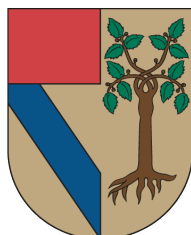


**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

**ESCUELA DE COMUNICACIÓN**

“Estrategia de comunicación en un cambio organizacional ante la creación de una Escuela de la Universidad de la Península”

Para obtener el título de Maestro en Comunicación Institucional que presenta **GABRIELA ESTEBAN GÓMEZ**

**DIRECTOR DEL CASO: María Mónica CavagnaEsponda**

México, D.F Junio 2015

## ÍNDICE

Caso .....	3
Antecedentes.....	3
Proceso de cambio, comunicación poco eficiente.....	5
Solución .....	9
Conclusiones .....	17
Bibliografía .....	19
Anexos .....	20

Ante la necesidad de generar mayor rentabilidad, en noviembre de 2013, por decisión de Eduardo Lombarde Cortés, rector de la Universidad de la Península, tres carreras se fusionaron: Administración, Contaduría y Negocios Internacionales. De esta unión, se creó la Escuela de Ciencias Contables y Administrativas. Para la nueva institución se formó un Consejo Académico, conformado por los directores de las carreras involucradas, Federico López Esqueda, quien antes dirigía la carrera de Contaduría, Raúl Fernández Higuera, ex director de Administración y Santiago Robles Romero, quien dirigía la carrera de Negocios Internacionales. Al Consejo Académico se le asignó la tarea de comunicar el cambio organizacional a todas las áreas y personas involucradas. La creación de la nueva Escuela y sus implicaciones para todo el personal no se comunicó de la manera correcta, generando comunicación informal e incertidumbre lo cual llevó a un mal ambiente de trabajo. El Consejo Académico también mostraba resistencia, ya se había designado a un Director General de la nueva Escuela, Ramsés Ramírez Montejó, quien no pertenecía a ninguna de las carreras involucradas en la fusión, lo que repercutió aún más en el mal ambiente laboral.

#### Antecedentes

La Universidad de la Península nació como un proyecto académico basado en poder otorgar una preparación profesional de calidad acorde a los parámetros y exigencias que el país requiere.

El Modelo Educativo se sustenta desde un proceso de enseñanza- aprendizaje desarrollador, el cual brinda una concepción que facilita el desarrollo del estudiante en sus esferas de actuación y permite la formación integral.

La Universidad de la Península inició en la ciudad de Mérida, Yucatán en el año 2010 con una oferta educativa de 9 licenciaturas. Actualmente además de las 9 licenciaturas se imparten 5 posgrados, teniendo una matrícula actual de 500 alumnos en licenciatura y 230 en posgrados. Siendo las licenciaturas de Administración, Contaduría y Negocios Internacionales las carreras más grandes, representando el 40% del total de la matrícula de la Universidad.

La fusión de las carreras mencionadas anteriormente se realizó en el 2013, siendo éstas las más grandes por número de colaboradores, alumnos, e ingresos. Con la idea de crear una Escuela que estuviera formada de las tres carreras antes mencionadas con la finalidad de optimizar procesos y recursos, el Rector del campus Eduardo Lombarde Cortés, llevó a cabo esta propuesta.

Esta propuesta fue analizada tras la creciente competencia de Escuelas de educación superior privada en el estado. Durante el 2012 el número de instituciones que brindan educación superior creció en un 25%, la atracción de alumnos hacia la universidad fue particularmente difícil en el 2013, pues los candidatos a ingresar tenían un abanico de posibilidades muy grande. Se realizaron diagnósticos con ayuda de asesores internos y externos y ante el análisis de mercado se tomó la decisión de fusionar funciones y procesos y la mejor manera de concretar estas acciones era mediante la fusión de las carreras más grandes y a fines.

El Consejo Académico, formado por los directores de las tres carreras, decidió dar a conocer la creación de la nueva Escuela a través de una serie de reuniones, en donde se compartían de manera paulatina las decisiones tomadas y sus implicaciones.

Los colaboradores asistieron a las reuniones, las cuales se centraron en explicar los nuevos procesos de operación de la Escuela, así como la planeación estratégica, pero no comunicaron

con claridad de qué manera la fusión afectaría sus funciones y actividades. Lo anterior generó un ambiente de incertidumbre y abrió la puerta para que se crearan rumores. El Consejo Académico no tuvo un proceso de comunicación clara hacia sus colaboradores.

Ante la creación de una nueva Escuela, fue evidente que se tendría que tener una nueva estructura, y que al unificar procesos, lo que anteriormente hacían tres personas ahora lo haría sólo una pero esto no se comunicó de manera formal y clara, sólo se dejó en suposiciones, había rumores y un ambiente de enojo e incertidumbre.

### ***Proceso de cambio, comunicación poco eficiente***

La fusión de las carreras de Administración, Contaduría y Negocios Internacionales para crear la Escuela de Ciencias Contables y Administrativas, se comunicó al personal a través de reuniones, las cuales se enfocaron en la planeación estratégica y en los nuevos procesos, más que en informar la nueva estructura y la homologación de procesos, la cual afectó a los colaboradores en sus funciones.

Las reuniones no fueron calendarizadas de una manera organizada, se dieron a conocer a través de correos electrónicos y entre uno y otro podían pasar semanas o incluso meses. Cada miembro del Consejo Académico tuvo sus reuniones con las personas con las que antes colaboraba como Director de carrera.

De igual manera, se impartieron cursos para explicar a detalle los nuevos procesos, los colaboradores asistieron porque eran convocados pero nadie sabía qué proceso le afectaría de

manera directa, cuál de manera indirecta, lo que sin duda afectaba la transmisión y recepción de conocimiento, generando poco interés por parte de los involucrados.

El mismo Consejo Académico mostró descontento pues el puesto de Director General había sido ocupado por una persona externa. Este descontento se comunicó de manera no verbal en las reuniones y la información que se dio fue vaga.

La creación de la nueva Escuela representó un cambio total en la estructura de las tres carreras, se estableció un Director General de la Escuela de Ciencias Contables y Administrativas, y la figura de los Directores de carrera desapareció y se creó el puesto de Coordinador de Área, lo cual implicaba la aparición de nuevas funciones, así como la eliminación de otras.

Al dejar lapsos de tiempo entre una reunión y otra, o entre los cursos, los rumores y el descontento se encendieron y permanecieron; lo que generó un mal clima organizacional y mayor resistencia al cambio. No se realizó una reunión general convocando a todos los involucrados, todos fueron esfuerzos aislados y el nuevo Director General no fue involucrado.

El clima organizacional en donde imperaron los rumores y la desmotivación, forzó al Consejo Académico a realizar una reunión urgente, en la cual se explicó la nueva estructura, mencionando que aún se estaban analizando los nombres de quienes ocuparían dichos puestos. La reunión no solucionó ni frenó los rumores y el mal clima organizacional, por el contrario, cada quien hacía suposiciones sobre quienes quedarían en los puestos claves y qué función desempeñaría cada colaborador. Además de enojo, los colaboradores experimentaban incertidumbre al desconocer si quedarían asignados en alguno de los nuevos procesos se les reasignaría a otra área, o bien serían despedidos.

Los colaboradores intentaron centrarse en las funciones que hasta el momento habían desempeñado, sin embargo fue común escuchar conversaciones sobre sus expectativas y suposiciones respecto al cambio, lo que afectaba la productividad.

La Universidad de la Península no contaba con un área de comunicación institucional, desde su creación en el año 2010, cada carrera hacía sus procesos de comunicación interna como mejor le convenía y acomodaba, lo cual representó un obstáculo durante la fusión de las carreras.

El Consejo Académico estudió y analizó la conveniencia de crear una Escuela en donde se centraran esfuerzos y se homologaran procesos, al hacer más eficientes los recursos, el área tendría una mayor rentabilidad, lo que les permitiría enfrentar de una mejor manera a la competencia, la cual había incrementado considerablemente en los últimos tres años.

Durante el cambio organizacional, el Consejo Académico, centró sus esfuerzos y enfoque en justificar la necesidad del cambio, pero no supo comunicarlo de una manera clara. Se continuó con la inercia, sobre la manera como se operaba anteriormente con esfuerzos aislados, lo que generó una comunicación deficiente en donde terminó imperando la comunicación informal y la incertidumbre.

De manera paulatina se fueron dando a conocer algunas decisiones. La fusión de las carreras, implicó prescindir de ciertas actividades, por ende, de algunos colaboradores. Estos colaboradores fueron llamados y de manera directa se les informó su despido. El Consejo Académico continuó sin informar claramente la nueva estructura, mencionaban los nuevos procesos pero no a quienes se tenía contemplado que los ejecutaría. Los despedidos se dieron a conocer de manera informal por lo que la incertidumbre, enojo y miedo crecieron.

Ante esta situación, el Consejo Académico reaccionó convocando al personal involucrado en el cambio a una reunión. En ésta se dio a conocer la nueva estructura. La homologación de procesos, implicó cambio de algunas funciones y la aparición de muchas otras. En algunos casos esta homologación representó que lo que hacían tres personas ahora lo haría sólo una, aumentando el trabajo pero la parte económica no tuvieronningún incremento, lo que generó descontento. Muchas personas fueron asignadas a nuevas actividades, dejando por completo lo que hasta ese momento habían desempeñando. Lo anterior desmotivó a los colaboradores, quienes se sintieron poco valorados.

## SOLUCIÓN

Cuando nos encontramos frente un cambio que supera al equipo de transición por ausencia de planeación, la ansiedad e incertidumbre pueden apoderarse de los involucrados. Frente a este escenario, se debe comprender que no son los cambios en sí mismos los que confunden y asustan, son las consecuencias imprevistas que se producen en la vida de las personas afectadas por dicho cambio.

Los cambios se pueden ver de dos maneras: como algo negativo e inevitable a afrontar; o bien, como una oportunidad de transformarse y adaptarse. Aunque parezca contradictorio, el hecho de asumir que la resistencia al cambio es inevitable y que no debe combatirse sino alentarse, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el proceso de cambio. La tarea de los directivos de cualquier organización es fundamental para encaminar su capital humano hacia el triunfo en el proceso del cambio.

El Consejo Académico sólo está reaccionando ante lo que se va presentando. La poca y deficiente comunicación del proceso de cambio que tendrían las tres carreras provocó una gran resistencia por parte de los colaboradores. Por lo que, como consecuencia, se enfrenta a un mal ambiente laboral, en donde predomina el miedo, enojo e incertidumbre, creando una barrera frente a cualquier esfuerzo por parte del Consejo Académico.

La falta de información formal y clara tuvo altos costos no sólo para el Consejo Académico de la Escuela, sino para las autoridades directivas de la Universidad, pues se convirtió en algo general y comentado en todas las carreras de la Universidad, no sólo en las tres involucradas.

Ante esto la Universidad, y en especial al Consejo Académico tienen un gran reto: generar un clima organizacional sano, en cual los colaboradores se puedan sentir involucrados, teniendo nuevamente interés y motivación.

Se propone crear un departamento de Comunicación Institucional, el cual se encargue de trabajar en conjunto con el Consejo Académico en la elaboración de una estrategia de comunicación interna, centrando los esfuerzos que venían realizando las carreras de manera independiente.

El Director General se deberá involucrar, deberá trabajar en conjunto y sobre la misma línea que el Consejo Académico.

El departamento de Comunicación Institucional deberá orientar al Director General y al Consejo Académico en cómo comunicar, para ello se requerirá de capacitación en temas de comunicación interna como presentaciones efectivas y comunicación asertiva. Se propone que Comunicación Interna capacite al Consejo Académico a través de *coaching*.

La estrategia de comunicación deberá involucrar al personal en los procesos de toma de decisiones, buscando soluciones de manera conjunta. Para ello, se propone la creación de trabajos en equipo en los cuales se establezcan mejoras sobre ciertos temas en específico, así como la aplicación de cuestionarios para tener distintos puntos de vista e involucrar por completo a los colaboradores.

En la estrategia de comunicación, se deben tener tácticas enfocadas a :

1. Explicar detalladamente la necesidad del cambio
  - Objetivos
  - Qué papel juega cada colaborador en el proceso de transición
  - Cuáles son las ventajas y beneficios

*Kotter* menciona en su modelo de 8 pasos de Gestión del cambio, el desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio, lo cual puede ayudar a despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.<sup>1</sup>

2. Reducir el miedo e incertidumbre
  - Explicar claramente cuáles son los posibles impactos negativos
  - Responder de manera clara y honesta a las preocupaciones y ansiedades de la gente.
3. Reducir la resistencia al cambio
  - Mediante las reuniones propuestas, el líder deberá escuchar activamente las inquietudes y motivar el trabajo en equipo para el logro de las metas y de que la homologación de procesos se adopte como la nueva forma de trabajar, buscando generar sentido de pertenencia de la nueva Escuela.

El cambio tiene costos pero también beneficios, ambos se deben considerar. Los colaboradores tienden a resistirse pero puede derivarse del propio proceso de cambio, de la manera en cómo se efectúa.

---

<sup>1</sup>Kotter, John P, “Las claves del cambio” (Ediciones Deusto, 2003)

El liderazgo transformacional es un instrumento para la realización de cambios efectivos. Los líderes deben ser congruentes en todo momento en sus comunicados formales e informales, deberán crear y compartir una visión.

La comunicación deberá ser de manera formal y se enfocará en los beneficios y aspectos positivos de la creación de una escuela y la homologación de procesos. La comunicación debe ser clara, informar los objetivos y metas que se están buscando alcanzar como Escuela, y presentar las conclusiones y propuestas que se implementarán, obtenidas previamente de los trabajos en equipo.

El Consejo Académico deberá ser claro en el puesto que cada colaborador tendrá y en qué procesos estarán involucrados cada uno de los colaboradores, para lo cual la planeación estratégica deberá contemplar la descripción de puestos, manual de operación y procesos y la calendarización para capacitar a todos los colaboradores en dichos procesos.

La capacitación se llevará a cabo en seis semanas a través de cursos dos veces a la semana con una duración de dos horas cada uno, dentro de la jornada laboral.

Cada Coordinador de Área deberá tener reuniones semanales con los coordinadores y profesores que forman su Academia, para explicar a detalle la descripción de puestos y dar seguimiento a las capacitaciones que estarán recibiendo sobre los procesos. Escuchará de manera activa puntos de vista, resolverá a la brevedad dudas e inquietudes, evitando que se generen rumores y aminorar la incertidumbre.

La homologación de procesos permitirá que los colaboradores sean evaluados por resultados, en las capacitaciones se deberá comunicar claramente qué aspectos les serán medidos a cada colaborador, así como qué resultados se esperan. Es decir establecer los indicadores de medición en cuanto a la productividad de cada colaborador.

El Consejo Académico deberá trabajar con el nuevo departamento de Comunicación Institucional para que todos vayan en una misma línea y que así sea comunicado a las Academias, así como dar seguimiento a que todo sea comunicado como se ha pretendido.

El Consejo Académico deberá involucrar a los colaboradores, se elaborarán planes de vida y carrera, los cuales tendrán revisión de manera anual.

Al finalizar el cuatrimestre (ciclo escolar) el Consejo Académico realizará una reunión de todo un día de trabajo con todos los colaboradores de la Escuela de Ciencias Contables y Administrativas. Se darán a conocer los resultados obtenidos como Escuela con los nuevos procesos, así como los resultados de las reuniones semanales. Se establecerán los objetivos y metas a alcanzar en el siguiente ciclo escolar. Se hará énfasis en lo importante que ha sido cada colaborador en la obtención de dichos resultados. Ya con los objetivos y metas claras para el siguiente semestre, se propone hacer un trabajo por equipos para proponer ideas de los cómo. Los equipos los elaborará el Consejo Académico y serán multidisciplinarios, en todos los equipos deberán estar colaboradores de las tres diferentes Academias, así como de las áreas de soporte y servicio.

Con la propuesta anterior se busca:

- Mejorar el ambiente laboral

- Disminuir la resistencia al cambio que se está viviendo
- Que la comunicación sea formal y clara desde las autoridades directivas
- Que cada colaborador tenga claro su rol dentro de la nueva estructura y los beneficios que trae consigo la fusión de las carreras para la creación de una Escuela

Realizando estas acciones, los colaboradores se sentirán parte del proceso de cambio y no ajenos a él, y no lo verán como una imposición. Se establecerá un canal claro que establezca la forma y fondo de la comunicación interna a través del departamento de Comunicación Institucional.

Teniendo un panorama claro del rumbo y las expectativas de la Escuela, se buscará que las personas involucradas se comprometan con el logro de los objetivos.

Es necesario dar seguridad a los colaboradores de que el cambio traerá muchos beneficios, la Dirección deberá prestar atención a los colaboradores y esforzarse por preservar un clima receptivo del cambio. Tener una estrategia de comunicación permitirá transmitir adecuadamente los objetivos y alcances ya que la comunicación es uno de los elementos que propicia unidad y sentido de pertenencia, y motiva a que los colaboradores se esfuercen por alcanzar las metas.

En la estructura organizacional, la Dirección está ubicada en la Administración Superior, bajo la autoridad de la Rectoría, lo cual permitirá tener acceso a todas las unidades de la universidad.

Dentro de sus principales tareas estará la producción y gestión de información sobre las actividades universitarias, la generación de respuesta institucional en los diferentes medios, supervisión, control y ejecución de la imagen gráfica y en general los procesos de comunicación internos y externos, asegurando de esta manera un buen flujo de información.

Mediante la creación de un Área de Comunicación Institucional que matricialmente de servicio a toda la universidad, se facilita el logro de objetivos institucionales mediante el desarrollo, ejecución y gestión de estrategias de comunicación.

Hasta el momento la universidad no se había preocupado por desarrollar y promover una adecuada imagen institucional, ya que como se había mencionado, cada carrera realizaba sus propios procesos de comunicación tanto interna como externa. Esta nueva área buscaría promover y desarrollar la imagen institucional con los valores definidos por la universidad.

AnnieBartoli, expresa que la organización y la comunicación se encuentran estrechamente vinculadas para el funcionamiento de la empresa que busca resultados, la comunicación implica realizaciones concretas a definir en función del objetivo que se tiene.<sup>2</sup>

Dadas las circunstancias previamente planteadas, el Área de Comunicación Institucional deberá trabajar de manera inmediata sobre la comunicación interna, dando prioridad a la Escuela de Ciencias Contables y Administrativas. Dentro de sus tareas más relevantes en este aspecto estarán:

- Definir las necesidades de comunicación interna y las herramientas necesarias.
- Captar los flujos de información y generar comunicación.
- Desarrollar comunicaciones internas, como: Boletines, manual de procesos y procedimientos, página web...
- Proponer iniciativas que motiven al personal.
- Establecer indicadores y medición de resultados.
- Impulsar la cultura organizacional.

Deberá establecer un plan estratégico de comunicación integral, el cual deberá ir encaminado a perseguir las metas del plan estratégico global y así contribuir a la consecución de los objetivos de la universidad.

---

<sup>2</sup>Bartoli, Annie, “Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada”, (México, Paidós, 1991)

El plan estratégico de comunicación será el documento que reúna la estrategia general a nivel comunicación, el mensaje y estilo a difundir, con el fin de lograr una comunicación en la universidad coherente y eficaz. En él se establecen: objetivos, destinatarios, políticas, estrategias, recursos, acciones a ejecutar de comunicación en todos los ámbitos de la universidad.

Gabriela Herrera Martínez recomienda asumir el compromiso de elaborar un trabajo serio y responsable, basado en la investigación de las necesidades reales, las posibilidades y en particular el contar con la orientación de un personal con los conocimientos profesionales especializados en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación.

“Antes de implantar algo en materia de comunicación corporativa, considere seriamente si la empresa está dispuesta a darle el mantenimiento adecuado”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Herrera Martínez, G., “¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?, (Argentina, Mico Panoch, 2004)

## CONCLUSIONES

El recurso más importante en cualquier organización es el humano y la actividad de comunicación está estrechamente vinculada a él. La productividad y la rentabilidad, por la que tantas organizaciones se esmeran no sería posible sin la comunicación; sin tener a todos los involucrados en el mismo canal y dirigiéndose hacia los mismos fines u objetivos.

La deficiente, y en muchos casos ausente comunicación entre los responsables y hacia los colaboradores se refleja en la resistencia que mostraron todos los involucrados ante un proceso de cambio.

Los cambios son difíciles pero el éxito de su implementación dependerá de la manera en la que se comunica e involucra a las personas de una organización. En este caso en concreto la ausencia de comunicación formal, dio paso a que la comunicación informal imperara y generara miedo, descontento, desmotivación y falta de interés.

La Universidad de la Península tiene una tarea nada fácil, volver a generar un ambiente de trabajo sano. Deberá centrar todos sus esfuerzos en comunicar a sus colaboradores que son valorados y clave fundamental para la implementación del proceso del cambio que están enfrentando. Con este cambio, se puede consolidar fuertemente el departamento de reciente creación que se propone: Comunicación Institucional, de manera transversal, pues a través de él y de la mano con los Directivos de la Escuela de Ciencias Contables y Administrativas y Rectoría, se podrá seguir una estrategia en donde todo sea dirigido hacia la misma meta.

Costa explica el concepto transversal de la comunicación al interior de una organización cuando logra atravesar todos los procesos de la empresa y logra convertirse en el sistema nervioso central de la organización.<sup>4</sup>

Hoy el éxito de una empresa depende en gran medida del enfoque integral de la comunicación estratégica.

Finalmente, en palabras de Marie Jennings “Aunque existen varios sistemas refinados para realizar comunicación con el personal, como sesiones informativas con grupos de colaboradores, los de mayor éxito son aquellos en que la gerencia cuenta la verdad al personal”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>Costa, Joan “La comunicación es más fuerte que la acción”, (Revista "

<sup>5</sup>Jennings, Marie, “Cómo gerenciar la comunicación corporativa”, (Colombia, 1991)p.75

## BIBLIOGRAFÍA

Marie Jennings, David Churchill “Cómo gerenciar la comunicación corporativa”, (Colombia: Legis, 1991)

Costa, Joan, “La comunicación es más fuerte que la acción”, (Revista “.doc”, 1er semestre de 2002) p.29

Bartoli, Annie, “Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada”, (México: Paidós, 1991)

Martínez de Velasco, A., Nosnik, A., “Comunicación Organizacional práctica”, (México, Trillas 1999)

Goldhaber, Gerarld M., “Comunicación Organizacional”, (México: Diana, 1999)

Ginebra, Joan, “El liderazgo y la acción”, (Mc Graw Hill- IPADE, 2004)

Fernández Collado, Carlos, “La comunicación en las Organizaciones”, (México: Trillas, 2ª. Ed. 2002)

Ruiz Ordoñez, Ronald U., “Cómo alinear estratégicamente su organización” (España: Vision Net)

Herrera Martínez, Gabriela, “¿Vale la pena invertir en comunicación organizacional?”, (Argentina: Mico Panoch, Ed. 2004)

<http://books.google.com.mx/books?id=4vt91DNrQg4C&pg=PA43&lpg=PA43&dq=informati+on+week,+las+causas+de+los+cambios+fallidos&source=bl&ots=Fyysy1kTY2&sig=pKzZ56220PsPEXE7RVnURgjoSDs&hl=es&sa=X&ei=vNJ9VN77AYb7sASG8ICQCQ&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=information%20week%20las%20causas%20de%20los%20cambios%20fallidos&f=false>

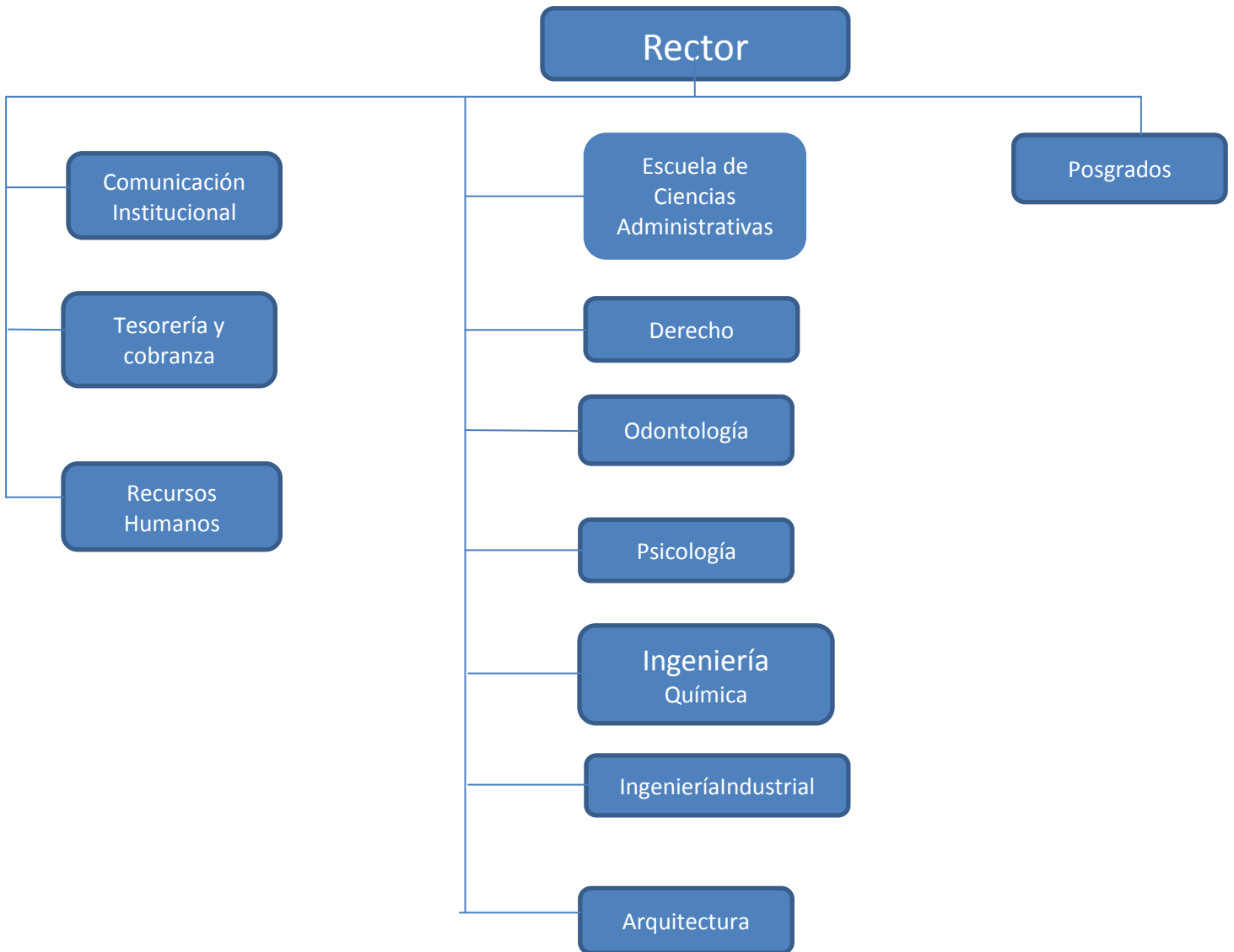
Elías, Joan “Más allá de la comunicación interna”, (España: Ediciones Gestión, 1998)

Kotter, John, P, “Las claves del cambio” (Ediciones Deusto, 2003)

<http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2011/11/Para-mis-amigos-1%C3%ADderes-en-Costa-Rica.pdf>

# ANEXOS

## NUEVO ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD DE LA PENÍNSULA



## NUEVO ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS

