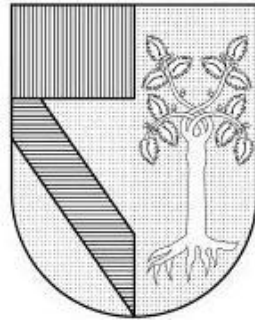


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN ANTE UN CAMBIO ORGANIZACIONAL DENTRO DE BOLSA DE TRABAJO EN LA UNIVERSIDAD DEL BOSQUE”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

MARÍA DE LOURDES TORICES CÁRDENAS

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRO EN COMUNICACIÓN
INSTITUCIONAL**

DIRECTOR DEL CASO:

MTRA. CLAUDIA IVETT ROMERO DELGADO

ÍNDICE

<u>Introducción</u>	3
<u>Antecedentes de la Universidad del Bosque</u>	4
<u>Antecedentes de la Bolsa de Trabajo</u>	5
<u>Unificando la Bolsa de Trabajo</u>	8
<u>Propuestas</u>	9
<u>Conclusiones</u>	14
<u>Bibliografía</u>	16

INTRODUCCIÓN

En el presente caso se hablará sobre la propuesta de crear un área de Bolsa de Trabajo General dentro de la Universidad del Bosque, cuyo fin es consolidar a las Bolsas de Trabajo de las diferentes escuelas y facultades para unificar procesos y actividades que permitan obtener un mejor resultado, ya que todas las áreas se organizaban de manera independiente.

Primero se mencionan los antecedentes de la Universidad del Bosque. Su actual oferta educativa, así como su población estudiantil. Posteriormente se detallará cuál ha sido el desarrollo de la Bolsa de Trabajo en las distintas escuelas y facultades.

Es importante mencionar que en cada escuela o facultad las actividades de la Bolsa de Trabajo se iniciaron de manera individual implementando procesos y actividades por separado. Cada escuela o facultad determinaba la gestión que creía conveniente.

Después se mencionará cómo comenzó la idea de unificar a las escuelas y facultades y los problemas de comunicación con los que se encontraron cuando se presentó el cambio organizacional.

Por último se harán sugerencias para que exista una mejor comunicación ante una propuesta de cambio organizacional y éste sea aceptado fácilmente. Tratando de aminorar la resistencia al cambio para unificar la Bolsa de Trabajo General dentro de la Agrupación de Graduados.

ANTECEDENTES DE LA UNIVERSIDAD

La Universidad del Bosque campus México, fue fundada en 1967 como una escuela de negocios.

La misión de la Universidad es educar personas para que, por medio del estudio, el diálogo y la reflexión, busquen la verdad y se comprometan con ella. Promover en universitarios, profesores y alumnos, un humanismo cristiano que posibilite la construcción de un mundo más justo, a través del enriquecimiento de los saberes y el entendimiento entre los hombres.

Los objetivos que tiene la Universidad son:

1. Sólida preparación académica
2. Formación ética
3. Educación personalizada
4. Actitud de servicio
5. Contribución al bien común
6. Trabajo bien acabado

Actualmente, campus México ofrece 24 licenciaturas y 54 posgrados. Tiene una población de 7,550 alumnos de licenciatura y posgrados y 1,106 profesores.

Las licenciaturas son:

- Administración y Finanzas
- Administración y Mercadotecnia
- Administración y Negocios Internacionales
- Administración y Recursos Humanos
- Administración y Dirección
- Administración de Instituciones
- Comunicación

- Contaduría
- Derecho
- Economía
- Enfermería
- Filosofía
- Gobierno y Políticas Públicas
- Ingeniería en Animación Digital
- Ingeniería en Innovación y Diseño
- Ingeniería en Tecnologías de Información y Sistemas Inteligentes
- Ingeniería Industrial y Gestión de la Innovación
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería Mecatrónica
- Medicina
- Música e Innovación
- Pedagogía
- Psicología

ANTECEDENTES DE LA BOLSA DE TRABAJO

En Febrero de 2010, el Dr. Fernando González, director de la Agrupación de Graduados del campus México, solicitó al Consejo de Rectoría formar dentro de la Agrupación un área que consolidara a las Bolsas de Trabajo de las diferentes Escuelas y Facultades de la Universidad del Bosque para unificar procesos y actividades que ya se estaban realizando pero no tenían un líder que los organizara.

La Agrupación de Graduados solamente se encargaba de organizar desayunos anuales con graduados, consejos de graduados por licenciatura, convenios con empresas para ofrecer descuentos. No tenían actividades relacionadas con Bolsa de Trabajo, el único proyecto que tenían era la Feria del Empleo.

En 1998 comenzaron con una Bolsa de Trabajo las Escuelas de Administración y Contaduría. Se les solicitó buscar un acercamiento con 40 empresas para obtener vacantes y así poder fomentar el ingreso de los alumnos a las mismas.

Lo primero que hicieron fue acercarse a juntas de intercambio, en las cuales se busca hacer un intercambio de candidatos y vacantes entre diferentes empresas. Estas juntas están formadas por los encargados de Recursos Humanos de diferentes sectores de consumo, automotriz, financiera, farmacéutica entre otras. El objetivo es contribuir al incremento de la productividad y calidad del reclutamiento y selección de cada una de las empresas integrantes.

Se adquieren obligaciones como asistir puntualmente, participar de manera activa, brindar apoyo directo de reclutamiento y selección a los que lo solicitan, mantener comunicación constante entre las mismas y propiciar un intercambio real de candidatos de acuerdo a los perfiles presentados.

Las Escuelas de Administración y Contaduría invitaron a la Escuela de Ingeniería a participar en estas. Entre las tres escuelas participaban en cuatro.

Para dar a conocer las vacantes se publicaban en vitrinas cerca de los salones de las distintas carreras.

Los interesados veían las vacantes de la siguiente forma:

AMERICAN EXPRESS

At'n: Lic. Patricia Correro

Tel.: 5488-3812

Fax: 5488-3823 y 5326-3588

Ingeniería

Puesto: Ejecutivo de venta servicios financieros

Sueldo: \$8,800 + comisiones

Exp.: Promoción de productos financieros.

Obs.: Horario completo.

El interesado mandaba directamente su CV al contacto de la vacante.

En 2001, se propuso que se desarrollara un sistema, en el que alumnos y graduados accedieran con mayor facilidad a las vacantes. Este proyecto se concretó hasta el 2004. El acceso era a través de una página vía Intranet durante ese año.

Una vez que se desarrolló la página de Bolsa de Trabajo, se invitó a las licenciaturas de Derecho, Economía, Administración de Instituciones y Pedagogía para que utilizaran el sistema y con esto buscar mayores oportunidades para alumnos y graduados.

Cuando las licenciaturas invitadas se sumaron a la página de Bolsa de Trabajo se les invitó a buscar nuevas juntas de intercambio para incrementar las vacantes.

Durante 2005 se hizo una reunión con todas las licenciaturas en donde llegaron a los siguientes acuerdos:

- Los encargados de Bolsa de Trabajo en el momento en que recibían alguna oferta de trabajo que fuera compatible con otra escuela, debían de enviarlas al responsable de cada carrera.
- Se tenían que compartir las ofertas obtenidas en las juntas de intercambio a todas las escuelas y facultades para que el responsable seleccionara las que correspondían a su área.
- Cada escuela o facultad sería responsable de subir sus vacantes a la página de Internet.
- Tenían que informar las fechas de las juntas de intercambio, para poder estar en espera de las ofertas.

Los responsables de cada carrera poco a poco dejaron de comprometerse con las actividades de la Bolsa de trabajo debido a que tenían otros encargos académicos o administrativos dentro de sus Escuelas o Facultades.

UNIFICANDO LA BOLSA DE TRABAJO

El Dr. González le pidió al Lic. Restrepo, quién era responsable de atención a graduados dentro de la Agrupación que tratara de homologar las actividades de la Bolsa de Trabajo de las licenciaturas para tener una imagen homogénea del área frente a los alumnos y graduados, ya que cada escuela hacía actividades independientes y publicaban sus vacantes con diferentes formatos.

El Lic. Restrepo les propuso a las escuelas y facultades hicieran juntas para tratar de unificar procesos y actividades, sin embargo, no a todas les interesaba participar ya que cada quien tenía sus propios proyectos. Las juntas no fueron calendarizadas de manera organizada tomando en cuenta las actividades de los encargados.

Tuvieron muchos problemas de comunicación debido a que el Lic. Restrepo no tenía un nombramiento oficial como encargado de Bolsa de Trabajo de la Universidad, además de que no les quedaba claro si debían seguir las instrucciones de la Agrupación o de sus propias escuelas.

Esto llevó a que se generarán más problemas de comunicación debido a que cada escuela hacía sus actividades como mejor les funcionaba, no tenían uniformidad en los procesos y cada quién comunicaba a los alumnos y graduados lo que quería con diferentes fechas.

Al mismo tiempo, las escuelas de Administración, Ingeniería, Pedagogía y Administración de Instituciones, decidieron unirse para homologar sus procesos lo que hizo más complicada la aceptación del Lic. Restrepo.

En 2010, se logra que el Consejo de Rectoría autorice nombrar a un encargado para Graduados y otro para Bolsa de Trabajo dentro de la Agrupación para buscar proyectos en común y que la comunicación con alumnos y graduados fuera homologada.

Uno de los problemas que surgió fue que los encargados de Bolsa de Trabajo de las diferentes escuelas no tomaron de muy buena manera que el Lic. Restrepo fuera el coordinador general de Bolsa de Trabajo, ya que él no estaba involucrado en ningún tema de la misma y sentían que el trabajo que realizaban era el correcto.

Otra situación es que no se les tomó en cuenta para nombrar a alguien que tuviera la experiencia manejando Bolsa de Trabajo de alguna de las escuelas y que los representara con la experiencia previa.

El proceso del cambio tuvo una comunicación deficiente lo que generó que existieran muchos rumores, incertidumbre y desmotivación.

No tenían clara la nueva estructura que existía, ni tampoco cómo iba a ser el manejo de la nueva autoridad.

PROPUESTAS

Las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, ni qué papel jugarán, esto los lleva a aferrarse a lo conocido.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. Para que las personas se comprometan, no deben ser ignoradas durante el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo.

Kurt Lewin¹ dice que el proceso de cambio tiene tres etapas:

1. Descongelación, en donde las viejas ideas y prácticas son abandonadas y desaprendidas para ser sustituidas por otras nuevas que deben de ser aprendidas.
2. Cambio, se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos.

¹ Fernández Collado, Carlos. (2003). La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México, D.F.

3. Recongelación, es cuando se incorpora un nuevo patrón de comportamiento por medio de mecanismos de apoyo y refuerzo, de modo que éste se convierte en la nueva norma.

Richard Newton² en su libro Cambio Organizacional, menciona que existe una respuesta humana normal al cambio llamada resistencia, la cual tiene lugar debido a diversas razones prácticas y psicológicas, entre las que se encuentran:

- Miedo a lo desconocido o aquello que no es normal.
- Pérdida de categoría.
- Sensaciones de pérdida del control.
- Pereza y falta de voluntad para romper con hábitos.
- Miedo a la crítica.
- Falta de confianza y una mala experiencia en el cambio.
- Una amenaza real o imaginaria al puesto y las recompensas.

La primera sugerencia sería que se nombre a una persona como responsable de la Bolsa de Trabajo que haya sido parte de alguna de las escuelas, que tenga conocimiento sobre las actividades y procesos, que ayude a promover eventos de interés para alumnos y graduados.

Bass y Avolio³ proponen que el nuevo tipo de liderazgo adaptativo que se requiere es del tipo "transformacional", en contraposición con el estilo tradicional, el cual denominaron "transaccional".

En el estilo transaccional se clarifican los objetivos, y una vez cumplidos se deben aplicar reforzamientos a través de premios o reconocimientos y en caso de incumplimientos sanciones o castigos. Pero se debe de reaccionar con rapidez para aplicar las acciones correctivas.

² Newton, Richard (2013). Cambio organizacional. Editorial Trillas, México, D.F.

³ Consultado el 1 de abril en www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/

Estos líderes transformacionales, son capaces de despertar sentimientos de compromiso, unión, potencia y alto desempeño en sus colaboradores, gracias a su estilo de comunicar su visión, de desenvolverse en sus interrelaciones con humildad, respeto y apertura.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones, requiere de talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo, es por eso que se tiene que fomentar el desarrollo organizacional a través de la formación de equipos de trabajo, para mejorar la efectividad organizacional, mediante el diagnóstico de los obstáculos para mejorar las relaciones entre equipos y la ejecución de tareas.

El trabajo en equipo permite que existan diferentes puntos de vista los cuales ayudan a los demás miembros a ver otras soluciones y a hacer propuestas más enriquecedoras.

Estudiar y analizar detalladamente los procesos que realizan cada una de las escuelas para que entre todo el equipo analicen las mejores prácticas y con esto definir los nuevos procesos que se llevarán a cabo.

Definir una estructura clara en donde quede bien establecido cuál es el papel que jugará cada uno de los contactos dentro del equipo.

Por lo anterior, la segunda sugerencia sería formar un equipo interdisciplinario en donde todas las escuelas se comprometan a llevar a cabo reuniones semanales entre todos los contactos de Bolsa de Trabajo con las distintas escuelas para buscar una homogeneidad en las actividades y procesos que se realizan diariamente para dar una imagen de unión ante alumnos y graduados.

La comunicación es muy importante en la interacción del grupo. El flujo de información entre los miembros de un grupo determina la eficiencia del mismo y la satisfacción de sus miembros.

La tercera sugerencia sería promover que todas las escuelas participen en al menos una junta de intercambio buscando vacantes de acuerdo al perfil de los alumnos y graduados de sus licenciaturas, cumpliendo las obligaciones que se establecen al formar parte de las mismas, como asistir puntualmente y participar activamente, hacer recomendaciones personalizadas de alumnos y graduados para las vacantes que promueven las empresas dentro de la junta, así como presentar un boletín de candidatos recomendados para facilitar a las empresas la búsqueda de candidatos.

Ponerse de acuerdo en publicar vacantes en la página de Bolsa de Trabajo en un lapso no mayor a 24 horas para poder dar una respuesta eficiente y oportuna tanto a las empresas como a los alumnos y graduados.

La cuarta sugerencia es organizar entre todas las escuelas, eventos y actividades que ayuden a promover oportunidades de trabajo para alumnos y graduados como la Feria del Empleo, en donde podrán tener contacto directo con los responsables de Recursos Humanos de las empresas.

Otros eventos que se podrían homologar serían los reclutamientos en la Universidad en donde las empresas presenten principalmente programas de becarios o de trainee. Cuando alguna empresa se acerque a alguno de los contactos de Bolsa de Trabajo, darle a conocer la oferta educativa que tiene la Universidad para ofrecer estos programas a más alumnos.

Por último, realizar una planeación estratégica de la Agrupación de Graduados en donde queden definidas fechas, eventos y responsables de los proyectos para proyectar una imagen de unidad. Siempre tomando en cuenta los intereses y necesidades de las escuelas para tener un mayor compromiso.

Tener presencia dentro de los principales medios de comunicación de la Universidad como en la página web, revistas, redes sociales, entre otras.

Se debe trabajar de manera continua en la comunicación con las distintas escuelas pues tienen diferentes proyectos y actividades específicas. El ideal es que una vez que se realice la planeación estratégica se presente a los directivos de las escuelas y con esto los contactos de Bolsa de Trabajo tengan mayor apoyo por parte de la dirección.

Para superar la resistencia al cambio se pueden usar seis estrategias según Kotter y Schlesinger.⁴

- a) Comunicación y educación, se da la explicación de la necesidad y lógica del cambio a las personas, a los grupos y a toda la organización.
- b) Participación y compromiso, se solicita ayuda a las personas para diseñar e instituir el cambio.
- c) Facilitación y apoyo, se ofrece reentrenamiento, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio.
- d) Negociación y acuerdo, se negocia con quienes se oponen al cambio, hacer concesiones y aceptar sugerencias.
- e) Manipulación y cooptación, se ofrece un papel importante en el diseño y la implementación del cambio a personas claves.
- f) Coerción, es cuando hay amenaza de perder el puesto, el empleo, la posibilidad de transferencia o incluso un posible ascenso.

⁴ Kotter, John. (2003). Editorial Deusto. México, D.F.

CONCLUSIONES

Uno de los recursos más importantes dentro de una organización es la comunicación, misma que tiene que ser clara ante todos los miembros para que cuando exista un cambio, como en este caso que fue un cambio organizacional, sea bien tomado por todos los miembros de la empresa.

Para la Bolsa de Trabajo será un reto el comunicar bien cualquier debido a que ya ha habido resistencia por parte de algunos miembros del equipo.

Para evitar la resistencia al cambio se debe de tomar en cuenta a los miembros de la organización y dar a conocer los mismos paulatinamente y de manera transparente. En este caso existió mucha resistencia al cambio organizacional debido a que el líder no contaba con los conocimientos suficientes del área.

Dentro de una organización es importante contar con un buen líder que transmita los cambios y que conozca detalladamente los procesos que se llevarán a cabo.

En este caso se sugiere que el líder haga que todos los miembros se comprometan y eviten ser ajenos a los objetivos establecidos. Deberá tener empatía con los encargados de Bolsa de Trabajo de cada escuela e involucrarlos en las actividades que se realicen, así como en la planeación anual del área.

El beneficio de formar equipos de trabajo interdisciplinarios es que ante cualquier problemática se podrá brindar una solución óptima que previamente fue analizada desde distintos puntos de vista y la solución se enriquece por la misma diversidad del grupo.

El formar una Bolsa de Trabajo General que incluya a todas las carreras y facultades de la Universidad fomentará el desarrollo de proyectos y procesos homologados y frente a los alumnos y graduados se transmitirá un mensaje de unidad.

BIBLIOGRAFÍA

Armengol, Carme. (2002). *El trabajo en equipo en los centros educativos*. Editorial Praxis. Madrid.

Barlett, Alton. (1997). *Cambio en la conducta organizacional*. Editorial Trillas. México, D.F.

Chiavenato, Idalberto. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc Graw Hill. México, D.F.

Chiavenato, Idalberto. (2004) *Comportamiento organizacional*. Editorial Thomson. México, D.F.

Fernández Collado, Carlos. (2003). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México, D.F.

Goldhaber, Gerald M. (1999). *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana. México, D.F.

Kotter, John. (2003). *Las claves del cambio*. Editorial Deusto. México D.F.

Newton, Richard. (2013). *Cambio organizacional*. Editorial Trillas. México D.F.

Scott, Cynthia D. (1994). *Empowerment*. Editorial Iberoamérica. México, D.F.

Recuperado el 1 de abril en

www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/10/09/liderazgo-cambio-organizacional/