



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Comunicación como estrategia en la reorganización del
área de posgrado de una institución de educación superior
privada en el Perú**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Diego Alejandro Bustamante Quiroz

Revisor(es):
Dra. Maria Mercedes Henriquez de Urdaneta

Piura, agosto de 2023



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Diego Alejandro Bustamante Quiroz, egresado del Programa Académico de Administración de empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 47459018.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
"Comunicación como estrategia en la reorganización del área de posgrado de una institución de educación superior privada en el Perú"
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional¹ para optar el Título profesional² de Licenciado en Administración de empresas.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Dra. María Mercedes Henríquez de Urdaneta, identificado con DNI N° 49074948
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 29/08/2023.

Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

³ Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

A mi familia por ser mi fortaleza.

Mi padre Martín por su sabiduría y consejos.

Mis hermanos Walter y Camila por su amor.

Y principalmente a mi madre Cecilia por
su apoyo y amor incondicional.



Agradecimientos

A mi revisora Mariamer, por su buena disposición y apoyo constante.

A la empresa que me permitió crecer profesionalmente.



Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo describir el proceso e implementación de las acciones que el autor realizó al asumir una nueva jefatura a nivel de posgrado de una facultad en una institución de educación superior privada, partiendo de la comunicación como estrategia para reorganizar y unificar el trabajo de las dos sedes en ciudades distintas. Para el desarrollo de este trabajo se especificaron y analizaron situaciones concretas y reales que el autor desempeñó, partiendo desde la comunicación como eje principal con conceptos de comunicación organizacional, principales funciones de la comunicación, comportamiento organizacional, gobierno de personas en la empresa, comunicación interna, diseño organizacional, planeación, liderazgo, equipos de trabajo, entre otros. Bajo los postulados teóricos de: Adler & Marquardt (2005), Andrade (2005), Chiavenato (2009), Machuca (2009), Ferreiro & Alcázar (2012), Kotler & Keller (2012) y Robbins & Judge (2013). De esta manera, el trabajo evidencia que los conocimientos y competencias adquiridas en la carrera universitaria del autor fueron aplicados en esta experiencia profesional, lo cual impactó en el logro de resultados positivos en el año de implementación como buen desempeño económico, oferta académica variada y consolidación de un equipo con un plan de trabajo claro.

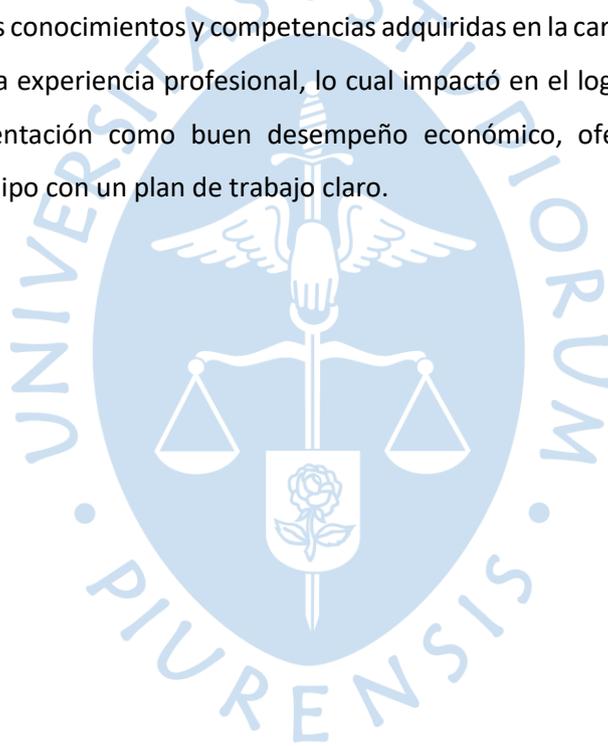


Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo 1. Aspectos generales	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	9
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	11
1.2.2 Proceso que es objeto del informe	11
1.2.3 Resultados concretos logrados	12
Capítulo 2. Fundamentación	13
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	13
2.2 Descripción de las acciones, metodología y procedimiento	17
Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias	19
3.1 Aportes	19
3.1.1 Comunicación y trabajo en equipo	19
3.1.2 Mejora en los tiempos de respuesta	19
3.1.3 Mezcla de comunicaciones de Marketing	19
3.2 Desarrollo de experiencias	21
Conclusiones	23
Recomendaciones	24
Referencias	25



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del área 9



Introducción

El desarrollo de este trabajo de Suficiencia Profesional se centra en el área de Posgrados de una institución educativa. Luego de diversas situaciones y dificultades que se presentaron y la nueva normalidad posterior a la crisis sanitaria vivida en el Perú a causa del virus COVID - 19, se decide implementar un cambio en la estructura del área y la forma en cómo se venía trabajando. Es aquí donde se analizarán las decisiones y acciones que realizó el autor de este trabajo, al formar parte de esta nueva estructura como jefe de área en la segunda sede de la institución y los resultados obtenidos en base a ello.

El trabajo está estructurado en tres capítulos. En el primero se brindan los aspectos generales sobre la organización, breve información sobre ésta y la experiencia profesional que tuvo el autor, detallando la actividad profesional desempeñada y los resultados obtenidos. El capítulo dos abarca las teorías que sirvieron de base en la experiencia del autor y su desempeño profesional, demostrando la capacidad y criterio de trabajo aplicando estos conocimientos. En el capítulo tres se muestran los aportes que el autor realizó y el desarrollo de sus experiencias. Finalizando el trabajo se presentan algunas conclusiones y recomendaciones en base a lo planteado.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

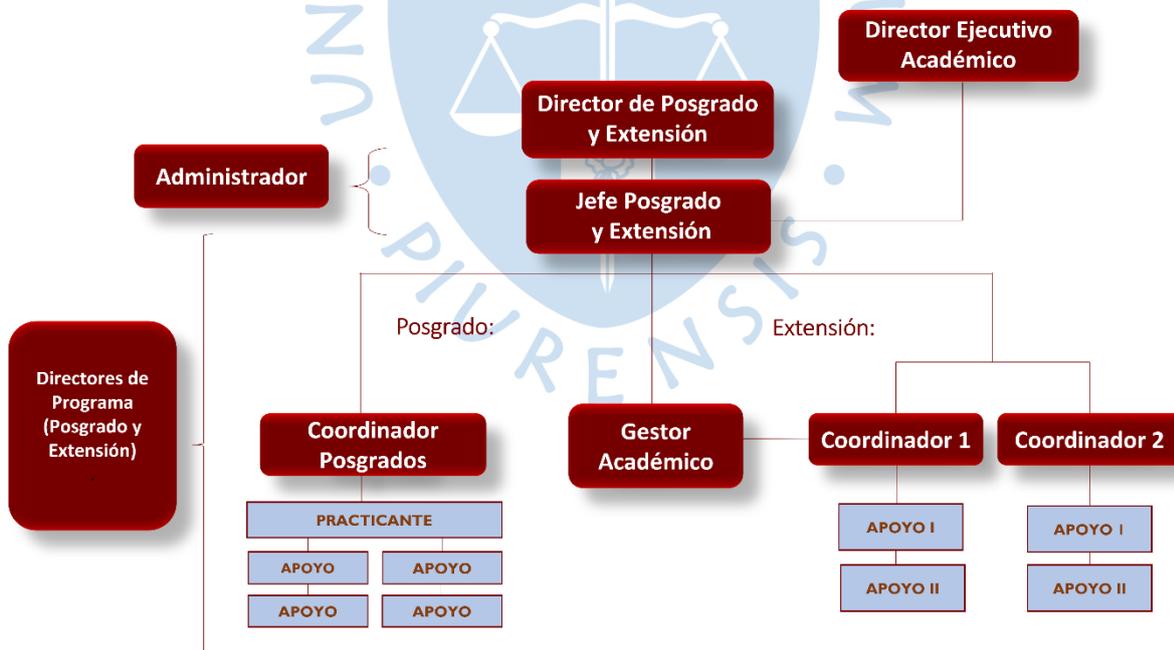
La empresa objeto del presente trabajo es una Institución de Educación Superior Privada que, por motivos de confidencialidad, no se hará mención de su nombre o se dará información específica y/o detallada. Esta institución educativa cuenta con dos sedes y también con dos oficinas en distintas ciudades del Perú.

La actividad profesional que se mencionará y desarrollará en este trabajo, tiene lugar en el área de posgrado y extensión de una de sus facultades. Esta área es responsable de gestionar y coordinar los diversos programas y actividades relacionadas con los estudios realizados luego de haber obtenido un grado académico, siendo su función principal supervisar el proceso y apoyar a los estudiantes que desean actualizar sus conocimientos por medio de cursos, programas de formación continua, diplomados y títulos de posgrado, como maestrías o doctorados.

A nivel de estructura organizacional, cuidando la identidad de la institución, no se muestra a detalle su organigrama. Sin embargo, para un mejor desarrollo del trabajo se diseñó una propuesta realizada por el autor sobre la distribución del área:

Figura 1

Organigrama del área



Nota. Elaboración propia

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

El autor de este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) comenzó a laborar en la institución educativa desde junio del año 2017. En sus inicios desempeñó el cargo de asistente administrativo del

área extensión de una de las facultades en su sede principal. El área se encargaba del diseño, elaboración, promoción y desarrollo de todos los talleres, cursos y diplomados de facultad, siendo éstos los servicios que se ofrecían.

Los resultados, durante un año se midieron de forma anual en base a la cantidad de cursos brindados y la utilidad que éstos dejaban a la facultad. Posteriormente, en el año 2018 se toma la decisión de unificar el área de extensión junto con el área de posgrado de la facultad. Hasta ese momento, posgrado sólo se encargaba de ofrecer diplomados y maestrías al público en general, de manera que, la medición de objetivos de forma anual sólo involucraba el resultado de estos dos servicios.

Bajo la nueva dirección en la facultad, el área empieza a realizar sus actividades como área de posgrado y extensión. Esto tuvo una repercusión en la forma de trabajo que tenían las unidades por separado, la estructura y la oferta académica que se ofrecía, tomándose la decisión de crear el puesto de coordinador comercial, siendo el autor de este trabajo designado para el cargo.

Siguiendo el orden de ideas, llega el año 2020, caracterizándose como un año atípico. Inmediatamente el Perú al igual que todos los países en el mundo, se vieron envueltos en una crisis sanitaria a causa del COVID-19. La pandemia que se vivió esos años llevó a muchas empresas a tomar decisiones radicales y cambios en cuanto a la forma de trabajo. La nueva normalidad implicaba utilizar herramientas digitales para mantener la comunicación y ofrecer los programas.

Cabe destacar, que el aislamiento exigido en el Perú fue superior a la media, por lo que las personas no podían salir a las calles y terminada la cuarentena de igual manera preferían no hacerlo. Aunque poco a poco se fueron permitiendo aforos reducidos, la tendencia mostraba que la población prefería todavía quedarse en sus casas. Es por ello que se toma la decisión de adaptar los programas a una modalidad virtual con los pro y contras que conlleva. Por un lado, al dictarse los programas de forma virtual, se reducirían algunos gastos como servicios generales, de *coffee break* y mantenimiento. Pero también se asumieron los costos por plataformas y herramientas que permitirían el dictado virtual. Este año fue de gran aprendizaje, permitió prepararse adecuadamente y tomar decisiones acertadas para el siguiente año.

En el 2021, ante esta nueva normalidad y ofreciendo toda la oferta académica de manera virtual, el *feed back* que se obtuvo del primer trimestre no era muy prometedor. Esto debido a los diversos factores mencionados que presentaban un mercado con dificultades, pero también el área se topó con una variable que no se había contemplado. Se identifica ausencia de comunicación entre ambas sedes a fin de alinear los procesos y realizar las planificaciones pertinentes, lo cual generaba competitividad entre ellas para lograr participación en el mercado, debido a la nueva modalidad virtual mencionada.

Se suma a las complicaciones del año, el fallecimiento del director de posgrados en la sede dos. Fue un suceso que trajo abajo los ánimos en esta sede y se vieron forzados a trabajar sin la dirección de alguien por ese periodo. En respuesta a estos acontecimientos y teniendo en cuenta las necesidades que se habían evidenciado anteriormente, se toma la decisión de hacer un cambio en la estructura de trabajo en el área de posgrados.

Anteriormente cada sede tenía un director de posgrados que lideraba el equipo. La nueva propuesta implicaba que ambas sedes trabajen bajo la dirección de un solo director ejecutivo de posgrados. Y crear el puesto de jefe de posgrados tanto para la sede uno como para la sede dos, quienes darían soporte a este nuevo director. Ante esta nueva decisión, el autor de este trabajo asume el cargo de jefe de posgrados y extensión de la sede dos y empieza sus actividades en la otra ciudad a finales del año 2021. Es aquí donde tiene que asumir grandes retos y dar solución a las problemáticas presentadas. Principalmente asumir la dirección de un nuevo grupo que venía desmotivado y con desconfianza ante la incertidumbre de los escenarios que se estaban viviendo, donde se tendría que conocer cómo se desempeñaban las funciones con miras de establecer un plan de trabajo y mejorar la comunicación en conjunto con la sede uno.

Con lo anteriormente expuesto, el presente trabajo de suficiencia profesional se centra en describir cómo los conocimientos adquiridos en las de distintas áreas del programa de Administración de Empresas se fueron implementando a fin de reordenar el área de manera que se cumplan exitosamente con los objetivos y se sienten las bases de un crecimiento sostenible para la institución.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

El autor de este trabajo desempeña el cargo de jefe del área de posgrado y extensión de una de las facultades de la institución educativa en su sede dos. Es responsable de la gestión administrativa, comercial y la ejecución de iniciativas en los departamentos de la facultad. Las Funciones generales que se desempeñan son las siguientes:

- Elaboración de la oferta académica y del presupuesto anual del área.
- Supervisión en todo el proceso de diseño de cursos, programas, diplomados, maestrías y doctorados.
- Diseño y ejecución del plan comercial.
- Coordinación y seguimiento del proceso y ejecución de los programas.

1.2.2 Proceso que es objeto del informe

El desarrollo de este trabajo se centrará en a las acciones que el autor implementó al asumir la jefatura del área de posgrados en la sede dos, donde los postulados de comunicación organizacional son el eje principal en las decisiones que se tomaron al llegar a esta nueva sede, para así recabar información que permitiría ver el panorama general en el que se encontraban y tener un diagnóstico

de la situación. A raíz de ese diagnóstico, se esclareció la gestión actual y determinaron las funciones que realizaría el equipo, se estableció un nuevo plan de trabajo anual más ordenado y claro en conjunto con la sede principal y con una mayor oferta académica.

El hecho de que el autor asumiera la dirección de este nuevo equipo también implicó ganarse la confianza en un grupo, que sintió fuertemente las consecuencias del COVID-19 y venía trabajando sin la dirección y guía de un jefe (debido al fallecimiento de su director). Como se puede apreciar, fue crucial demostrar habilidades de liderazgo en este proceso para lograr dar soporte y respaldo a la unidad. Para ello, se estableció un cronograma de reuniones individuales y grupales con los miembros del equipo, con el objetivo de escuchar las necesidades y sugerencias de cada colaborador a fin de lograr un buen clima laboral. También, se organizaron reuniones periódicas con los representantes de las principales áreas que estaban involucradas en el desarrollo de las actividades del equipo, con el fin de generar buenas relaciones y agilizar el flujo de trabajo para ser más eficientes. Esta forma de trabajo se estableció permanentemente para continuar con el reforzamiento de los lazos laborales.

1.2.3 Resultados concretos logrados

Con la nueva gestión que realizó el autor de este trabajo, se logró mejorar:

- Mayor claridad en el desarrollo de las actividades propias del área, ya que no estaban bien definidas las funciones de cada uno de los miembros del equipo.
- Con respecto a los tiempos de respuesta: 1) Se mejoró el tiempo de respuesta de las áreas involucradas en los procesos tales como requerimientos de pagos, facturación, solicitudes logísticas para equipos, habilitación de aulas, etc. Anteriormente una solicitud o requerimiento de apoyo era atendido entre cuatro a ocho días hábiles, con la nueva gestión del autor del trabajo se pudo mantener un tiempo de respuesta de uno a tres días hábiles. 2) Envío continuo de reportes comerciales. El área de telemarketing demoraba en brindar un reporte de venta entre nueve a quince días hábiles, se logró que los reportes sean enviados los días lunes de cada semana. Se logró también una mayor participación y soporte informativo del equipo digital que se encargaba de la publicidad por redes sociales.
- Mayor involucramiento del equipo en actividades de la facultad. Apoyo en funciones colaborativas propias de la institución con el fin de confraternizar.
- Mejor coordinación con la sede uno, menor cantidad de programas que coinciden en la fecha de inicio, a fin de evitar competir entre sedes. Se logró un mayor involucramiento por parte de las autoridades en la sede uno, a fin de proponer nuevos programas de extensión y dar soporte a la sede con apertura de maestrías que tenían tiempo sin venderse.
- Se superó el objetivo de ventas anual en un 65%.

Capítulo 2. Fundamentación

En esta parte del trabajo se abarcan algunos conceptos que fundamentan y fueron de suma importancia para que el autor asuma la nueva jefatura y sus implicaciones.

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Como se ha relatado, la comunicación fue el eje principal en el proceso de adaptación que el autor afrontó a su llegada a la sede dos, se debía transmitir correctamente el propósito de su incorporación y los objetivos que se tenían como unidad. Por esa razón es importante la forma en cómo se realizó esta comunicación con las diferentes personas y áreas que estuvieron involucradas en los procesos.

En toda organización, coexisten dos tipos de comunicación que permiten una adecuada coordinación entre los miembros receptores, el autor del trabajo se enfoca en los conceptos de la comunicación interna. De acuerdo a Machuca (2009), la comunicación corporativa debe aumentar el valor de las organizaciones, y para ello son importantes tanto la comunicación interna como la externa. La comunicación interna hace referencia a enfoques destinados a mejorar el desarrollo desde adentro de la organización, incluyendo las interacciones entre todos sus miembros; fomentar la igualdad de trato entre superiores y subordinados; así como aclarar las directrices, instrucciones y cualquier otra información relacionada al logro de las metas y objetivos de la institución.

Es importante administrar el flujo de información para comunicarse en una organización, es por ello que se necesita un sistema para estructurar quién se comunicará con quién. Las redes de comunicación constituyen este sistema y regulan las relaciones entre los colaboradores, por medio de ellas fluirá la información (Adler & Marquardt, 2005).

El autor se enfocó en las redes de comunicación formales, sistemas diseñados para indicar el orden de comunicación entre los miembros de la empresa y se puedan realizar las tareas pertinentes. Ferreiro y Alcázar (2012) tomando como referencia la estructura jerárquica, consideran que la comunicación puede ser de tres formas: descendente, ascendente y lateral. El autor tomó de guía este concepto para entender la comunicación descendente e intentar aplicarla en su nuevo cargo, entendiendo que parte de los niveles superiores y se dirige a los niveles inferiores.

Ferreiro y Alcázar (2012) proponen tres criterios de toma de decisiones en los que impacta la comunicación y cómo influye la comunicación ascendente en ellas: eficacia, atraktividad y la unidad. La influencia de la comunicación en la eficacia se logra en la medida que contribuya a que las personas realicen mejor su trabajo, así fomentan la motivación por motivos extrínsecos. En la atraktividad logra influir si las personas sienten una mayor satisfacción realizando su trabajo solamente, fomentando la motivación por motivos intrínsecos. Y finalmente, la unidad incide en la voluntad de los colaboradores, la motivación racional por motivos trascendentes.

El autor intentó direccionar la comunicación en la eficacia y la atractividad. Pero basarse en el criterio de eficacia implicaba que los colaboradores tengan claro que, a cambio de realizar una correcta labor, recibirían algún incentivo o remuneración adicional. Sin embargo, la realidad del área no permitía ir por ese camino. Lo mismo ocurría con la atractividad, este criterio busca satisfacer la aspiración de saber, contribuyendo al desarrollo profesional de la persona (ascenso, promoción, formación, etc.). Y aunque era un camino difícil, pero no imposible, no se podía garantizar un plan adecuado a corto plazo.

Es por ello que se toma como referencia la unidad como criterio para la toma de decisiones. Buscando afianzar la lealtad de las personas en su equipo, condicionada a la verdad. Aspirar a que las personas estén comprometidas con la empresa, conociendo sus objetivos y misiones. Para lograr esto, es indispensable que la organización sea valiosa, en el sentido de servir para satisfacer necesidades humanas, indiferentemente de las intenciones directivas. Y también es necesario que los colaboradores logren actuar por motivos trascendentes (Ferreiro & Alcázar, 2012).

La comunicación interna debe tener como objetivo principal respaldar el logro de objetivos de la institución, proporcionándole a los colaboradores la información suficiente, relevante y oportuna para fortalecer su identificación con la empresa, logrando generar una imagen favorable de ella. Un modelo de comunicación que ayuda a aplicar lo antes planteado, es el modelo de las "Cinco íes" que aborda Andrade (2005), el cual nos menciona cinco objetivos específicos que son identificación, información, integración, imagen e investigación. Siendo este último el que ayuda a que se cumplan plenamente.

El modelo detalla que es necesario emplear herramientas de investigación para diagnosticar la situación existente al inicio del proceso y evaluar los resultados obtenidos con las mejoras al finalizarlo. Algunos métodos que se pueden emplear son entrevistas personales, acercarse a las personas que puedan dar información valiosa acerca de lo que ocurre en la organización y formular las preguntas adecuadas. Otro método es la observación "*in situ*", estar presentes y observar el comportamiento de los colaboradores, teniendo claro lo que se quiere descubrir. Revisión de la información existente, lo que se ha realizado hasta el momento, buscar las acciones de mejora documentadas y los medios en materia informativa.

Lo segundo es promover la identificación de los colaboradores con la empresa, buscando lograr el sentido de pertenencia. Para esto es necesario difundir y reforzar la cultura corporativa. En tercer lugar, otorgar la información suficiente, relevante, confiable y oportuna sobre el trabajo, la organización y el entorno. Todo esto con el fin de que los colaboradores se sientan parte de y puedan desempeñar de la mejor forma sus funciones.

En cuarto lugar, se busca favorecer la integración entre los colaboradores con la organización, mejorando la comunicación vertical, horizontal y diagonal, romper las barreras que puedan existir entre diferentes áreas y niveles, fomentar el trabajo en equipo, creando un clima colaborativo y de apoyo para el cumplimiento de objetivos. En quinto lugar, se debe buscar la creación de una imagen favorable de la empresa entre los colaboradores, asegurando la coherencia entre los mensajes enviados (Andrade, 2005).

La comunicación organizacional para Chiavenato (2009), es un proceso que permite a las personas intercambiar información dentro de una organización. Pueden mejorarse cuando uno se enfoca en transmitir adecuadamente el mensaje y no sólo intentar que lo entiendan, sino también comprender lo que las otras personas involucradas intentan comunicar. En este libro se presentan algunas técnicas que sirvieron de guía para el autor al momento de su llegada a la sede dos y lo ayudaron a entender una forma de abordar a su equipo y las otras áreas.

El acompañamiento para asegurar que el verdadero mensaje fue captado adecuadamente, tomando el supuesto de que el destinatario pudo haberlo malinterpretado. Realimentación, esto conlleva a la apertura de un canal para que el destinatario pueda responder y saber si el mensaje tuvo la respuesta deseada. La empatía, debe orientarse más al destinatario partiendo de la premisa de ponernos en el lugar de la otra persona, teniendo en cuenta sus emociones y puntos de vista. Lenguaje sencillo, si la persona a la que se le transmite el mensaje no entiende, no existirá comunicación. Escuchar atentamente para entender bien al destinatario, así este podrá expresar tanto sus emociones, deseos y sentimientos. Propiciar la confianza mutua, para ayudar a generar un ambiente amigable que permita una adecuada comprensión con los subordinados. (Chiavenato, 2009)

La comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de una organización. Desempeña una función de control, esto se refleja cuando los subordinados tienen que comunicar a su jefe cualquier tema relacionado al trabajo. Debe favorecer la motivación, para que los individuos tengan claro lo que deben hacer, si lo están haciendo bien y cómo podrían mejorar de ser el caso. Ofrecer un medio para la expresión emocional, es importante tener en cuenta que para mucha gente su grupo de trabajo es la principal interacción social. Y Finalmente proporcionar la información que cada persona y grupo necesitan para la correcta toma de decisiones (Robbins & Judge, 2013).

Diagnóstico de las necesidades: Fue de suma importancia entender las necesidades de la organización y el área a medida que se lograba tener una perspectiva más clara de la situación en la que se encontraban. Según Machuca (2009) cuando los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan, no hay puntos claros y definidos de inicio o fin. En su labor de gestión, es común que se involucren en actividades que abarcan aspectos de cada una de esas responsabilidades y que ni siquiera puedan llevarlas a cabo en ese mismo orden.

Dentro del análisis del proceso de diseño organizacional existe un modelo de organización que influyó en el estilo de trabajo del autor: modelo de estructura de equipo. De acuerdo a Chiavenato (2009), el uso de equipos como forma de organizar el trabajo está cada vez más extendido. En general, las organizaciones adoptan los equipos como su principal sistema de coordinación. Esta característica de la estructura de equipos no solo coordina e integra, sino que también elimina las barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones al confiar en los propios equipos.

Desempeñar un buen papel en la unidad, sobre todo con el equipo, era determinante para el autor. Siendo necesario tener presente aspectos como:

- Sinergia en el trabajo en equipo: El esfuerzo coordinado del equipo de trabajo genera una sinergia positiva en la que el rendimiento obtenido es mayor que la simple suma de las contribuciones individuales. La colaboración conjunta del equipo produce resultados superiores a lo que cada miembro podría lograr por separado (Robbins & Judge, 2013).
- Confianza como base para un liderazgo auténtico: Tal como describen Robbins y Judge (2013), los líderes auténticos poseen un conocimiento profundo de su identidad, creencias y valores, y actúan de manera abierta y sincera en base a ellos. Sus seguidores los perciben como personas éticas, por lo tanto, la confianza se posiciona como la cualidad principal del liderazgo auténtico.

Entender las bondades de la buena planificación ayudaron al autor a encontrar un equilibrio entre la sede dos en la cual se encontraba y la sede uno, con el objetivo de potenciar el trabajo en conjunto en pro de los buenos resultados. Según Machuca (2009) la planificación fomenta la coordinación de esfuerzos al establecer una dirección clara para directivos y subordinados por igual. Cuando los colaboradores tienen conocimiento de la orientación de la organización y comprenden las expectativas que se les plantea para alcanzar los objetivos, pueden sincronizar sus actividades, colaborar entre sí y trabajar en equipo de manera efectiva. Esta colaboración facilita la obtención de resultados conjuntos y promueve una mayor eficiencia en el desempeño organizacional.

Se detectó en la sede dos, que el área de posgrado no tenía una buena comunicación con las demás áreas que tenían participación en sus procesos. Y los tiempos de respuesta que estos tenían eran muy largos. Temas como el manejo del estrés, conflicto y negociación fueron aplicados para lograr un mejor trabajo con estas áreas. De acuerdo con Chiavenato (2009) para lograr acuerdos y consenso, es necesario emplear algún tipo de negociación. Esto implica la gestión de intereses divergentes y la interdependencia estructural dentro de la organización, así como la integración de roles diversos y en ocasiones conflictivos, mediante métodos que reduzcan esas diferencias y fomenten la convergencia y la armonía. La negociación se convierte en un enfoque para unir diferentes perspectivas y trabajar en conjunto hacia objetivos comunes.

Para entender la importancia del trabajo en conjunto con el área de ventas, fue necesario conocer sobre conceptos de dirección del marketing para identificar las necesidades y plantear mejoras. Existen ocho tipos fundamentales de comunicación que componen la mezcla de comunicaciones de marketing: publicidad; promoción de ventas; eventos y experiencias; relaciones públicas; marketing directo, interactivo y de boca a boca y por último ventas personales.

El autor de este trabajo se enfocó principalmente en tres de estos tipos de comunicación. La publicidad, como cualquier manera no personal de promoción y presentación de ideas o bienes y servicios por medio de diferentes medios (impresos, transmitidos, redes, electrónicos, entre otros). Esto ayudó al autor a orientar mejor la difusión de los programas y proponer un plan de trabajo. Eventos y experiencias, son las actividades patrocinadas por la organización para crear interacción de la marca con los consumidores, teniendo causas específicas. Con este concepto se propusieron charlas informativas a un público determinado y eventos de reencuentro de ex alumnos para fomentar la interacción y difundir la información de los diversos programas. Por último, el marketing directo. Uso del teléfono celular, correo electrónico o del internet para comunicarse o solicitar una respuesta con posibles interesados específicos. Este se implementó al coordinar y sugerir que se actualice la comunicación directa que se tenía con los interesados. Al conocer un poco más estos tipos de comunicación, el autor pudo dar a conocer mejor sus necesidades y proponer la línea de trabajo a seguir junto con el área comercial (Kotler & Keler, 2012).

2.2 Descripción de las acciones, metodología y procedimiento

Para poder implementar las acciones que se llevaron a cabo y son objeto del desarrollo de este trabajo, el autor empleó el método de observación y entrevistas a los trabajadores del equipo y a los jefes de áreas involucrados en los procesos.

En la primera fase, se programaron reuniones con cada uno de los miembros que formaban parte de posgrado y extensión para:

1. Explicar los cambios realizados y la nueva estructura.
2. Conocerlos mejor y entender sus aspiraciones personales y objetivos laborales.
3. Conocer la percepción que cada uno tenía sobre el área.
4. Comprender las funciones que venían realizando y los procesos del área.
5. Escuchar sus sugerencias o recomendaciones.

Para la segunda fase el autor se reunió con los colaboradores de la facultad y también con los principales docentes, con el objetivo de tener un panorama más amplio sobre la perspectiva que se tenía del área de posgrado y la relación e involucramiento con la facultad. En una tercera fase, el autor coordinó reuniones con las principales áreas que mantenían relación directa en sus procesos: facturación, cobranzas, logística y comercial. Esto ayudó a entender la forma de trabajo de cada área involucrada. Toda esta información levantada, se iba presentando progresivamente a través de

informes, al director encargado en la sede uno para que tome conocimiento de la situación real de la unidad.



Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

3.1.1 *Comunicación y trabajo en equipo*

En lo que concierne al trabajo en su nueva área, el autor identificó que el equipo cumplía con sus funciones, pero prácticamente trabajan de forma espontánea. Por ello se transcribieron las funciones y se delegaron correctamente las responsabilidades, reafirmando la autonomía que tenía cada uno. Adicionalmente, estableció reuniones semanales para poder realizar un seguimiento de los avances y tener un orden y programación cara a las actividades siguientes y con la intención adicional de mejorar la interacción y sentido de pertenencia al equipo. Por eso, todas las opiniones importaban y siempre se dejaba en claro el porqué de cada decisión.

3.1.2 *Mejora en los tiempos de respuesta*

Ya con unos meses de experiencia y aprendizaje, se detectó que los tiempos de respuesta para atender solicitudes o requerimientos de las diferentes áreas relacionadas, no eran óptimos y demoraban mucho en ser atendidos. Principalmente el de facturación y cobranzas, que se encargaba de dar el visto bueno y aprobar a todos los postulantes de nuestros programas.

Manejaban tiempos de respuesta muy extensos para validar la participación de un postulante, lo cual era crítico y podía repercutir en la decisión de inscripción del interesado. Es por ello, que el autor conversando con la persona responsable de esa área, logró entender los tiempos y el horario en que podía atenderse con mayor rapidez las solicitudes y se adaptó un horario a favor de ellos para que el flujo del proceso fuera más rápido.

En consecuencia, al entender su posición y evitar saturarlos con los requerimientos, se les pidió atención inmediata para cada cierre de ventas, donde era crucial la inscripción para lograr las vacantes mínimas e iniciar los programas. Este mismo modelo de trabajo se replicó con las otras áreas a fin de lograr un bien común y trabajar como equipo.

3.1.3 *Mezcla de comunicaciones de Marketing*

Otro punto que requería atención inmediata fue la parte comercial. Esta se realizaba por medio de un área que se encargaba de promocionar todos los programas de las diferentes facultades, se encargaban de todo el proceso de comunicación y promoción por medio de las redes sociales, así como el *telemarketing*, teniendo como objetivo captar el número de alumnos necesarios para poder iniciar los programas. El autor negoció para lograr una mayor participación y acompañamiento en estos procesos debido a la falta de seguimiento continuo.

Con respecto a la venta, se solicitaron reportes semanales de las llamadas realizadas para conocer el número real de personas que se atendían, en este reporte se incluían diversos datos en relación a las objeciones, interés y negativa evidenciada, entre otros. Con el objetivo de poder medir el alcance que se estaba logrando e identificar las mejoras.

En cuanto a la estrategia de promoción y publicidad por redes, se establecieron reuniones quincenales para poder conocer y validar la inversión que se realizaba por redes sociales. Era fundamental entender si la campaña estaba siendo rentable, esto se podía detectar conociendo cuánto costaba lograr un interesado por redes, y también si se estaba logrando captar interesados que encajen con el perfil del público objetivo (profesión, edad, región, etc.). Todo este proceso se estableció y se dio el soporte necesario a los coordinadores de cada programa, para que tuvieran el respaldo y potestad de exigir se cumpla con lo establecido.

Con estas mejoras se trabajó óptimamente y se vio reflejado en el trabajo colaborativo. Sin embargo, se identificó otro punto importante a tratar que involucraba a la sede uno. La información de la oferta académica de ambas sedes se mostraba por medio de la página institucional de la universidad. Se empezó a presentar confusión por parte de los posibles clientes; interesados de los programas en la sede uno, llamaban para solicitar información a la sede dos y viceversa. Esto generaba incomodidad en el interesado y alargaba el proceso de captación, logrando en muchos casos que se caiga la venta. También se quejaban de que los precios eran distintos, en una sede el precio estaba más elevado que en la otra y tenían prácticamente los mismos beneficios. Al presentarse con mayor frecuencia estos casos, el autor identificó que muchos de los programas similares iniciaban en el mismo mes y al dictarse de forma virtual, se estaban canibalizando. Ante esto se tomaron las siguientes medidas:

- Validar la programación anual junto con la sede uno antes de implementarse, esto con el fin de que los mismos programas o de similares rubros, una sede los inicie en el primer semestre y la otra sede en el segundo semestre.
- Unificar los precios y que los beneficios sean los mismos para ambas sedes con la misma cantidad de horas totales.
- Separar la segmentación por zonas, que ya no sea para todo el Perú. La sede uno podría promocionar sus programas en el sector norte y la sede dos en el sector sur.
- Establecer que los programas principales se dicten en diferentes horarios en cada sede. La sede uno manejaría horarios para dictados martes y jueves o miércoles y viernes. Y la sede dos manejaría horario sabatino. Sólo para estos programas bandera.

Con estos puntos corregidos y trabajados de forma más ordenada, el autor ya pudo enfocarse en otro de los temas necesarios para el crecimiento del área: generación de nuevos programas. Se había descuidado el involucramiento y participación del docente en los programas que se tenían. Es por ello que se les comunica y da pie a que puedan presentar nuevas propuestas de programas y trabajaran en conjunto con el área.

Se estableció un plan de comunicación para informarle al docente del beneficio que ambos podían lograr. El docente desempeña un papel fundamental, ellos eran el motor de los nuevos programas, al ser expertos en su materia, su apoyo en la elaboración de programas a la vanguardia de las tendencias del mercado solidificaría la oferta. Y para los temas relevantes para los que no se cuenta con un docente propio de la institución, se podría buscar y formar alianzas estratégicas con consultoras que puedan dictarlos. Es así como se logra aumentar la oferta de ese año.

3.2 Desarrollo de experiencias

El autor de este trabajo tuvo que afrontar todo el proceso descrito anteriormente en base a unos lineamientos establecidos por sus directores, teniendo claro cuál era el objetivo de su llegada, pero prácticamente solo. No tuvo una inducción o retroalimentación por su predecesor debido a las circunstancias mencionadas sobre su fallecimiento. Saber pedir ayuda y reconocer que no se puede conocer todo, fueron conceptos claves que permitieron al autor ir avanzando paso a paso. Los retos son emocionantes, pero también difíciles de afrontar, es por ello que no se debería pretender resolver todo de manera individual. El trabajo en equipo siempre sobrepasará al trabajo en solitario.

Es necesario reconocer el reto que implicó diagnosticar e implementar tantas situaciones y mejoras al mismo tiempo, donde se debía liderar un nuevo grupo humano desde cero y del cuál no se conocía su forma de trabajo. Fue determinante que el autor confiara en su criterio y en las acciones que tomaría para comenzar a abordar la situación. El autor identificó que el apoyo recibido por parte del equipo fue fundamental para lograr establecer todo el plan de trabajo explicado anteriormente. Por medio de ellos, también se logró conocer la situación real que afrontaba la sede.

Para el autor no fue sencillo organizar y programar reuniones con jefes de centro o directores a los que no conocía. Tomó tiempo y se debió planear lo que se tendría que decir y la forma adecuada de hacerlo. Lograr que entiendan su idea y que era por una mejora conjunta, le costó bastante. Sin embargo, la satisfacción al ver que lograba poco a poco sus objetivos, le dio el valor para seguir coordinando con ellos y lograr un trabajo en armonía.

El planeamiento con la sede uno no fue de un día para otro. Las reuniones virtuales para abordar problemáticas y establecer las acciones que se tomarían, no le permitían al autor explayarse como esperaba. Tuvo que ser paciente y organizar sus tiempos con los de la sede uno, no siempre coincidían los tiempos y las actividades del día a día también le demandaban tiempo. Es aquí donde aprende mucho más sobre las plataformas virtuales (Zoom, Microsoft Teams, Canvas Student, entre otras) para hacer más dinámicas sus presentaciones y lograr transmitir mejor sus ideas y propuestas. Así como a gestionar mejor su tiempo.

Una vez superado todo este aprendizaje inicial, el autor mantuvo estandarizado el trabajo y se tuvieron claros los procesos. Con la sede uno se mantuvo una comunicación constante y validación previa por parte de ambas antes de tomar acciones, esto permitió que el trabajo estuviera claro y

ordenado. Lo mismo ocurrió con su equipo en la sede dos, ya tenían clara la forma de trabajo y los objetivos definidos como una sola facultad.



Conclusiones

Si bien las acciones y decisiones que implementó el autor del trabajo tuvieron un resultado positivo en el área, pueden existir diferentes caminos para lograr estos objetivos. El tener una base sobre los conceptos de administración de empresas, permitió al autor marcar una línea de trabajo y tener noción de hacia dónde ir, dándole la confianza y motor para seguir sus funciones.

Definir bien y dejar claras las funciones de cada uno de los miembros del equipo ayudó a que el área esté más ordenada y sea más eficiente a la hora de realizar sus actividades. Asimismo, permitió que los colaboradores tuvieran mayor autonomía y confianza al sentir que se les asignaban nuevas responsabilidades.

La atribución que el autor se dio para mejorar la comunicación con las diferentes áreas que estaban involucradas en sus procesos, permitió conocer la metodología de trabajo que estas manejaban. A partir de esto, se estandarizó una forma de trabajo con ellas que permitió mejorar los tiempos de respuesta y agilizar la gestión. Se debe mencionar que esto fue primordial en relación a la actividad comercial. El autor al entender sus necesidades con respecto a la venta de sus servicios solicitó una mejor comunicación y soporte de la actividad de *telemarketing* al área de ventas, por medio de informes y reportes que esta le enviaría semanalmente. De igual manera con la actividad digital, estableció un plan de trabajo enfocado en analizar la segmentación, el público objetivo y métricas digitales las cuales permitirían un mejor resultado a sus campañas de venta, logrando superar las vacantes requeridas para sus programas, lo que implicaba un aumento en las ventas logrando un mayor margen esperado.

Elaborar un plan de trabajo en conjunto con la sede uno e involucrar a los directores de facultad en estos procesos, permitió consolidar la nueva estructura que se había establecido y lograr el objetivo que se buscó con esta nueva propuesta: potenciar la comunicación, asegurar una buena oferta académica y cumplir con el margen anual presupuestado.

Recomendaciones

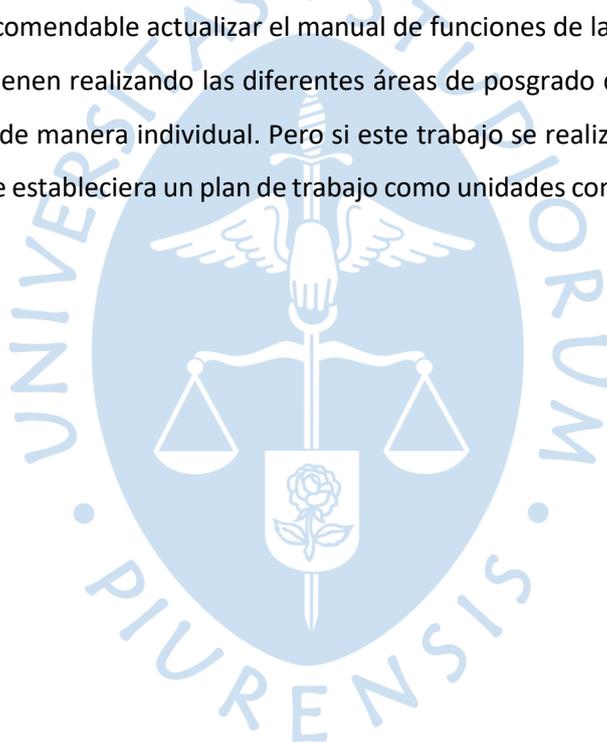
El mercado se encuentra en un constante cambio y siempre aparecerán nuevas tendencias y formas de hacer las cosas. Es importante trabajar como equipo y ser parte de este cambio, evolucionar para afrontar las adversidades que puedan presentarse.

Dicho esto, se sugiere a la institución atender lo más pronto posible la comunicación corporativa y mejorar la interrelación entre las áreas. Si no están alineadas y no entienden que no compiten entre sí, sino que en conjunto se potencian, no se podrá competir en este entorno cambiante.

Es importante reforzar la marca de la universidad como institución educativa, esto repercutirá en la credibilidad y confianza en el área de posgrado de las diferentes facultades.

En relación al nuevo puesto creado como jefe de área y las nuevas propuestas y aclaraciones de las actividades, es recomendable actualizar el manual de funciones de la facultad.

El trabajo que vienen realizando las diferentes áreas de posgrado de todas las facultades, en ambas sedes, se realiza de manera individual. Pero si este trabajo se realizara en conjunto, tomando lo mejor de cada una y se estableciera un plan de trabajo como unidades consolidadas, se podría lograr un mayor alcance.



Referencias

- Adler, R y Marquardt, J. (2005). *Comunicación organizacional: Principios y prácticas para negocios profesionales* (Octava edición). Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo, S.L.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (segunda edición).
México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
<http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf>
- Ferreiro, P y Alcázar, M. (2012). *Gobierno de personas en la empresa* (Sexta edición). PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta edición). Pearson Educación de México, S.A.
- Machuca, A.R. (2009). *Las organizaciones del siglo XXI: apuntes de administración general*. San Marcos E.I.R.L.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta edición). Pearson Educación de México, S.A.

