y la esperanza de ejecutar cambios. Una vez más, el trabajo se basó en la investigación de empresas pares y el intercambio de diapositivas entre todos los miembros para la construcción conjunta de una nueva organización. Dentro de este proceso se estableció también el listado de funciones específicas por área, así como la colaboración e interrelación entre cada una.

Esta etapa estuvo cargada de propuestas, cambios, cohesión y nuevas metas. Tal como se demuestra en cada una de las evidencias presentadas, el trabajo de organización, programación y facilitación/conducción de todas las actividades denotó un cambio en el estilo de liderazgo. ARCA migraba hacia el liderazgo transformacional, entendido por Bass (1990, citado en Hincapié-Montoya et al., 2018), como el que provoca cambios en las necesidades, los valores, las preferencias y aspiraciones de sus subordinados, de modo que permite que trabajen en pro de los intereses colectivos de la organización. Dentro de esta nueva forma de enfrentar los cambios y liderar un equipo con mucha

apertura hacia ellos, la empresa experimentó nuevas rutas demostradas en los hechos que acontecieron en lo sucesivo:

- La contratación del gerente comercial y de operaciones
- La intención de conformación de nuevas áreas: marketing y ventas
- La implementación de la página web y consolidación de las redes sociales (Anexo 9)
- Consolidación de capacitaciones para el equipo de ventas

Mirar hacia atrás mediante la narración reflexiva permite establecer un análisis crítico referido al rol docente. En esta oportunidad, las necesidades eran ostensibles, el entusiasmo por volcar todo el apoyo desde lo pedagógico marcó una etapa provista de actividades fructíferas. El contexto generado por el término de la etapa de docencia universitaria y la poscuarentena permitió un enfoque que dirigió los esfuerzos de la docente hacia la nueva empresa. El quehacer pedagógico mantuvo la perspectiva de los cambios en la facilitación y los recursos pedagógicos dentro de los procesos de aprendizaje, aunque sufrió la resistencia al cambio en minoría.

Sin embargo, mantener varias posiciones dentro de la empresa hacía compleja la gestión del tiempo. Es decir, ser parte de las decisiones gerenciales, mantener el liderazgo del cambio, operar desde el área de marketing y pretender llevar a cabo el rol docente en la facilitación de la consecución de cada uno de los eventos corporativos generó dificultades para abarcar cada actividad. Por ello, los últimos eventos enlistados ayudaron y fomentaron a que toda gestión se desarrolle en equipo con un nuevo participante decisor: el gerente comercial y de operaciones.

Esta fase genera un progreso importante referido al trabajo de los elementos de una organización planteados por las esferas del enfoque del modelo de reorganización McKinsey 7S. Por ende, es posible identificar cuáles fueron las que se desarrollaron, aún de modo empírico y por los requerimientos que sugerían las necesidades inmediatas. En este devenir, las esferas trabajadas, aún en modo preliminar, fueron las siguientes: estructura, sistemas, estilo y valores compartidos, lo que dejó pendiente elementos, como estrategia, habilidades y personal, los que se abordaron en la siguiente etapa:

Es necesario hacer hincapié en que la siguiente etapa estuvo marcada por el proceder del nuevo equipo gerencial decisor.

2.2.1.4 Etapa ARCA 2023

Aunque mencionado en todas las etapas descritas hasta el momento y recién estudiado en esta, el reconocimiento del modelo de rediseño organizacional McKinsey 7S, como apropiado para la empresa, trajo consigo un nuevo enfoque en la estrategia para conducirla. A diferencia de las etapas anteriores, este apartado dejó atrás el matiz intuitivo de desarrollo y, por eso, se relatará desde la agencia pedagógica, la cual es reforzada por el apartado de fundamentación teórica, que refiere cada una de las acciones que serán nombradas en lo sucesivo. Otra diferencia del presente numeral es la clara vinculación entre la pedagogía del management y los conceptos organizacionales, claramente fusionados en el espacio sociocognitivo desde el modelar/ejecutar propuesto en el marco teórico y graficado en la Figura 5.

Esta vez la coyuntura fue favorable en beneficio de ARCA y sus miembros en todo el nivel jerárquico. En concreto, la etapa ARCA 2023 es aún conducida por la decisión del equipo gerencial, que abrió el espacio organizacional y permitió que ARCA sea el motivo de la experiencia del presente trabajo de suficiencia profesional.

Tal como se indicó anteriormente, el programa de titulación benefició a ARCA porque el rediseño organizacional pauteado para el 2023 inició con la investigación y se produjo como una práctica profesional dirigida desde los dos ámbitos: pedagógico y organizacional.

Cuando inició el programa, ARCA se encontraba, como plantea el modelo de gestión del cambio de Lewin, en desplazamiento y cambio hacia una nueva dirección operativa, y el congelamiento de algunas actividades que ya se habían modificado (Bustos et al., 2018) gracias a la integración del gerente comercial y de operaciones. En este punto, la docente inicia el trabajo y encuentra, gracias a la asesoría, el camino organizacional pertinente para ARCA; sin dejar, claro está, la agencia pedagógica como protagonista. Es difícil hablar en tiempo pasado cuando los cambios aún se están gestionando y apenas se han implementado varios de ellos. No obstante, el protagonismo de la investigación en este proceso abre un camino y traza la ruta sobre la consciencia dentro del marco de rediseño organizacional, así como puntualiza la necesidad de elegir un modelo que proponga una estrategia para la gestión del cambio en el futuro

inmediato. De esta manera, la consolidación del modelo McKinsey 7S como la estrategia para gestionar el cambio formuló en ARCA una lista de pendientes referidos a su desarrollo, que se encontraba alineada, por fin, con la pedagogía del management, la que ampara las herramientas pedagógicas a utilizar y las metodologías ágiles que emplean recursos didácticos, como el trabajo colaborativo, la comunicación efectiva, el aprendizaje colaborativo e interactivo, entre otros.

En consecuencia, se determinó una estrategia clara para encaminar a ARCA hacia la productividad traducida en rentabilidad dentro del proceso de integración de su equipo en el marco del rediseño organizacional. Por ello, se entrelazan la pedagogía y la organización en sus puntos en común, como el aprendizaje colaborativo, el liderazgo equilibrado y la satisfacción laboral. De modo que es claro, por fin, que los protagonistas de todo lo que se obtenga en el futuro son las personas como recurso fundamental. Por ende, el espacio de satisfacción, llamado sociocognitivo, se muestra como el propiciador del empoderamiento, de la autogestión y de los modelos mentales compartidos.

Esta vez, el rol de la docente fue de facilitación para obtener esos conceptos, recursos y esquemas organizados; pero con bases directas en la integración del equipo desde la perspectiva de las dos rutas de modelado y ejecución a implementar. De esta manera, es la primera vez, en ARCA, que se desarrolla una estrategia planificada, apoyada en las decisiones de un equipo y con la participación de las gerencias para su desarrollo a mediano plazo. Este trabajo fue conducido por el equipo durante dos meses con la planificación de ARCANA refresh (ver Anexo 10), jornada que generó un quiebre en la integración del equipo, puesto que inició con dinámicas de introducción, presentó los objetivos del planteamiento de la estrategia planificada y abrió el camino hacia el cambio con la línea de capacitaciones en apoyo al recurso humano, en camino a convertirse en un verdadero equipo con miras a establecer las bases para el alto rendimiento desde la mejora continua: la filosofía *kaizen*.

El inicio de las actividades del 2023 fue el lanzamiento de la página web y la consolidación de Instagram® como red social oficial (ver Anexo 9). Sin embargo, los dos grandes productos de esta fase en curso, hasta el momento, son los siguientes:

- El VESEPEH® de ARCA, que se traduce como acróstico de los elementos del modelo de rediseño organizacional de McKinsey 7S, el cual fue diseñado por la docente, proyectado y presentado por el equipo decisor y complementado por los miembros del área de operaciones. Es evidente que, dentro de este espacio, ARCA tiene la intención de trabajar en cada uno de los elementos de la organización sin descuidar ninguno. Además, la facilidad para nombrar el proceso integral de rediseño organizacional permitió la apropiación del término entre los miembros del equipo. De modo que ha quedado como una marca dentro de ARCA y forma parte del léxico habitual. Desde aquí se abarca el elemento **estrategia** que quedó pendiente en los periodos anteriores.

Figura 9

Logo de El VESEPEH de ARCA®



Nota. Imagotipo creado con las iniciales de los elementos de la organización definidos por McKinsey 7S.

El VESEPEH de ARCA® se traduce de la siguiente manera:

- **Valores** compartidos: misión, visión, propósito
 - **Estructura**: organización y funciones
 - **Sistemas**: comerciales y operativos
 - **Estrategia**: soluciones para la alineación de recursos
 - **Personal**: gestión del talento
 - **Estilos**: cultura, comunicación y liderazgo
 - **Habilidades**: capacitación y evaluación del desempeño
- Otro de los espacios creados a partir de la necesidad de completar el trabajo de los elementos **personal** y **habilidades** es ARCA alumni® (ver Anexo 11). Este es un espacio netamente

pedagógico. En principio se ideó, desde el equipo decisor, como un espacio de cursos virtuales con la posibilidad de pago de membresías en empresas de enseñanza de habilidades técnicas y blandas referidas al quehacer organizacional. Sin embargo, en la práctica, haber tomado un curso desencadenó un periodo de más de un mes de actividades pedagógicas con evaluación mediante formularios virtuales, rúbricas con criterios orientados a la incursión en la gestión del talento, el fomento de la autoevaluación y el aprendizaje profesional. Este quehacer aún está en proceso debido a que encuentra resistencia por parte de las gerencias, lo que denota un futuro arduo trabajo en el recurso humano desde el aprendizaje profesional para mantener las metas de crecimiento e integración.



Figura 10

Logo de ARCA alumni



Nota. Imagotipo creado para identificar el apartado de **habilidades** que forma parte del VESEPEH de ARCA.

Con estas dos actividades hito, ARCA espera haber encontrado el camino hacia la rentabilidad en la tangibilidad de la mejora de la integración de su principal recurso: los miembros del equipo. En otras palabras, con el redondeo de conceptos y su abordaje e instauración en la consciencia colectiva de ARCA, se inicia el *kaizen*, así como la institución de la cultura desde la cual la autonomía en la elección de valores es propia y no impuesta por corrientes ajenas a la institución y a los miembros específicos de ARCA y su contexto 2023.

Se resalta con esta etapa final, pero corriente que el rol docente es ejercido con bases en la capacitación constante, en la investigación y en la consolidación del ejercicio consciente de la mirada holística sobre el contexto ARCA. Durante este proceso personal de empirismo, ensayo-error, capacitación, consciencia, formación académica asesorada en el marco del programa de titulación, se conforma el puesto de gerente de desarrollo, el cual tiene por meta mantener el proceso de rediseño organizacional en curso y de la mano con la pedagogía del management, de modo que se cumplieron los objetivos del perfil de egreso como docente transformador de la realidad y la construcción social.

2.2.2 Reflexiones sobre el ejercicio de la pedagogía del management en torno al rediseño organizacional en ARCA

Algunas reflexiones que deja la experiencia del rol docente desarrollado durante diez años en ARCA de manera paulatina y progresiva son las siguientes:

- Si la docente no fuera parte de la gerencia o no fuera copropietaria de la empresa, hubiera sido difícil tener este periodo de experimentación,

consciencia y posterior ejercicio de la pedagogía con fundamentos desde la formación en la profesión.

- El beneficio de ser propietario en una empresa familiar y contar con un equipo pequeño facilita el ejercicio del rol docente.
- Muy probablemente, la coincidencia del contexto personal, familiar y laboral de la docente permitió desarrollar una experiencia significativa como la que se describe durante el desarrollo del presente trabajo. Sin embargo, aún con el rasgo de especificidad, logró demostrar que la labor docente fuera del aula y en contextos organizacionales conlleva la necesidad de la práctica de la investigación para la especialización; sin dejar de lado la matriz de formación pedagógica.
- Es posible que el contexto específico descrito haya permitido formar el puesto de gerencia de desarrollo, el cual no suele ser considerado en pequeñas empresas y menos en las de índole familiar; aunque coadyuva en las decisiones gerenciales. En ese sentido, muchas empresas jóvenes pueden estar adoleciendo de procesos de este tipo sin valorar que la pedagogía del management, si se implementa desde temprana edad en las empresas, soluciona muchos problemas en el futuro.
- La pedagogía del management es inherente a los procesos de rediseño organizacional, no es posible disociarlos, puesto que la vía de trabajo para materializar la organización y desarrollar los elementos de la empresa estará basada en la comunicación y el aprendizaje profesional con base en conceptos, didácticas y recursos pedagógicos.
- Todos y cada uno de los miembros de una empresa merecen y necesitan capacitarse mediante una cultura organizacional que sea local-familiar-global dentro de los principios que gobiernen la empresa y mediante los cuales el crecimiento profesional se catapulte a la calidad de vida de ellos.

Para la investigadora fue un reto ejercer la docencia fuera del aula bajo el rol de líder/facilitadora de los procesos de cambio ejecutados, lo que se convirtió en una oportunidad de desarrollar el conocimiento adquirido durante la formación docente. Aplicar conceptos como el trabajo colaborativo y la comunicación efectiva dentro de sesiones participativas coadyuvó con la consecución de la

formación de un equipo de alto rendimiento con miras a conseguir la rentabilidad, basada en la productividad del equipo.

Desde otra perspectiva, esta experiencia pedagógica dentro de la empresa podría aportar al ámbito empresarial, puesto que la implementación de la pedagogía del management como parte de las directivas empresariales puede plantearse como parte del sistema organizacional debido a que facilita el desarrollo de estrategias con base en herramientas pedagógicas efectivas. Por ende, planificar la implementación de cambios desde la agencia pedagógica podría trazar la ruta eficaz para hacer efectivo el aprendizaje laboral.

Aunque se trató de relatar esta experiencia por etapas, el camino fue largo y lleno de aprendizajes, dificultades y pausas. Sobre todo, estas últimas generaron que el equipo se encuentre reticente cada vez que se abría una nueva etapa o con muy poca esperanza respecto de un cambio contundente que les refleje aportes considerables en la vida profesional y personal. Es comprensible que se presente la resistencia al cambio, por lo que se comprueba que los cambios organizacionales o acciones específicas deben ser planificadas, organizadas y desarrolladas con base en las esferas **personal** y **habilidades** con proyección hacia los valores compartidos desde el liderazgo equilibrado, el cual permita la participación activa de los líderes naturales dentro del equipo de miembros fuera de las gerencias, de modo que sean quienes difundan la esperanza en la expectativa de lo que puede significar un cambio en la vida laboral.

Otro de los temas fundamentales que impactaron en el transcurso de la implementación de los cambios fue la cantidad de actividades que compartimentaban la vida laboral de la docente; sobre lo cual se sugiere que, en tanto se pueda, las organizaciones consignen parte del presupuesto anual específico dirigido hacia la agencia pedagógica, si es posible dentro del equipo, acaso como contratación interna y no como un servicio tercerizado. Esto se convertiría en un reto para la docente, puesto que, al liderar el área de desarrollo, tendría la responsabilidad de la decisión conjunta sobre la conformación de un equipo interno que permita delegar la planificación supervisada de la ruta pedagógica dentro de ARCA. Asimismo, esto aplicaría para la propia empresa de la docente, quien se mantiene en actividades en paralelo.

De esta manera, la experiencia vivida abre nuevas rutas que permitirán, posiblemente, nuevas contrataciones en tanto se registre un incremento en la rentabilidad del presente año; para ello, se estima preparar la planificación de la potenciación de las esferas de **estrategia, estructura y sistema**. Esto deriva en la posibilidad de iniciar las estrategias comerciales y de responsabilidad social empresarial, las que coadyuvarían al desarrollo integral de ARCA.

Para finalizar la reflexión, cabe situar a ARCA como una de las empresas que compone el mercado peruano con un recorrido de más de 20 años con fiscalización del Estado peruano a través de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Sin embargo, aunque estas entidades ofrecen realizar consultas o esclarecer procesos, no existe un organismo que asesore permanentemente a las mypes (micro y pequeñas empresas) dentro del ámbito organizacional. Al cierre del presente trabajo, la Plataforma Digital Única del Estado Peruano, consultada el 8 de octubre del 2023, registró error en el enlace de talleres de capacitación para mypes (Plataforma Digital única del Estado Peruano, 2023), pero sí permitió el enlace a información sobre la conformación de empresas formales. Esto demuestra el interés por la formalización, aunque sin acompañamiento que asegure el éxito de la rentabilidad en muchas de las empresas del país. Por tanto, los términos organizacionales se convierten en responsabilidad directa del propietario y no del Estado, aunque este sea socio activo durante la vida comercial de una empresa. Así, la necesidad país en favor de la economía pasa por proveer herramientas no solo para salir de la informalidad, sino también por mantener a flote los esfuerzos de quienes, dentro de la formalidad, esperan alcanzar rentabilidad.

Parte III

CONTRIBUCIÓN DE LA FACULTAD DE EDUCACIÓN PUCP AL DESARROLLO PROFESIONAL DOCENTE

En este tercer apartado se abordará, de manera resumida, el aprendizaje adquirido durante el PEL en primera instancia y, luego, se procederá con elaborar sugerencias que contribuyan, como aportes, con la mejora de la formación del docente en la especialidad de Educación para el Desarrollo. La contribución se desprende directamente de la experiencia profesional que se sustenta con el presente trabajo de suficiencia profesional. Cabe mencionar que las líneas a continuación pretenden abrir una perspectiva complementaria a la formación universitaria y llevarla hacia la vanguardia de la multidisciplinariedad para potenciar su enriquecedora formación, desde lo curricular, establecida en la actualidad.

3.1 La reflexión sobre la formación inicial docente recibida por la Facultad de Educación

De acuerdo con lo mencionado en capítulos anteriores, el contexto laboral de la docente corresponde con la primera profesión como arquitecta; sin embargo, la necesidad de dejar el empirismo de la pedagogía en su quehacer dentro del contexto de la docencia universitaria la instó a cursar el Plan Especial de Licenciatura en Educación (PEL) en la FAE PUCP. Este plan tiene por objetivo general complementar la formación de profesionales provenientes de diversos campos para que ejerzan su labor educativa en las especialidades de Educación Secundaria y Educación para el Desarrollo (FAE PUCP, 2016). Por ello, el objetivo de la presente reflexión es contrastar la formación adquirida y el ámbito de aplicación en los escenarios en los que la docente ejerció como educadora o facilitadora. Debido al fin específico del presente trabajo, el contraste se centrará en el contexto laboral dentro de ARCA.

El primer contraste se evidencia en la especialidad. Tal como se indica en el objetivo general, uno de los ámbitos de formación es la Educación para el Desarrollo. Esto se refiere directamente a ejercer la docencia fuera de las aulas escolares. Por lo tanto, la correspondencia entre el contexto educativo universitario y la pedagogía en la empresa se convierten en los mejores

escenarios para el desarrollo de lo aprendido durante el plan para la docente. Así es cómo la capacidad de responder satisfactoriamente a las necesidades en el contexto del rediseño organizacional constata el cumplimiento de los objetivos específicos del plan curricular.

El segundo contraste se manifiesta en el enfoque reflexivo y sociocrítico de la práctica educativa, desde el cual la docente pudo analizar el *statu quo* de la empresa para efectuar la propuesta y ejecución del cambio organizacional que propuso como centro al equipo de alto rendimiento, lo que es equivalente a centrar el objetivo de la práctica educativa en el miembro del equipo como análogo al estudiante de aula. A esto se suma la identificación de necesidades provenientes del ámbito empresarial, las que luego se convirtieron en acciones observables que repercutieron en la implementación de nuevas estrategias empresariales como la adopción de un nuevo modelo organizacional para el cambio. Esto es consecuencia, también, de la formación integral que proveyó el PEL en términos de saber o conocimiento y el saber procedimental, los que permitieron adquirir experiencia y dominio en términos didácticos para el aprendizaje profesional en la empresa.

El tercer contraste se demuestra en las competencias y los desempeños logrados en la empresa, expuestos en los resultados sobre satisfacción laboral y rentabilidad. Ello responde a la premisa de formar profesionales en educación que adquieran hábitos de autonomía para el autoaprendizaje y la reflexión permanente, quienes pueden discernir el tipo de conocimiento a adquirir y la pertinencia de este en cada situación de aprendizaje. En el caso de la docente, haber comprendido el vínculo entre conceptos pedagógicos y organizacionales fue gracias a los conocimientos previos adquiridos durante el PEL y el contraste con el contexto de cambio organizacional. En consecuencia, se manifiesta la comprensión del proceso de aprendizaje como una actividad transformadora de la realidad y el rol del facilitador como ejecutor de la construcción social.

El cuarto, y último, contraste se presenta en la necesidad de mejorar la práctica educativa, actividad que quedó demostrada durante cada etapa de la empresa; así también en la secuencia de mejora y afianzamiento del vínculo entre las rutas-acción de modelado/organización y ejecución/agencia pedagógica para la consecución del cambio organizacional.

Para finalizar con la reflexión sobre la propuesta de formación docente recibida, los cursos estudiados permitieron que la docente se desempeñe en las siguientes actividades:

- Provisión de aportes en el contexto socioeducativo para la motivación, inspiración e influencia desde la perspectiva del liderazgo transformacional.
- El reconocimiento y la necesidad del liderazgo íntegro en valores como actividad primordial para la práctica educativa.
- Formulación de proyectos educativos pertinentes a la realidad de transformación requerida con el uso de herramientas didácticas efectivas para el equipo con quien se desarrolla el rediseño organizacional.
- Diseño, aplicación y evaluación de métodos y estrategias de aprendizaje, incluida la tecnología como herramienta natural.
- Trabajo en y con equipos multidisciplinares.

3.2 Aportes del egresado a la propuesta formativa de la Facultad de Educación

El presente trabajo de suficiencia profesional permitió que la investigadora genere el contraste entre lo aprendido durante la formación docente en la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú (FAE PUCP) y la práctica profesional como docente dentro de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la PUCP (FAU PUCP), y como facilitadora y líder organizacional en ARCA. Esos contextos pedagógicos, a pesar de haberse traslapado durante ciertos periodos de su vida profesional, suscitaron la necesidad de complementar la formación con otras disciplinas que, actualmente, se volvieron extensiones del ejercicio docente. Por ende, la docente se permite recogerlas desde su experiencia y enlistar sugerencias, a manera de aportes, a la propuesta formativa de la FAE PUCP.

El perfil de egreso insta a los estudiantes a ser líderes en sus campos para mantener el dominio del ejercicio dentro y fuera del aula en el marco de procesos educativos. En ese sentido, hace varios años, en el Centro para el Magisterio de la Universidad (MAGIS PUCP) lanzó la propuesta de cursos como

Teatro para Docentes y la Facultad de Artes Escénicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú (FARES PUCP) propuso cursos como Habilidades Ejecutivas a través de Técnicas Teatrales. Además, es posible encontrar este tipo de cursos en el mercado educativo, lo cual advierte la necesidad de desarrollar habilidades blandas para complementar la formación docente como cargo de liderazgo dentro y fuera del aula. Desde esta perspectiva, la sugerencia reside en incorporar al currículo de la carrera, ya sea como cursos obligatorios o electivos, la línea de desarrollo de habilidades blandas, como el liderazgo, la comunicación persuasiva, la negociación y otras que permitan el desenvolvimiento de los futuros profesionales en los ámbitos laborales interdisciplinarios como las empresas. Inclusive, dentro de las aulas, aquellas habilidades permiten el vínculo docente-alumno dentro del abanico de personalidades que engloba a un grupo estudiantil.

Habida cuenta de la complejidad que supone el diseño curricular de una carrera universitaria o un programa como el Plan Especial de Licenciatura en Educación (PEL), otra posibilidad podría abrirse al generar convenios pertinentes con la FARES de la PUCP, lo cual aportaría en oportunidades de propuesta de proyectos o cursos interdisciplinarios que permitan la sinergia entre ambas profesiones.

Como segunda propuesta, la investigadora sugiere enfatizar la especialidad de Educación para el Desarrollo, que está ligada directamente con disciplinas como la pedagogía del management, en la cual el docente adoptaría el rol de facilitador fuera del aula en compañías o empresas en las que el vínculo organizacional y pedagógico es afianzado en la cotidianidad de las labores. Una vez más, es posible generar vínculos interdisciplinarios con facultades como la de Gestión y Alta Dirección.

Una tercera y última propuesta, tomada del ejemplo de la Facultad de Arte y Diseño, es la que promueve la carrera de Diseño Gráfico dentro del Curso de Imagen Corporativa en convenio con el CIDE de la PUCP. Este ejemplo consiste en atender a clientes reales desde las aulas, de modo que los estudiantes se enfrentan al ejercicio de la vida laboral desde el aula y para empresas que inician su conformación gracias a las actividades que se desarrollan desde el CIDE de la PUCP. En este contexto, la FAE de la PUCP podría promover la oferta de

capacitaciones lideradas por estudiantes dentro de cursos como el de Didáctica General o Didáctica Aplicada a la Especialidad.



CONCLUSIONES

1. El vínculo entre conceptos organizacionales y pedagogía aporta en el fin último de una empresa: la rentabilidad. En tanto el marco para esta operación sea el espacio común llamado sociocognitivo, las empresas jóvenes podrán obtener resultados con impacto en todos los elementos componentes de la empresa según el modelo McKinsey 7S de rediseño organizacional: valores compartidos, estructura, sistema, estrategia, personal, estilo y habilidades. Así, la agencia pedagógica está ligada, de manera intrínseca, a los procesos de rediseño organizacional. Esto implica el impacto en uno de los recursos más valiosos, el talento humano, que permite operar en condiciones de máxima eficiencia.
2. La agencia pedagógica, evidenciada en el rol docente, tiene incidencia en varios niveles de la escala de funciones en una empresa. En este sentido, es posible que un docente pueda participar como líder de procesos que involucren la escala macro de la empresa, como el rediseño organizacional, así como en escalas meso o micro con roles diversos, como diseñador de pautas para enfrentar la resistencia al cambio, líder de difusión de la cultura empresarial, facilitador en jornadas de integración y difusión del cambio, diseñador de agendas de reunión y facilitador en reuniones de coordinación, entre otros.
3. La narración reflexiva como método de análisis sobre el rol del facilitador formado en Educación aporta en la mejora continua tanto personal como corporativa, puesto que a lo largo de los años, en ARCA, la evolución conjunta demuestra que desde la pedagogía, la investigación concentra esfuerzos que impactan de manera positiva en la conducción, el liderazgo y la guía en procesos fundamentales para la organización. Así, el proceso cíclico entre formación, investigación y aplicación planificada expone el desarrollo de las competencias del perfil de egreso.
4. Desde la elaboración del trabajo de suficiencia profesional, se dio un proceso que permitió reflexionar acerca de las competencias desarrolladas en el rol de líder para el rediseño empresarial en una experiencia significativa, valorar la formación recibida y aportar a una propuesta que considere formar facilitadores para el área empresarial desde la Educación para el Desarrollo en la FAE de la PUCP.

RECOMENDACIONES

1. La metodología de la narración reflexiva de experiencias significativas es una práctica útil y con resultados de impacto positivo, cíclico e inmediato. En estos términos, es recomendable analizar experiencias pedagógicas fuera del aula con el uso de este dispositivo formativo que puede usarse para realizar procesos de mejora continua en ámbitos no necesariamente pedagógicos.
2. Los procesos de rediseño organizacional son naturales en la consecución de etapas de una empresa, lo cual implica advertir la necesidad de la agencia pedagógica para su desarrollo. En este sentido, es recomendable iniciar las rutas de rediseño con el apoyo de un docente/facilitador, a quien se le conceda la autonomía suficiente para fomentar la propuesta de acciones desde la pedagogía del management que repercutan en resultados que mantengan la integración y producción dentro de los equipos de trabajo en las empresas. De esta manera, se evitará una larga ruta de ensayo y error en la que podrían tomarse decisiones solo desde la perspectiva organizacional, arriesgando la satisfacción del cliente interno y, en el peor de los casos, la deserción laboral, que deriva en la pérdida del talento humano.
3. La conducción de una empresa que inicia por emprendimiento, por herencia familiar o cambia de rumbo por contextos como la formalización ante entidades reguladoras del Estado requiere del aprendizaje profesional en todos los niveles (desde la gerencia general hasta los miembros del equipo), puesto que la constante actualización de conocimiento mediante la capacitación mantendrá a la empresa a la vanguardia en procesos como el de rediseño organizacional a través de modelos específicos pertinentes al propio contexto, y frente al estilo de liderazgo elegido y ejercido como valor compartido.

REFERENCIAS

- Alabart, E. B. y Gil Estallo, M. de los Á. (2010). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, 1-26.
https://webfacil.tinet.cat/usuarios/ebrull/CdG-Mintzberg_20100606182617.pdf
- Alemany, M. y Guzmán, I. (2021). *Propuesta de rediseño organizacional y gestión del cambio para la empresa Unilever Caribe S.A., periodo 2021-2022*. <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/handle/123456789/1213>
- Bustos, E. M., Sagredo, C. C. y Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Cardona Madariaga, D. F. (2009). La práctica del liderazgo adaptativo. Las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 236–241.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1588>
- Cevallos Zambrano, D. M. y Sánchez Intriago, A. J. (2021). *Plan de rediseño organizacional, con enfoque control administrativo, en la compañía de Transporte PLAYICENT S.A.*
<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4718>
- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S. y Vaagaasar, A. L. (2021). Equilibrando el liderazgo en proyectos: papel del espacio sociocognitivo. *Liderazgo de proyectos y sociedad*, 2, 100031.
<https://doi.org/10.1016/J.PLAS.2021.100031>
- Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2023). *Guía para la elaboración del trabajo de suficiencia profesional. Modalidad para la obtención del Título de Licenciado en Educación*.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1588>
[tps://facultad-educacion.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2023/01/Trabajo-de-suficiencia-profesional-Editado-mayo-2022.pdf](https://facultad-educacion.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2023/01/Trabajo-de-suficiencia-profesional-Editado-mayo-2022.pdf)
- Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú [FAE PUCP]. (2016). *Plan de estudios – Plan especial de licenciatura en Educación*.
- Figari, C. (2018). Formación de los trabajadores y disputa de saberes en grandes corporaciones del sector automotriz y siderúrgico: la pedagogía del management. *Trabajo y sociedad*, 30, 99-124.
http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712018000100006&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V.-M., Valdés-González, H.-M., Reyes-Bozo, L., Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V.-M., Valdés-González, H.-M. y Reyes-Bozo, L. (2021). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista científica*, 43(1), 38-49. <https://doi.org/10.14483/23448350.18332>
- Gokdeniz, I., Kartal, C., & Komurcu, K. (2017). Evaluación estratégica basada en el modelo 7S McKinsey para una empresa mediante el uso de procesos de red analítica (ANP). *Revista Internacional de Investigación Académica en Ciencias Sociales y Empresariales*, 7(6) 342-353.
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i6/2967>
- Hidalgo, Ó., Villagra, C., Hidalgo Muñoz, Ó. y Villagra Bravo, C. (2023). Liderazgo pedagógico: una experiencia de colaboración y aprendizaje

- profesional de un centro escolar en contexto de la pandemia por COVID-19. *Innovaciones Educativas*, 25(38), 169-184.
<https://doi.org/10.22458/ie.v25i38.4127>
- Hincapié-Montoya, S. M., Zuluaga-Correa, Y. C. y López-Zapata, E. (2018a). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 649-664.
- IDEO. (2023, 05 de agosto). *Design Thinking Process*.
<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023, 21 de junio). *En el Perú existen más de 2 millones 838 mil empresas*.
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-existen-mas-de-2-millones-838-mil-empresas-12937/>
- Kocaoglu, B. y Demir, E. (2019). The use of McKinsey s 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. *Pressacademia*, 9(9).
<https://doi.org/10.17261/pressacademia.2019.1078>
- Malpica, R., Rosell, R. y Hoffmann, I. (2014). Equipos de trabajo de alto desempeño. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 7(14), 69-83.
<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219040849005.pdf>
- Montesdeoca Arteaga, D. V., Palacios Briones, F. E., Palma Mendoza, A. Y. y Santana Loor, M. J. (2020). Rediseño Organizacional basado en el Enfoque por Procesos en una empresa del sector del tabaco. *ECA Sinergia*, 11(2), 7. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2352
- Ñontol Oyarce, L. M., Montenegro Marín, M. R., Ruíz Acuña, H. M., Fernández Otoy, F. A., Ñontol Oyarce, L. M., Montenegro Marín, M. R., Ruíz Acuña, H. M. y Fernández Otoy, F. A. (2022). El design thinking como metodología para desarrollar el aprendizaje autónomo en estudiantes de escuelas peruanas. *Revista San Gregorio*, 1(51), 209-230.
<https://doi.org/10.36097/rsan.v0i51.2045>
- Pinto Jiménez, J. de J., Fernández Ortea, R., Martínez Cerna, L. y Kauffmann Papaléo, U. (2006). Análisis del énfasis en la innovación de la implantación del "Middle-up-down Management Model": Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del país vasco. Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*, 22(101), 37-59.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000400002&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2023, 08 de octubre). *Obtener asesoría para micro y pequeñas empresas*. <https://www.gob.pe/563-obtener-asesoria-para-micro-y-pequenas-empresas>
- Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E. y Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ruiz Chávez, R. y Hernández Vela, H. (2020). Estrategias de cambio planeado en una empresa comercial. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 5(15), 27-45. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i15.87>
- Torrejón-Gallo, B., Molina, C. y Serrano-Malebrán, J. (2022). La capacidad de aprendizaje organizativo como mediador de la relación entre liderazgo transformacional y satisfacción laboral. *Información tecnológica*, 33(5), 1-10. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000500001>

LISTADO DE FIGURAS Y TABLAS

- Figura 1: Contextualización de la experiencia docente significativa
- Figura 2: Fases de la narración reflexiva
- Figura 3: Dos rutas para conseguir la rentabilidad
- Figura 4: Conceptos y espacio común entre la ruta organizacional y pedagógica
- Figura 5: Acciones en cada ruta del rediseño organizacional
- Figura 6: Modelo de gestión McKinsey 7S – Estrategias duras y blandas
- Figura 7: Fundamentación teórica para el rediseño organizacional
- Figura 8: Cronología y componentes del proceso de rediseño organizacional en ARCA Corredores de Seguros S. A. C.
- Figura 9: Logo de El VESEPEH de ARCA®
- Figura 10: Logo de ARCA alumni
- Tabla 1: Descripción de las experiencias docentes significativas seleccionadas
- Tabla 2: Criterios para la elección de la experiencia docente significativa
- Tabla 3: Valoración y elección de la experiencia docente significativa

ANEXOS

- Anexo 1: Contexto pedagógico de la docente en relación con ARCA
- Anexo 2: Procesos pre-ARCA
- Anexo 3: Arcana ventas 2021
- Anexo 4: Arcana procesos 2022
- Anexo 5: Arcana procesos internos y ventas 2022
- Anexo 6: Arcana clientes internos/externos 2022
- Anexo 7: Cultura empresarial 2022
- Anexo 8: Arcana reorganización 2022
- Anexo 9: Redes sociales: Instagram y página web 2023
- Anexo 10: Arcana refresh 2023
- Anexo 11: ARCA alumni

ANEXO 1: Contexto pedagógico de la docente en relación con ARCA

Como se aprecia en la Figura 1, durante su labor como docente universitaria, la investigadora se enfrentó al cargo de titularidad de cursos en la FAU de la PUCP desde el 2008, después de haber sido jefa de práctica por cinco años, lo cual hizo obligatoria su formación en pedagogía. Esta fue iniciada con cursos en el MAGIS de la PUCP en el 2009 y posteriormente dentro del PEL en la FAE PUCP entre el 2009 y 2010. Unos años después, en el 2013, luego liderar su propio estudio de arquitectura y ser independiente en las labores profesionales referidas a su rama, participó en la empresa familiar en el campo de correduría de seguros.

Así fue cómo por el interés personal, la responsabilidad por el nexo familiar y la necesidad de mejora inicia con la labor de observación. Esta arroja como resultado el requerimiento de la transformación organizacional de la empresa y del equipo conformado en esos años. Hasta ese momento, la empresa ya contaba con 18 años de formación. En este contexto se inicia como propiciadora del camino hacia la integración. El apoyo prestado en esos años fue intermitente debido a que el tiempo laboral de la docente estaba ocupado por labores en las disciplinas de arquitectura y docencia universitaria. Sin embargo, la nueva mirada adquirida por haber iniciado la formación pedagógica despertó la necesidad de prestar ese apoyo hacia el futuro equipo ARCA. Fueron pocos, pero efectivos intentos de integración entre los cuales participaron no solo la docente, sino también un equipo de comunicadores, dadas las necesidades observables. Fueron experiencias muy enriquecedoras, llenas de entusiasmo y emoción por ver al equipo integrarse. Como referencia, esta etapa fue considerada como pre-ARCA en la Figura 8.

Después de la intermitencia, hubo un largo periodo en el que la docente se dedicó exclusivamente a las prácticas en las disciplinas propias de su profesión como arquitecta. Además, entre el 2017 y el 2018 cursó la Maestría en Arquitectura y Procesos Projectuales (MAPP), la cual le dejó una segunda nueva mirada en términos de estrategia proyectual para el futuro. Cabe mencionar que, durante esta aparente pausa, el equipo evolucionó y se mantuvo con proyección hacia el crecimiento y con el plan a mediano plazo de migrar y convertirse en una persona jurídica, puesto que había operado, hasta ese entonces, a través del modelo de persona natural con negocio propio.

Pocos años más tarde, en el 2019, la docente cierra el capítulo de la docencia universitaria. Luego, durante la gran pausa por el contexto de la pandemia por el COVID19, la gerencia general decide migrar a persona jurídica para reinventarse y, a la vez, para convocar al equipo a una nueva etapa de crecimiento. Dadas estas circunstancias, la incursión en temas organizacionales fue obligatoria. Debido a esto, en el 2021, la docente se integra al equipo otra vez, pero siempre con la estrategia pedagógica puesta en la mira.

Más adelante, en la etapa ARCA 2021-2022, conformada ya como persona jurídica, la empresa requirió no solo de la regulación por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), sino también de instrumentos empresariales, como la imagen corporativa de la marca, la cultura organizacional, las redes sociales, entre otros conceptos que tuvieron un proceso de desarrollo exhaustivo durante los años mencionados. Este proceso fue liderado por la docente en conjunto con la gerencia y, en todo momento, con el apoyo del equipo de comunicadores. Pasado un tiempo, surgió la alegría por complementar el equipo con nuevas contrataciones y crear nuevas áreas. La alegría fue mayor aun cuando llegó el comunicado del nuevo programa de titulación para obtener la licenciatura en Educación, grado que quedó pendiente después del PEL cursado hasta el 2010.

Por lo tanto, y con el sentir de que todo tiempo que Dios da es pertinente para conducir una magnífica historia, el programa de titulación abre una nueva etapa en ARCA con el esquema de un trabajo dirigido en tiempo real, como anteriormente se ha mencionado. Con esta mirada, la etapa ARCA 2023 cuenta con el liderazgo de la docente, la asesoría desde la FAE de la PUCP, la investigación enriquecedora para el contraste en términos organizacionales y un nuevo camino hacia el crecimiento y la productividad.

Así pues, ARCA, en la actualidad, aún experimenta un tiempo de cambio, de innovación, de rediseño organizacional –vale recalcar– consciente mediante el modelo de McKinsey 7S convertido en El VESEPEH de ARCA®. Además, ha emprendido la apertura de una nueva línea de capacitaciones dirigida por la docente con el nombre de ARCA alumni. Todo esto desde el cargo de gerente de desarrollo, que trabaja en conjunto con la gerencia general, la gerencia de operaciones y comercial, y el área administrativa. Gracias a esta nueva rama de desarrollo organizacional implementada, ARCA cuenta con las necesidades de

mejora en camino de ser satisfechas. Sobre todo por la constante participación del equipo, el tiempo actual en ARCA se considera de porvenir, de proyecciones, de crecimiento, de aprendizaje profesional, de reorganización y otros conceptos que se describirán en los siguientes apartados.

Parte de la reflexión destaca que la labor pedagógica, como es obvio, no puede ser desarrollada solo por la docente, aunque su participación tiene un matiz de obligatoriedad debido a que la participación del equipo, desde la expectativa y esperanza de crecimiento en la calidad de vida personal, económica y laboral, es mayoritaria y amerita una conducción. A pesar de haber enfrentado una alta resistencia al cambio durante los primeros años y, aún, en la etapa ARCA 2023, el camino es arduo y de mucho trabajo mientras el equipo siga creciendo. Por este motivo, la importancia de la formación académica de la docente en el ámbito pedagógico y organizacional es vital para afianzar y practicar conceptos como resistencia al cambio, liderazgo equilibrado, rediseño organizacional y otros derivados del modelo McKinsey 7S.

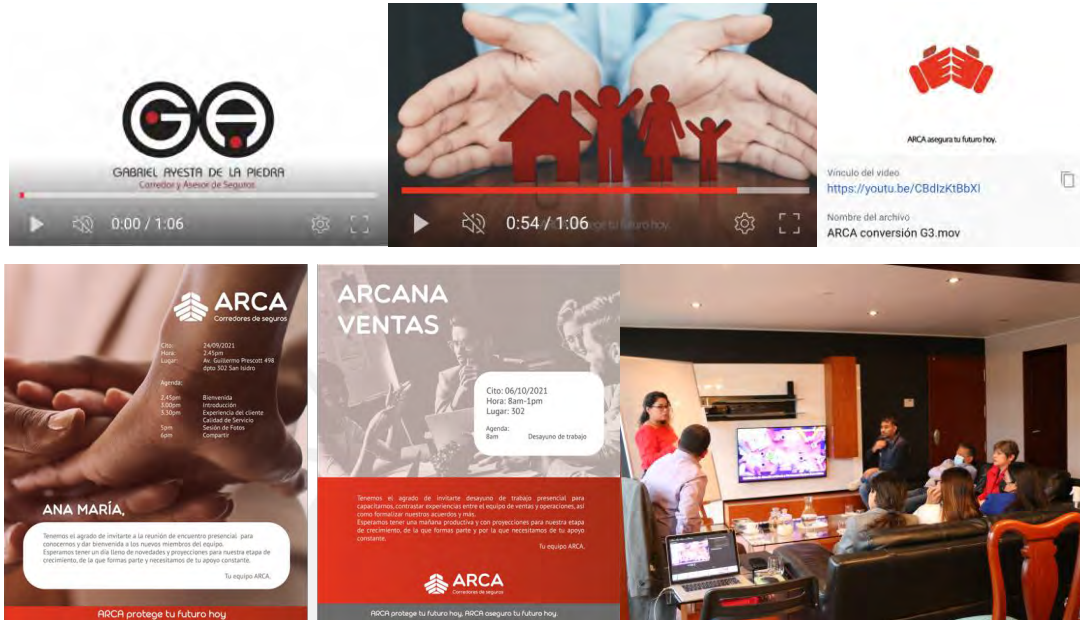
En este relato es relevante afirmar que la conformación del puesto fue paulatina y se inició de manera empírica desde mucho antes de la formación académica en la rama educativa, aunque en paralelo al ejercicio de la docencia universitaria, práctica que suscitó el interés por la formalización de la formación del quehacer educativo. Otro tema a destacar está referido a reconocer que en las etapas pre-ARCA y ARCA 2021-2022 se ejecutaron acciones empíricas desde el ámbito pedagógico inclusive. Más adelante, aquellas acciones fueron complementadas con la sinergia que potenció la investigación en el ámbito organizacional fomentada por la formación durante el periodo de titulación. En otras palabras, el programa permitió rescatar la consciencia de la práctica pedagógica, la actualización de los conceptos, la complementación de estos y dejó inculcada la práctica de la investigación pedagógica en la docente.

Adicionalmente a lo descrito anteriormente, se asevera que la formación dentro del PEL sentó las bases de la práctica educativa desde una experiencia reflexiva y afianzada con el proceso de elaboración del presente trabajo de suficiencia profesional, el cual permitió la práctica sobre bases investigativas. En este espacio de investigación y experiencia se fortalece aún más la necesidad de la formación en temas relativos a la pedagogía del management.

ANEXO 3: ARCANA VENTAS 2021

Descripción:

Reunión de encuentro de nuevos miembros, presentación de la marca ARCA, conformación del equipo de ventas y capacitación sobre ventas.



Recursos didácticos:

Sesión expositiva y participativa

Sesión de fotos en equipo como dinámica de integración

Productos:

Video de comunicación de la migración.

Material digital fotográfico para facilitar la comunicación interna en redes sociales internas, como stickers para WhatsApp y flyers para publicidad.



ANEXO 4: ARCANA PROCESOS 2022

Descripción:

Reunión de encuentro de nuevos miembros y conformación del equipo de ventas.



Recursos didácticos:

Reuniones virtuales de trabajo en subgrupos y exposición de grupo completo.

Plataforma:

Miro®

Productos:

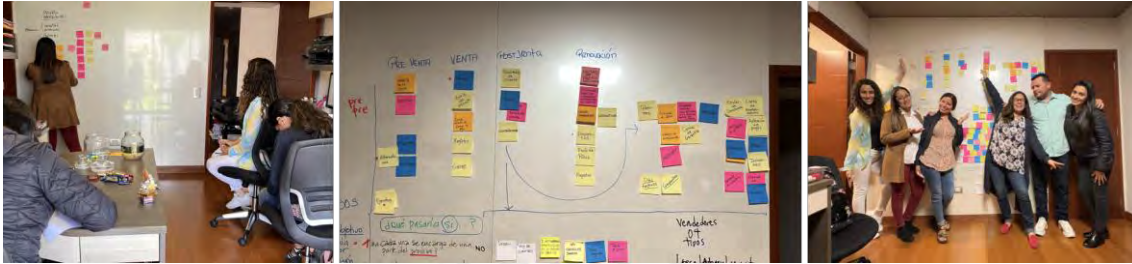
Análisis del *statu quo* organizacional de ARCA

Propuestas de mejora en roles, funciones e interrelación entre áreas

ANEXO 5: ARCANA PROCESOS INTERNOS Y VENTAS 2022

Descripción:

Reunión de encuentro de reestructuración de procesos internos y equipo de ventas.



Recursos didácticos:

Metodologías ágiles: Design Thinking

Productos:

Ajuste de procesos operativos

Diseño de interrelación operaciones y ventas

Forma de ser del equipo de ventas



ANEXO 6: ARCANA CLIENTES INTERNOS/EXTERNOS 2022

Descripción:

Reunión de análisis y mejora de comunicación al interior y exterior de la empresa.



Recursos didácticos:

Metodologías ágiles: Design Thinking

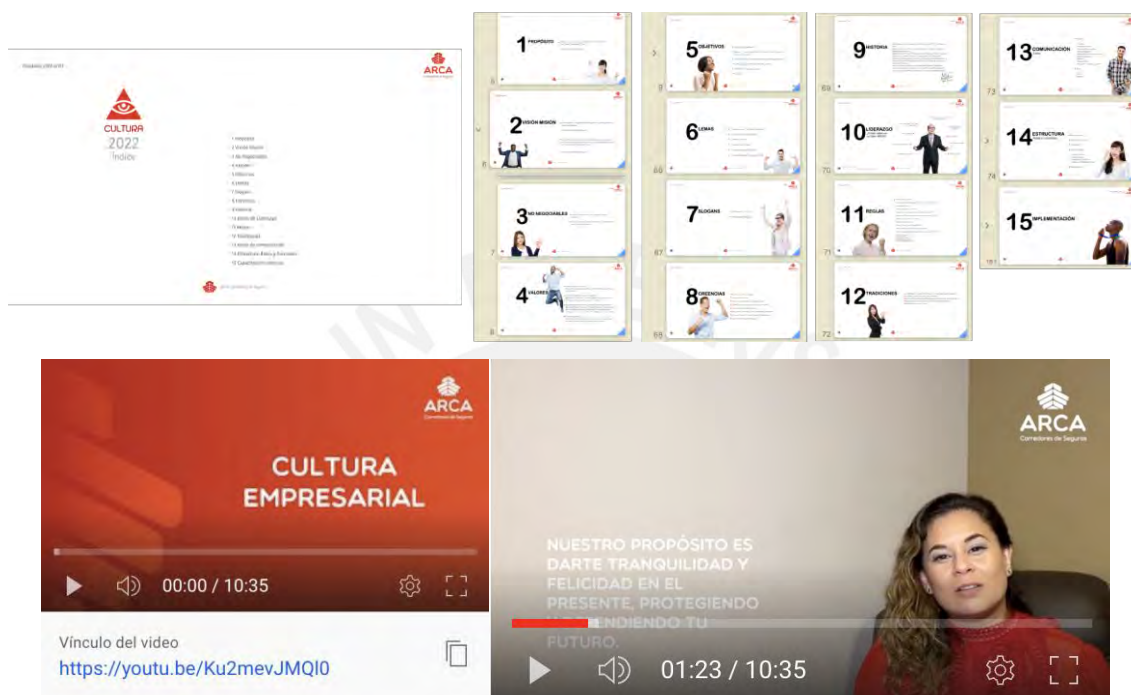
Productos:

Ajustes de procesos para resolver la comunicación interna entre el equipo de operaciones y ventas.

ANEXO 7: CULTURA EMPRESARIAL 2022

Descripción:

Taller presencial de cultura organizacional



Recursos didácticos:

Lluvia de ideas


Productos:

Presentación y video interno sobre cultura organizacional

ANEXO 8: ARCANA REORGANIZACIÓN 2022

Descripción:

Periodo de trabajo sobre la reorganización empresarial



		FECHAS DE APORTES POR ÁREA								
		GERENCIA GENERAL	ADMINISTRACIÓN	OPERACIONES	SINIESTROS	COMERCIAL	MARKETING	VENTAS		
1	14-Mar	JUE	OK JESSICA	OK ANGELI	OK MARIA LUCERO	OK EVELYM	OK SUSANA			
2	18-Mar	VIE	OK ANGELI	OK MARIA LUCERO	OK EVELYM	OK SUSANA			OK JESSICA	
3	24-Mar	JUE	OK MARIA LUCERO	OK EVELYM	OK SUSANA			OK JESSICA	ANGELI OK	
4	30-Mar	MIE	EVELYM				JESSICA - En revisión final de Evelyn	ANGELI OK	OK, SUSANA	
5	6-Apr	MAR			JESSICA OK	JESSICA OK	ANGELI	OK SUSANA	EVELYM	
6	13-Apr	LUN		SUSANA		ANGELI OK	MARIA LUCERO OK	EVELYM		
7	21-Apr	MAR	SUSANA	JESSICA	ANGELI	MARIA LUCERO ok	EVELYM	OK MARIA LUCERO		
8	27-Apr	LUN	ENTREGA PARA COMPILACION							
9	4-May	LUN	PRESENTACION							

*Vacaciones María Lu

*Vacaciones Jess

*Vacaciones Jess

*Las diapositivas estarán cargadas en la siguiente carpeta:

<https://drive.google.com/drive/folders/1YB1jSpEHhOQBUIV2py7kg7-XLDgVrPi7?usp=sharing>

*Cada persona inicia la revisión el día indicado, tendrá **04** días para generar sus aportes incluida la fecha de recepción.

***Todas las revisiones y modificaciones serán conjuntas. Así modificamos juntas y con mayor potencia.**

*Mantener el archivo en la carpeta compartida.

*Editar desde la PC.

*Como todo va a tomar más tiempo, que es mejor para tener más reflexión, la sugerencia es no dejar de llevar los cursos cortos para avanzar con las capacitaciones.

Esquema de aportes:

Día 1 Área 1: Interrelaciones + Objetivos

Día 2 Área 1: Funciones Principales y Especificas

Día 3 Área 2: Interrelaciones + Objetivos

Día 4 Área 2: Funciones Principales y Especificas



Recursos didácticos:

Reuniones virtuales en grupo y subgrupos

Rotación de contenidos

Especialistas

Productos:

Nuevo organigrama

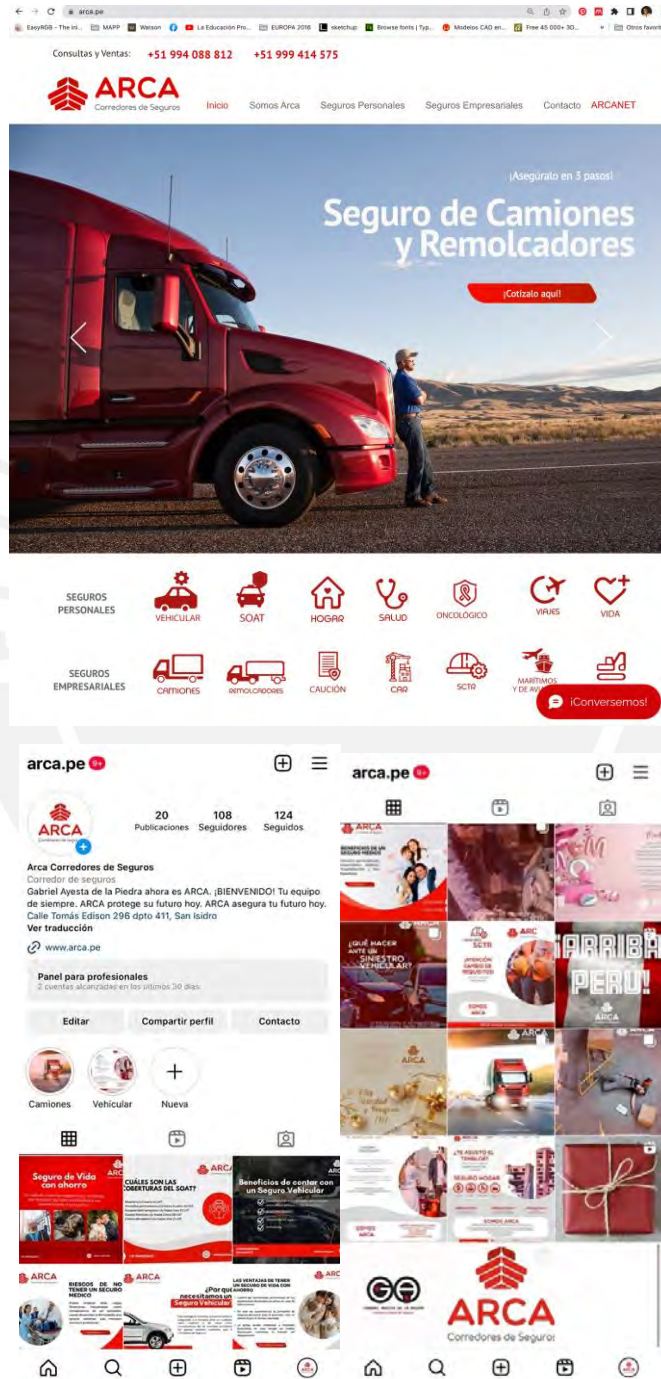
Manual de funciones

Interrelación entre áreas

ANEXO 9: REDES SOCIALES: WHATSAPP BUSINESS, INSTAGRAM Y PÁGINA WEB 2023

Descripción:

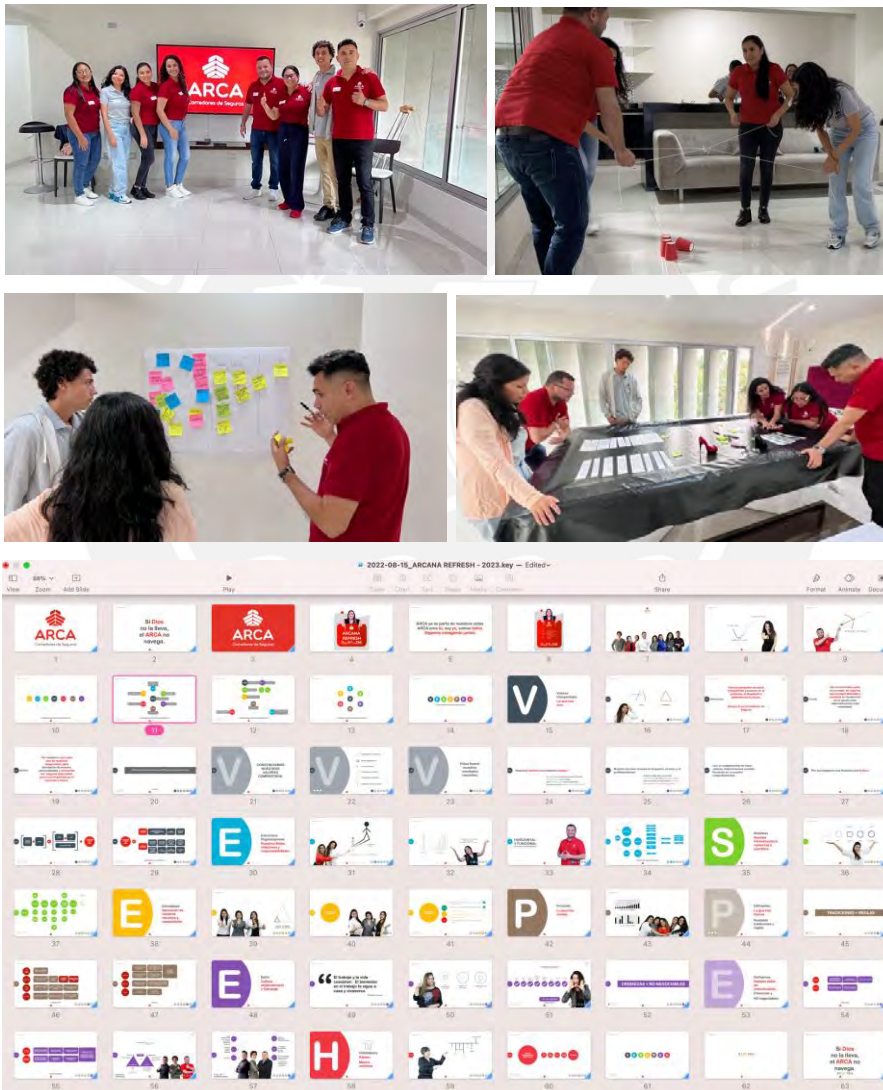
Implementación de la página web y consolidación de Instagram® como red social oficial.



ANEXO 10: ARCANA REFRESH 2023

Descripción:

Jornada de integración y trabajo colaborativo para la actualización de los elementos de la organización según el modelo McKinsey 7S.



Recursos didácticos:

Dinámicas utilizando el juego como concepto integrador (facilitador invitado)

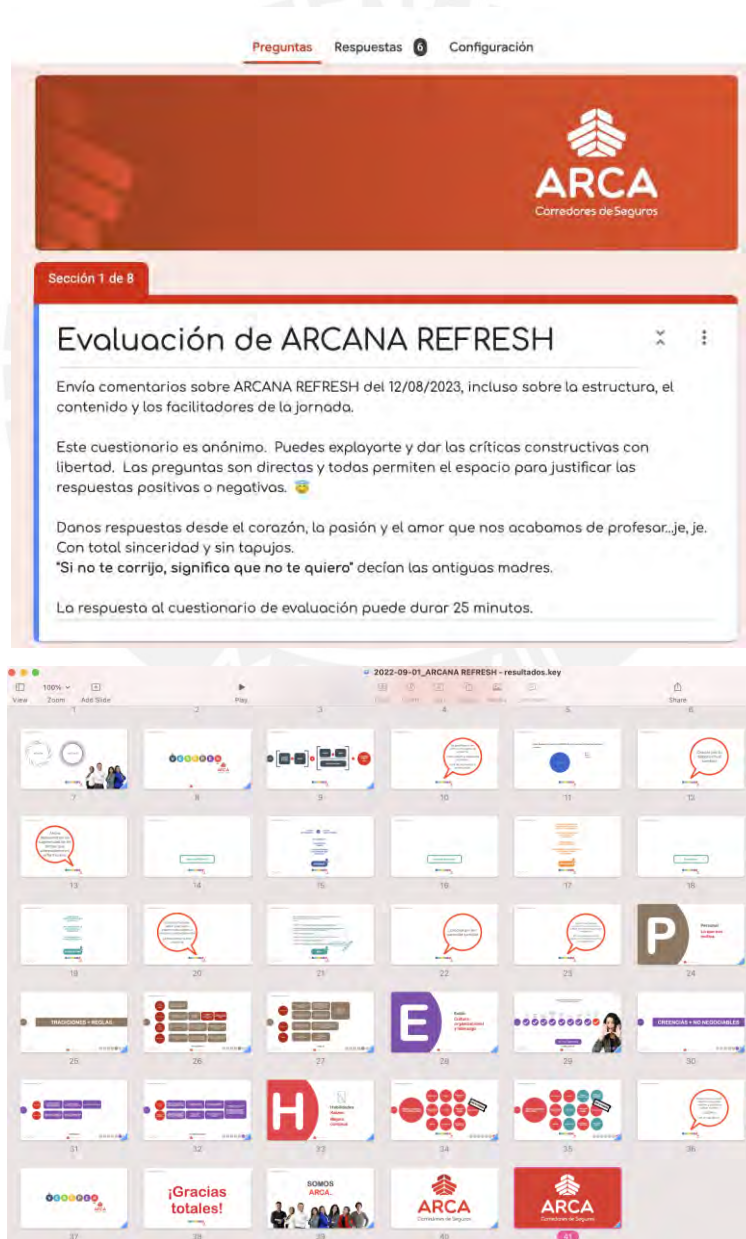
Los especialistas

Design Thinking

Producto: valores compartidos

Productos:

- Presentación sobre elementos de la organización traducidos en el nuevo término VESEPEH (valores, estructura, sistemas, estrategias, personal, estilo y habilidades) de ARCA®, implementación de valores compartidos, capacitaciones continuas y el ejercicio de liderazgo equilibrado.
- Nueva línea de aprendizaje profesional basada en capacitaciones para el personal bajo el nombre de ARCA alumni.
- Respuesta satisfactoria mediante formulario virtual.



ANEXO 11: ARCA alumni

Descripción:

Espacio de capacitación, desarrollo y mejora de habilidades.

Primer curso: Comunicación Persuasiva

The image displays the ARCA alumni platform interface. On the left is the ARCA logo with the text 'Corredores de Seguros' and 'alumni' in a red box. The main area shows a grid of course modules, including 'COM PER 3', 'COM PER 4', 'COM PER 2', and 'COM PER 1'. Below the grid, a detailed view of a module titled 'TIPOS DE PERSUASIÓN' is shown, featuring a questionnaire and a video player. The video player displays a grid of video thumbnails, each labeled 'Video Simpatía' followed by a name.

Recursos pedagógicos:

Programación: división del curso en una sección por semana

Formularios virtuales

Rúbricas personales

Reuniones presenciales/virtuales para discusión/debate

El video como instrumento de evaluación y mejora

Productos:

Utilización de cursos cortos como pretexto para la evaluación e integración del equipo

Espacio de capacitaciones ARCA

Grupo de WhatsApp® especializado en el área

