

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<u>Documento</u>	<u>Código</u>	<u>Fecha</u>	<u>Revisión</u>
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
	<u>Dependencia</u>	<u>Aprobado</u>		<u>Pág.</u>
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(94)	

### RESUMEN - TESIS DE GRADO

AUTORES	<b>KEILY YARLIN TAIDE JOHANA PEÑA FAJARDO</b>
FACULTAD	<b>DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES</b>
PLAN DE ESTUDIOS	<b>COMUNICACIÓN SOCIAL</b>
DIRECTOR	<b>EDUARDO SANCHEZ</b>
TÍTULO DE LA TESIS	<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS SECRETARIAS DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>

#### RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

En la organización la comunicación interna se ha convertido en un factor fundamental, que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. Por lo tanto se hace necesario establecer políticas de comunicación, que faciliten el cumplimiento los objetivos.

Estos procesos de comunicación, deben ser estructuras complejas, en las que la comunicación y los medios utilizados para su difusión, deben ser coherentes con los objetivos de la institución.

#### **CARACTERÍSTICAS**

PÁGINAS: 94	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 23	CD-ROM: 1
-------------	---------	-------------------	-----------



**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS SECRETARIAS DE  
LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**

**KEILY YARLIN TAIDE JOHANA PEÑA FAJARDO**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES  
COMUNICACIÓN SOCIAL  
OCAÑA  
2014**

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS SECRETARIAS DE  
LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**

**KEILY YARLIN TAIDE JOHANA PEÑA FAJARDO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Comunicadora  
Social**

**Director  
EDUARDO SANCHEZ  
Comunicador Social**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE EDUCACIÓN, ARTES Y HUMANIDADES  
COMUNICACIÓN SOCIAL  
OCAÑA  
2014**

## CONTENIDO

	Pág.
<u>INTRODUCCION</u>	12
<u>1. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS SECRETARIAS DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</u>	13
1.1 <u>PROBLEMA</u>	13
1.2 <u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	13
1.3 <u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	13
1.4 <u>OBJETIVOS</u>	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos Específicos	13
1.5 <u>JUSTIFICACIÓN</u>	14
1.6 <u>DELIMITACIÓN</u>	15
1.6.1 Conceptual.	15
1.6.2 Operativa.	15
1.6.3 Temporal.	15
1.6.4 Espacial.	15
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	16
2.1 <u>MARCO HISTORICO</u>	16
2.1.1 Antecedentes históricos de la comunicación	16
2.1.2 Historia de la Comunicación Organizacional.	16
2.1.3 La Comunicación Organizacional en Colombia.	18
2.1.4 Breve historia de la Atención al cliente.	19
2.2 <u>MARCO CONCEPTUAL</u>	19
2.2.1 Formas de comunicación	19
2.2.2 Comunicación en las organizaciones	21
2.2.3 Comunicación interna.	22
2.2.4 Tipos de comunicación interna y herramientas.	23
2.2.5 Desarrollo de la comunicación interna	24
2.2.6 La importancia de las comunicaciones internas en las empresas	26
2.2.7 Atención al cliente	27
2.2.8 Modelos establecidos por la ISO 9001	30
2.2.9 El modelo de satisfacción del cliente de Kano	32
2.2.10 La organización y servicio al cliente	33
2.2.11 Determinación de las necesidades que satisfacen a los clientes	33
2.2.12 Estrategias comunicativas	34
2.2.13 Objetivos empresariales	35
2.3 <u>MARCO TEORICO</u>	36
2.3.1 La Comunicación en la empresa	36
2.3.2 Comunicación corporativa.	37
2.3.3 Comunicación y cultura Organizacional	38

2.3.4	Gestión de crisis de comunicación	39
2.3.5	Los Ámbitos de la comunicación	40
2.3.6	Comunicación por objetivos.	41
2.3.7	Servicio al cliente.	41
2.3.8	Triángulo del servicio	42
2.3.9	El ciclo del Servicio	43
2.3.10	El servicio como un producto	43
2.3.11	¿Qué es una estrategia de servicio?	44
2.3.12	¿Por qué tener una estrategia de servicio?	44
3.	<u>DISEÑO METODOLÓGICO</u>	47
3.1	<u>TIPO DE INVESTIGACION</u>	47
3.2	<u>POBLACIÓN</u>	47
3.3	<u>MUESTRA</u>	47
3.4	<u>TECNICAS E INSTRUMENTACION DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</u>	48
3.5	<u>PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN</u>	48
4.	<u>RESULTADOS Y DISCUSIONES</u>	49
4.1	<u>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</u>	49
4.1.1	Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.	49
4.1.2	Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.	51
4.2	<u>IDENTIFICACION Y USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.</u>	66
4.2.1.	Comunicaciones internas.	66
4.2.2	Comunicaciones externas	67
4.3	<u>FORMAS DE CONDUCTA Y ACTITUDES DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD, RESPECTO AL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE QUE SE OFRECEN LAS SECRETARIAS DE LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS.</u>	68
4.4	<u>DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS COMUNICACIONES EN LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER SECCIONAL OCAÑA.</u>	69
4.4.1	Actividad	69
4.4.2	Principales productos	69
4.4.3	Historia y acontecimientos esenciales	70
4.4.4	Competencia	71
4.4.5	Aspectos Profesionales.	72
4.4.6	Quién es el defensor de los estudiantes	72
4.4.7	Focalización Estratégica	73
4.4.8	Comunicación del Servicio	74
4.4.9	Comunicación del entorno	74
4.4.10	Gestión de la imagen.	75
4.4.11	Esfuerzos de comunicación e información	75
4.4.12	Política de calidad.	75
4.4.13	Análisis de la comunicación	76

4.4.14 Comunicaciones internas	77
4.4.15 Comunicaciones externas	77
4.4.16 Aspectos importantes comunicación interna	78
4.5 <a href="#"><u>PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.</u></a>	79
4.5.1 Plan estratégico de Comunicaciones	79
4.5.2 Descripción del plan estratégico de comunicaciones.	80
5. <a href="#"><u>CONCLUSIONES</u></a>	85
6. <a href="#"><u>RECOMENDACIONES</u></a>	86
<a href="#"><u>BIBLIOGRAFÍA</u></a>	87
<a href="#"><u>REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRONICAS</u></a>	88
<a href="#"><u>ANEXOS</u></a>	89

## LISTA DE TABLA

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Frecuencia de utilización de los servicios	49
<b>Tabla 2.</b> Medios utilizados para acceder a los servicios	50
<b>Tabla 3.</b> Tiempo de respuesta a las inquietudes de los estudiantes	51
<b>Tabla 4.</b> Tiempo de respuesta a las inquietudes escritas	51
<b>Tabla 5.</b> Calificación de los servicios prestados por las secretarias	52
<b>Tabla 6.</b> Calificación de la atención y servicio prestado	53
<b>Tabla 7.</b> Creación de la estrategia de comunicación interna	54
<b>Tabla 8.</b> Clase de contrato de trabajo de los funcionarios de la universidad que laboran como secretarias.	54
<b>Tabla 9.</b> Grado de estudios de las secretarias de la universidad	55
<b>Tabla 10.</b> Relación entre los estudios realizados y los cargos de Secretarias.	56
<b>Tabla 11.</b> Existencia de una comunicación interna asertiva	56
<b>Tabla 12.</b> Medios de comunicación que utilizan las secretarias	57
<b>Tabla 13.</b> Medio de comunicación para el cumplimiento de sus funciones con sus compañeros de trabajo	58
<b>Tabla 14.</b> Medio de comunicación más utilizado con sus clientes	59
<b>Tabla 15.</b> Conocimiento sobre la página web de la universidad	59
<b>Tabla 16.</b> Considera que la información existente en la página web es una herramienta para el cumplimiento de sus funciones	60
<b>Tabla 17.</b> Calificación de los servicios prestados como secretaria	61
<b>Tabla 18.</b> Satisfacción de las necesidades de los clientes	62
<b>Tabla 19.</b> Los medios de comunicación empleados por la universidad satisface las necesidades de los clientes.	62
<b>Tabla 20.</b> Como considera los beneficios de motivación y capacitación que brinda la universidad a las funcionarias que laboran como secretarias	63
<b>Tabla 21.</b> Como considera la comunicación con su jefe inmediato	64
<b>Tabla 22.</b> Como considera el ambiente laboral de la universidad	65
<b>Tabla 23.</b> Creación de una estrategia de comunicación interna	66

## LISTA GRAFICOS

	Pág.
<b>Grafico 1.</b> Frecuencia de utilización de los servicios	49
<b>Grafico 2.</b> Medios utilizados para acceder a los servicios	50
<b>Grafico 3.</b> Tiempo de respuesta a las inquietudes	51
<b>Grafico 4.</b> Tiempo de respuesta a las inquietudes escritas	52
<b>Grafico 5.</b> Calificación de los servicios prestados por las secretarias	52
<b>Grafico 6.</b> Calificación de la atención y servicio prestado	54
<b>Grafico 7.</b> Creación de la estrategia de comunicación interna	54
<b>Grafico 8.</b> Clase de contrato de trabajo de las secretarias	55
<b>Grafico 9.</b> Grado de estudios de las secretarias de la universidad	55
<b>Grafico 10.</b> Relación de estudios realizados y los cargos	56
<b>Grafico 11.</b> Existencia de una comunicación interna asertiva	57
<b>Grafico 12.</b> Medios de comunicación que utilizan las secretarias	57
<b>Grafico 13.</b> Medio de comunicación cumplimiento de funciones	58
<b>Grafico 14.</b> Medio de comunicación más utilizado con sus clientes	59
<b>Grafico 15.</b> Conocimiento sobre la página web de la universidad	60
<b>Grafico 16.</b> Información existente en la página web para el cumplimiento de sus funciones.	60
<b>Grafico 17.</b> Calificación de los servicios prestados como secretaria	61
<b>Grafico 18.</b> Satisfacción de las necesidades de los clientes	62
<b>Grafico 19.</b> Los medios de comunicación satisfacen las necesidades de los clientes.	63
<b>Grafico 20.</b> Beneficios de motivación y capacitación	64
<b>Grafico 21.</b> Como considera la comunicación con su jefe inmediato	64
<b>Grafico 22.</b> Como considera el ambiente laboral de la universidad	65
<b>Grafico 23.</b> Creación de una estrategia de comunicación interna	66

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<b>Anexo A.</b> Encuesta dirigida a los estudiantes de las jornadas diurnas nocturnas y a distancia.	90
<b>Anexo B.</b> Encuesta dirigida a los a las funcionarias que se desempeñan como secretarias	92

## INTRODUCCION

En la organización la comunicación interna se ha convertido en un factor fundamental, que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral y el rendimiento de los empleados. Por lo tanto se hace necesario establecer políticas de comunicación, que faciliten el cumplimiento los objetivos.

Estos procesos de comunicación, deben ser estructuras complejas, en las que la comunicación y los medios utilizados para su difusión, deben ser coherentes con los objetivos de la institución.

Los procesos de comunicación deben ser formalizados, teniendo como objetivo principal lograr una política efectiva, para que estos no se distorsionen y pierdan la esencia de la comunicación, la cual muchas veces es tomada como un informalismo y no como una disciplina estructurada.

A la hora de analizar la comunicación y el servicio al cliente en la universidad, es necesario demostrar la función de la comunicación como un instrumento estratégico para la consecución de los objetivos propuestos por la institución.

La estrategia de comunicación interna, generara sentido de pertenencia y motivación al personal de funcionarios que se desempeñan como secretarios, para que brinden información oportuna y eficaz a todo el personal que requiere de sus servicios, estas estrategias ayudarían al mejoramiento del ambiente laboral, clima organizacional y la imagen de la institución ante la comunidad en general.

El proceso de la estrategia, inicia con la realización de un diagnóstico integral, que permito indagar aspectos de la organización en cuanto a: Su estructura, la comunicación y el servicio al cliente. El resultado permitió tener un conocimiento completo de la organización y de su entorno, razón por la cual se pudieron identificar las variables de acción para realizar el trabajo de campo.

El trabajo de campo consistió en el diseño y la aplicación de encuestas que contiene los siguientes ítems: Percepción y uso de los medios de comunicación, servicio al cliente, comunicaciones internas, clima organizacional, clase de contrato de trabajo, tiempo de respuesta a las solicitudes. Fue respondida por 69 secretarias y 87 estudiantes de las diferentes jornadas de la universidad, para tener una muestra completa.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se realizó una de estrategia de comunicación interna, para generar sentido de pertenencia y motivación al personal de funcionarios que se desempeñan como secretarios de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, para que brinden información oportuna y eficaz a todo el personal que requiere de sus servicios, esta estrategia ayudaran al mejoramiento del ambiente laboral, clima organizacional y la imagen de la institución ante la comunidad en general.

## **1. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS SECRETARIAS DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**

### **1.1 PROBLEMA**

Los funcionarios que se desempeñan en el cargo de “secretarios” de las diferentes dependencias de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña no cuentan con la capacitación adecuada de servicio al cliente y carecen de formación para dar una respuesta eficaz y eficiente a los estudiantes.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, cuenta con una planta de personal conformada por 253 funcionarios, de los cuales 69 de estos se desempeñan en los cargos de secretarios de las 39 dependencias existentes en la Universidad. Es de resaltar que una de sus funciones es la atención a la comunidad estudiantil (Atención al Cliente), en el horario de 08:00 a 12:00 am y de las 02:00 a 05.00 pm, que según las entrevistas (no estructuradas de abril de 2013) realizadas al estudiantado y personas del común, se pudo establecer conjuntamente que la atención e información brindada por esas dependencias es muy regular por no decir pésima, ya que las personas que solicitan de su servicio no reciben la información de una manera eficaz, eficiente y efectiva.

Lo anterior obedece a que el personal que desempeñan cargos de secretarios, carecen de capacitación tanto en las funciones que cumplen sus dependencias como en la atención al cliente, esto se debe primero que todo a la falta de liderazgo y compromiso de los jefes de dependencia, así como también de parte de las directivas de la universidad en realizar el control debido en la selección del personal a contratar. Se pudo diagnosticar las diferentes situaciones con base en la observación directa realizada por los autores del proyecto.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Podría una estrategia de comunicación interna mejorar el servicio y atención a los estudiantes por parte de las secretarias de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña?

### **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo General.** Diseñar una estrategia de comunicación interna que fortalezca el servicio y atención al cliente que brindan las secretarias de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

**1.4.2 Objetivos Específicos:** Realizar un diagnóstico de la gestión integral de las comunicación en las organizaciones en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Identificar y analizar el uso de los medios de comunicación internos y externos utilizados por las secretarías de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Determinar las estrategias que formalicen los procesos de comunicación para clientes (estudiantes – personal externo) y empleados.

Identificar las formas de conducta y actitudes de los estudiantes de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, respecto al servicio y atención al cliente que se ofrecen las secretarías de las diferentes dependencias de la universidad.

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

En la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, internamente se deben promover estrategias de comunicación para que satisfagan las necesidades básicas de información solicitadas por la comunidad estudiantil, funcionarios y público en general, teniendo en cuenta que esta como entidad de educación superior siempre debe estar presta a resolver cualquier inquietud y brindar la prestación del servicio de manera eficaz y eficiente.

Haciéndose necesario la realización de estrategias de comunicación internas, para generar sentido de pertenencia y motivación al personal de funcionarios que se desempeñan como secretarías, para que brinden información oportuna y eficaz a todo el personal que requiere de sus servicios, estas estrategias ayudarían al mejoramiento del ambiente laboral, clima organizacional y la imagen de la institución ante la comunidad en general.

Mediante la realización del proyecto se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, tales como la realización de estrategias de comunicación, los métodos de transmisión de la información, la comunicación organizacional y un diagnóstico situacional que permita presentar un documento que soporte en todos los aspectos su efectivo funcionamiento.

La vinculación de la carrera de Comunicación Social con la universidad es muy importante para los empleados de la institución puesto que van a ser los directamente beneficiarios con la creación de la estrategia de comunicación interna, teniendo en cuenta que este programa académico profundiza en estos temas, destacando que uno de sus énfasis es relacionado con la comunicación organizacional que permite tener un acercamiento directo con el personal interno de una entidad o institución, logrando brindar una mejor atención al cliente con lo que no sólo se presta un buen servicio, sino que además permitir que quienes reciben la información se lleven una buena impresión de la universidad.

Para los autores del proyecto, la creación es un espacio esencial, con la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos durante la permanencia en las aulas de la universidad, se cuenta con la asesoría de un profesional en Comunicación Social y con los recursos materiales y financieros para el desarrollo del proyecto, aspectos que afianzan el adelanto del mismo y la capacidad de los resultados a obtener.

## 1.6 DELIMITACIÓN

**1.6.1 Conceptual.** En cuanto a su nivel de contenido, este trabajo comprende el diseño de una estrategia de comunicación interna que fortalezca el servicio y atención de las secretarías con la comunidad estudiantil de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, razón por la que se acudirá a un esquema temático así: Comunicación, Atención al Cliente, Comunicación Interna y Estrategias Comunicativas.

**1.6.2 Operativa.** El presente anteproyecto servirá de guía para la realización de la propuesta, sin embargo durante el desarrollo de la investigación es posible que se presente algunos inconvenientes, tales como los recursos económicos, disponibilidad del personal de las secretarías, razón por la cual se harán diversos intentos para lograr la consecución de dichos datos o la motivación del personal y escasas fuentes de información, para esto se deben adicionar técnicas de recolección de información o elaborar nuevos formatos de técnicas (entrevistas, encuestas o pautas de observación).

**1.6.3 Temporal.** Para el desarrollo de este trabajo se estima conveniente un tiempo de 08 semanas.

**1.6.4 Espacial.** El proyecto se realizará en la Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña con las funcionarias que desempeñan el cargo de secretarías de las diferentes dependencias.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO HISTORICO

**2.1.1 Antecedentes históricos de la comunicación.** La historia de la comunicación se remonta a los orígenes de la humanidad, pero a partir del desarrollo de los medios impresos, numerosas transformaciones han revolucionado el modo en que los seres humanos comparten sus pensamientos.

Al pensar en las características particulares de cada medio de comunicación observamos que éstos tienen características semejantes más allá de la diversidad cultural. Podemos decir que los medios de comunicación constituyen un fenómeno global que, más allá de algunas diferencias naturales, trasciende las diferencias particulares de las distintas sociedades.

Varios aspectos de la comunicación han sido objeto de estudio. En la antigua Grecia, el estudio de la retórica, el arte de hablar y persuadir, era una cuestión vital para los estudiantes. En el siglo XX, muchos expertos comenzaron a estudiar la comunicación como una parte específica de sus disciplinas académicas. La comunicación comenzó a emerger como un campo académico distinto a mediados del siglo XX. Marshall McLuhan, Paul Lazarsfeld y Theodor Adorno estuvieron entre los pioneros en el área. Ha estado en constante evolución, debido a las nuevas tecnologías y el uso de las redes sociales.

Hoy en día, no es necesario comprar un periódico para informarse. Obviamente, tenemos la televisión y la radio. Sin embargo, podemos acceder a una revista a través de Internet a través del mismo sitio o red social, si Twitter y Facebook. Muchos periódicos tienen cuentas en estas redes y publicar información, que siempre está actualizada. Es interesante porque puedes comentar y discutir entre sí.<sup>1</sup>

**2.1.2 Historia de la Comunicación Organizacional.** La comunicación organizacional no cuenta con un referente histórico específico sin embargo está ha logrado evolucionar a partir de la participación de múltiples disciplinas que han hecho de la comunicación empresarial un campo fuertemente relacionado con los cambios que ha traído por cuenta propia la globalización y los desafíos de la administración en el siglo XXI.

Algunos autores afirman que la comunicación organizacional inicia en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa referente a el macro ambiente de las organizaciones.

Por el contrario hay quienes ratifican que la comunicación organizacional tiene origen en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial en el que se empezó a realizar estudios

---

<sup>1</sup> Historia de la Comunicación [en línea] (6 noviembre de 2013) disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)

vinculados con el comportamiento organizacional dado desde la información unidireccional donde la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a éstas sin controvertir.

Las tendencias que surgieron de la especialización del trabajo y su consecuente organización formal (Henry Fayol (1900)) dio origen a la organización moderna de la administración (Frederick Winslow Taylor) (1914), donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los postulados de la organización burocrática, Maxwel (1919) permitiendo a la comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la llamada gerencia, dando origen a lo que conocemos como *comunicación descendente*.

Posteriormente, en Estados Unidos a partir de la década de los años 20 del siglo XX, la sociología con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados por la psicología social amplió los horizontes del estudio de la comunicación en las empresas. Los aportes realizados por (Elton Mayo (1922)) y Efecto Hawthorne (1927), en este escenario dieron origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de *la Escuela de las Relaciones Humanas*, se abordó la comunicación entre los colaboradores y los jefes, dando origen a la llamada *comunicación ascendente*.

Durante la década de los años cuarenta Abraham Maslow (1943), profundizó a partir de métodos experimentales con grupos de control la relación motivación-productividad, donde a pesar de las críticas de los empiristas sobre los métodos utilizados en sus investigaciones dio aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a *la relación comunicación-motivación*, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones. Pirámide de Maslow.

Otro de los pilares actuales de la comunicación en las organizaciones se desprende los aportes de Chester Barnard (1935), que a través de sus estudios dimensiona a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros partícipes, donde identifica que cada miembro tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que hoy denominamos *comunicación horizontal*.

Posteriormente sus postulados dieron origen a lo que se conoce como Escuela sistémica, que amplió por su parte las fronteras de la comunicación con una mirada hacia *los públicos externos* de la organización.

En esa nueva concepción de la organización como un sistema, Douglas McGregor (1960, Morin 1977, Elías 2003, Rogers 1976, Agarwala 1976) a través de sus tesis sobre la teoría X y la teoría Y advirtió sobre los nuevos conflictos internos de la empresa, específicamente entre las necesidades de los empleados y los fines de la organización, aportando al estudio de la comunicación el concepto de *Clima organizacional*, como expresión de la atmósfera comunicativa y de motivación de la empresa.

Veinte años después William Ouchi (1981), como complemento a los postulados de MacGregor, a través de lo que llamó la teoría Z, da origen a la denominada *Cultura organizacional*, (Kreps 1990, Álvarez 1997,) donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología la responsabilidad de dar explicación a los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización como un todo social.

Este todo social por naturaleza complejo según Scott y Michell(1978), es evidenciado como un sistema que produce tensiones entre sus miembros de acuerdo con los propósitos, el beneficio y control sobre resultados de la organización, que dependen fundamentalmente de las fuerzas del entorno sobre los sistemas y subsistemas de la organización.

Este escenario permite a la comunicación explorar los fenómenos de la comunicación externa de la organización, dando origen a la corriente norteamericana de *las Relaciones Públicas*. Gruning 2000, HuntT, 2000, Sin embargo, sería Lawrence y Lorsch (1967) quienes ampliaran el espectro del entorno de la organización, con los múltiples cambios coyunturales y ocasionales que se presentaban en el día a día de la empresa, dando paso a la consolidación de la teoría de la contingencia, desmitificando la estructura de la planeación de largo plazo, para imponer la planeación estratégica de corto plazo, (Schulz 1996, Tannenbaum 1997) donde la comunicación encontró un nuevo escenario propio para la resolución de conflictos, para la negociación y la respuesta práctica a las crisis cotidianas del entorno de la organización.

Actualmente, son muchas las tendencias que procuran explicar el fenómeno comunicativo en la organización, sin embargo es de vital importancia para la proyección de esta línea de investigación, los aportes que realiza Manuel Castells desde la estructura social de la información y del conocimiento, donde se evidencia la necesidad de estudiar a profundidad los impactos que se generan en la organización con la implantación de las llamadas nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, principalmente en la productividad de la empresa, en el trabajo, en las relaciones humanas y en la conformación de la ciencia de la comunicación que pueda explicar a partir de sus propios métodos y con sus propias teorías el fenómeno comunicativo en la organización. (Castells 2002, Carnoy 2002 Help 2001, Mcgrew 2001, Golblatt 2000, Perraton 2001).

María Cristina Ocampo Villegas, ed (2007). «Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización» (en español). *Comunicación empresarial* (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 292. ISBN 958-648-459-9.<sup>2</sup>

**2.1.3 La Comunicación Organizacional en Colombia.** En Colombia aún existen espacios donde se cuestiona la importancia de la comunicación en las organizaciones. El argumento para afirmar lo anterior es que la Comunicación Organizacional es una ciencia nueva sin comprobación o exponentes claros, situación que difiere del derecho, la medicina o las

---

<sup>2</sup> Historia de la Comunicación organizacional [en línea] (7 noviembre de 2013) disponible en <http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>

ciencias administrativas, en donde ya la teoría está dada y lo importante es innovar sobre los conceptos.

En Comunicación Organizacional por el contrario aún existen paradigmas y cuestionamientos desde la teoría. La gerencia de una organización tiene claro, desde Henry Fayol, que en la secuencia de los procesos administrativos - Planeación, Organización, Dirección y Control – está presente la comunicación, intrínseca en las responsabilidades directivas. Aún así en Colombia, solo existen pocos arriesgados y aventureros que le apuestan a la Comunicación Organizacional como fuente de éxito y rentabilidad en un negocio u organización.

La necesidad de crear estrategias de comunicación hoy es indispensable para el mundo empresarial. Las compañías, con el paso de los años, descubren la importancia de coordinar las acciones y delinear los espacios de su comunicación.

Este trabajo de tesis muestra el beneficio de la comunicación como herramienta; logrando visualizar que las acciones en comunicación son inherentes a cualquier organización y se convierten en un proceso dentro del funcionamiento y la gerencia de cualquier organización.

La organización en el siglo XXI demanda nuevos retos, derivados de los procesos de globalización, internacionalización, concentración de grupos económicos, nuevos modelos de administración de gestión y, en general, las tendencias que marcan el desarrollo de las naciones. En estos términos se entiende entonces por qué la Comunicación Organizacional empieza a jugar un papel de alto valor en la administración y buen manejo de una organización.

Una de las motivaciones para desarrollar esta investigación fue poder identificar a partir de qué momento Colombia empieza a apropiarse las comunicaciones estratégicas dentro del plan de negocios de las organizaciones, identificar que frentes aún no son explotados y capitalizados.

De este modo se demostrará que aunque la comunicación no es un proceso formal, aún, dentro de la operatividad de una institución, es una alternativa diferente y documentada que puede transformar la toma de decisiones.

Comunicar es encontrar respuestas a algunos interrogantes, basados en la experiencia de las personas interesadas en explorar y conocer si la Comunicación Organizacional dentro de una organización es rentable.

En Colombia existen varias publicaciones que hablan sobre la comunicación corporativa y el entorno. Existen varios textos de consulta escritos por profesores de universidades en donde se trata de aterrizar los conceptos de la comunicación corporativa a la idiosincrasia nacional. Por ejemplo el Centro de Investigación de la Comunicación Organizacional, CICCOC, trabaja en un importante proyecto denominado "La construcción del estado del arte

en la Comunicación Organizacional en América". Este estudio persigue conocer cómo se está manejando esta área de la comunicación en cada país del continente: qué universidades tienen estos programas, qué libros se han publicado sobre el tema, qué estudios se están llevando a cabo, qué maestrías existen, qué postgrados, entre otros interrogantes.

Así mismo, frente a situaciones de manejo de crisis y comunicaciones estratégicas y Comunicación Organizacional como teoría básica, existen diferentes teorías y metodologías de la Comunicación Organizacional o corporativa como instrumento de investigación.<sup>3</sup>

**2.1.4 Breve historia de la Atención al cliente.** Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambió porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, por ejemplo los mercados, ya que en estos había más variedad de productos. Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de atención al cliente.

Hoy en día, existen poderosas herramientas que nos permite llegar de una manera más eficiente hacia nuestros clientes, de modo que permite fidelizarlos.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

**2.2.1 Formas de comunicación.** La comunicación es una palabra en un sentido amplio y, como tal, se abre un abanico de posibilidades en muchos segmentos. Con la aparición de nuevas tecnologías, y la sofisticación y el refinamiento de los métodos existentes de comunicación, surgen cada día nuevas alternativas de posibilidades de comunicación cada vez más dinámicas.

Estos avances en el ámbito de la comunicación es una parte integral de la evolución del hombre y la sociedad, aun cuando se sabe que la comunicación está directamente relacionada con los sentidos humanos. Así que basta con decir que es imposible dejar al hombre sus sentidos seguidos, simplemente haciendo caso omiso de ellos y no haber comunicado, es decir, es imposible para el hombre vivir aislado de los márgenes de la sociedad. En realidad la gente y la sociedad misma están mirando para mejorar estas direcciones.

Para despertar el interés de la gente en cualquier servicio o producto existe la necesidad de un cierto incentivo para hacerlo y para eso necesitamos alguna forma o medio. Estas instrucciones están evolucionando y mejorando, lo cual quiere decir que para

---

<sup>3</sup> Comunicación organizacional en Colombia [en línea] (7 noviembre de 2013) disponible en <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6498/1/126125.pdf>

despertar el interés de la gente y la sociedad en su conjunto es cada vez más difícil y técnico.

Lo evidente es que todo conspira contra las organizaciones, independientemente del tamaño de las mismas. Sabemos que para despertar el interés existe una necesidad de comunicar de alguna manera. Los segmentos de mercado representan pequeñas fracciones de esta sociedad y estas pequeñas parcelas se están convirtiendo cada vez más sensibles y exigentes en consecuencia. De ahí la necesidad de utilizar no sólo todas las posibilidades existentes de comunicación, sino hacerlo con propiedad para buscar pertinentes y de forma individual de acuerdo a cada sector, es decir, llegar al segmento de mercado correcto.

Búsqueda no sólo correcta sino también los medios de comunicación que utilizamos el lenguaje correcto para cada tipo de medio. Buscar el universo no sólo corregir estos medios, sino también la forma en la dosis de en cada uno. Con la evolución de nuevas tecnologías de comunicación el término amplifica su significado, llegando al nivel de dinamismo que trasciende el presente.<sup>4</sup>

**2.2.2 Comunicación en las organizaciones.** En la percepción de la realidad, el hombre ve lo real a través de su filtro interno. Su referencia es siempre el mismo. Al mirar, juzgar y percibir.

En la era de la comunicación, muchas empresas aún no saben cómo llegar al público objetivo. El fracaso puede producirse, en ausencia de un profesional con grandes aptitudes para el trabajo, el proceso de comunicación va más allá del intercambio de información y que debe ir de la mano con el proceso de gestión. El administrador debe tener el aspecto de la encuesta, el punto de vista técnico. Es necesario recoger la individualidad y optar por un enfoque metodológico.

Para mejorar la estructura de comunicación eficiente, el administrador hace un trabajo con la idea de que la comunicación empresarial va más allá de la transmisión de información. Este es un proceso de establecer una relación entre los socios, entre los sectores de la sociedad. Por lo tanto, la discusión no debe limitarse a los flujos de información, que también es importante, debemos trabajar la idea de comunicación, en relación con la dirección. No se puede aislar el flujo del proceso de gestión de la información.

Las empresas parecen estar cada vez más preocupadas con la comunicación como las posibilidades de interacción dentro de las organizaciones aumentado considerablemente debido al trabajo en equipo. Hoy en día, dentro de las empresas, la gente está mucho más articulada, se relacionan mucho más, ni siquiera por necesidad de la empresa. En consecuencia, las empresas se articulan e interactúan más. Podemos decir que hoy el mundo se comunica mucho más que en el pasado gracias a de la tecnología de la información.

---

<sup>4</sup> Formas de comunicación [en línea] (12 noviembre de 2013) disponible en [http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones\\_tipos.shtml](http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_tipos.shtml)

El mayor problema hoy es que los ejecutivos de la comunicación corporativa, los dueños de negocios, piensan que entienden la comunicación. Y la comunicación es un área muy especializada, debido al momento histórico de crecimiento de las fuerzas productivas. En la era llamada de post-modernidad, la gente está muy atenta a los discursos pronunciados por las empresas. Usted necesita profesionales que entienden la comunicación, para estudiar el tema.

La comunicación no es para cualquiera, es para aquellos que puedan trabajar con ella. La comunicación es un campo del saber que estudia los procesos de la comunicación humana. Entre las subdisciplinas de la comunicación incluyen teoría de la información, la comunicación interpersonal, marketing, publicidad, relaciones públicas, análisis del discurso, el periodismo y las telecomunicaciones.

También considera la comunicación como el intercambio de información entre los sujetos u objetos. Desde este punto de vista, la comunicación incluye temas técnicos (por ejemplo, telecomunicaciones), por ejemplo, biológicos), la fisiología, la función y evolución) y sociales (por ejemplo, el periodismo, relaciones públicas, publicidad, medios audiovisuales y de comunicación).<sup>5</sup>

**2.2.3 Comunicación interna.** Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía para conseguir retener el talento.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

---

<sup>5</sup> Comunicación en las organizaciones [en línea] (12 noviembre de 2013) disponible en <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El *feed back* es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

**2.2.4 Tipos de comunicación interna y herramientas.** Podemos dividir la comunicación interna en dos tipos:

**Comunicación ascendente.** Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía.

**Comunicación descendente.** Es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía.

Cada tipo de comunicación requiere de unas herramientas diferentes de comunicación.

Por ejemplo, entre las herramientas de comunicación descendente encontramos:

- Manual del empleado.
- Comunicaciones escritas
- Boletín informativo mensual
- Comunicaciones electrónicas
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.

Los diferentes estudios realizados respecto a la comunicación interna coinciden en que la mejor forma de comunicación descendente es la relación personal, seguida muy a la par de la utilización de soportes digitales y escritos.

Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Por correo.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

Como podemos comprobar, la empresa dispone de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.<sup>6</sup>

**2.2.5 Desarrollo de la comunicación interna.** Herramientas más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

**El Manual del empleado.** Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa.

Puedes incluir todo aquello que consideres oportuno: la filosofía, cultura de la organización como los derechos y deberes que tiene cada empleado (recibir un trato uniforme y coherente) Informa a los superiores la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los empleados lo que generaría repercusiones negativas por empleados descontentos.

Algunas empresas piden a los empleados que firmen un acuse de recibo en el que se declara que el empleado ha recibido el manual y que se remitirá al mismo para informarse sobre las normas, reglamentos y políticas de la empresa, teniendo en cuenta que de ningún modo es un contrato.

Todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política a través del manual de empleado.

**Comunicaciones escritas.** Los memorandos (o escritos que deben ser recordados) son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa

**Boletín Informativo.** Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes de reuniones y cambios de puestos de trabajo o novedades de la organización

**Comunicación electrónica.** El correo electrónico o e- mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red.

**Portal del Empleado/ INTRANET.** Los usuarios más frecuentes de la Intranet son el personal de las oficinas y los mandos intermedios. Por eso en las empresas en las que exista

---

<sup>6</sup> Tipos de comunicación interna [en línea] (14 noviembre de 2013) disponible en <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>

personal de fábrica o personal que no tenga acceso ordinario a ordenadores habrá que implantar otra herramienta de comunicación eficaz para ellos, como puede ser el tablón de anuncios o el boletín.

**Reuniones.** Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

**Retiros.** Han ganado popularidad en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como el golf.

Otros tipos de empresas suelen aprovechar estos retiros para anunciar a ascensos o acontecimientos importantes que provoquen cambios en la organización.

**Comunicaciones informales.** Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente.

La información que se suele transmitir es información sobre medidas tomadas por la empresa ya sea a favor o en contra.

**Gestión mediante paseos.** Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias, reclamos

**Estudios de actitud / MOTIVACIÓN.** Lo que se le pide al empleado que responda como se siente con respecto al trabajo que realiza, a su supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las repuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleado pueden comprarse con las de la población total de empleados, de manera que los directores puedan identificar los grupos que atraviesan por peores relaciones internas y así proporcionales la atención que necesitan.

**Procedimientos de apelación.** Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

El menos reglamentado es el programa de puertas abiertas, el denominador común de este tipo de programas es que los empleados, disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa. Tiene dos importantes ventajas: hace que los empleados se sientan más seguros y confiados con la empresa y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

**Sistema de sugerencias.** Está diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

Tener un Comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas.

Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado

Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia

**Premios de reconocimiento.** Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. El premio al empleado del mes de Mc Donald's consiste en un cartel que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes.

Para acometer con eficacia cualquiera de los métodos mencionados es importante que los supervisores al obtener la información por parte de los empleados deben actuar sobre las mismas para lograr el cambio que se espera sino los empleados lo verán como un estudio en vano y seguramente no volverán a colaborar.

Segundo la información debe utilizar con ética, no se debe utilizar de forma negativas (despedir a un empleado por estar descontento) tercero algunos de los métodos deben utilizarse de forma confidencial puede ser por ejemplo por una consultora.<sup>7</sup>

**2.2.6 La importancia de las comunicaciones internas en las empresas** El buen manejo de la información se puede transformar en una pieza clave dentro de las organizaciones para una correcta transmisión de los objetivos y valores a su recurso humano. Hoy, en un mercado tan competitivo, resulta importante crear lazos de pertenencia entre las personas y las compañías.

Las comunicaciones internas son un fenómeno nacido en Estados Unidos y en Europa, zonas donde el tema involucra a todas las áreas de la empresa y donde se cuenta con fondos para desarrollar sus estrategias. En Chile, este tipo de departamentos ha tomado fuerza en los últimos años a medida que se ha entendido su importancia.

**Mensajes claros.** Uno de los principales objetivos que tiene la comunicación interna es motivar al capital humano, potenciando su sentido de pertenencia, aumento así la productividad y reteniendo a los mejores talentos. Con el tiempo, los altos cargos han

---

<sup>7</sup> ibid desarrollo de la comunicación interna disponible en <http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>

comprendido que el discurso corporativo debe estar alineado con los objetivos y meta que se persiguen, lo cual debe ser traspasado en forma clara a todo el personal.

Para ello, los expertos recomiendan tener claro qué se quiere de la compañía, cuáles son los valores que se pretenden entregar, crear medidas que permitan conocer a su público interno y definir cuáles serán los canales de comunicación que se emplearán y los mensajes que se transmitirán. Al mismo tiempo, se aconseja construir la marca hacia dentro, estableciendo una mayor colaboración y apertura.

El rol de las comunicaciones internas en las organizaciones modernas, es cada vez más relevante y reconocido, apoyando la información, cultura organizacional, crisis, gestión del cambio y clima laboral”. Entre los temas que se deben tener claro para implantar una buena estrategia comunicacional están el conocer las nuevas tendencias respecto al tema y el papel que juegan los facilitadores o corresponsales internos. Todas herramientas que pueden ayudar a estructurar un plan de comunicación al interior de la empresa, dice la académica.

**Una herramienta estratégica.** A su vez, el director de la asesora Insidecom, José Miguel Arriagada, señala que es en la comunicación con los empleados “tal vez más que con otros públicos, donde debemos transmitir información, pero generando atención y emociones”. El directivo agrega que la comunicación interna debe crear redes de conocimiento y de información, motivar sinergias y generar sentido de pertenencia.

Tan importante se ha vuelto el buen manejo de la información a nivel corporativo, que está demostrado que puede ayudar a superar momentos de crisis o incertidumbre, a través de un reforzamiento de las técnicas comunicacionales, para así aminorar la resistencia y facilitar la asimilación y el compromiso.

Arriagada es claro en indicar que la comunicación interna es un elemento estratégico y que por lo tanto “debe ser pensada y articulada desde la alta dirección y siempre en consonancia con las prioridades del negocio y de la cultura”. Otro punto que destaca es que debe existir coherencia entre las comunicaciones internas y externas de una empresa, ya que “no es bueno que la comunicación interna no converse ni se alinee con la externa. Esa contradicción rompe la necesaria coherencia identidad/imagen, clave para la gestión comunicacional empresarial”.

**2.2.7 Atención al cliente.** Según el autor HUMBERTO SERNA GÓMEZ (2006) define que:

La atención al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.<sup>8</sup>

**Características de la atención al cliente.** En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que:

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

- Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- El Valor agregado, plus al producto.

Puntos en común de las empresas orientadas al servicio al cliente. Para este punto tenemos que Humberto Serna Gómez (2006) afirma que:

Todas las empresas que manejan el concepto de servicio al cliente tienen las siguientes características:

- Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.
- Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

El servicio al cliente externo hay que venderlo primero dentro y después fuera. Estrategia del mercadeo que no se gana adentro con los colaboradores, no se gana afuera.

Los elementos enunciados son el contexto dentro del cual se presentaran la metodología para analizar la auditoria del servicio, con empresas industriales y de servicios.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda

<sup>9</sup> Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editori

**Elementos de atención al cliente.** En relación con el tema a tratar, Gómez Escobar (2009) afirma que: En el servicio al cliente participan varios elementos: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición. El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes.<sup>10</sup>

El cliente, ya lo hemos mencionado, es el consumidor objetivo del servicio. Es el elemento primordial, si no hay cliente no hay servicio, y debemos indicar que su presencia es absolutamente indispensable. El soporte físico, se refiere al soporte material necesario para la prestación del servicio. De este soporte físico se sirven, el personal de contacto, el cliente y ambos a la vez. Se divide en los instrumentos necesarios para la prestación del servicio como son los muebles, las maquinas, los exhibidores, las exhibiciones, etc. Y el entorno o ambiente, decoración, merchandising, uniformes, etc. El servicio mismo, que depende de la estrategia y plan de acción trazados y el personal de contacto.

Los elementos que participan en una estrategia de servicio son: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y el servicio mismo.

Importancia del servicio al cliente: En el mundo globalizado en el cual nos encontramos, la competencia de las empresas es cada vez mayor. Por eso, las compañías además de enfocarse en sus productos se ven en la necesidad de dirigir sus estrategias en el mejoramiento del servicio al cliente. A continuación detallaremos los factores importantes que los clientes requieren en una buena atención al cliente.

**Ventajas del Servicio.** Los representantes de servicio al cliente deben desempeñar tanto una función reactiva como proactiva para conservar a los clientes. En su función reactiva resuelven problemas para satisfacer al cliente. En su función proactiva se anticipan a los deseos y necesidades de los clientes y determinan como su empresa puede satisfacerlos.

Los estudios demuestran que los clientes valoran el servicio más que la calidad y el precio de los productos. En la actualidad, algunas de las compañías más exitosas se han distinguido prestando el mejor servicio al cliente.

**Punto de vista del cliente.** A los ojos del cliente, todo empleado representa a la empresa. Por esta razón, en cada experiencia que el consumidor tiene con un representante de ventas se determina la continuidad o cancelación de las negociaciones.

Cuando un cliente tiene una mala experiencia con una empresa, se lo contara, en promedio, a entre 8 y 16 personas. De hecho, son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte.

---

<sup>10</sup> Gómez, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor

**Lealtad del cliente.** La mayor parte de las ventas de un negocio proviene de sus clientes leales, ya que estos repiten sus compras, recomiendan la empresa a otros clientes, compran diversos artículos y se resisten al atractivo de los competidores.

Cuesta de cinco a 10 veces más atraer clientes que conservar a los existentes.

**Evolución de la atención al cliente.** Humberto Serna Gómez (2006) señala que el concepto tradicional que se tenía del servicio de atención al cliente era la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, fundamentalmente amabilidad, atención.<sup>11</sup>

En la actualidad, se tiene un nuevo concepto de servicio y dice que es una estrategia empresarial orientada hacia la anticipación de las necesidades y expectativas del valor agregado de los clientes, buscando asegurar la lealtad y permanencia tanto de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes, mediante la provisión de un servicio superior al de los competidores.

Las razones por la cual se impone esta nueva visión es que hay un fácil acceso a una cantidad de datos, exigen mayor valor agregado, quieren que los proveedores los conozcan en detalles, tiene una gran variedad de opciones, colocan un enorme valor en la facilidad, rapidez conveniencia con que puedan adquirir bienes y servicios.

Pero el énfasis recae en establecer una relación a largo plazo y de servicio integral, en satisfacer la totalidad de las necesidades de servicios al cliente, y en disminuir la necesidad o el deseo del cliente de fragmentar sus asuntos entre varias instituciones. Toda esta nueva situación se da porque el cliente en este entorno tiene y valora nuevos elementos del servicio tales como el tiempo, oportunidad soluciones individualización y amabilidad.

**2.2.8 Modelos establecidos por la ISO 9001.** Modelo ACSI de Satisfacción del cliente es un indicador que establece el nivel de satisfacción de los ciudadanos de los EEUU con los productos y servicios recibidos desde 1994.

El valor del indicador se obtiene del tratamiento de las respuestas de los estadounidenses a un cuestionario telefónico, y se presentan los resultados en 4 niveles:

Valor del indicador a nivel nacional.

Valor del indicador en 10 sectores económicos.

Valor del indicador en 43 industrias diferentes.

Valor del indicador en más de 200 empresas y agencias del gobierno.

Las fórmulas que cálculo ponderan la nota obtenida en cada una de los componentes del modelo:

---

<sup>11</sup> Ibid Serna, p.29

**Expectativas del cliente.** Las expectativas del cliente son una medida anticipada de la calidad que el cliente espera recibir por los productos y servicios que la organización ofrece. Son resultado de la publicidad y de un conjunto de mensajes que el cliente asimila, de forma consciente e inconsciente, conformando una idea, “su idea”, sobre lo que le estamos ofreciendo.

**Calidad percibida.** Tomando como entrada las expectativas del cliente, la Calidad percibida se considera asociada principalmente a 2 factores. la personalización y la fiabilidad. Las preguntas buscan determinar en qué medida el producto se adapta al cliente, y con qué frecuencia cree que el producto o servicio va a fallar.

**Valor percibido.** Este parámetro expresa la relación entre la calidad obtenida y el precio pagado. Una vez decidida la compra, el cliente realiza un balance entre lo que esperaba obtener y lo que ha recibido. Si el balance es negativo, lo más probable es que el cliente no vuelva a repetir la experiencia. Y si lo hace, será porque no le queda más remedio, o porque ha bajado el precio.

**Quejas del cliente.** Las quejas son la expresión más palpable de la insatisfacción. Cuanto más satisfecho está un cliente, menos ganas tiene de expresar una queja. Asumiendo esta máxima, calculan este indicador por expresión del porcentaje de personas que manifiestan haberse quejado de cierto producto en un determinado lapso temporal.

**Fidelidad del cliente.** La fidelidad del cliente es el componente crítico del modelo. Observemos que, si bien la satisfacción del cliente ocupa un lugar central en el diagrama, las flechas relacionales desembocan en este parámetro. La fidelidad del cliente es la plataforma de la rentabilidad del negocio.

Clientes fieles son a la organización, lo que sus fans a una estrella del Rock. Para obtener su valor numérico, se pregunta al cliente sobre la probabilidad de que vuelva a comprar el mismo producto y sobre su predisposición a comprar el mismo producto a un precio distinto (tolerancia de precio).

El cuestionario se diseña a la medida del modelo, el objetivo es registrar la opinión del cliente sobre cada uno de los aspectos que considera esenciales: qué esperaba obtener, qué ha obtenido, qué valor le ha aportado, qué quejas ha tenido, y la probabilidad de que vuelva a repetir. Aquellos que estén interesados en profundizar más en el tema, les recomiendo que visiten la página de ACSI.

El trabajo que vienen realizando desde hace años es una demostración abrumadora de lo que se puede llegar a hacer con los resultados de una encuesta. Por ejemplo, se ha trabajado muy a fondo sobre los resultados de este indicador y su relación con los principales indicadores económicos del país.

Sus resultados postulan el indicador de satisfacción como indicador anticipado de lo que va a suceder en el mundo financiero. La verdad es que los gráficos que aportan son bastante

elocuentes. Dan ganas de correr a informarse sobre el estado actual del indicador e invertir en bolsa.

**2.2.9 El modelo de satisfacción del cliente de Kano.** Este modelo recibe el nombre de su creador, el profesor Noriaki Kano, actual presidente del comité que decide el destino de los prestigiosos Premios Eduard Deming. El modelo Kano de satisfacción del cliente se dio a conocer a principios de los 80., y cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de lo bien que una empresa es capaz de hacer sus productos o prestar sus servicios. Kano, junto a su equipo de trabajo, enunció que no todas las características de un producto o servicio producen la misma satisfacción en el cliente, sino que hay algunas que contribuyen de forma más decisiva a fortalecer su fidelidad con el producto.

Para distinguir unas características de otras, propuso los siguientes grupos:

**Características/Requisitos básicos:** son características del producto que el cliente considera obligatorias. No aumentan la satisfacción del cliente, pero causan una insatisfacción muy grande si no se aportan.

**Características/Requisitos de desempeño:** estas características del producto aumentan proporcionalmente la satisfacción del cliente. Cuantas más se añaden o más funcionalidades ofrecen, más satisfecho está el cliente.

**Características/Requisitos de deleite:** son características no esperadas por el cliente y que causan una gran satisfacción. Como no son esperadas, no provocan insatisfacción si no se aportan.

Según el modelo Kano, todas las características que tienen alguna influencia en la satisfacción del cliente se pueden clasificar en alguno de los tres grupos anteriores. También se identifican otras características que no afectan a la satisfacción del cliente: indiferentes, cuestionables, e inversas.

Si los requisitos básicos no se aportan al 100% y en perfectas condiciones, siempre habrá una insatisfacción, por pequeña que sea. No es nada fácil obtener elevados niveles de satisfacción actuando sólo sobre este tipo de características.

Los requisitos de desempeño evolucionan linealmente con la satisfacción. Desde un cumplimiento 0 de estos requisitos y una insatisfacción enorme, podemos ir aumentando la satisfacción conforme vamos proporcionando más y mejores características de este tipo.

Los requisitos de deleite (delighters) siempre sitúan la satisfacción por encima de la situación neutral. A medida que vamos proporcionando características de este tipo, la satisfacción aumenta mucho más rápidamente de lo que conseguimos aportando características de desempeño.

Esta herramienta también hace uso de las encuestas a clientes. El cliente, a través de sus respuestas, decide en qué grupo debemos clasificar cada una.

Primero se pregunta al usuario cómo se siente si el producto incorpora la característica, y después se pregunta lo contrario: qué opina si el producto no incorpora la característica.

Para poner en marcha una experiencia de este tipo, lo primero que se debe hacer es reunir un equipo de personas y diseñar el cuestionario. Hay que realizar una lista de todas las características que se van a someter a la opinión de los clientes. Debemos identificar todo aquello que puede ser de interés para el consumidor.

Lo más difícil es identificar las futuras características de deleite, porque ni el mismo consumidor las espera. Diagramas de pescado y sesiones de Braimstorming son herramientas idóneas para realizar esta etapa. Realizado el cuestionario, hay que salir a la calle y preguntar al usuario. Se debe seleccionar una muestra significativa y representativa del mercado objetivo. No todas las personas tienen los mismos gustos, y lo que para unos es un requisito básico, para otros puede ser algo indiferente. Al final, la opinión más frecuente será la que decida la clasificación de cada característica. Pereira (2008, p.1).<sup>12</sup>

**2.2.10 La organización y servicio al cliente.** Estrategias de relación para ganar y mantener a los clientes.

**Cómo conservar más clientes.** En su texto, Gómez (2009) afirma que para conservar más clientes es fundamental que tratemos muy bien al cliente entre esto se encuentra como punto central la amabilidad con el propósito de satisfacer la expectativas del cliente.

Por ejemplo, nunca debemos hacer esperar a un cliente. En el caso que estemos por teléfono, debemos de regresar a la llamada cada 30 segundos para que nuestro cliente sepa que lo estamos atendiendo.

**Barreras contra el buen servicio** Gómez Escobar (2009) afirma que: Las principales barreras que están en contra de un buen servicio son las siguientes:

Cuando las políticas de la compañía no han sido diseñadas pensando en el cliente, sino en la propia conveniencia y en los entes de control.

Cuando no existe una estrategia clara de servicio y no existe coordinación en todo el proceso de servicio.

Cuando las personas que tienen el poder de tomar decisiones están muy lejos de los clientes.

Alta prioridad en las rebajas de costos

Personal indiferente, sin motivación, sin autoridad ni empoderamiento.

La gente de primera línea no tiene autoridad para solucionar los problemas.<sup>13</sup>

**2.2.11 Determinación de las necesidades que satisfacen a los clientes.** El cliente habitual acude a una organización por una necesidad mayoritaria y fácilmente identificada:

---

<sup>12</sup> Pereira, J. (18-03-2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001 Colombia.

<sup>13</sup> Gómez, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. (1ra. ed.) Argentina: El Cid Editor p.9

alimentación, sed, salud, recreación, etc. En el caso del cliente interno, para mayoría de las personas, incluso en los mismos clientes internos, solo acude a las organizaciones para adquirir dinero; cuando en realidad buscan satisfacer las necesidades de afiliación, autoestima, seguridad, poder y autorrealización.

Puede darse el caso en que el cliente interno priorice las necesidades pero no de forma independiente. En ambos clientes al recibir un producto no solo satisface una necesidad personal sino también necesidades en conjunto.

En el caso del cliente externo la amplitud con mayor frecuencia resulta conocida; si bien un jugo satisface la sed como necesidad primaria y notable, también se puede estar satisfaciendo una necesidad social y de afiliación si este acto se realiza en una necesidad de estatus por la marca o caro o en un renombrado establecimiento y hasta de autorrealización si el cliente desde hace tiempo no podía tomar ese jugo que ahora degusta.

Cuando se trata del cliente interno sin importar cuantas teorías lo apoyen la mayoría de las personas piensan que su único fin es el de la satisfacción fisiológica mediante la obtención de dinero y rara vez reconocen las necesidades de seguridad, autoestima, autorrealización, etc.<sup>14</sup>

**2.2.12 Estrategias comunicativas.** La opinión y la actitud de una persona respecto a una empresa dependerán de lo que ve, lee y oye sobre ella, pero también tendrá mucho que ver con el comportamiento personal y profesional de quienes la representan en todos sus ámbitos. Ese comportamiento no podrá ser el adecuado si los empleados no conocen, no comprenden o no asumen a que formas y criterios deben responder.

Es por esto que la comunicación debe considerarse de forma integral o global. Para que la comunicación se encauce de una forma coordinada y coherente hacia todos los públicos, es necesario que sea planificada y diseñada desde un punto de vista estratégico que evite que los mensajes y objetivos básicos de la organización que son los que al final van a conformar nuestra imagen corporativa, y deben estar presentes en todas en nuestras actuaciones de comunicación, pueden ser trasladados a los distintos públicos de forma arbitraria, inconexa y, en definitiva, sin rumbo o con una dirección solo parcial.

En una organización, la comunicación externa, interna, comercial, de atención al cliente o en cualquiera de las formas en que la empresa desee incidir, o en todas ellas a un tiempo desarrollándola de forma integral-proporciona una herramienta básica de gestión empresarial que puede ayudara a cumplir los objetivos establecidos facilitando su presencia en un entorno, además cada vez más competitivo.

Por lo tanto la comunicación entendida de esta forma requiere, como cualquier otro sistema interno de gestión, la formulación de unos objetivos y la fijación de unas estrategias, así como el diseño de unos soportes y de la metodología que serán necesario para ponerlos en

---

<sup>14</sup> Pereira, J. (18-03-2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001 Colombia. p.5

práctica. Todo esto conforma un plan de comunicación, que tendrá sentido empresarial, coherencia y permanecerá en el tiempo.

Además de ese plan y de las estrategias y acciones futuras que contiene es necesario establecer también una filosofía empresarial de actuación que permita disponer de los conceptos y mensajes básicos que deseamos transmitir al conjunto de la organización y al exterior de la misma.

Debemos recordar que no hay posibilidad de alcanzar una comunicación fluida y adecuada con el mercado y la sociedad, sino existen vías de comunicación internas que no estén bien definidas por la propia empresa y que abarquen a toda la plantilla, con el objetivo de motivar, integrar y desarrollar unos valores comunes entre todo el personal o público interno de la organización.

El diseño de un Plan Estratégico de Comunicaciones es conveniente que vaya precedido de un diagnóstico de la situación tanto de la comunicación interna en la empresa, en la que se incluyan las acciones desarrolladas hasta la fecha y su grado de aceptación de los empleados, como de su comunicación externa (imagen de la entidad entre clientes y accionistas, presencia en medios de comunicación, y percepción que el mercado tiene de ella).

La estrategia de comunicaciones, previamente, habrá establecido unos objetivos generales y específicos a alcanzar a corto plazo, entre los que, independientemente de los objetivos específicos de la empresa y de la priorización de sus audiencias, siempre deberían encontrarse lo siguiente:

Desarrollar una imagen positiva y una identidad propia de la organización, con sus características y valores corporativos.

Obtener un perfil, ante el cliente de empresa fiable.

Mantener unas relaciones positivas con todos los agentes sociales y en general, con todo el entorno que rodea la organización.

Integrar al personal en el proyecto de empresa como agente transmisor de la Identidad Corporativa.

Mejorar la motivación del personal a través de su mejor conocimiento de los objetivos de la empresa, su futuro, expectativas.

**2.2.13 Objetivos empresariales.** La comunicación empresarial tiene que responder a objetivos concretos para llegar a determinadas metas empresariales, pero además puede evolucionar ciertas actitudes, también para lograr esos objetivos debemos definir una estrategia en materia de comunicaciones, que para cualquier empresa debe:

Asignar la responsabilidad de la comunicación.

Definir la política de comunicaciones y crear una cultura comunicativa en el seno de la organización como instrumento de gestión empresarial.

Identificar y priorizar los destinatarios.

Diseñar los canales y soportes de la comunicación.

Dotar con los medios que sean necesarios para llevarlos a la práctica.

Plantear objetivos anuales y establecer mecanismos que le den seguimiento, evaluación y control.

La política de comunicaciones debes ser sencilla, simple y clara, pero el diseño estratégico debe tener presente la disparidad de receptores de un mensaje o una acción comunicativa. Es por eso que debe buscarse que el mensaje llegue a todos con la mayor claridad, es necesario elaborarlo teniendo en cuenta los intereses de los destinatarios y previendo sus reacciones.

## **2.3 MARCO TEORICO**

**2.3.1 La Comunicación en la empresa.** Es importante destacar 10 “axiomas” que según Joan Costa (1999), explican el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización.

Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quién determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.

La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción), costo intelectual (dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).

La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroacción. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como feedback.

La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.

Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética.

Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.

La comunicación atraviesa todos los procesos de la organización.

La comunicación abarca dos magnitudes: física y psicológica La primera son los canales y los medios y la segunda los mensajes y los actos.

Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendidos por su destinatario.

La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Costa, J. (1999), La comunicación en acción, Barcelona, Editorial Paidós, p. 81, 82 y 83.

En este punto es importante señalar el aporte que hace Cees Van Riel (1997), acerca del desarrollo de la comunicación en la organización. Para este autor es muy importante destacar la posición que ha alcanzado, como herramienta de gestión dentro de las empresas. Se ha convertido en un factor determinante, junto a la gestión financiera, de recursos humanos y de producción, para contribuir con el logro de los objetivos de la empresa.<sup>16</sup>

Para Marie Jennings y David Churchill (1991) la comunicación en la empresa es un elemento indispensable en el mercadeo de productos y la estrategia empresarial constituyen partes de un sistema integral; y por esto, afirman estos autores que una organización que se quiera proyectar, debe tener un programa de comunicaciones acorde con su estrategia general. Además resaltan la importancia en la que el diálogo debe ser un programa efectivo de comunicación empresarial. Por lo tanto una empresa que escucha bien puede enfocar su programa también en su área, de tal manera que exista una excelente comunicación entre toda la organización.<sup>17</sup>

**2.3.2 Comunicación corporativa.** Para Cees Van Riel (1991) existe una gran necesidad, acerca del conocimiento de la coordinación e integración de la comunicación, Lo cual requiere una mejor comprensión de los procedimientos de la toma de decisiones eficientes y las estructuras organizacionales relacionadas, esto para lograr una cohesión entre la estrategia y la estructura de un plan de comunicación global.<sup>18</sup>

Para esto el autor menciona tres clases de comunicación principalmente: comunicación entre otras áreas de gestión funcional, coordinación de todas las formas de comunicación y coordinación de la toma de decisiones en comunicación.

**Comunicación entre otras áreas de gestión funcional.** En la dirección de recursos humanos se utiliza la comunicación como una herramienta para reclutar y retener personal valioso para la organización.<sup>19</sup>

**Coordinación de todas las formas de comunicación.** Para Cees Van Riel (1991), al encontrar una gran variedad de especializaciones en la comunicación, se requiere un respeto hacia los directores de comunicación, Además de esto la organización debe utilizar métodos que indiquen un mismo punto de partida de la comunicación, pero teniendo en cuenta que estos puedan ser negociables en los comités de coordinación.<sup>20</sup>

**Coordinación de la toma de decisiones en comunicación:** Según un estudio de Van Riel y Nedela (1989) las grandes instituciones financieras americanas utilizan varias formas diferentes para la coordinación de la comunicación. Estas son:

---

<sup>16</sup> Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa, Madrid, editorial Prentice Hall. p. 2.

<sup>17</sup> Jennings M y Churchill D. (1991), Como gerenciar la comunicación corporativa, Bogotá, Fondo editorial Legis. p. 11.

<sup>18</sup> Ibíd. Van Riel C, (1991) p. 150.

<sup>19</sup> Ibíd. Van Riel C, (1991) p. 151.

<sup>20</sup> Ibíd. Van Riel C, (1991) p.168.

La coordinación por una persona a cargo de todos los departamentos de comunicación. Sobre todo, en pequeñas organizaciones con un número limitado de departamentos de comunicación.

Coordinación por un comité de dirección en el que participan representantes de todos los departamentos de comunicación, que en ocasiones se extiende para incluir a los directivos que tienen función en la línea comercial.

Coordinación de reuniones: dichas reuniones son situaciones organizadas donde se debate un problema que necesite resolverse colectivamente.

Coordinación por medio de directores de comunicación en un lugar concreto, para forzarles a influirse mutuamente, tanto de forma privada, como profesionalmente.<sup>21</sup>

**2.3.3 Comunicación y cultura Organizacional.** Para Joan Costa (2004) la cultura es un componente de la identidad de la empresa y por eso mismo es un factor de cambio en el interior de la organización, entre grupos, como en el exterior, entre empresas, ante el mercado y la sociedad. Afirma que en el principio de la cultura empresarial, hay un sistema de evidencias compartidas por el grupo de personas que constituyen la misma empresa.

Para Costa (2004) es de vital importancia destacar que todas las empresas exitosas y eficientes deben tener una cultura fuerte y por tal razón sin que exista comunicación, no existirá la cultura.

Joan Costa (2004) describe la comunicación como un instrumento privilegiado de acción cultural, ya que contribuye a dar forma a las representaciones que hacen los responsables intermedios del entorno de la empresa, así como a uniformar las soluciones locales en el terreno de la organización y de los procedimientos. Para poder identificar esto el autor da cuatro pasos para analizar la acción cultural y la acción comunicativa:

El papel de la comunicación en el desarrollo de una visión cultural coherente, principalmente en los responsables intermedios (unidades internas, comunicación escrita y seminarios).

El papel de la comunicación, como gestión en las unidades operativas internas de políticas o de estrategias específicas de la dirección general. Ésta función solo se puede desarrollar si existe cierto substrato ya constituido por el nivel precedente.

Para que éstas políticas puedan ser puestas en práctica a nivel de las unidades operativas, es necesario proporcionar a las mismas una asistencia bajo la forma de instrumentos de diagnóstico.

---

<sup>21</sup> Van Riel y Nedela (1989). citado en Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág 170.

Si los niveles de comunicación precedentes han sido eficaces, las diversas unidades van a sentirse en competencia para adaptar las estrategias de una manera concreta con la ayuda de los medios logísticos. Una comunicación horizontal mantiene este clima de competencia, permitiendo así difundir las innovaciones más logradas.<sup>22</sup>

**2.3.4 Gestión de crisis de comunicación.** Joan Costa (2004) propone siete pasos fundamentales a la hora de enfrentar una crisis de comunicación:

Detectar señales de alarma que puedan desencadenar situaciones críticas, dentro o fuera de la organización. Dichas señales de alarma pueden ser tanto internas como externas. Lo importante es avisar al Dircom, para que pueda tomar las medidas pertinentes.

Analizar los contenidos del rumor y decodificar su intencionalidad. Esto se refiere a confirmar la fuente y veracidad del rumor además se debe actuar con precaución y agilidad para evitar la propagación del rumor.

Elaborar estrategias de respuesta y definir los objetivos. Para esto se deben tener en cuenta las siguientes circunstancias:

Grado de gravedad relativa y sus implicaciones:

Grave con fuertes implicaciones  
Grave, también con implicaciones  
Menos grave, sin implicaciones.

Fiabilidad: la veracidad del problema. ¿Si el rumor es cierto o falso? ¿Si es creíble o no creíble? ¿Está argumentado con pruebas, hechos y datos?

Alcance del problema: ¿Qué niveles o estamentos o departamentos pueden estar amenazados por la crisis? ¿Si apunta a personas concretas de la organización? ¿Puede la crisis afectar el funcionamiento operativo, a cuestiones económicas, a la imagen pública o reputación de la empresa? ¿Puede causar daños a otras personas?

Extensión:

Externa con trascendencia internacional o nacional  
Externa a nivel local  
Interna, con implicaciones externas  
Interna  
Duración previsible:  
Muy larga  
Larga  
Corta

---

<sup>22</sup> Ibíd. Costa, J, (2004), Pág 149

Muy corta.

Estos parámetros deben analizarse en conjunto, ya que estos brindan una visión integral de la crisis.

Activar el gabinete de crisis, según lo definido en el manual, que había sido elaborado previamente. La comunicación tiene un papel fundamental en el tratamiento de la crisis, en la obtención de información, en las relaciones con los líderes y con los medios de difusión, en la gestión de comunicación interna favorable en el desenlace positivo del conflicto.

Decisiones que hay que tomar:

Como la norma general seguir un ritmo sostenido de la información.  
Darla inmediatamente en cuanto sea posible así sea de forma parcial.  
Reconocer con rapidez que una información oficial dada es errónea.  
Mantener los mensajes coherentes con el tiempo  
Reforzar la congruencia de la comunicación, sea interpersonal o mediática  
Designar un portavoz oficial que represente a la empresa  
Hacer que la comunicación llegue a todos los miembros de la organización.

Lo que hay que evitar:

Actitudes que descalifiquen a la empresa: la falta de humildad  
Las declaraciones tranquilizantes: los empleados, los medios y los afectados necesitan la información, no el ser tranquilizados.  
El silencio y la falta de comunicación.  
Todo debe ser justificado y argumentado.  
Nunca descargar la responsabilidad en otros.  
Mostrar que la empresa se hace cargo de la situación  
Considerar que la credibilidad de la empresa será juzgada, al no dar informaciones elementales  
La ausencia total de información se presta para rumores y desconfianzas.

Volver a la normalidad.<sup>23</sup>

**2.3.5 Los Ámbitos de la comunicación.** Para Joan Costa (2004) las comunicaciones empresariales deben planearse en función del triángulo general “objetivos-públicos-motivaciones”.

Además de esto, Costa menciona tres ámbitos fundamentales de la comunicación:

**Institucional.** En esta área las emisoras del nivel jerárquico de la empresa, (presidencia, vicepresidencia y direcciones generales). Todos ellos como responsables de la cúpula y

---

<sup>23</sup> Ibíd. Costa, J, (2004), p.180, 181 y 182

primeros niveles de la institución y quienes proyectan y construyen el futuro de la organización.

**Organizacional.** Aunque el área organizacional abarca todas las dependencias, la empresa comparte una cultura, la cual está centrada en la organización, en la estructura jerárquica y funcional. Éste necesita para su funcionamiento interno un liderazgo de conducta en el ámbito de los recursos humanos, un sistema de comunicaciones y unos dispositivos tácticos por los cuales circulan mensajes.

**Mercadológica.** Es un extenso paisaje que va desde los distribuidores hasta los consumidores, desde su producto a su publicidad y promoción, desde el lugar de la compra al lugar de consumo final.<sup>24</sup>

**2.3.6 Comunicación por objetivos.** Es un modelo propuesto por Joan Costa (2004), el cual propone responder siete preguntas antes y después de abordar cualquier acción comunicativa.<sup>25</sup>

**Quién comunica.** El responsable de la comunicación debe precisar la imagen del emisor, ya que ésta es definitiva a la hora de posicionar a la organización.

**Qué comunica.** Es un documento que debe resumir las intenciones estratégicas de comunicación en forma ordenada

**A quién lo comunica.** Debe ser explicado con detalle y puesto en orden de interés estratégico decreciente (se puede utilizar un mapa de públicos destinatarios)

**Con que objetivos.** Deben definirse los objetivos estratégicos y económicos, público por público o por grupos de públicos y se describirán objetivos y sub-objetivos.

**Con qué inversión.** Esto no solo afecta la inversión financiera, sino también al presupuesto temporal, técnico y la inversión de los medios humanos requeridos por los objetivos.

**Por qué medios.** No se refiere exclusivamente a los medios técnicos: prensa, televisión, radio. Sino también eventos, promoción y tele marketing.

**Con que resultados.** Es un ejercicio de comparación de los puntos del 1 al 6.<sup>26</sup>

**2.3.7 Servicio al cliente.** El servicio al cliente se ha convertido en un aspecto fundamental para todas las organizaciones. Con el transcurso del tiempo y las necesidades de competencia del mercado, ha sido necesaria la búsqueda y el desarrollo de políticas de servicio, que Encuentren el equilibrio correcto entre la satisfacción del cliente y lo que busca la organización.

---

<sup>24</sup> *Ibíd.* Costa, J, (2004), p.70, 71 y 72.

<sup>25</sup> *Ibíd.* Costa, J, (2004), p. 78 y 79

<sup>26</sup> *Ibíd.* Costa, J, (2004), p.79.

Como lo describe Ken Blanchard (2005), en su libro Clientemanía, indica cuatro pasos principales para lograr construir bien una compañía enfocada en el servicio al cliente: fijar su visión en el objetivo correcto, tratar a sus clientes de manera correcta, tratar a sus empleados de manera correcta y crear el estilo de liderazgo correcto.<sup>27</sup>

Para que una organización pueda establecer unas políticas efectivas de servicio al cliente, el objetivo principal es lograr una buena comunicación con los clientes. Aquí es donde la estructura del servicio comienza a fallar.

Muchas organizaciones tienen grandes problemas a nivel interno y externo. La mayoría de estos inconvenientes terminan afectando el resultado final del proceso de comunicación, el cual incide en el servicio final que se le presta al cliente.

La concepción y el desarrollo de una comunicación estratégica en la organización, es el principio del fortalecimiento de una cultura fundamental con tres componentes: comunicación, servicio y calidad.

**2.3.8 Triángulo del servicio.** Karl Albrecht (1988), define tres características muy importantes para la consolidación de un servicio en una organización: estrategia de servicio bien concebida, personal que tiene contacto con el público y sistemas amables para el cliente.

**Estrategia de servicio bien concebida:** Se refiere al desarrollo de una sola estrategia.

Esto lleva a orientar a la gente a atender las prioridades de los clientes en la organización, sin duda alguna se convierte en el mensaje principal para el cliente

Resalta la importancia de la concepción de una estrategia, con unos canales de comunicación adecuados a la hora de encontrar el camino indicado para atender al cliente.

**Personal que tiene contacto con el público:** Esto hace referencia, a los medios utilizados por los mandos altos de la organización, para lograr captar toda la atención del empleado en las necesidades del cliente.

Es cuando el empleado mantiene la atención “alejado del mundo”, enterándose de las necesidades del cliente. Esto conduce a un nivel de sensibilidad y de atención del empleado enfocada en el cliente. Para lograrlo es indispensable tener una buena comunicación entre los empleados de un área específica y así mismo la identificación de las necesidades y la concepción de una estrategia, la cual permita al empleado interpretarla y luego personificarla a la hora de prestar un servicio.

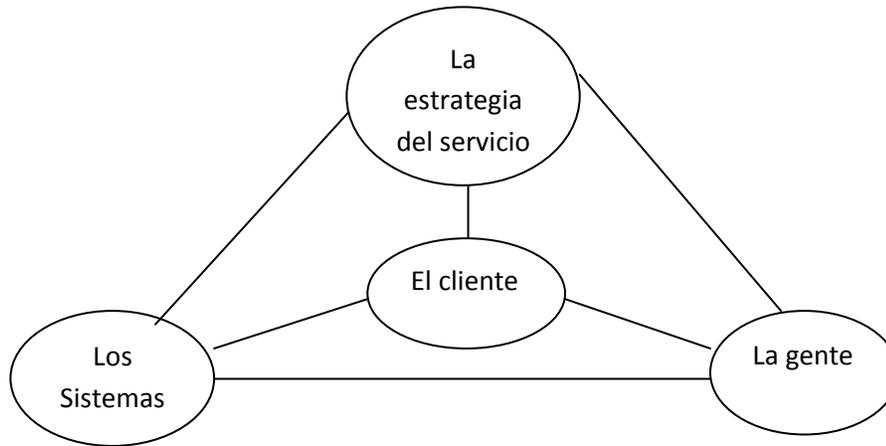
**Sistemas amables para el cliente:** Esto se refiere a que el sistema de prestación un servicio sea acorde para la conveniencia del cliente y no para el beneficio de la

---

<sup>27</sup> Blanchard K, Ballard J y Finch F. (2005). Clientemanía. Bogotá Grupo Editorial Norma, p.14

organización. Tales como instalaciones físicas, políticas, procedimientos y métodos y procesos de comunicación todo este aparato están aquí para satisfacer sus necesidades.<sup>28</sup>

Triángulo del servicio<sup>29</sup>



**2.3.9 El ciclo del Servicio.** Es una de las formas de pensar en el concepto de calidad de servicio, para esto se debe realizar un inventario de los momentos de verdad de la organización. Para llegar a este análisis es necesario simular un contacto con el cliente en términos de ciclo del servicio de la organización.

Una serie de acontecimientos en los que los empleados tratan de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, es importante que en cada punto del servicio estén presentes para que el ciclo sea completo.

Por otro lado, el valor de hacer un mapa de ciclo de servicio, para los diferentes aspectos de la organización, es personificar al cliente y así poder percibir de una mejor forma el negocio desde la perspectiva del cliente.

Este ciclo del servicio por lo general es en forma de circunferencia, esto para destacar a los empleados la relación que tiene cada servicio dentro de la organización.

**2.3.10 El servicio como un producto.** Para comprender el servicio como un producto, Karl Albrecht (1990) nombra unas características especiales del servicio:

Un servicio se produce en el instante de prestarlo, no se puede crear de antemano o mantener en preparación.

Un servicio no se puede producir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Por lo general presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata de la gerencia.

---

<sup>28</sup> Albrecht K, Zemke R. (1988). Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial, p. 38 y 39

<sup>29</sup> Ibid., p. 40

El producto no se puede demostrar, ni se puede mandar por anticipado una muestra del servicio para la aprobación del cliente; el proveedor puede mostrar varios ejemplos.

La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal.

La experiencia no se puede vender o pasar a un tercero.

Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar.

La seguridad de la calidad debe ocurrir antes de la producción y no después como sería el caso de una situación de manufactura.

La prestación del servicio siempre requiere interacción humana de algún grado, comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal.

Las expectativas del receptor del servicio, son parte integral de su satisfacción con el resultado. La calidad del servicio en gran parte es algo subjetivo.

Mientras más gente tenga que encontrar el cliente durante la prestación del servicio, menos probabilidades han de quedar satisfecho con el servicio.<sup>30</sup>

Para Karl Albrecht<sup>32</sup> (1988) es importante el estudio de las preguntas más desafiantes a la hora de prestar un servicio. Que necesite en la calidad de sus servicios una alta productividad.

**2.3.11 ¿Qué es una estrategia de servicio?** Una estrategia de servicio es una fórmula para la prestación de un servicio. Es inherente a una premisa de beneficio bien escogida que tiene valor para el cliente. Para que esto pueda suceder, es necesario que sea un principio organizacional el enfoque de la atención al cliente. El otro factor es tener en cuenta la percepción que tiene el cliente acerca del producto y se debe desligar un poco quienes promocionan el producto dentro de la organización, así se logrará tener una experiencia más cercana de la visión del cliente acerca del servicio.<sup>31</sup>

**2.3.12 ¿Por qué tener una estrategia de servicio?** Una estrategia de servicio eficiente posiciona el servicio en el mercado. La clave de ésta efectividad tiene que ver mucho en cómo se trasmite el mensaje, para que motive al cliente.

Además, al tener una estrategia de servicio establecida, permite que los gerentes de área de la organización conozcan todos los niveles operativos y de servicios, para que el producto sea consecuente con el servicio que se ofrece.

---

<sup>30</sup> *Ibíd.* p. 37.

<sup>31</sup> *Ibíd.* p. 63.

El último factor importante de tener una estrategia de servicio, es que permite que se complemente con los valores corporativos de la organización y brinda una ventaja competitiva en cuanto a servicio frente a sus competidores.<sup>32</sup>

**¿Cuándo es necesario plantear una estrategia de servicio?** Existen dos razones básicas para el planteamiento de una estrategia de servicio: el fin de anticiparse a los cambios del mercado y en respuesta a una crisis que se presenta cuando peligrosamente pierden contacto en el mercado.

**¿Cuáles son los ingredientes de una estrategia de servicio?** Una buena investigación de mercados y un análisis apropiado de los clientes.

Es un punto de partida para llegar a tener una buena estrategia de servicio.<sup>33</sup>

**¿Qué es una libreta de calificaciones del cliente?** Para Karl Albrecht (1988) es una herramienta de gerencia física, tangible la cual suministra datos sobre el rendimiento en el servicio, desde el punto de vista del cliente.

Esta libreta debe contener la siguiente información:

**Los atributos claves de la calidad del servicio.** Estos se crean durante numerosos momentos de verdad que experimentan los clientes.

**La conveniencia relativa o importancia de atributos:** Es importante saber que atributos destacan los clientes, ya que los ellos valoran más unos atributos que otros. Además que estos pueden variar con el paso del tiempo, su grado de importancia y por esto es clave hacerle un seguimiento con frecuencia.

**Puntajes de la compañía sobre los atributos de servicio.** El análisis a los atributos del servicio hecho por los clientes, debe ser considerado como algo importante para estar prevaleciendo las necesidades con el transcurso del tiempo y las necesidades de los clientes.<sup>34</sup>

Pero para poder lograr tener este resultado de los atributos con el cliente, Karl Albrecht (1988) enfatiza en la importancia que tienen tanto clientes, como empleados para lograr un servicio deseado. Para ello destaca los atributos de calidad de vida de trabajo, elemento indispensable para que los empleados desarrollen su trabajo y su actitud de servicio de una manera efectiva.

Los elementos más importantes son los siguientes:

---

<sup>32</sup> *Ibíd.* p. 64.

<sup>33</sup> *Ibíd.* p. 64, 65 y 66

<sup>34</sup> *Ibíd.* p. 86 y 87.

**Un trabajo digno de hacerse.** Una contribución que aporte a los objetivos de la organización y que elige una participación razonable de las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados.

**Condiciones adecuadas.** Un conjunto seguro y razonablemente humano a condiciones físicas y psicológicas que rodean la de ejecución del trabajo.

**Salario y beneficios adecuados.** A cambio de trabajo competente.

**Seguridad en el trabajo.** Saber que se tiene una seguridad razonable de un trabajo en el futuro, para estar dispuesto a trabajar.

**Supervisión competente.** Tratamiento positivo, de apoyo y afirmativo de parte del jefe y de los altos niveles de gerencia.

**Retroinformación de los resultados del trabajo de uno.** Reconocimiento y aprecio de la contribución de los empleados a los objetivos de la organización.

**Oportunidades de crecimiento y desarrollo.** En las habilidades y responsabilidades del trabajo, que desarrolle o active progresivamente mayores habilidades.

**Una oportunidad justa de hacer méritos.** Acceso al entrenamiento, visibilidad hacia la alta gerencia y oportunidades competitivas de lograr promoción a niveles superiores.

**Un clima social positivo.** Un ambiente de trabajo que sea estable, que refuerce psicológicamente y sea humano en función de valores y procesos interpersonales.

**Justicia y juego limpio.** Una sensación que, a quienes les corresponde, valoran la justicia y el tratamiento equitativo de todos los empleados, independiente de los factores sociales o étnicos.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Albrecht K, Organization development :a total systems approach to positive to positive change in any business organization, Englewood Cliffs, Prentice hall, 1983, p. 77

### **3. DISEÑO METODOLÓGICO**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACION**

Este trabajo se realizara bajo las características de la investigación descriptiva, debido a que se expondrán una serie de etapas sobre el análisis de la viabilidad de una estrategia de comunicación interna para las secretarias de la Universidad francisco de Paula Santander seccional Ocaña.

Con este tipo de investigación es posible delimitar los hechos que conforman el problema de investigación predeterminado, que consiste en la prestación de servicios poco eficientes para con la comunidad universitaria por parte de las secretarias de las diferentes dependencias.

Mediante la investigación descriptiva se busca:

Conocer el diagnóstico de gestión integral de comunicaciones en la universidad, el cual permitirá conocer el estado actual de la organización.

Identificaran las principales necesidades de comunicación de la UFPSO, para tener argumentos sólidos a la hora de construir la propuesta del plan estratégico de comunicaciones.

#### **3.2 POBLACIÓN**

Para este proyecto se tendrán en cuenta dos poblaciones una está conformada por los 69 funcionarios que se desempeñan como secretarias en la universidad y la otra por 5568 estudiantes distribuidos así: 4942 alumnos jornada diurna, 368 alumnos jornada nocturna y 258 alumnos educación a distancia. Los datos obtenidos son proporcionados por la oficina de talento humano y admisiones de la Universidad francisco de Paula Santander seccional Ocaña, los cuales se representan de la siguiente manera:

Secretarios	69
Comunidad estudiantil	5568

#### **3.3 MUESTRA**

Con el objeto de obtener resultados eficientes se trabajara con la totalidad del grupo de secretarias (69) funcionarios por ser un grupo muy reducido, así mismo se extraerá un grupo representativo de la comunidad estudiantil de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, debido a que su total es amplio (5568 estudiantes) y se requiere del apoyo de la estadística para seleccionar el número de unidades a encuestar.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTACION DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Se utilizara como técnica la encuesta, empleando como instrumento un cuestionario diseñado distintamente para cada una de las población como son la comunidad estudiantil y las secretarias de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, ya que es la mejor alternativa para obtener la información necesaria del proyecto. Adicionalmente se acudirá al análisis documental para elaborar el Marco Referencial, que es una fuente primaria, de la cual se obtiene datos básicos para la elaboración del proyecto, conformado por el Marco Histórico, conceptual, teórico y legal.

### **3.5 PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN**

Mediante la encuesta se recaudara la información, la cual se interpretara cuantitativamente, a través del conteo de respuestas, su tabulación y la deducción de porcentajes de participación, complementados con la respectiva gráfica.

Luego de recopilar la información necesaria brindada por las dos poblaciones a encuestar, se identificarán las principales necesidades de comunicación de la universidad.

Mediante el análisis de la información recopilada se tendrán los argumentos sólidos para utilizarlos en la elaboración del plan estratégico de comunicaciones para mejorar el servicio al cliente.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

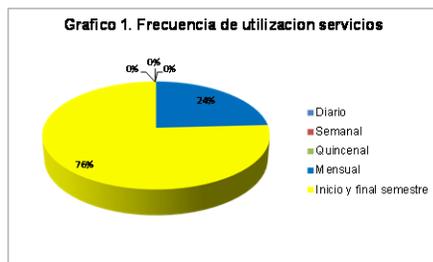
A continuación se presenta gráficamente la tabulación de resultados y la presentación de la información de cada pregunta realizada en las encuestas.

#### 4.1.1 Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Tabla 1. Frecuencia de utilización de los servicios que prestan las secretarías de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Diario	0	0
Semanal	0	0
Quincenal	0	0
Mensual	21	24
Inicio y final semestre	66	76
Total	87	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.



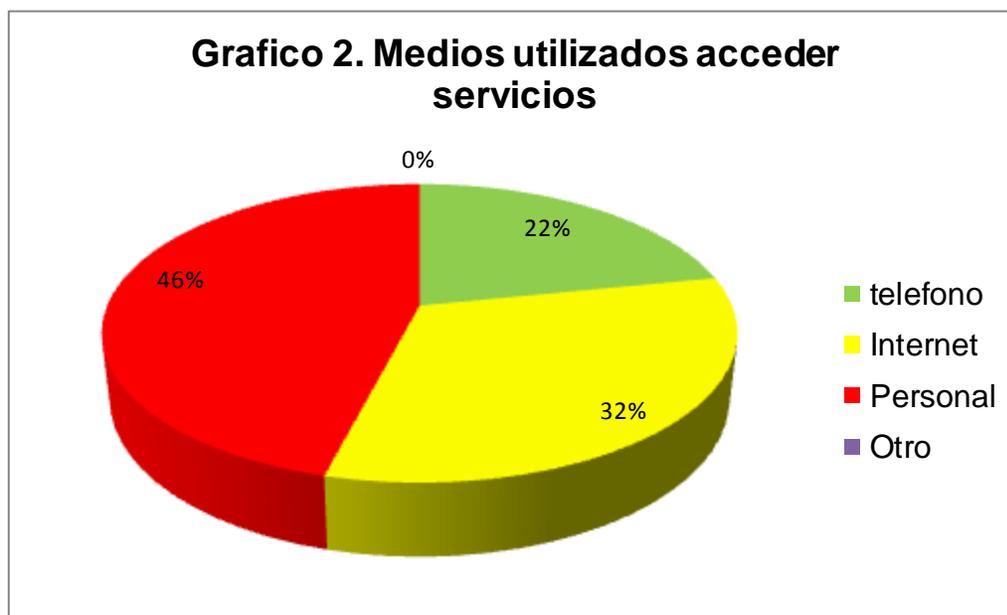
Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.

El inicio y final de semestre hace que los estudiantes de la universidad en un mayor porcentaje utilicen los servicios que prestan las secretarías de las diferentes dependencias, por ser las épocas en donde se realizan los diferentes trámites para el ingreso, permanencia y retiro de la universidad. En un menor grado la frecuencia de utilización de estos servicios se realiza cada mes.

Tabla 2. Medios utilizados para acceder a los servicios que prestan las secretarías de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono	19	22
Internet	31	36
Personal	37	42
Otro	0	0
Total	87	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.



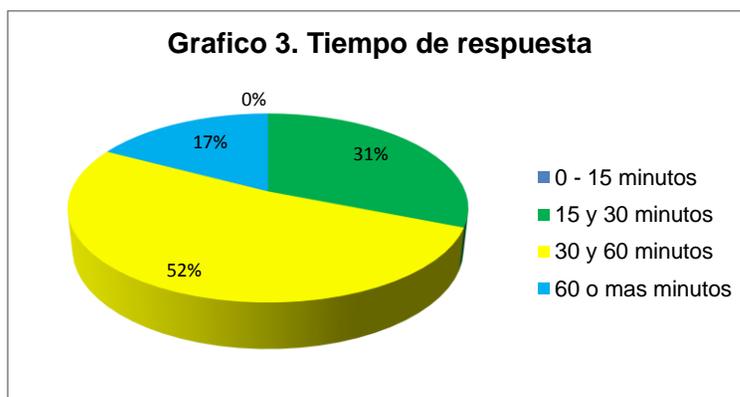
Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.

Se puede observar que la gran mayoría de encuestados prefieren solicitar la información o acceder a los servicios de manera directa, pues se considera ser el medio más acorde para satisfacer las necesidades, en un segundo lugar para acceder a la información encontramos el internet y en un menor porcentaje se utiliza el teléfono, ya que este medio no satisface las expectativas de los estudiantes.

Tabla 3. Tiempo de respuesta a las inquietudes de los estudiantes de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre 0 y 15 minutos	0	0
Entre 15 y 30 minutos	27	31
Entre 30 y 60 minutos	45	52
60 minutos o más	15	17
Total	87	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.

Se puede determinar que tiene mayor representación el tiempo de 30 y 60 minutos periodo que se demoran las secretarias para dar respuesta a las inquietudes presentadas por la comunidad estudiantil lo que ocasiona o produce que se deteriore la imagen de la universidad.

Tabla 4. Tiempo de respuesta a las inquietudes escritas de los estudiantes de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 días	0	0
De 6 a 10 días	0	0
De 11 a 20 días	10	12
De 21 a 30 días	53	61
Más de 30 días	24	27
Total	87	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.

Se observa que una importante proporción de la comunidad estudiantil manifiesta que sus respuestas son respondidas entre el periodo de 21 a 30 días ya que las secretarias consideran que todas las solicitudes escritas se responden como derechos de petición.

Adicionalmente se debe tener muy en cuenta las respuestas que oscilan en el periodo de más de 30 días, demostrando la falta de compromiso para el cumplimiento de los objetivos de la universidad.

Tabla 5. Calificación de los servicios prestados por las secretarias de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	18	21
Regular	28	32
Malo	41	47
Total	87	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.

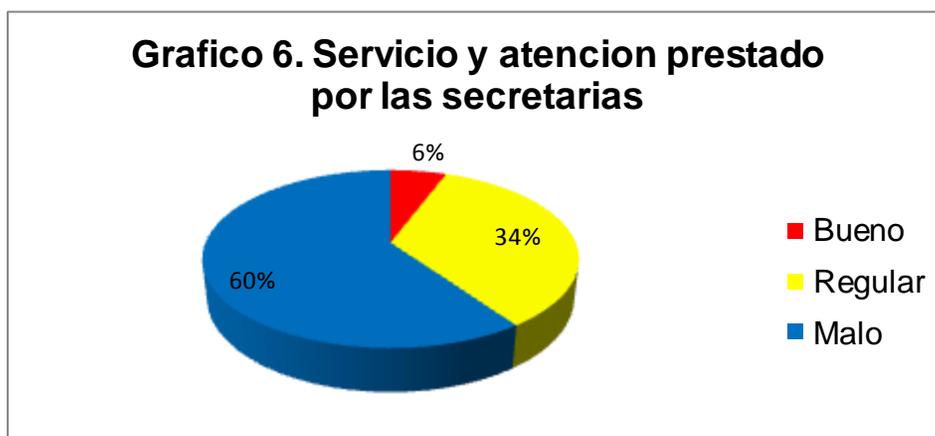
El conocimiento que deben de tener las secretarias en las dependencias que laboran es de vital importancia para satisfacer las necesidades de los clientes y en un gran porcentaje califican en el grado de malo el conocimiento que están tienen, ya que cuando han utilizado sus servicios no satisfacen sus necesidades.

Por lo anterior se debe realizar una selección más adecuada del cargo así como también una capacitación a las existentes en atención y servicio al cliente, con el fin de dar la imagen que la universidad requiere.

Tabla 6. Calificación de la atención y servicio prestado por las secretarias de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	5	6
Regular	30	34
Malo	52	60
Total	87	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad



Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.

En este sentido, es preciso indicar que un importante grupo de estudiantes de la universidad considera que la atención y servicios prestados por las secretarias en malo, mientras que otros considera que es regular y en un menor porcentaje es bueno.

Lo anterior nos puede indicar que la comunidad estudiantil tiene un concepto desfavorable de los servicios que se prestan en la universidad. Situación que debe ser tomada en cuenta por las directivas de la universidad.

Tabla 7. Creación de la estrategia de comunicación interna para el mejoramiento del servicio.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	87	100
No	0	0
Total	87	100%

Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.

Siendo fundamental el punto de vista o consideración de la comunidad estudiantil frente a la creación de la estrategia de comunicación interna, se tiene que la totalidad de la población encuestada la ve como necesaria y una reducida cantidad como innecesaria.

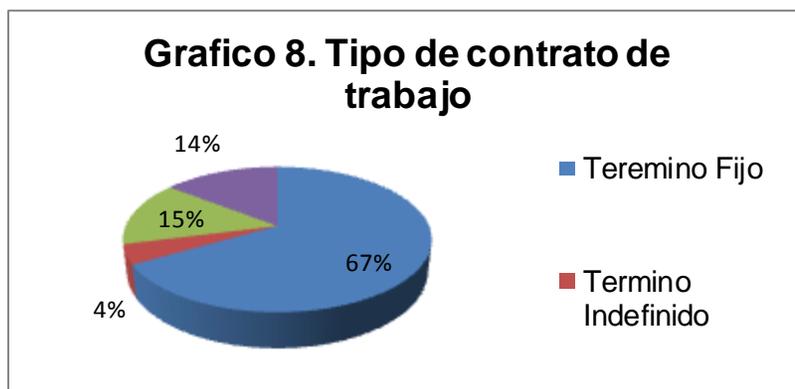
El anterior resultado muestra la marcada aceptación que tiene la estrategia de comunicación interna entre las diferentes jornadas de estudiantes de la universidad, vista ésta como una opción para mejorar los servicios y ofrecerlos eficaz y eficientemente, contribuyendo con la calidad de la educación ofrecida por la universidad.

#### 4.1.2 Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Tabla 8. Clase de contrato de trabajo de los funcionarios de la universidad que laboran como secretarias.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Termino Fijo	46	67
Termino Indeterminado	3	4
Contrato civil o contrato de Servicios	10	15
Contrato de Aprendizaje	10	14
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.

La clase de contrato para los trabajadores es de vital importancia, por lo tanto se pudo determinar que la gran mayoría de funcionarios tienen un contrato a término fijo, los demás funcionarios tienen un contrato de prestación de servicios y contrato de aprendizaje.

Lo anterior demuestra que para que exista mayor sentido de pertenencia se deben realizar contratos de trabajo que favorezcan los intereses de los trabajadores.

Tabla 9. Grado de estudios que tiene los funcionarios de la universidad que laboran como secretarias.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bachilleratos	3	4
Técnico	30	43
Tecnológicos	13	19
Profesional	24	34
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a la comunidad estudiantil de la Universidad.

Las carreras profesionales y técnicas son las carreras que más predominan entre los funcionarios que se desempeñan como secretarías, por lo tanto se debe aprovechar el talento humano con que cuenta la universidad para ofrecer productos de calidad.

Tabla 10. Relación que existe entre los estudios realizados con los cargos de secretarías de los funcionarios de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	90
No	7	10
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarías de las diferentes dependencias de la Universidad.



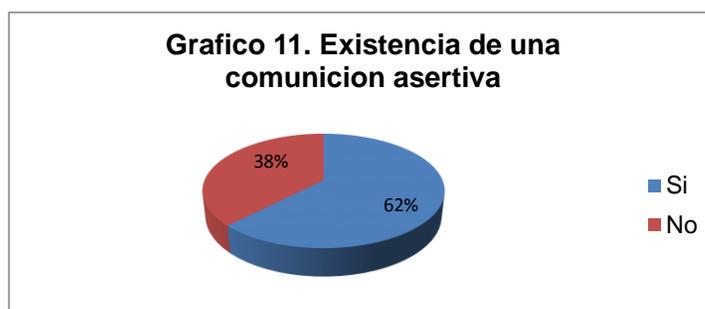
Fuente: Encuesta dirigida a las secretarías de las diferentes dependencias de la Universidad.

Los funcionarios encuestados en su gran mayoría manifiestan que los estudios que han realizado tienen mucha relación con las funciones que realizan. Sin embargo una pequeña proporción manifiestan lo contrario.

Tabla 11. Existencia de una comunicación interna asertiva.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	62
No	26	38
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarías de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

La comunicación en las organizaciones es de vital importancia por lo tanto se debe tener muy en cuenta la proporción de encuestados que manifestaron que no existe una comunicación asertiva, ya que esto puede generar un incumplimiento en los objetivos de la universidad.

Tabla 12. Medios de comunicación que utilizan las secretarias de la universidad para el cumplimiento de la funciones.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Página Web	9	13
Correo Electrónico	19	28
Teléfono	19	28
Celular	5	7
Voz a Voz	7	10
Escrita	10	14
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

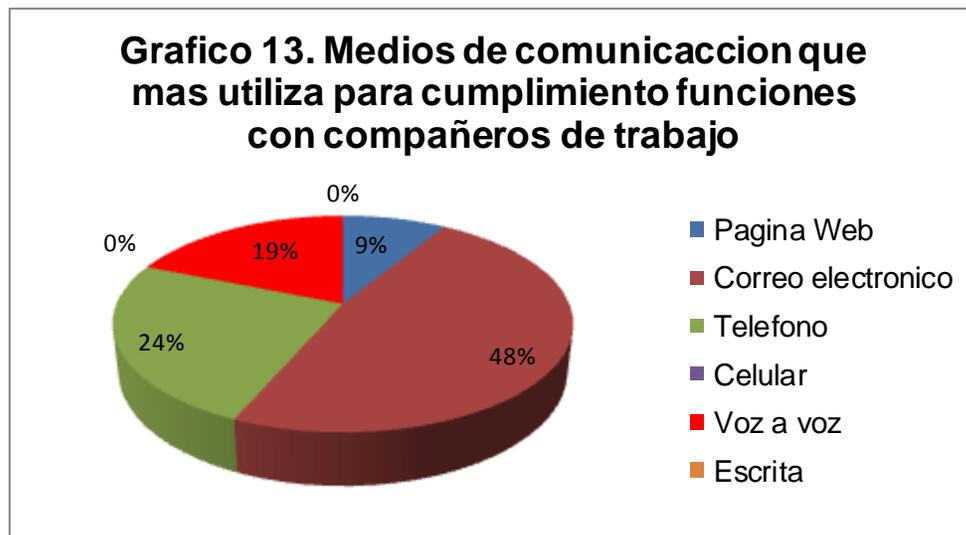
La importancia que tienen los medios de comunicación expuestos para selección hace que primen las respuestas múltiples sobre las únicas, sobretodo porque el uso de la tecnología hacen que la comunicación sea más eficiente y eficaz, cumpliendo con las exigencias del cliente.

Tratándose de los medios de comunicación voz a voz y celular, estas son utilizadas en menor escala en comparación al uso de la tecnología.

Tabla 13. Medio de comunicación que más utiliza para el cumplimiento de sus funciones con sus compañeros de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Página Web	6	9
Correo Electrónico	33	48
Teléfono	17	24
Celular	0	0
Voz a Voz	13	19
Escrita	0	0
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

La accesibilidad a la tecnología y la optimización de los recursos económicos hace que los medios de comunicación más utilizados para el cumplimiento de las funciones sean el correo electrónico y el teléfono, una mínima parte opina que los medios de comunicación menos utilizados son la página web y la escrita (Cartas).

Tabla 14. Medio de comunicación que más utiliza para el comunicarse con sus clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Página Web	0	0
Correo Electrónico	35	51
Teléfono	27	39
Celular	0	0
Voz a Voz	5	7
Escrita	2	3
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

Se tiene que para la comunicación con los clientes el medio más utilizado es el correo electrónico y el teléfono, ya que son los medios que ocasionan costos muy reducidos y son accesibles a todas las personas. El uso de la tecnología hace que los medios de comunicación voz a vos y escrita estén en un segundo plano, por lo tanto son los menos utilizados.

Tabla 15. Conocimiento sobre la página web de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	100
No	0	0
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

La totalidad de la población encuestada manifiesta conocer la existencia de la página web de la universidad, debido a la publicidad y promoción que la universidad le ha brindado a dicha página.

Por lo que se debe fortalecer el conocimiento de las diferentes alternativas de información institucional que tiene dicha página.

Tabla 16. Considera que la información existente en la página web de la universidad, es una herramienta para el cumplimiento de sus funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	100
No	20	0
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



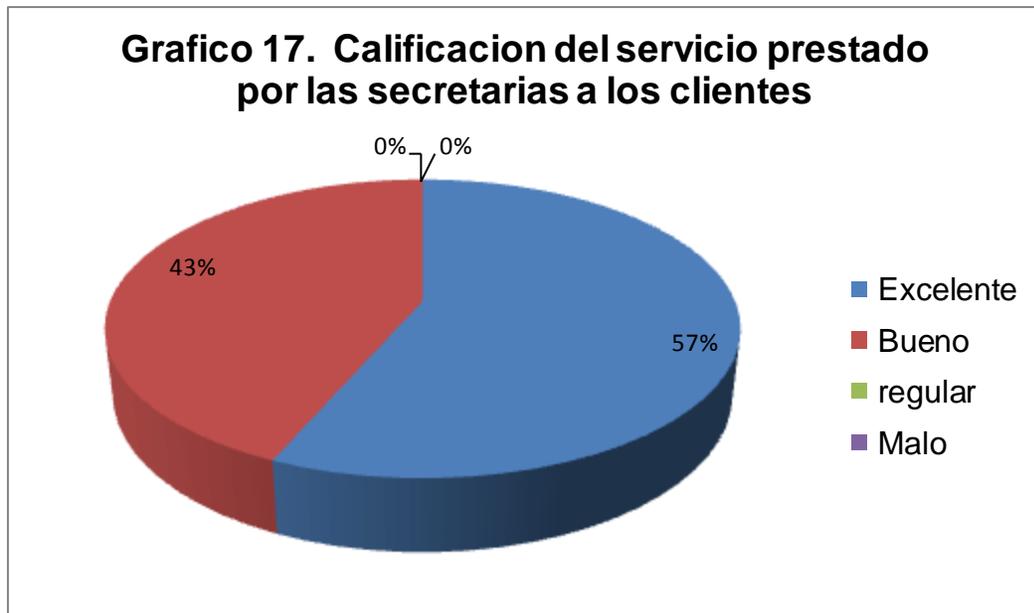
Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

La información existente en la página web de la universidad es considerada de gran importancia para la mayoría de los funcionarios ya que es una fuente de información de mucha credibilidad, un menor porcentaje considera que esta información no tiene mucha relevancia para el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 17. Calificación de los servicios prestados como secretaria de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	39	57
Bueno	30	43
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

Las secretarias consideran que el servicio prestado por ellas debe estar en un grado de excelente y una pequeña minoría lo califican en un grado de bueno.

Con este resultado se puede concluir que la mayoría de los empleados cree que el servicio prestado por ellos, satisface las necesidades de los clientes.

Tabla 18. Consideran las secretarias que las necesidades de los clientes internos y externos de la universidad se satisfacen.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	100
No	0	0
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

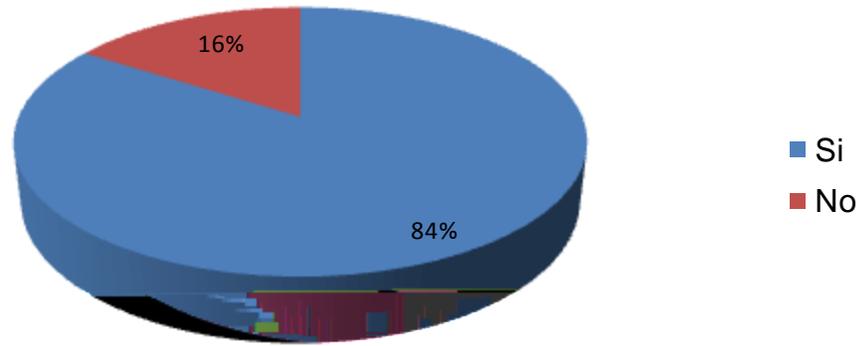
El 96% de los funcionarios encuestados de la universidad consideran que los clientes están satisfechos con el servicio prestado por ellos. El 4% de los encuestados no respondió esta pregunta. Con este resultado se puede concluir que la mayoría de los empleados cree que el servicio prestado por ellos, satisface las necesidades de los clientes.

Tabla 19. Los medios de comunicación empleados por la universidad satisface las necesidades de los clientes.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	58	84
No	11	16
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

**Grafico 19. Los medios de comunicación utilizados por la universidad son los adecuados**



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

El 84% de los empleados de la universidad que laboran como secretarias, considera que los medios de comunicación con los que cuenta la institución son suficientes para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes. El 16% de los empleados cree que no es así.

Esto es importante, ya que algunos medios de comunicación podrían brindarle más información a los clientes y a su vez darles más herramientas a los empleados para comunicarse

Tabla 20. Como considera los beneficios de motivación y capacitación que brinda la universidad a las funcionarias que laboran como secretarias.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	10
Bueno	43	62
Regular	12	18
Malo	7	10
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

El 62% de los empleados considera que los beneficios de capacitación y motivación en la universidad son buenos, el 10% excelente, el 18% regular y el 10% que es malo.

Teniendo en cuenta estos resultados se puede concluir que los empleados se encuentran motivados con los beneficios que les ofrecen, aunque algunos no se encuentran del todo conformes y una muestra muy mínima los que consideran estos beneficios como malos.

Tabla 21. Como considera la comunicación con su jefe inmediato.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	46	67
Bueno	23	33
Regular	0	0
Malo	0	0
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

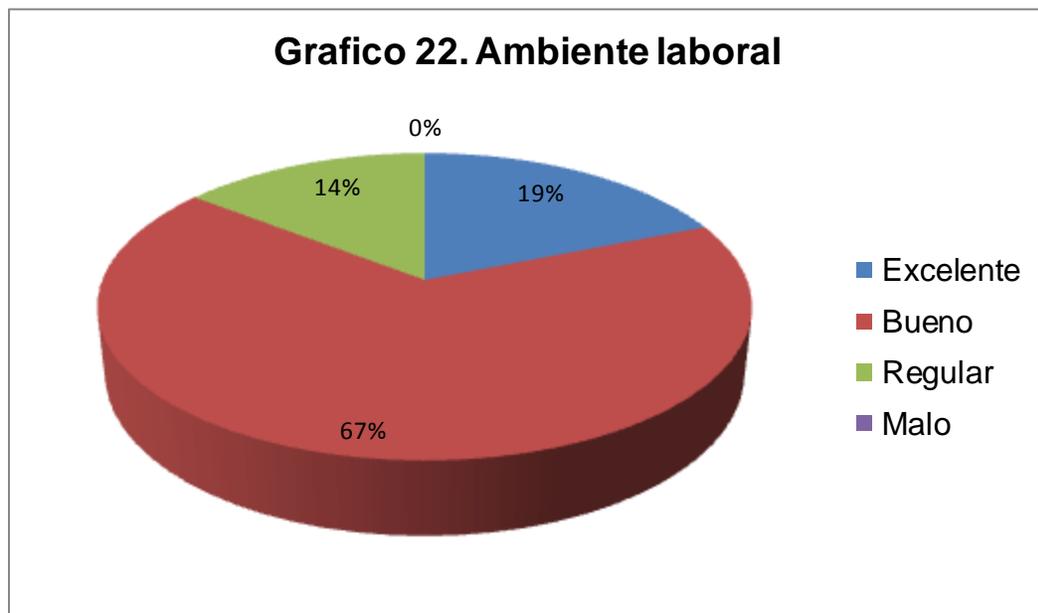
El 67% de los empleados asegura tener una excelente comunicación con su jefe inmediato y el 33% buena.

Con estos resultados se concluye que la mayoría de los empleados tiene una comunicación excelente con su jefe inmediato y tan solo una pequeña proporción de los empleados no la considera excelente.

Tabla 22. Como considera el ambiente laboral de la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	13	19
Bueno	46	67
Regular	10	14
Malo	0	0
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

Para las organizaciones el ambiente laboral es un factor de mucha importancia, que debe establecer una mejora continua en beneficio de la institución y los empleados, según la encuesta se determina que el ambiente laboral es bueno en un 67%, con un 19% en el grado de excelente y 14% como regular.

Actividad a la cual se le debe realizar un seguimiento ya que una pequeña proporción la califico en el grado de regular.

Tabla 23. Como considera la creación de una estrategia de comunicación interna en la universidad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	69	100
No	0	0
Total	69	100%

Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.



Fuente: Encuesta dirigida a las secretarias de las diferentes dependencias de la Universidad.

Siendo fundamental el punto de vista de los funcionarios frente a la creación de la estrategia de comunicación interna, se tiene que la totalidad de los mismos la considera necesaria.

El anterior resultado muestra la marcada aceptación que tiene la estrategia de comunicación interna entre los funcionarios de la universidad encuestados, vista ésta como una opción para mejorar la atención y servicio al cliente, contribuyendo con la calidad de la educación ofrecida por la universidad.

## 4.2 IDENTIFICACION Y USO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

### 4.2.1. Comunicaciones internas.

**Medios de comunicación.** El uso de los medios de comunicación, es un factor determinante para cumplir los objetivos propuestos por la organización. El correo electrónico es una herramienta clave para todas las secretarias de la universidad. A nivel interno se requiere centralizar la información, esto con el objetivo de mantener a los empleados mejor informados de las labores que realiza cada área, además de esto enviar

información de actualización de las diferentes pregrados, posgrados ofrecidos por la universidad y temas relacionados con la educación superior.

Al mismo tiempo, es importante crear una conciencia del uso de las tecnologías de la información en la organización, para poder tener unos mejores instrumentos de comunicación para la realización de las labores que tiene cada empleado a nivel interno, como externo.

**Comunicación por academias.** Se debe fortalecer y estructurar una dinámica de comunicación por academias, la cual permita establecer unos patrones, que logren alcanzar un mejor conocimiento acerca de la información entre los empleados de cada área y una organización de los mecanismos de control en el trabajo (reuniones e informes).

**Política de calidad y comunicación organizacional una herramienta.** La política de calidad ha sido una preocupación continua por parte de las directivas de la universidad, así mismo la dirección de la institución tiene la visión y la capacidad de generar estrategias de comunicación a nivel: empleados, gestión del talento humano, tecnologías de la información y comunidad estudiantil.

Es así como se socializa con el personal de secretarías el Plan anticorrupción y atención al ciudadano periodo creado desde el año 2012 siendo actualizado año tras año, en lo referente a la atención al ciudadano la universidad busca mejorar la accesibilidad de los trámites y servicios de la administración pública y satisfacer las necesidades de la ciudadanía, mediante tres mecanismos:

Desarrollo institucional para el servicio ciudadano  
Afianzar la cultura de servicio al ciudadano en los servidores públicos  
Fortalecimiento de los canales de atención.

#### **4.2.2 Comunicaciones externas**

**Optimización de los medios de comunicación con el cliente.** Para la universidad, es básica la optimización de las herramientas de comunicación, que se utilizan con los clientes. En el caso de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña se debe fomentar la utilización de la página web la cual es un instrumento fundamental para que las personas puedan conocer los productos y servicios que ofrece.

Al consultar las páginas web de las otras universidades y comparándolas con la de la institución, se pudo establecer que la diferencia es muy mínima ya que se cuenta con una información muy completa en cuanto a: política de calidad, descripción de programas y servicios, consultas en línea y noticias de la universidad, Información que debe actualizarse continuamente.

La universidad cuenta con un portafolio de servicios para entregarles a sus estudiantes. Los documentos que se entregan a los estudiantes se hacen en un folleto que no llena las

expectativas y por lo tanto no cumple la función primordial que es informar y atraer nuevos estudiantes. Es importante la elaboración de un folleto que brinde una información adecuada que al mismo tiempo sirva de imagen para la universidad y brinde la información eficaz en relación de los programas de educación y bienestar para la comunidad estudiantil.

A nivel de la atención personalizada la comunidad estudiantil presenta muchos inconformismos por lo tanto el conocimiento que deben de tener las secretarias de las diferentes dependencias en las que laboran es de vital importancia para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo anterior se debe realizar una selección más adecuada del cargo así como también una capacitación a las existentes en atención y servicio al cliente, con el fin de dar la imagen que la universidad requiere.

#### **4.3 FORMAS DE CONDUCTA Y ACTITUDES DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD, RESPECTO AL SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE QUE SE OFRECEN LAS SECRETARIAS DE LAS DIFERENTES DEPENDENCIAS.**

La conducta puede definirse como el comportamiento que los estudiantes muestran al buscar, usar, evaluar y disponer de los servicios ofrecidos por las secretarias de las diferentes dependencias de la universidad, para que satisfagan sus necesidades. Por lo tanto el comportamiento de los estudiantes se refiere al conjunto de actividades que realizan estos, que van desde que plantean sus inquietudes hasta cuando se resuelven las mismas.

Teniendo en cuenta la investigación de campo se pudo determinar que la comunidad estudiantil considera que el conocimiento de las secretarias de la universidad es muy deficiente, ya que el conocimiento que tienen referente a las funciones de sus dependencias no es el ideal, si hablamos de la atención y servicio al cliente podemos indicar que es un servicio poco acorde al status que debe tener una institución de educación superior. Por lo anterior se debe realizar una selección más adecuada del personal y actividades de capacitación a las secretarias existentes en atención y servicio al cliente, con el fin de dar la imagen que la universidad requiere.

El comportamiento que presenta la comunidad estudiantil, frente a los servicios de atención al cliente que brindan las secretarias, es de apatía, lo anterior se ocasiona a que frecuentemente han tenido una o varias malas experiencias con el servicio y una gran parte de ellos difunde su inconformismo con un elevado nivel de insatisfacción, produciendo con esto una imagen poco competitiva de la universidad.

Identificar las formas de conducta de los estudiantes es una de las claves para establecer una estrategia exitosa. Si bien es importante idear un servicio de calidad, tener una comprensión clara de cómo reaccionan o se comportan los estudiantes y qué factores afectan a sus patrones de conducta le permite a la universidad satisfacer sus necesidades.

Los servicios prestados por las secretarias de la universidad se deben caracterizar por ser un servicio con un alto nivel de efectividad, quienes en un mundo donde la información es característica de todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos,

reclaman la diferenciación de servicios en elementos no tangibles como la imagen de la universidad. Ya que la fidelidad se construye, o destruye, con cada experiencia que un cliente vive en su interacción con la empresa y servicios.

De ahí la importancia de que la universidad desarrolle estrategias de comunicación interna efectivas, de manera que las secretarías ofrezcan un servicio al cliente eficaz, para que puedan llegar a captar la atención y el interés de los estudiantes cuando hacen uso de los servicios, logrando posesionar la imagen de la universidad en la mente del estudiante, como la ha hecho y lo sigue haciendo las grandes universidades públicas y privadas de Colombia; incrementar el número de estudiantes, diversificar las carreras de pregrado y posgrado para ampliar su segmento de mercad. Pero, estas estrategias no tienen ningún sentido, si no se despiertan las necesidades latentes que tienen los estudiantes para que se vinculen a la universidad.

#### **4.4 DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS COMUNICACIONES EN LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER SECCIONAL OCAÑA.**

Para lograr tener un amplio conocimiento de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña en todas sus áreas, se optó por implementar la herramienta de gestión integral de la comunicación en las organizaciones, creado por la profesora Sandra Fuentes Martínez. Éste instrumento permite indagar acerca de múltiples aspectos en cualquier tipo de organización y da los argumentos necesarios para determinar en estado de la comunicación. El diagnóstico que se presenta a continuación, será el primer paso en el proceso de conocimiento e investigación de esta institución y será un elemento indispensable para determinar el trabajo de campo y la construcción del plan estratégico de comunicaciones interno para mejorar el servicio al cliente.

##### **4.4.1 Actividad**

**Organización.** Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

**Sector económico.** Universidad Pública

**Estructura de Empresa.** Empresa Pública

**Principales productos.** La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña presta servicios en educación superior así: Educación Técnica laborales, educación técnica profesional, pregrados, posgrados, educación a distancia, educación continuada, educación virtual, escuela de artes y diplomados.

##### **4.4.2 Principales productos**

**Producto Bandera.** Pregrados

**4.4.3 Historia y acontecimientos esenciales.** En noviembre de 1973 se suscribió un contrato para la realización de un estudio de factibilidad denominado "un centro de educación superior para Ocaña" que fue terminado y sugirió la creación pronta de un programa de educación a nivel de tecnología en énfasis en ciencias sociales, matemáticas y física. En diciembre de ese mismo año, el rector de la Universidad Francisco de Paula Santander, José Luís Acero Jordán, le envió copia de dicho estudio al ICFES, Instituto que conceptuó que el proyecto para abrir el centro de estudios en Ocaña, era recomendable.

Según Acuerdo No. 03 del 18 de Julio de 1974, por parte del Consejo Superior de la Universidad Francisco de Paula Santander Cúcuta, se crea la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, como máxima expresión cultural y patrimonio de la región; como una entidad de carácter oficial seccional, con autonomía administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Educación Nacional.

En 1975 comenzó la actividad académica en la entonces seccional de la Universidad Francisco de Paula Santander con un total de 105 estudiantes de Tecnología en Matemáticas y Física, y su primera promoción de licenciados en Matemáticas y Física se logró el 15 de diciembre de 1980.

La consecución de 27 hectáreas de la Hacienda El Rhin, en las riberas del Río Algodonal, en comodato a la Universidad por 50 años, que la antigua Escuela de Agricultura de Ocaña cedió a la Universidad, permitió la creación del programa de Tecnología en Producción Agropecuaria, aprobado por el Consejo Superior mediante el Acuerdo No. 024 del 21 de agosto de 1980, y luego el ICFES otorgó la licencia de funcionamiento el 17 de febrero del año siguiente. Luego se crean las Facultades.

### **Personas destacadas**

**Edgar Sánchez Ortiz.** Licenciado en física y matemática de la universidad de Plampona, especialista en informativa educativa en la universidad de Cúcuta y Magister en educación especialidad en física universidad pedagógica nacional, en la actualidad se desempeña como rector de la universidad. Liderando sus programas en Reorganización y mejoramiento de los sistemas al interior de la Universidad, programas de Universidad-Región y Desarrollo y Posicionamiento y Liderazgo en el desarrollo regional.

En cuanto al sistema académico se inicia el proceso de auto evaluación institucional y el de los planes de estudio, se amplía la oferta académica presencial y a distancia, empiezan la capacitación Docente permanente y se convoca concurso docente después de 8 años.

**Hever Augusto Páez Quintana.** Comunicador Social, ocupa el cargo de el Subdirector Académico, dependencia adscrita a la Dirección de la Seccional encargada de las funciones de orientación, planeación, organización y supervisión de las actividades docentes, investigativas y de extensión de la Universidad Francisco de Paula Santander, Seccional Ocaña, en concordancia con las políticas y normas generales de la misma.

El Subdirector Académico depende del Director de la Seccional y es después de este, la principal autoridad ejecutiva de la Seccional, según el orden de prelación que se contempla en la estructura orgánica de la UFPS. En orden de prelación está en primer lugar el Subdirector Académico.

**Edwin Edgardo Espinel Blanco.** Especialista. En la actualidad es el Secretario general y desempeña las funciones de elaboración, refrendación y notificación de los actos administrativos y académicos de la Dirección de la universidad y de los diferentes organismos colegiados de dirección y gobierno de la Seccional. Tendrá el manejo y la coordinación de los servicios de asesoría, además tendrá base de datos sobre aspectos legales e interpretación de normas internas.

**4.4.4 Competencia.** A continuación se presenta una descripción de de las principales universidades que de una u otra manera pueden considerarse como una competencia para la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

**Universidad autónoma del Caribe (extensión Ocaña).** Ofrece el pregrado en Derecho, acorde con la fundamentación teórica y metodológica del campo profesional, con la fundamentación legal y la filosofía institucional, los principios y propósitos de formación del Programa de Derecho.

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).** La Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) es un ente universitario autónomo del orden nacional, con régimen especial, cuyo objeto principal es la educación abierta y a distancia, vinculado al Ministerio de Educación Nacional en lo que a políticas y planeación del sector educativo se refiere. Con carreras profesionales, tecnológicas y técnicas a distancia, mediadas por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

**Universidad Santo Tomas Abierta y a Distancia.** Las Facultades son unidades académicas conformadas orgánicamente para impartir la docencia, propiciar la investigación en programas específicos de carácter profesional y de formación avanzada, fomentar la interdisciplinariedad y prestar servicio a la comunidad. Actualmente, la Vicerrectoría General de Educación Abierta y a Distancia cuenta con las Facultades de Educación y Ciencias y Tecnologías.

La Facultad de Ciencias y Tecnologías tiene programas de tecnología que se cursa durante seis (6) semestres y profesional deberá cursar diez (10) semestres.

Ofrece también cinco (5) especializaciones cada una correspondiente a las carreras de pregrado con el fin de cubrir los ciclos académicos de nivel superior

**Fundación de Estudios Superiores Comfanorte (FESC).** Se proyecta hacia la provincia de Ocaña con tres de sus carreras en los niveles Tecnológico y Profesional. Visionando las grandes fortalezas y crecimiento de Ocaña en sectores económicos específicos presentamos nuestra oferta educativa: Tecnología en diseño publicitario, profesional en diseño grafico,

tecnología en gestión financiera, profesional en administración financiera, tecnología en negocios internacionales y profesional en administración de negocios internacionales.

#### **4.4.5 Aspectos Profesionales.**

**Sistema Integrado de Gestión.** Es una filosofía adoptada por la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña para dirigir y evaluar el desempeño institucional orientado al mejoramiento de los productos y/o servicios que se ofrecen al estudiante y a la sociedad.

De conformidad con lo establecido en el decreto 1599 de 2005 por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano, la ley 872 de 2003 por el cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad y el decreto 4110 de 2004 por medio de la cual se adopta la NTCGP 1000; la Institución ha logrado consolidar un modelo de operación por procesos, que articula los estándares y requisitos de estas normas para la gestión sistemática y transparente a través de la evaluación del desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios.

El enfoque por procesos permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de la gestión de la Universidad en su misión de formar profesionales idóneos; la implementación de la NTCGP 1000:2009 permite el cumplimiento de la norma internacional ISO 9001:2008 que brinda como beneficios herramientas para el uso eficiente de los recursos, la toma de decisiones basada en evidencias objetivas y hacia el logro del plan de desarrollo y el cumplimiento de los requisitos y las necesidades en materia de formación profesional.

**Eje de calidad.** Garantizar la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes, a través de la investigación como eje de desarrollo institucional, el fortalecimiento de la capacidad tecnológica, el uso de mecanismos de comunicación eficaces, la idoneidad del recurso humano y la autoevaluación permanente para la mejora continua de sus procesos y programas.

**4.4.6 Quién es el defensor de los estudiantes.** La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña cuenta con tres representantes que regulan los derechos y deberes de los estudiantes.

Representante de comité curricular  
Presidente de consejo de estudiantil  
Representante de facultad

**Cómo presentar una queja.** La División de Sistemas ha creado el sistema de Peticiones, Quejas, Reclamo y Sugerencia (PQRS), aplicativo Web que servirá de apoyo para el registro, clasificación y difusión.

**Procedimiento para presentar una queja.** En esta figura se encuentra marcado en un ovalo el link de PQRS, de lo cual se debe dar clic en el mismo.

Al dar clic en el link enmarcado el sistema muestra la información concerniente al sistema de peticione, quejas y reclamos (PQRS)

**Registra una PQRS.** Esta modalidad le permite al usuario con rol de peticionario registrar una PQRS. Para realizar este proceso se debe dar clic en el botón denominado registrar, para que el sistema inmediatamente muestre una breve explicación del registro de la PQRS y el formulario del mismo.

En esta ventana existe un botón denominado Atrás que permite regresar al inicio del sistema, un botón denominado Enviar que permite almacenar el registro de la PQRS.

Para realizar el proceso del registro de una PQRS, se debe seleccionar el tipo de usuario y luego completar el documento para que el sistema valide la información y complete el nombre, apellido y la dirección del peticionario.

Luego de lo anterior se debe seguir completando los demás campos. Es de aclarar que si su PQRS es mayor a 1500 caracteres se debe adjuntar el archivo y en el argumentar las evidencias correspondientes.

Al completar todos los campos requeridos y dar clic en el botón denominado enviar, el sistema muestra un mensaje de verificación

En esta ventana el sistema muestra el numero de PQRS asignado por el sistema y un botón denominado Volver que permite regresar al inicio del sistema.

**Nota:** se debe aclarar que el sistema envía algunos datos elementales para hacerle seguimiento a la PQRS en cualquier instante.

#### **4.4.7 Focalización Estratégica**

**Misión.** La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, institución pública de educación superior, es una comunidad de aprendizaje y autoevaluación en mejoramiento continuo, comprometida con la formación de profesionales idóneos en las áreas del conocimiento, a través de estrategias pedagógicas innovadoras y el uso de las tecnologías; contribuyendo al desarrollo nacional e internacional con pertinencia y responsabilidad social.

**Visión.** La Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña para el 2019, será reconocida por su excelencia académica, cobertura y calidad, a través de la investigación como eje transversal de la formación y el uso permanente de plataformas de aprendizaje; soportada mediante su capacidad de gestión, la sostenibilidad institucional, el bienestar de su comunidad académica, el desarrollo físico y tecnológico, la innovación y la generación de conocimiento, bajo un marco de responsabilidad social y ambiental hacia la proyección nacional e internacional.

## **Objetivos corporativos**

**Investigación y formación académica.** La investigación como eje transversal de la formación se desarrolla a través de la incorporación e implementación de las TIC en los procesos académicos, la cualificación docente, la calidad y pertinencia de la oferta, la cobertura y el desarrollo estudiantil como soporte integral del currículo, de la producción científica y la generación de conocimiento, hacia la consolidación de la universidad como institución de investigación.

**Desarrollo físico y tecnológico.** Fortalecimiento de la gestión tecnológica y las comunicaciones, modernización de los recursos y adecuación de espacios físicos suficientes y pertinentes para el desarrollo de las funciones sustantivas y el crecimiento institucional.

**Impacto y proyección social.** Desarrollo de las capacidades institucionales promoviendo impactos positivos a la región, el medio ambiente y la comunidad mediante la creación de alianzas estratégicas, ejecución de proyectos pertinentes, aumento de cobertura en actividades de extensión y el compromiso con la responsabilidad social.

**Visibilidad nacional e internacional.** Integración, transformación y fortalecimiento en las funciones de investigación, docencia y extensión para su articulación en un ambiente globalizado de excelencia y competitividad, tomando como referencia las tendencias, el estado del arte de la disciplina o profesión y los criterios de calidad reconocidos por la comunidad académica nacional e internacional.

**Bienestar institucional.** Generación de programas para la formación integral, el desarrollo humano y el acompañamiento institucional que permitan el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad universitaria con servicios que sean suficientes, adecuados y accesibles, que respondan a la política integral de bienestar universitario definida por la institución.

**Sostenibilidad administrativa y financiera.** Implementación y mantenimiento de procesos eficientes y eficaces en la planeación, ejecución y evaluación administrativa y financiera; abordando estándares de alta calidad y mejoramiento continuo en todos los niveles de la organización; generando espacios de participación, transparencia, eficiencia y control de la gestión.

**4.4.8 Comunicación del Servicio.** P.O.P: Folletos, carpetas, sobres, periódico y papelería con logotipo de la universidad.

### **4.4.9 Comunicación del entorno**

Interior: Correo institucional  
Circuito cerrado de televisión  
Teléfono

Exterior: Página Web  
Emisora  
Voz universitaria (revista)  
Teléfono

**4.4.10 Gestión de la imagen.** Existe buena participación de la universidad en medios de comunicación, puesto que se cuenta con una emisora radial propia, la cual tiene influencia en la región, una página web, programas de televisión que se emiten en el canal comunitario TV san Jorge y un canal de televisión interno.

**¿Quiénes gestionan la imagen?** Web máster: es el encargado de clasificar y decidir qué información va dirigida a la página web.

Relaciones institucionales y multimedios: son los encargados de suministrar la información de toda la universidad.

**4.4.11 Esfuerzos de comunicación e información.** La organización es consciente de la necesidad e importancia del uso de la comunicación; Sin embargo, muchos de los procesos que se explican en este diagnóstico se realizan de una manera informal, razón por la cual la organización ha permitido realizar un estudio a profundidad del estado de la comunicación en la organización y cómo se puede aplicar de una mejor forma, focalizándola en el mejoramiento del servicio al cliente.

**4.4.12 Política de calidad.** Están definidas en el código de buen gobierno y son de carácter obligatorio para todos los funcionarios que hacen parte de la UFPS Ocaña. Las que se han definidas son:

Política de compromiso con los fines del estado  
Política de responsabilidad con el acto de delegación  
Política frente al control externo de la entidad  
Políticas para la gestión ética  
Políticas de gestión del recurso humano  
Políticas de comunicación e información:  
Compromiso con la comunicación pública  
Compromiso con la comunicación organizacional  
Compromiso con la conectividad  
Política de calidad  
Políticas de responsabilidad social con la comunidad  
Política de responsabilidad frente al medio ambiente  
Política sobre conflictos de interés  
Política de contratación pública  
Política frente al mecí  
Políticas en medios universitarios de interés público

Se debe Propiciar el desarrollo socio- económico, cultural, educativo y político de la comunidad receptora de su señal.

Promover la acción social hacia la educación, la recreación, la participación comunitaria, la democracia y participación ciudadana, a través de la difusión de diferentes programas de interés general. Constituir nuevos espacios que refuercen nuestra función social Generar espacios de sano esparcimiento y arraigo de los valores esenciales de la universidad y la nacionalidad dentro de un ámbito de integración y solidaridad ciudadana.

Educar para el desarrollo del municipio y toda el área de influencia procurando un aprendizaje que implemente principios de: Aprender a no agredir al congénere, a comunicarse, a decidir en grupo, a cuidar su entorno, a valorar el saber social.

Producción de programas y eventos propios de los espacios de radiodifusión de interés cultural, que se encuentren en el contexto local, ya sean de origen rural o urbano, Impulsar, promover y desarrollar programas educativos de formación y capacitación empresarial.

Diseño, elaboración y difusión de diagnósticos y programas relacionados con la niñez, la mujer, la juventud, los ancianos, discapacitados y minorías étnicas, entre otros. Impulsar el rescate de los valores culturales de la región, a través de programas educativos encaminados a la preservación de los valores culturales y democráticos y a la conservación del patrimonio cultural nacional.

### **Objetivos de calidad**

Ofrecer la mejor cobertura de educación superior.

Lograr la satisfacción del cliente.

Mantener el personal debidamente capacitado y formado.

Cada día ofrecer un mejor servicio al cliente y ser más eficiente.

#### **4.4.13 Análisis de la comunicación**

**Análisis de pertenencia.** La Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña es una organización con un alto compromiso por parte de sus empleados. Parte de este compromiso ha sido la poca rotación que se presenta en los cargos.

Entre los beneficios con que cuentan los empleados se encuentran los siguientes:

Fondo de empleados

Auxilio de educación en la matrícula de inscripción para programas de pregrado que ofrece la universidad, así como también para su núcleo familiar.

Celebraciones de fechas especiales

#### 4.4.14 Comunicaciones internas

**Medios de comunicación.** El uso de los medios de comunicación, es un factor determinante para cumplir los objetivos propuestos por la organización. El correo electrónico es una herramienta clave para todos los trabajadores de la Universidad. A nivel interno se requiere centralizar la información, esto con el objetivo de mantener a los empleados mejor informados de las labores que realiza cada área, además de esto enviar información de actualización de las necesidades de la educación superior y decisiones tomadas por las directivas de la universidad.

Al mismo tiempo, es importante crear una conciencia del uso de las tecnologías de la información en la organización, para poder tener unos mejores instrumentos de comunicación para la realización de las labores que tiene cada empleado a nivel interno.

**Comunicación por academias.** Se debe fortalecer y estructurar una dinámica de comunicación por academias, la cual permita establecer unos patrones, que logren alcanzar un mejor conocimiento acerca de la información entre los empleados de cada área y una organización de los mecanismos de control en el trabajo (reuniones e informes).

#### 4.4.15 Comunicaciones externas

**Fidelización de los clientes.** Existe una preocupación por lograr tener un mayor contacto con la comunidad estudiantil. Buscar una forma de tener una comunicación en la que se logre fortalecer la relación universidad – estudiante.

Uno de los principales problemas para esto es el servicio al cliente, prestado por las secretarías que en muchas ocasiones no es el adecuado, limitándose estrictamente a responder de una manera muy corta y tajante sí o no, sin dar mayor explicación u orientación a lo solicitado por la comunidad estudiantil.

**Optimización de los medios de comunicación con el cliente.** Para la universidad, es básica la optimización de las herramientas de comunicación, que utilizan empleados y estudiantes. En la universidad la página web es un instrumento fundamental para que las personas puedan conocer nuestro portafolio de producto y servicios.

Al consultar la página web de la universidad, se pudo establecer que ésta tienen una información muy completa en cuanto a: política de calidad, descripción de productos y servicios, consultas en línea, noticias internas y de interés general.

La organización cuenta con un portafolio de servicios para entregarles a sus estudiantes. Es importante elaborar un portafolio que requiere una nueva imagen, que sea más llamativo y contenga un contenido acorde a los programas que ofrece la universidad.

#### 4.4.16 Aspectos importantes comunicación interna

**¿Quién la gestiona?** El Rector, Subdirector administrativo y diferentes comités.

**¿Qué función cumple?** A continuación se presenta

**Comunicación para el desarrollo de procesos.** En la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, la comunicación para el desarrollo de los procesos se encuentra normalizada a través de procedimientos definidos para cada uno. En éstos se especifica los formatos que se van a utilizar y la información requerida para cada caso.

Así mismo se explica al responsable de generarlos y hacia quien o quienes van dirigidos, de manera que se asegura la disponibilidad de la información pertinente en cada etapa del proceso.

**Comunicación para la actualización de normas.** Para asegurar que la información de referencia y consulta, tal como normas, circulares, conceptos, códigos, entre otros, sea divulgada y es conocida por el personal se ha creado en el control de documentos.

**¿Qué logros?** Asegurar que los registros de calidad de la universidad sean identificados y guardados en un determinado lugar, con un tiempo de retención y la forma de disposición al finalizar cada período.

**Qué obstáculos?** Las políticas de comunicación interna, están dirigidas hacia la política de gestión de calidad. Esto causa ciertas deficiencias al concepto de comunicación que se tiene por parte de la organización, ya que está enfocado netamente hacia los procesos, pero se descuida lo que se podría llamar, en un momento determinado, una comunicación integral. Según las necesidades encontradas en la comunicación interna, se deben mejorar los siguientes aspectos:

Las circulares que a veces se pasan, con información que concierne a toda la universidad, se utilizan esporádicamente, entonces esto genera incertidumbre entre los empleados en la forma en cómo se trasmite la información.

El concepto de comunicación está ligado a la política de calidad. Hace falta formalizar y posicionar la comunicación como un elemento estratégico en la organización.

ACTIVIDAD	PROPOSITO
Circulares Correos electrónicos	Comunicar las reuniones de capacitación. Transmitir observaciones específicas sobre la operación del día a día. Repaso de conceptos sobre el sistema de calidad.

Avisos en cartelera	Sensibilizar sobre la política de calidad y sus objetivos Publicar los planes de auditoría y resultados
Lista distribución de documentos	Lista de distribución de los documentos Difundir el procedimiento o proceso a los responsables
Reuniones del sistema de capacitación de gestión de calidad	Entrenar al personal en el conocimiento de los procedimientos y sus formatos. Comunicar los resultados de sus indicadores
Cronograma de actividades para el sistema de gestión de calidad	Planear el control de las actividades del sistema de gestión de calidad

#### **4.5 PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES INTERNAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE.**

**4.5.1 Plan estratégico de Comunicaciones.** Una vez realizado el diagnóstico y el trabajo de campo en la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, se ha optado por proponer un plan estratégico de comunicaciones, que ayude a fortalecer la comunicación interna de la institución.

El plan de comunicaciones se encuentra dividido en las siguientes áreas estratégicas:

**Comunicaciones de Marketing:** Se refiere a todo lo concerniente en estrategias de Marketing, dirigidas a las secretarías de la universidad, enfocándose a perfeccionar los medios de comunicación, que tiene la institución para informar a la comunidad estudiantil.

**Relaciones Públicas:** Las acciones están dirigidas a los cargos directivos de la universidad frente a su entorno.

**Estructura organizacional:** Propone estrategias de organización y planificación de las comunicaciones internas de la institución.

**Política de Servicio al cliente:** Establecer control y registro a las estrategias de servicio de la universidad.

<b>Publico</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>
Secretarías	Creación del boletín Informativo electrónico semanal por dependencias.	Tener mayor información acerca de las actividades que realizan las demás dependencias.
Secretarías	Publicación de noticias de actualidad acerca de la educación superior en la cartelera de la universidad	Conocer los temas de actualidad sobre las reformas de la educación superior en las instalaciones de la universidad.

Secretarias	Diseño del portafolio de servicios dependencia.	Dar a conocer los servicios que se prestan en cada área.
Secretarias	Campaña de promoción de los servicios que brinda la Página web.	Optimización de los servicios que presta la página web de la universidad.
Secretarias	Realizar las encuestas de servicio a los estudiantes	Conocer las necesidades de comunicación y servicio de los estudiantes
Secretarias	Programas de motivación	Fomentar vínculos de compañerismo y sentido pertenencia entre los empleados
Secretarias	Programas de capacitación	Mejorar la atención al cliente

**4.5.2 Descripción del plan estratégico de comunicaciones.** A continuación se presenta una descripción detallada, del plan estratégico de comunicaciones internas.

**Actividad de la estrategia:** Creación del boletín Informativo electrónico semanal por dependencias.

**Objetivo de la estrategia:** Lograr tener una mayor información acerca de las actividades que se realizan en cada área.

**Dirigida:** A todos las Secretarias.

**Responsable de la ejecución de la estrategia:** Jefe de área.

**Responsable de supervisar la estrategia:** Subdirector académico.

**Tiempo estimado:** El boletín se emitiría semanalmente y la duración es de carácter permanente.

**Recursos empleados:** Computadores

**Tareas de la actividad:** Informar a las secretarias en: Realidad institucional y actualidad en temas correspondientes a cada dependencia

La información institucional será brindada por la rectoría o la subdirección académica, cuando esto sea necesario. El medio de difusión del boletín será el correo electrónico de la universidad. La búsqueda de dicha información se realizará el último día de la semana.

**Indicador de gestión de la estrategia:** A final de cada mes el Jefe de dependencia deberá presentar un informe escrito, que describa los aspectos más importantes tratados en el boletín electrónico.

**Actividad de la estrategia:** Publicación de noticias de actualidad acerca de la educación superior en la cartelera de la Universidad.

**Objetivo de la estrategia:** Brindar la oportunidad a las secretarías de tener acceso sobre las reformas de la educación superior en las instalaciones de la universidad.

**Recursos Empleados:** Publicaciones sobre la actualización en la legislación en educación superior y la cartelera principal de la universidad.

**Dirigida:** A todos Los empleados de la universidad.

**Responsable de ejecución de la estrategia:** Jefe de Talento Humano.

**Responsable de supervisar la estrategia:** La Subdirector académico.

**Tiempo estimado:** la actualización de la información debe ser quincenalmente o cuando se presente y la duración de carácter permanente.

**Tareas de la actividad:** Las noticias sobre la legislación en el tema de educación superior se proyectara según la información de la página web del ministerio de educación ([www.mineduccion.gov.co](http://www.mineduccion.gov.co)), así como la información institucional será brindada por la rectoría o la subdirección académica, cuando esto sea necesario.

La idea de poner esta información en la cartelera, es poder reforzar los canales de información con los que cuenta la institución, las carteleras están ubicadas en un sitio que tiene un tránsito permanente de los empleados.

La información de la cartelera deberá actualizarse los días lunes cada quince días en las horas de la mañana.

La administración de la información y los criterios de este contenido estarán a cargo del Jefe de Talento Humano.

**Indicador de gestión de la estrategia:** Al finalizar cada mes el jefe de Talento Humano deberá presentar un informe escrito, el cuál describa los aspectos más importantes publicados en la cartelera de la institución.

**Actividad de la estrategia:** Diseño del portafolio de servicios por dependencia.

**Objetivo de la estrategia:** Dar a conocer los servicios que se prestan en cada área.

**Responsable de ejecución de la estrategia:** Jefe de dependencia.

**Dirigida:** A las secretarías de las diferentes dependencias y la comunidad estudiantil.

**Recursos empleados:** Folleto por dependencia, presentación actual de servicios.

**Tiempo estimado:** Su implementación debe ser la duración de carácter permanente y su actualización anual.

**Tareas de la actividad:** Primero se debe presentar a consideración del El subdirector académico y el Rector de la universidad, la propuesta con el contenido del portafolio. Luego de esto se debe realizar consenso con el contenido de dicha información.

Teniendo en cuenta los siguientes factores: Servicios ofrecidos, recursos económicos, necesidades de comunicación y formato de presentación.

Es necesario crear un portafolio de servicios con la información necesaria, que permita tener una comunicación clara de lo que es cada dependencia y también como un elemento clave para posicionar la imagen de la empresa.

**Actividad de la estrategia:** Campaña de promoción de los servicios que brinda la Página web de la universidad.

**Objetivo de la estrategia:** Optimización de los servicios que presta la página web de la universidad.

**Responsable de la Ejecución de la estrategia:** La Subdirector académico.

**Responsable de la supervisión de la estrategia:** El Rector de la universidad.

**Dirigida:** A Comunidad estudiantil y secretarias.

**Recursos empleados:** Emisora de la universidad, Programa de Televisión de la universidad, volantes y vallas publicitarias.

**Tiempo estimado:** Todo los días viernes durante el primer mes de inicio de semestre.

**Tareas de la actividad:** Teniendo el cuenta la información recopilada en el diagnóstico, se verificó que la página web de la universidad no es utilizada en todo su contenido y en la información que ofrece a sus estudiantes y empleados. Esto se determinó desde dos focos principales: en la encuesta que se realizó a los empleados en donde se efectuaron preguntas sobre el contenido, el conocimiento y la utilidad que presta la página web para clientes y empleados.

La última semana del mes, se cumplirá una capacitación a todos los empleados y comunidad estudiantil dictada por la persona encargada de administrar los contenidos de la página web.

**Actividad de la estrategia:** Realizar las encuestas de servicio a los estudiantes.

**Objetivo de la estrategia:** Conocer las necesidades de comunicación y servicio de los estudiantes.

**Responsable de la ejecución de la estrategia:** Jefe de área.

**Responsable de la supervisión de la estrategia:** El Subdirector Académico.

**Dirigida a:** Secretarías diferentes dependencias de la universidad.

**Recursos empleados:** Base de datos propia, teléfono y archivo general

**Tiempo destinado:** Se realizara por el término de un mes y el jefe de dependencia estimara la fecha durante cada semestre.

**Tareas de la actividad:** Las preguntas serán realizas aleatoriamente por medio de una encuesta a 100 estudiantes de las diferentes jornadas. La calificación será de 1 a 5. Tomando 1 como el valor mínimo y 5 como el valor máximo.

Las Ítems son:

Satisfacción del cliente con el servicio prestado

Calificación del área que le prestó el servicio

Satisfacción de la información brindada por el empleado que lo atendió

Evaluación de los medios de comunicación utilizados por los estudiantes.

**Indicador de gestión de la estrategia:** Diseñar la libreta de calificaciones de comunicación y servicio.

**Actividad de la estrategia:** Programas de motivación. Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados del área administrativa para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral.

**Objetivo de la estrategia:** Fomentar vínculos de compañerismo y sentido pertenencia entre los empleados

**Responsable de la ejecución de la estrategia:** Jefe Talento Humano.

**Responsable de la supervisión de la estrategia:** El Subdirector Académico.

**Dirigido a:** Secretarías diferentes dependencias de la universidad.

**Recursos empleados:** Recursos financieros, Papelería y cartelera principal.

**Tiempo destinado:** Durante todo el año.

**Tareas de la actividad. Eventos Deportivos.** Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Se denominara tarde deportiva y se llevara a cabo un viernes cada quince días. Así mismo se fomentara la creación de campeonatos en diferentes ramas deportivas en las horas nocturnas.

**Paseos Ambientales.** Establecer reuniones informales en lugares fuera de la institución que recreen y desestrecen al grupo.

**Comité de convivencia.** Se establecerá un comité integrado por dos representantes de la administración y dos por parte de los empleados, los cuales se encargaran de solucionar cualquier inconveniente que se ponga a su consideración por parte de los empleados o de aquellos de los cuales tenga conocimiento.

**Personaje del mes.** Se establecerá un comité de estímulos integrado por los jefes de cada dependencia, quienes tendrán la función de escoger el personaje del mes, de los postulados por cada uno de ellos, funcionario que se destacara por su cumplimiento, grado de compromiso, compañerismo y presentación personal.

Dicho funcionario elegido como personaje del mes tendrá derecho a un bono de \$100.000 y a un día de compensatorio el cual será disfrutado durante el mes siguiente, así mismo se dispondrá de un cuadro de honor donde se publicara su fotografía.

**Actividad de la estrategia:** Programas de capacitación

**Objetivo de la estrategia:** Mejorar la atención al cliente

**Responsable de la ejecución de la estrategia:** Jefe Talento Humano.

**Responsable de la supervisión de la estrategia:** El Subdirector Académico.

**Dirigido a:** Secretarias diferentes dependencias de la universidad.

**Recursos empleados:** Recurso financiero e instituciones públicas o privadas.

**Tiempo destinado:** Durante todo el año.

**Tareas de la actividad.** Para una eficaz atención al cliente se tendrán como temas principales para dichas capacitaciones: Cortesía telefónica, presentación personal y manejo de la información institucional.

**Indicador de gestión de la estrategia:** Resultados positivos en la calificación de las encuestas aplicadas sobre el servicio al cliente que brindan las secretarias.

## **5. CONCLUSIONES**

La realización del presente proyecto ha sido base para conocer el grado de viabilidad de la estrategia de comunicación interna para las secretarías de la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña. La problemática del trabajo de grado obedece a que el personal que desempeñan cargos de secretarios, carecen de capacitación tanto en las funciones que cumplen sus dependencias como en la atención al cliente, razón por la cual se dificulta la comunicación secretarías-cliente.

La consideración general frente a la estrategia de comunicación interna es positiva, en el sentido que han manifestado la importancia de la misma, el fortalecimiento del servicio al cliente y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

A nivel de la comunicación organizacional, el proyecto representará una comprensión de los procedimientos de la toma de decisiones eficientes y las estructuras organizacionales, esto para lograr una cohesión entre la estrategia y la estructura de un plan de comunicación global, teniendo un impacto directo en las comunicaciones entre departamentos y la comunicación con el cliente.

La estrategia de comunicación interna tiene una importancia relevante porque se trata de brindar una solución a una falencia en las funciones que realizan las secretarías de la universidad donde la comunicación y el uso de los medios de comunicación, son un factor determinante para cumplir los objetivos propuestos por la organización. En este sentido la función de la comunicación sirve de Instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente

Sin lugar a dudas, el diseño del presente proyecto ha sido una labor fundamental para el fortalecimiento académico del autor- quienes llevarán a la práctica un considerable compendio de conocimientos adquiridos durante el ciclo académico.

## **6. RECOMENDACIONES**

Se hace necesario efectuar una revisión cuidadosa del presente informe por parte del personal directivo de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, quienes de acuerdo a su criterio ajustará la estrategia a las condiciones de financiación y funcionamiento.

Una vez dado el montaje de la estrategia de comunicación interna se requiere la aplicación de un sistema de control dinámico que aproveche las oportunidades y fortalezas que reaccionen positivamente frente a las amenazas y debilidades.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos para el desarrollo de nuestra estrategia de comunicación interna damos a conocer algunos recursos que utilizamos para darle a este proyecto una mejor efectividad en cuanto a estadística y crítica constructiva; La encuesta fue una herramienta fundamental para esta ejecución, no obstante podemos decir que el método de la encuesta puede ser mejorado y perfeccionado con el fin de obtener unos resultados más eficaces y eficientes.

La aplicación de la estrategia servirá para elevar la imagen de la universidad buscando el reconocimiento en la ciudad y la provincia, actividad que ocasiona que la demanda de los programas de educación ofrecidos por la institución aumenten.

## BIBLIOGRAFIA

Albrecht K, Zemke R. (1988). Gerencia del Servicio. Legis Fondo Editorial, Pág. 37, 38, 39, 40, 63, 64, 65, 66, 86 y 87

Blanchard K, Ballard J y Finch F. (2005). Clientemanía. Bogotá Grupo Editorial Norma, Pág. 14

Costa, J. (1999), La comunicación en acción, Barcelona, Editorial Paidós, Pag 70, 71, 72, 78,79, 81, 82, 83, 149, 150, 151, 168, 180, 181 y 182

Gómez, E. (2009). Barreras contra el buen servicio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. Ed.) Argentina: El Cid Editor

Gómez, E. (2009). ¿Cómo debe actuar cada uno de nosotros? Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). (1ra. Ed.) Argentina: El Cid Editor

Jennings M y Churchill D. (1991), Como gerenciar la comunicación corporativa, Bogotá, Fondo editorial Legis. Pag 11.

Pereira, J. (18-03-2008). La satisfacción del cliente en ISO 9001 Colombia: Pereira, J. Recuperado el 03-05 del 2011 en [http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001)

Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En Servicio al cliente (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Serna, P. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En Servicio al cliente (pp.29-39). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa, Madrid, editorial Prentice Hall. Pág 2.

Van Riel y Nedela (1989). citado en Ibíd. Van Riel C, (1991) Pág 170.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRONICAS

Historia de la Comunicación [en línea] (6 noviembre de 2013) disponible en <[http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)>

Historia de la Comunicación organizacional [en línea] (7 noviembre de 2013) disponible en <<http://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>>

Comunicación organizacional en Colombia [en línea] (7 noviembre de 2013) disponible <<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/6498/1/126125.pdf>>

Formas de comunicación [en línea] (12 noviembre de 2013) disponible en <[http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones\\_tipos.shtml](http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_tipos.shtml)>

Comunicación en las organizaciones [en línea] (12 noviembre de 2013) disponible <<http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>>

Tipos de comunicación interna [en línea] (14 noviembre de 2013) disponible <<http://www.ajeasturias.com/V2/Control/file/COMPYTE/Herramienta%20Comunicacion%20interna.pdf>>

Desarrollo de la comunicación interna [en línea] (24 noviembre de 2013) disponible en <<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>>

La Universidad Francisco de Paula Santander seccional Ocaña [en línea] (25 noviembre de 2013) <http://www.ufpso.edu.co/ufpso/general.html#historia>

Dependências de la universidad [en línea] (26 noviembre de 2013) disponible en [http://www.ufpso.edu.co/sub\\_academica/general.html](http://www.ufpso.edu.co/sub_academica/general.html)

# **ANEXOS**

Anexo A. Encuesta

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS, ARTES Y HUMANIDADES  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ESTUDIANTES DE LAS JORNADAS DIURNA,  
NOCTURNA Y A DISTANCIA.**

**OBJETIVO.** DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS SECRETARIAS DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

JORNADA

Marque con una X una o varias respuestas según su criterio

1. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios que prestan las secretarias de la universidad?

Diario \_\_\_\_\_  
Semanal \_\_\_\_\_  
Quincenal \_\_\_\_\_  
Mensual \_\_\_\_\_  
Inicio y final de semestre \_\_\_\_\_

2. ¿Que medios o herramientas utiliza para acceder a los servicios que prestan las secretarias de la universidad?

Teléfono \_\_\_\_\_  
Internet \_\_\_\_\_  
Personal \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

3. ¿Tiempo de respuesta a sus inquietudes por parte de las secretarias de la universidad?

Entre 0 – 15 minutos \_\_\_\_\_  
Entre 15 – 30 minutos \_\_\_\_\_  
Entre 30 – 60 minutos \_\_\_\_\_  
Entre 60 ò más minutos \_\_\_\_\_

4. De requerirse respuesta a sus inquietudes de forma escrita, en que tiempo le dan la respuesta?

De 1 a 5 días \_\_\_\_\_  
De 6 a 10 días \_\_\_\_\_  
De 11 a 20 días \_\_\_\_\_  
De 21 a 30 días \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo califica los conocimientos que tienen las secretarias para dar respuesta a sus inquietudes?

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo considera la atención y servicio prestado por parte de las secretarias de la universidad?

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Malo \_\_\_\_\_

7. ¿Cree usted conveniente la creación de estrategias de comunicación interna para el mejoramiento de la atención y servicio a la comunidad estudiantil?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Anexo B. Encuesta

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS, ARTES Y HUMANIDADES  
ENCUESTA DIRIGIDA A LAS FUNCIONARIAS QUE SE DESEPEÑAN COMO  
SECRETARIAS.**

**OBJETIVO.** DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LAS SECRETARIAS DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

DEPENDENCIA-----

Marque con una X una o varias respuestas según su criterio

1. ¿Qué tipo de contrato tiene con la universidad?

Termino Fijo \_\_\_\_\_  
Término indefinido \_\_\_\_\_  
Contrato civil por prestación de servicios \_\_\_\_\_  
Contrato de Aprendizaje \_\_\_\_\_

2. ¿Qué grado de estudio tiene?

Bachillerato \_\_\_\_\_  
Técnico \_\_\_\_\_  
Tecnológico \_\_\_\_\_  
Profesional \_\_\_\_\_

3. ¿El cargo que ocupa en la actualidad está en relación con la titulación académica que tiene?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que existe una comunicación interna asertiva?

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles de estos medios utiliza usted en su trabajo?

a. Página web \_\_\_\_\_  
b. correo electrónico \_\_\_\_\_  
c. teléfono \_\_\_\_\_

- d. celular \_\_\_\_\_
- e. palm \_\_\_\_\_
- f. voz a voz \_\_\_\_\_
- g. escrita (cartas). \_\_\_\_\_

6.Cuál es el medio de comunicación que más utiliza con sus compañeros de trabajo?

- a. Página web \_\_\_\_\_
- b. correo electrónico \_\_\_\_\_
- c. teléfono \_\_\_\_\_
- d. celular \_\_\_\_\_
- e. voz a voz \_\_\_\_\_
- f. escrita (cartas). \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es el medio de comunicación que más utiliza para comunicarse con sus clientes?

- a. Página web \_\_\_\_\_
- b. correo electrónico \_\_\_\_\_
- c. teléfono \_\_\_\_\_
- d. celular \_\_\_\_\_
- e. voz a voz \_\_\_\_\_
- f. escrita \_\_\_\_\_

8. ¿Conoce usted la página web de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

9. Considera usted que la página web de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña es?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Mala \_\_\_\_\_

10. Considera usted que la información disponible en la página web cómo herramienta para su trabajo es?

- a. pésima \_\_\_\_\_
- b. mala. \_\_\_\_\_
- c. regular \_\_\_\_\_
- d. buena \_\_\_\_\_
- e. excelente \_\_\_\_\_

11. Como empleado de la universidad, como califica su servicio prestado a los clientes?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Malo \_\_\_\_\_

12. Cree usted que los clientes internos y externos se encuentran satisfechos con el servicio prestado por usted:

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

13. Cree usted que los medios de comunicación con que cuenta la universidad son suficientes para satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo considera los beneficios en cuanto a motivación y capacitación brindados a usted en la universidad?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Malo \_\_\_\_\_

15. Cree usted que la comunicación con su jefe inmediato es?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Malo \_\_\_\_\_

16. Como considera usted que es el ambiente de trabajo en la universidad?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Buena \_\_\_\_\_
- c. Regular \_\_\_\_\_
- d. Malo \_\_\_\_\_

17. Considera usted importante el diseño de una estrategia de comunicación, a nivel interno, que ayude a formalizar los procesos de la universidad?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_