EL *MARKETING* INTERNO COMO ESTRATEGIA PARA ORIENTAR HACIA EL CLIENTE INTERNO LAS COMUNICACIONES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

ÓSCAR ALBERTO HOYOS VILLA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)
MANIZALES
2009

EL *MARKETING* INTERNO COMO ESTRATEGIA PARA ORIENTAR HACIA EL CLIENTE INTERNO LAS COMUNICACIONES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

ÓSCAR ALBERTO HOYOS VILLA

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Negocios

Dr. Gregorio Calderón Hernández
Director

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)
MANIZALES
2009

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____
Firma presidente del jurado

_____
Firma del jurado

_____
Firma del jurado

Manizales, julio 30 de 2009

A Dios por esta oportunidad que me brindó, por su ayuda y su amor.

El feliz término de esta investigación lo dedico con sentimientos de amor e inmensa gratitud a mi adorada esposa Gloria Elena, por su apoyo permanente, su comprensión y su colaboración en cada momento vivido durante este proceso, lo que me dio la fuerza para llegar a la anhelada meta.

También dedico este triunfo a mi difunto padre, José Arturo, que hasta el último minuto de su vida, me apoyó y confió en mí, y aunque haya fallecido cuando yo cursaba la maestría, su ejemplo y su amor me impulsaron a seguir adelante.

Al doctor Gregorio Calderón Hernández, director de tesis.

A Hernán Parra Sánchez, por sus asesorías a nivel estadístico.

A los actores de la Universidad Autónoma de Manizales que colaboraron en el proceso de investigación, especialmente al doctor Alberto Cardona Aguirre por su apoyo irrestricto e incondicional en este proceso.

Contenido

	pág.
Capítulo 1. Contexto y problema de investigación	19
Problema y antecedentes del problema de investigación	19
Descripción del área problemática	19
Preguntas de investigación	23
Objetivos	24
Objetivo general	24
Objetivos específicos	24
Capítulo 2. Marco teórico	25
Contexto histórico del marketing	25
Origen del marketing interno	28
Entendiendo el marketing interno	32
Modelos de marketing interno	35
En el servicio, primero la calidad	44
La satisfacción de los clientes	54
En materia de servicios, todo es comunicación	56
Normas de calidad del servicio	59
Capítulo 3. Metodología	65
Perspectiva metodológica	65
Momento descriptivo	65
Momento comprensivo	66

Población y muestra 68

Tamaño de la muestra 70

Capítulo 4. Análisis de la información 72

Análisis de la información obtenida en las entrevistas y en las encuestas realizadas 72

Dimensión de necesidades 72

Dimensión de percepciones 93

Dimensión de expectativas 105

Dimensión calidad del servicio 114

Dimensión servicio al cliente interno 123

Conclusiones de la investigación 130

Capítulo 6. Propuesta estratégica 138

Propuesta de adopción de un modelo de marketing interno para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales 138

Direccionamiento estratégico 141

Área de gestión humana 142

Área de gestión administrativa 142

Área de gestión académica 142

Otras propuestas estratégicas fruto de la investigación 146

Aportes a la administración con esta investigación 149

Bibliografía de referencia 151

Bibliografía complementaria consultada 154

Lista de Tablas

pág.

Tabla 1.	Elementos del *Marketing* interno.	34
Tabla 2.	Necesidades, percepciones y expectativas del cliente.	54
Tabla 3.	Operacionalización de las variables.	66
Tabla 4.	Resumen de población y muestra.	69
Tabla 5.	Población a encuestar.	70
Tabla 6.	Importancia dada al tipo de información.	75
Tabla 7.	Importancia dada a los medios de información.	77
Tabla 8.	Tipos de Información con base en los tipos de comunicación en la UAM.	82
Tabla 9.	Medios de comunicación con base en los tipos de información en la UAM.	83
Tabla 10.	Preferencias en cuanto a medios internos.	85
Tabla 11.	Percepciones del cliente interno.	96
Tabla 12.	Expectativas del cliente interno.	106
Tabla 13.	Satisfacción de las expectativas del cliente.	113
Tabla 14.	Calidad del servicio valorada por el cliente interno.	116
Tabla 15.	Calidad del servicio vista desde la motivación.	122
Tabla 16.	Servicio al cliente interno.	126

Lista de Figuras

pág.

Figura 1. Origen del *marketing* interno. 32

Figura 2. Diagrama de *marketing* interno de Lings. 36

Figura 3. Modelo de *marketing* interno de Berry. 40

Figura 4. Modelo de *marketing* interno de Grönroos. 41

Figura 5. Modelo de marketing interno de servicios de Rafiq y Ahmed. 42

Figura 6. Modelo de *marketing* interno de Levionnois. 43

Figura 7. El triángulo del servicio. 45

Figura 8. Proceso de establecimiento y aplicación de la norma de calidad. 60

Figura 9. Tipos de Información Interna en la UAM. 74

Figura 10. Medios de comunicación internos en la UAM. 79

Figura 11. Dimensión de necesidades. 87

Figura 12. Públicos internos en la UAM. 90

Figura 13. Enviar a todos la misma información - administrativos. 90

Figura 14. Enviar a todos la misma información - docentes. 92

Figura 15. Tipos de Comunicación Interna en la UAM. 98

Figura 16. ¿Cómo considera usted la cantidad de información que le es enviada desde la Unidad de Comunicaciones (docentes) de la UAM? 100

Figura 17. Dimensión de percepciones. 101

Figura 18. ¿Cómo valora la calidad de la información que le llega de la Unidad de Comunicaciones (docentes) de la UAM? 104

Figura 19. Dimensión de expectativas. 109

Figura 20. ¿En qué medida considera usted que se satisfacen sus expectativas en materia de información en la UAM? 114

Figura 21. ¿Considera usted que hay participación, colaboración y compromiso de todas las dependencias con la Unidad de Comunicaciones (se difunde lo que se hace, se logra y se ofrece) – administrativos? 119

Figura 22. ¿Considera usted que hay participación, colaboración y compromiso de todas las dependencias con la Unidad de Comunicaciones (se difunde lo que se hace, se logra y se ofrece) – docentes? 120

Figura 23. Dimensión calidad del servicio. 121

Figura 24. Dimensión servicio al cliente. 125

Figura 25. Modelo de *marketing* interno para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales. 145

Lista de Anexos

pág.

ANEXO A. Formato de encuesta dirigida a empleados administrativos y docentes de la Universidad Autónoma de Manizales. 157

ANEXO B. Formato de entrevista dirigida a directivos administrativos y directivos docentes de la Universidad Autónoma de Manizales. 162

Glosario

BRECHAS EN EL SERVICIO: es la distancia que existe entre las expectativas del cliente con respecto a un servicio y su percepción cuando ya se le ha brindado.

CALIDAD DEL SERVICIO: satisfacer la demanda del cliente con niveles de excelencia.

CLIENTE INTERNO: es una persona o dependencia dentro de una organización que demanda bienes o servicios proporcionados por los proveedores internos.

COMUNICACIÓN FORMATIVA: es aquella mediante la cual se pretende que todos los clientes internos vayan formándose en el conocimiento de todo lo relacionado con la plataforma estratégica de la institución.

COMUNICACIÓN INFORMATIVA: es la comunicación del día a día, en la que se da a conocer a nivel interno en la organización, todo lo que va aconteciendo, como noticias, servicio, anuncios, logros, convocatorias, oportunidades, reconocimiento institucionales, invitaciones, proyectos, entre otros.

COMUNICACIÓN INTERNA: es la información que se origina en la organización para los integrantes de la misma y que en general no se dispone para el medio externo.

COMUNICACIÓN PROMOCIONAL: es todo tipo de comunicación con la que se pretende realizar la promoción y difusión de eventos, que son realizados por la institución, ya sea dentro de sus instalaciones o por fuera de ellas. En algunos casos incorpora eventos de otras instituciones en los cuales tiene participación la Universidad.

CONSUMIDOR: es la persona a la que el *marketing* dirige sus acciones para orientar a la compra.

EXPECTATIVAS IDEALES: aquellas que reflejan el grado de calidad del servicio que el consumidor quiere obtener.

EXPECTATIVAS PROBABLES: aquellas que reflejan el grado de calidad del servicio que el consumidor piensa que recibirá.

INFORMACIÓN DEL NIVEL BÁSICO: es la información del quehacer diario de la institución, de la cual hacen parte: la información que le es propia a la función de las dependencias, la información de carácter general de la institución, la información especifica sobre actividades, oportunidades, convocatorias, becas, programas de capacitación, de inducción, entre otras.

INFORMACIÓN DEL NIVEL ESTRATÉGICO: es la información que tiene relación directa con la plataforma estratégica de la institución, como la misión, la visión, los valores corporativos, los objetivos estratégicos, entre otros.

INFORMACIÓN DEL NIVEL HUMANO: es la información sobre lo que la gente es y piensa de la institución. Involucra todo lo que tiene que ver con la persona dentro de la institución, como logros personales, ascensos, distinciones, reconocimientos, acompañamiento en situaciones difíciles, etc.

MARKETING INTERNO: conjunto de herramientas y técnicas del *marketing*, utilizadas para desarrollar un concepto de orientación al cliente a nivel interno en una organización. Se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una compañía entre sus empleados. Busca que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores de marca, mejorando en consecuencia su motivación y su fidelidad a la compañía.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN: instrumentos o formas de contenido a través de los cuales se realiza el proceso comunicacional.

PÚBLICO DE ACADÉMICOS: para el presente estudio, está conformado por los demás docentes, que no cumplen funciones directivas.

PÚBLICO DE DIRECTIVOS: está conformado por quienes cumplen funciones de dirección, jefatura o coordinación dentro de la organización. En el caso de la Universidad Autónoma de Manizales, por su carácter universitario, tiene dos clases públicos directivos: los directivos administrativos y los directivos docentes.

PÚBLICO INTERNO: está conformado por el conjunto de clientes internos. Dentro de una organización puede haber varios públicos internos, que pueden ser definidos mediante la segmentación.

PÚBLICO SOCIAL: para el presente estudio, está conformado por los demás administrativos, que no cumplen funciones directivas.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO INTERNO: es dividir los clientes en grupos, de acuerdo con sus deseos, necesidades y motivaciones.

SERVICIO AL CLIENTE: es una herramienta de *marketing*. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

UAM: Universidad Autónoma de Manizales.

Introducción

El presente estudio, tuvo su origen en la necesidad de encontrar una estrategia para orientar el manejo de las comunicaciones corporativas a nivel interno en la Universidad Autónoma de Manizales.

Para tal fin, fruto de la labor desarrollada por el autor en el ámbito comunicativo de esta institución, y apoyado en el conocimiento y la experiencia adquiridas en el *marketing*, se gestó la idea de buscar un método, herramienta o una técnica, que permitiera generar a nivel interno en la organización, una dinámica similar a la que se desarrolla a través del *marketing* en el mercado, emulando que la organización es el mercado y que la unidad de comunicaciones es el proveedor. A partir de allí, se emprendió la búsqueda documental, tratando de encontrar información que pudiera apoyar tal iniciativa, llegando finalmente a encontrar en el *marketing* interno la herramienta adecuada para lograr este propósito, al hallar que el *marketing* interno se concibe como una serie de técnicas y herramientas que permiten orientar a la empresa hacia el cliente interno, motivándola a generar hábitos y prácticas de cooperación y colaboración en el mercado interno, que no es otra cosa, que una serie de grupos comunicándose con otros grupos dentro de la organización y que pueden ser considerados, según el *marketing* interno, como proveedores internos y clientes internos, facilitando la pretensión del investigador en el sentido de crear las condiciones de mercado dentro de la organización para lograr que los deseos y las necesidades de los clientes internos en materia de comunicación, sean satisfechos.

Para darle un orden lógico al estudio, en el capítulo 1 se hicieron explícitos los antecedentes de la problemática actual de la Universidad en materia de comunicaciones, pasando luego a elaborar las preguntas de investigación y definir los objetivos. Luego en el capítulo 2, se desarrolló el marco teórico, comenzando por analizar el contexto histórico que llevó a los expertos de la administración, a trabajar el *marketing* interno, en el afán de encontrar soluciones para las dificultades que venían presentándose en las

empresas con la insatisfacción de los clientes externos, que hasta ese entonces eran los únicos que ostentaban la categoría de ser clientes.

Se describió cómo se comienza entonces a mirar a la organización hacia adentro, tratando de encontrar en ella las respuestas que el cliente externo estaba necesitando a sus necesidades y expectativas respecto de la calidad de los productos y los servicios recibidos.

Posteriormente, se relató el origen del *marketing* interno, seguido de los conceptos de los estudiosos del tema, llegando a definir sus elementos y las características de dichos elementos, continuando con el análisis de los modelos propuestos por varios autores, tratando de describir las coincidencias entre ellos, antes que las diferencias, con el objetivo de darle mayor fuerza al concepto.

Al encontrar en el recorrido documental de manera permanente la relación del *marketing* interno con los servicios y la calidad de los servicios, como eje importante de su desarrollo, se procedió a analizar la concepción del servicio y sus características, siguiendo luego con el análisis de la calidad del servicio, como elemento necesario para poder llevar a cabo la aplicación del *marketing* interno, describiendo las brechas que se presentan en la prestación de los servicios, desde la perspectiva de la satisfacción del cliente. Se explicó como dándole la importancia que merece a este tema, dentro de una organización, se puede generar motivación y compromiso de parte de los funcionarios, lográndose obtener la cooperación, la colaboración y el involucramiento de ellos. Al encontrar que la motivación tiene estrecha relación con las percepciones y las expectativas del cliente, se procedió a analizar este tema, junto con las necesidades del cliente, para poder abordarlo. Luego se pasó al análisis de la comunicación, para entender su papel protagónico en todo este proceso y como herramienta para poder establecer una buena relación con el cliente interno y motivar en él, mayor interés en el propósito de llevar a cabo la implementación de la estrategia de comunicación, en la búsqueda de satisfacer los niveles de satisfacción del servicio esperados por los clientes internos: las áreas funcionales y los colaboradores, con la participación activa de ambos, esperando

que comprendan la importancia de actuar como proveedores internos y como clientes internos, y además, la asuman.

Para darle fuerza a lo visto hasta ese momento, en materia de servicios, se analizaron las necesidades, percepciones y expectativas, de manera que se pudiera contar con estas variables para trabajar la satisfacción del cliente interno, buscando elementos de valoración que permitieran encontrar respuestas a los interrogantes que surgían de estos temas.

Se trabajó luego, la comunicación en los servicios, para dar orientación al lector en el sentido de apreciar la importancia que tiene la información en este ámbito, con la intención de propiciar, mantener y desarrollar una buena relación con el cliente interno.

Se expuso posteriormente, de qué manera se llega a las normas de calidad del servicio, que deben estar basadas en las necesidades del cliente para que en realidad sean valoradas y beneficien a la empresa, y que en lugar de verlas como una imposición, se vean como algo que realmente es necesario para lograr la satisfacción del cliente. Se desarrolló el proceso de establecimiento y aplicación de la norma de calidad, haciéndose a partir de allí, más sencillo aplicar los medios adecuados para prestar el servicio.

Finalizó el capítulo con la explicación por parte del investigador, de por qué recurrir a las encuestas de satisfacción luego de haber pasado por una fase cualitativa, para poder elaborar un cuestionario eficaz.

Viene luego el capítulo 3, en el cual se explica la metodología que se llevaría a cabo para la realización de la investigación, pasando luego al capítulo 4, en el que se analiza la información obtenida tanto en la investigación cualitativa como en la cuantitativa; siguiendo con el capítulo 5 en el que se plasmaron las conclusiones de la investigación; continuando con el capítulo 6 en el que los resultados de la investigación realizada, dieron pie para la elaboración de la propuesta de un modelo de *marketing* interno para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales (en adelante UAM), seguida de otras propuestas estratégicas fruto de la

investigación, terminando con la relación de la consulta bibliográfica hecha por el investigador, lo que dio el soporte teórico requerido a la presente investigación.

Capítulo 1. Contexto y problema de investigación

Problema y antecedentes del problema de investigación

Descripción del área problemática. En un contexto de globalización como el que actualmente se vive, la competitividad se constituye en un elemento clave de crecimiento y desarrollo organizacional, y se debe abordar preparándose adecuadamente para poder enfrentar los retos que los clientes y la competencia van imponiendo día a día a la empresa, buscando generar un interés por la eficiencia en los procesos de la organización, para lo cual normalmente la ruta que se toma es la de realizar una serie de diagnósticos situacionales, que permitan a las directivas, conocer cómo está la empresa y a partir de allí, planear su desarrollo a corto y mediano plazo.

Generalmente el desconocimiento que tienen los empleados de la empresa hacia adentro, de sus procesos, de sus políticas, de sus normas, de sus proyectos, de sus valores sumado a la falta de información, a problemas internos de comunicación, a la falta de motivación y de capacitación, pueden ser en gran parte causantes de las situaciones de indiferencia e ineficiencia por parte de los empleados en el desarrollo de sus labores. Algunas de estas problemáticas, surgen de una comunicación interna que en ciertos casos no satisface las necesidades de comunicación e información, y es precisamente esta situación, la que se aborda en este estudio en el contexto de la Unidad de Comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales.

Esta problemática, muy común en nuestro medio empresarial, fue diagnosticada en el proceso de Direccionamiento Estratégico emprendido por la Universidad a partir del año 2004, encontrándose algunas deficiencias, dentro de las cuales en lo que respecta a este estudio, se destacan las existentes a nivel de comunicación, información y clima organizacional interno, como se menciona a continuación:

Se detectó en el estudio, que “prevalece la comunicación informal; hay débil capacidad o interés de escucha; información diferente entre dependencias (confusión); poco acceso a la información, siendo ésta insuficiente o demasiado lenta; se prefiere la

imposición a la convicción: poco diálogo; y, baja efectividad en los canales institucionales. Además, por la inexistencia de sistemas de información, ésta no fluye apropiadamente, y se decide más por intuición o percepción, generándose con ello, un ambiente de trabajo tenso, bajos niveles de motivación y compromiso, sentido de pertenencia debilitado, un consecuente deterioro de la calidad de vida laboral y apatía hacia los procesos y espacios de participación" (Naranjo, 2005, pp. 1-2) .[1]

Según los problemas aquí descritos, se propone trabajar en este estudio por el mejoramiento de la comunicación y los sistemas de información en la Universidad Autónoma de Manizales (UAM), tratando de menguar la falta de colaboración de la gran mayoría de las dependencias e instancias directivas, en el sentido de dar a conocer sus políticas, programas, proyectos, eventos, noticias, servicios, etc., y a su vez, de los empleados, quienes demuestran poco interés en conocer y estar enterados de lo que sucede al interior de la Universidad, en participar en los eventos que se programan y en asumir una actitud proactiva frente a la institución y frente a sus cargos, lo que se convierte en un verdadero reto para la Unidad de Comunicaciones que pretende enfocarse al mercado interno de la Institución tratando de encontrar las estrategias adecuadas para poder mejorar su desempeño y su calidad en el servicio al interior, valiéndose de las herramientas del *marketing* interno a partir del recurso humano con que cuenta la Universidad.

En este sentido, desde la Unidad de Comunicaciones se pretende motivar a los empleados y a las dependencias a generar hábitos y prácticas de cooperación y colaboración a nivel interno en la Institución, pues como Brooks, Lings y Bostchen (1999) lo afirman, "Un Mercado interno consiste en grupos comunicándose con otros grupos dentro de la organización. Estos grupos pueden ser considerados como clientes internos y proveedores internos. De ahí que el *marketing* interno es considerado el

[1] La problemática objeto de investigación es de carácter institucional, y se hace evidente en el diagnóstico realizado dentro del proceso de Direccionamiento Estratégico emprendido por la Universidad.

proceso de crear condiciones de mercado dentro de la organización para asegurar que los deseos y las necesidades de los clientes internos sean satisfechos". (p. 50)

Según la información recabada en el Diagnóstico Interno realizado en la UAM, la problemática de la Unidad de Comunicaciones, se atribuye a que adolece de la colaboración institucional en muchos aspectos (Naranjo, 2005), y para poder prestar un servicio de calidad, requiere de un cambio cultural y actitudinal al interior de la Universidad, tanto en los empleados como en las directivas, siendo ésta la gran motivación para realizar la presente investigación, mediante la cual se pretende encontrar cual será la estrategia para promover un más alto grado de calidad en el servicio en la Unidad y ejercer mayor impacto a nivel institucional, mediante la identificación y análisis de las actividades de comunicación de la Unidad con las demás dependencias, de las dependencias con la Unidad, de las dependencias entre sí y sus consecuentes interrelaciones, tratando de ubicar los roles colaborativos existentes y requeridos tal y como lo menciona Lings (1999b), quien afirma al respecto: "el proceso de identificación y examinación de las actividades de la organización y agrupándolas de acuerdo a los grupos que las realizan ayuda a enfocar a los miembros de esos grupos sobre las tareas que ellos realizan. Esto genera ideas para mejorar el sistema de entrega y lo que es más importante, ayuda a los miembros de esos grupos a aceptar la razón de que ellos están sirviendo a un cliente interno y que ese cliente puede ser satisfecho o insatisfecho con el producto o servicio proveído". (p. 456)

Esta es una de las posibilidades de obtener cooperación interna, pues hay desmotivación de una buena de parte de los empleados y por ende de sus dependencias para servir y colaborar con el resto de la Institución, lo que afecta en primera medida el proceso de comunicación entre las dependencias, entre las dependencias y la Institución, y, entre las dependencias y la Unidad de Comunicaciones, lo que se constituye en un obstáculo para generar un buen clima organizacional, el que quizás podría alcanzarse con la adopción de un sistema de *marketing* interno, que incluya campañas permanentes de promoción y difusión, entendiendo que "el *marketing* interno consiste en un esfuerzo de

la organización para tratar y motivar sus empleados para servir bien a sus clientes (Gronroos, 1984, citado por Cooper y Cronin, 2000, p. 177)".

Con base en el diagnóstico interno, mencionado anteriormente, se aduce que la problemática que se viene presentando, ha ido socavando la imagen de la Institución hacia adentro, lo que induce a la indiferencia de muchos empleados si de colaborar se trata, cuando se requiere potenciar sus capacidades para emprender nuevos retos y nuevos proyectos, y en caso de hacerse indispensable el adquirir mayor compromiso con la Institución, como lo expresan Arnett, Laaverie y McLane (2002, p. 91) al decir que "uno de los factores que los empleados utilizan para juzgar el ambiente de trabajo es la imagen que hace parte de la firma, la que es influenciada por la apariencia de los ambientes y el nivel de reputación de la organización", que puede tornarse más atractiva en la medida en que haya mayor participación en difundir lo que se hace, lo que se logra y lo que se ofrece en la Institución, dando la oportunidad a los demás de conocer lo que está sucediendo cotidianamente al interior de la Universidad, y de esta manera brindarles herramientas para que puedan verla desde otra perspectiva y valorarla por lo que es y lo que puede llegar a ser con la colaboración y el compromiso de todos los empleados y de todas las dependencias.

Así pues, mediante este estudio se espera encontrar la manera de orientar a los empleados a ser más participativos dentro de la institución y a cooperar con información, para poder publicar sus artículos y sus noticias y de igual manera promover sus eventos, sus servicios y sus proyectos, buscando un mayor nivel de satisfacción, pues al estar informando a toda la comunidad universitaria de lo que se hace en las diferentes dependencias y promoviendo sus eventos, programas y servicios, se potencia el conocimiento de lo que verdaderamente es la Universidad, de lo que hacen sus funcionarios y sus dependencias y probablemente lograr con esto, una impronta diferente en cuanto a la imagen que internamente se tiene de la Institución, pues como dicen Arnett, Laaverie y McLane (2002, p. 91), "la actuación organizacional puede ser una fuente de orgullo para los empleados. A la gente le gusta asociarse con grupos exitosos como un medio para reafirmar su autoestima. En contraste, la gente también trata de

mantener su autoestima separándose de los grupos que no son exitosos. Además, cuando una compañía esta marchando bien, sus empleados probablemente están más satisfechos y trabajan mejor".

Se plantea entonces, la realización de este estudio a nivel interno en la Universidad Autónoma de Manizales, específicamente en la Unidad de Comunicaciones, esperando que a través del *marketing* interno se pueda incentivar y promover la generación de mayor calidad en el servicio en materia de comunicación e información, a través de una orientación acertada hacia el cliente interno.

Preguntas de investigación

¿Cómo podría un modelo de *marketing* interno orientar al cliente interno en materia de comunicaciones para estimular la calidad del servicio de la Unidad de Comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales?

¿Cuáles son las necesidades, percepciones y expectativas de calidad del servicio de los clientes internos y de los clientes institucionales desde el ámbito comunicativo?

¿Cuáles son los factores de calidad del servicio interno de la Unidad de Comunicaciones que favorecen la satisfacción al cliente interno?

¿Desde el *marketing* interno, cuales serían las herramientas necesarias para generar mayor calidad en el servicio prestado en la Unidad de Comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales?

¿Por qué y para qué proponer un modelo de *marketing* interno en la Unidad de Comunicaciones de la UAM, a partir del análisis de los diferentes modelos teóricos y de las estrategias de satisfacción al cliente interno?

Objetivos

Objetivo general. Proponer un modelo de *marketing* interno para orientar al cliente interno en materia de comunicaciones para generar mayor calidad en el servicio de la Unidad de Comunicaciones en la Universidad Autónoma de Manizales.

Objetivos específicos. - Establecer las necesidades, percepciones y expectativas de calidad en el servicio de los clientes internos y de los clientes institucionales desde el ámbito comunicativo.

- Determinar los factores de calidad del servicio de la Unidad de Comunicaciones que favorecen la satisfacción al cliente interno.

- Definir desde el *marketing* interno, las herramientas necesarias para orientar al cliente interno y generar mayor calidad en el servicio en la Unidad de Comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales.

- Proponer un modelo de *marketing* interno para orientar al cliente interno en materia de comunicaciones y estimular la calidad del servicio de la Unidad de Comunicaciones de la UAM, a partir del análisis de los diferentes modelos teóricos y de las estrategias de satisfacción del cliente interno.

Capítulo 2. Marco teórico

Contexto histórico del marketing

La evolución del mercado ha suscitado importantes cambios en la manera de ver, enfocar y hacer los negocios y por ello, las empresas de acuerdo con las experiencias que van viviendo, comienzan a realizar ajustes, modificaciones, transformaciones o adaptaciones internas y externas que les permitan mejorar su posición competitiva y por ende su imagen y sus ventas.

En los años 60 el enfoque del mercado venía dándose directamente en el producto y precisamente "Levitt (1960), citado por Lings, estaba en contra de esta visión de empresa centrada en el producto, sugiriendo que los negocios podían mirarse como procesos de satisfacción al cliente" (Lings, 1999a, p. 239). Fue realmente importante este aporte al campo de la administración, pues en esta época, los gerentes de las empresas no se habían fijado en ese detalle, que décadas más tarde se constituiría en el cimiento para la construcción de la filosofía del servicio al cliente.

En aquella época, muchos gerentes y empresarios consideraban que lo importante para generar ventaja competitiva era la producción a gran escala, y que abaratando sus costos de producción, se potenciaba el crecimiento y desarrollo de la empresa. Por esto, se hacía necesario recurrir a las 4P's, pues al tener gran cantidad de producto en bodega, se requería impulsar las ventas para tener mayor rotación de inventarios y generar ingresos con mayor rapidez y a su vez aumentar la capacidad de inversión en materias primas, de manera que al producir mayores cantidades de producto, cada vez con mayor frecuencia, se promoviera el crecimiento de la empresa en el mercado.

En la década de los 80, el *marketing* aún se guiaba por el manejo adecuado de las 4P's, y cada vez se le daba mayor importancia, pues contextualizaba las acciones empresariales para que la labor de mercadeo fuera un trabajo sistemático, planeado y orientado al mercado, es así como Booms y Bitner (1981), citado por Lings (1999a, p. 239), resumieron los cambios que estaban ocurriendo en el pensamiento del *marketing*

de esa época. Repasaron la fusión de servicios de producción y servicio de *marketing*, encontrando dentro de la literatura el armazón de las 7P's. En este armazón, las 4P's originales del *marketing mix*: producto, precio, promoción y plaza, son complementadas con la adición de otras 3P's: *people* (gente), *physical evidence* (evidencia física) y *process* (proceso). Esto hizo explícita la necesidad para los mercadólogos de manejar los factores internos: gente y procesos, así como también los factores externos representados por el *marketing mix* tradicional.

Cobraba entonces gran importancia la orientación de mercado, es decir, que lo primordial ya no era simplemente producir en grandes cantidades, sino también obtener altos volúmenes de ventas para garantizar un crecimiento permanente e importante en el mercado.

La orientación de mercado es presentada en aquel momento, por Lings (1999a, p. 240) como una convergencia del *marketing* y el pensamiento estratégico administrativo que en palabras de Greenley (1995), citado por Lings (1999a, p. 240), es una piedra angular de ambos dominios, lo que sugiere que en esta etapa del *marketing* se persiste en orientar el mercado sobre los *stakeholders* externos, consumidores y competidores y colocan muy poca atención a los stakeholders internos como son los empleados.

Se percibe entonces, un vacío en el proceso de *marketing* que se lleva a cabo con fundamento en las 4P's y que deja sin explicación los sucesos que acontecen en el mercado, pues a pesar que la investigación de mercados se realiza de manera minuciosa, aunque se establezca un excelente Plan de Mercadeo y no obstante, se lleve a cabo una ejecución impecable de las estrategias y tácticas de *marketing* definidas, se encuentra que los resultados obtenidos no son comparables con los resultados esperados. La competencia se hace cada vez más intensa y más fuerte, introduciendo nuevos productos y servicios al mercado, lo que da como resultado unos clientes mejor informados y cada vez más exigentes, hasta el punto que las quejas y reclamos comienzan a dejarse sentir.

La competencia, se centra principalmente en la aplicación de las estrategias competitivas: Liderazgo en costos, diferenciación y concentración, pero el vacío en el proceso de *marketing* persiste, pues aunque las empresas anhelan ser cada vez más competitivas, los resultados siguen siendo insatisfactorios. El problema de las empresas en este sentido, es que al estar orientadas al mercado, le dan toda la trascendencia al mercado externo, descuidando casi por completo el mercado interno que es justamente donde se gestan, se preparan, se producen y se desarrollan y/o se alistan los productos y servicios, restándole a esta labor interna de la empresa toda su importancia, y en consecuencia, como lo destaca Lings (1999a, p. 249) las medidas de orientación del mercado se concentran en medidas de éxito externo e ignoran grandemente las medidas de éxito interno (como motivación y retención de empleados, calidad del servicio interno y mejores procesos de entrega del servicio) y el impacto que éste tendrá en las medidas del éxito externo.

Esta situación persistente lleva a pensar a los estudiosos de la administración que si la raíz del problema no está en el mercado, pues entonces puede encontrarse en el interior de la organización, específicamente en su gente, al no tener desarrollado dentro de sus hábitos laborales, el hábito del servicio y como lo expresa Kotler (1994), citado por Cooper y Cronin (2000, p. 177), no tiene sentido prometer un excelente servicio antes que el grupo de empleados este listo para proveerlo. Por esto, ¿Cómo pretender mejorar el servicio al cliente externo, si internamente no se tiene la disposición para servir a los compañeros, para hacer bien el trabajo y poder beneficiar a los demás?; ¿cómo mejorar el desempeño si prevalece el egoísmo y la rivalidad entre compañeros?; ¿cómo mejorar la disposición para realizar las tareas si los empleados en realidad no conocen la empresa así como tampoco a todos los que laboran en ella?; ¿cómo lograr que los empleados logren altos niveles de eficiencia y calidad en el trabajo que desarrollan si no hay incentivos para hacerlo?

En una economía de mercado como la actual, mirar hacia adentro de la organización para encontrar las respuestas que el mercado externo no puede dar en materia de competitividad, es todo un reto, que requiere de análisis profundos, que llevan a afirmar

por Levionnois: “si consideramos al conjunto de los colaboradores de la empresa como un nuevo mercado a conquistar, ¿no podríamos contemplar la posibilidad de abordarlos por medio del *marketing*…, que llamaríamos entonces *marketing* interno?” (Levionnois, 1992, p. 5). Se supone que es lo más apropiado, pues de acuerdo con los procesos seguidos por las empresas para ganar competitividad en el mercado, mediante la estrategia de desarrollo de mercado, lo usual es que se detecte un mercado potencial, se investigue, se sensibilice, se seduzca y se gane a través de las herramientas del *marketing*, sólo que ahora es apuntando hacia el interior de la empresa, y como sugiere el mismo Levionnois, “así pues, hay que dotar a la empresa de una herramienta de gestión que le permita satisfacer las necesidades de su mercado interno, exactamente como ha sabido hacerlo en su mercado externo desde 1970” (Levionnois, 1992, p. 5), y es justamente lo que se viene haciendo en buena parte de las empresas desde las dos últimas décadas, y lo que se pretende analizar en el presente estudio.

Origen del marketing interno

El *marketing* interno se origina en la insatisfacción del cliente externo, que es conocida y se hace evidente, después de que las organizaciones han hecho ingentes esfuerzos para poder generar el producto y/o prestar el servicio esperado por el consumidor, habiéndose aplicado todas las estrategias, herramientas y técnicas conocidas hasta entonces, en materia de mercadeo y ventas.

Sin embargo, Marín y Peris, aducen que “la causa del inicio del *marketing* interno es el desarrollo del poder de los empleados por dos vías: por una parte, por el posible aumento de la oferta de puestos de trabajo con la consiguiente rotación de personal. Por otra parte, por el aumento del poder del personal debido a su participación en la tarea de mejorar la calidad de los bienes y servicios para lograr la satisfacción de los usuarios y, como consecuencia de ello, la rentabilidad de la empresa” (Marín y Peris, 2003, p. 4), lo que lleva a constatar la afirmación que se ha hecho inicialmente, al verse el *marketing* interno, como el efecto y, la insatisfacción del cliente como la causa.

Así, en los años 60, Levitt, se muestra inconforme con el enfoque que se le da al mercado, que se orienta hacia el producto, y llama la atención de los teóricos de la administración para que comiencen a mirar los negocios como una serie de procesos encaminados a satisfacer a los clientes en el mercado.

Ya en los años 70, específicamente en 1976, Berry, Hansen y Burke se refieren al *marketing* interno, relacionándolo a una calidad elevada de servicios. Asimismo, Eiglier y Langeard (1976), Sasser y Arbeit (1976) y Gelinier (1979), citados por Marin y Peris (2003, p. 5), sin utilizar el concepto preciso de *marketing* interno, sí hacen referencia en sus escritos a la necesidad de prestar mayor atención a los empleados al ser éstos los que hacen posible, atender de manera adecuada las demandas del cliente.

Más adelante, en los años 80, el *marketing* interno fue abordado en los escritos de *marketing* de servicios, después en la literatura de gestión de los servicios y posteriormente en los escritos de *marketing* de producción, según lo refiere Grönroos (1990b, p. 3), debido a la necesidad de mejoramiento en la prestación de los servicios, problemática que comenzó a estudiarse desde afuera hacia adentro de la organización, tratando de encontrar las causas del inconformismo de los clientes en el mercado externo, tanto con los productos como con los servicios, llegando Berry en 1981, a llamar por primera vez "clientes internos" a los empleados, concepto que revoluciona el pensamiento administrativo-gerencial y coloca a pensar seriamente a los empresarios sobre la efectividad del *marketing* y la publicidad que hasta entonces vienen realizando, con un enfoque meramente sobre el producto y el mercado, y comenzar ahora a involucrarse más con las necesidades y deseos del cliente.

Es posible pensar entonces que así como existe una relación directa entre la empresa y los clientes externos, motivada por las ventas, también existe una relación directa entre la empresa y los clientes internos, motivada por la productividad y la calidad del trabajo, pensamiento que no se opone a lo expresado por Levionnios, cuando hace referencia a la relación comercial hombre-organización, y sobre ella hace una comparación desde el *marketing*, así:

“El *marketing* externo ha permitido a la empresa atender sus fines económicos (el crecimiento del capital financiero). El *marketing* interno para atender de la misma manera a sus finalidades sociales (el crecimiento del capital humano)” (Levionnois, 1992, p. 12), que puede entenderse como una postura de crecimiento compartido, es decir, mientras el empleado crece y se desarrolla dentro de la organización, la empresa también crece y se desarrolla en el mercado, concepción que va inmersa en el *marketing* interno y que aún es desconocida por gran cantidad de empresas y empresarios, sobre todo a nivel local, pues como lo describe Flipo (1986, p. 5), mencionando que la carencia de conocimiento del *marketing* interno en las empresas y su dependencia del éxito de las estrategias de *marketing*, cuestionan el hecho de que se pueda hacer un buen *marketing* a nivel externo sin involucrar a los empleados, ya que según el autor, al menos la mitad de éstos, se relacionan directamente con el cliente.

Es entonces bajo esta perspectiva, que el *marketing* interno cobra relevancia en esta época porque confronta la visión gerencial, sustentada en el incremento en las ventas, que de ahora en adelante va a enmarcarse en satisfacer al cliente externo, quien en última instancia es la meta implícita de toda empresa, si se desean alcanzar los objetivos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. Parece claro, que el *marketing* interno está cobrando fuerza como concepto con autonomía y con status propio, sin querer decir que no se alimenta de otras áreas del conocimiento, pues en el ámbito de la administración, se nutre de la interdisciplinariedad; de hecho, el *marketing* interno ha venido evolucionando desde diferentes ámbitos disciplinares como son el *marketing* de servicios, los recursos humanos y la calidad del servicio, sin demeritar el apoyo directo y permanente que debe recibir de los departamentos de mercadeo y comunicaciones, para poder llevar a cabo su labor. Se trata entonces de un trabajo integrado, que debe ser realizado con la participación activa de varios departamentos, que tienen relación e incidencia directa sobre los empleados y los clientes.

Una vez entendidas las razones que han motivado a los autores a investigar y a profundizar en el tema, a los empresarios a pensar y a reenfocar sus actividades, y a los empleados a concientizarse del impacto que tiene su labor en el cliente externo, se debe

hacer explícito que esta investigación tiene una orientación hacia adentro de la organización, y tal como lo menciona Lings, “un camino para conseguir un enfoque interno ha sido sugerido por Mohr-Jackson (1991), quien propone un enfoque sobre los empleados a través de la adopción del *marketing* interno y una filosofía de tratar a los empleados como clientes internos” (Lings, 1999a, p. 253), condición esencial para poder mirar de otro modo las labores desarrolladas dentro de la organización, las funciones realizadas en los diversos puestos de trabajo y la manera de mantener activo al cliente externo. Para ello, “Gumesson (1998), articula la noción de cliente interno, enfatizando que no es suficiente para los empleados cultivar relaciones con clientes externos, pero si muy importante, establecer relaciones con otros empleados y verlos como proveedores internos y clientes internos” (Lings, 1999a, p.242-243), pues esta dinámica al interior de la empresa genera mayor grado de compromiso en la labor realizada por ellos, en orden a satisfacer adecuadamente las demandas de los clientes internos y, de algún modo, a exigir calidad y cumplimiento de parte de quienes desempeñan el rol de proveedores al interior de la organización, según la función que les corresponda.

Para concluir esta introducción de cómo se llegó al *marketing* interno, Rafiq y Ahmed (1993), citados por Bohnenberger (2005, p. 28), argumentan que la construcción del concepto de *marketing* interno tuvo tres fases distintas. La primera fase, marcada específicamente por el surgimiento del concepto, se caracteriza por la motivación y la satisfacción del empleado. La segunda es orientada hacia el cliente externo, o sea, reconoce la importancia de la satisfacción del cliente interno para poder alcanzar los objetivos en el mercado. La tercera, se centra en la adopción, la implantación y la gestión de cambio a nivel organizacional.

Años 60
En los años 60, Levitt, se muestra inconforme con el enfoque que se le da al mercado, que se orienta hacia el producto.

Años 70
Eiglier y Langeard (1976), Sasser y Arbeit (1976) y Gelinier (1979) hacen referencia en sus escritos a la necesidad de prestar mayor atención a los empleados al ser estos los que hacen posible, atender de manera adecuada las demandas del cliente.

Años 80
Según lo refiere Gronroos (1990), debido a la necesidad de mejoramiento en la prestación de los servicios, problemática que comenzó a estudiarse desde afuera hacia adentro de la organización, tratando de encontrar las causas del inconformismo de los clientes en el mercado externo, tanto con los productos como con los servicios, llegando Berry en 1981, a llamar por primera vez "clientes internos" a los empleados.

• Motivación y satisfacción del empleado
• Orientación hacia el cliente externo
• Adopción, implantación y gestión de cambio a nivel organizacional
***Marketing* interno**

Fuente: El autor.

Figura 1. Origen del *marketing* interno.

Pero no basta conocer como se llegó al *marketing* interno, por lo cual se retoman a continuación, algunas de las definiciones elaboradas por los autores, para entender mejor de qué se trata este asunto.

Entendiendo el marketing interno

Los conceptos relacionados con el *marketing* interno, encuentran su mejor sustento precisamente en el mismo *marketing*, de esta manera, en su esencia general, Lambin (1995, p. 3) afirma que "el *marketing* es un proceso social, orientado hacia la satisfacción

de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades", que puede aplicarse perfectamente en el contexto del *marketing* interno, ya que los conceptos no le son ajenos, debido a que se habla de clientes y proveedores, condiciones necesarias para que haya un mercado, conocimiento que ha sido bastante estudiado desde principios de la década de los sesenta.

En cuanto a la conceptualización, se puede hacer referencia a Flipo (1986, p. 6), quien describe el *marketing* interno como la fuerza que los ejecutivos de *marketing* tienen para llevar a cabo las estrategias de *marketing* y desarrollar internamente un concepto de orientación al cliente, concepto que en su momento fue importante pero muy incipiente, dado que se le atribuye la labor de adopción y puesta en práctica a los gerentes de *marketing*, lo que más adelante es replanteado por otros autores, quienes afirman que la labor del *marketing* interno debe realizarse en buena parte desde el departamento de recursos humanos, acompasando la labor con la intervención de otros departamentos como producción, servicio al cliente, comunicaciones, entre otros.

Por su parte, Levionnois (1992, p. 12), dice que "el *marketing* interno, es un conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores", definición que plantea su marco de acción, añadiendo a la satisfacción del cliente externo, la de los empleados, que finalmente es lo que se busca con la implementación del *marketing* interno, según lo que se ha escrito hasta el momento en este tema, implicando esto, la necesidad de realizar una serie de cambios y ajustes internos, además de variaciones en la manera en que la empresa realiza sus labores, en torno a los clientes, siendo así como para Varey (2000, p. 47), el *marketing* interno es una forma de *marketing* dentro de una organización que enfoca la atención del *staff* sobre las actividades internas que necesitan ser cambiadas en orden a reforzar la actuación en el mercado externo, buscando siempre satisfacer de la mejor manera las necesidades y los requerimientos del cliente externo, lo que implica el involucramiento de todos y cada uno de los empleados que tienen que ver con el proceso, pues como lo

expresa Ballantyne (2000), citado por Varey (2000, p. 43) en su definición, el *marketing* interno es una estrategia para desarrollar relaciones entre el personal a través de los límites internos de la organización. Esto se hace para que la autonomía del personal pueda combinarse en una apertura del conocimiento generando procesos que desafían algunas actividades internas que necesitan ser cambiadas, y que no sólo son responsabilidad de quien ejerce la labor de coordinación, sino de todos los empleados involucrados en el proceso.

Para Gronroos (1981), citado por Varey (2000, p. 223), el *marketing* interno es "vender la firma a sus empleados", tratando de generar en ellos tal conocimiento interno de la organización, sobre lo que se hace, sobre lo que se ofrece y sobre lo que se tiene, que se sientan motivados a realizar sus trabajos pensando en el impacto que puede tener su labor sobre toda la organización.

Pero, además de conocer el proceso de surgimiento del *marketing* interno y varias definiciones, se considera de gran valor, destacar algunos de sus elementos, que permitirán entender mejor la temática.

Tabla 1. Elementos del *mrketing* interno.

Elementos	**Características**
Desarrollo de los empleados	Según Bohnenberger (2005, p. 51), es uno de los elementos más citados en los estudios hechos (Rafiq y Ahmed, 1993; Gronroos, 1990a; Conduit y Mavondo, 2001; Kotler, 1998; Lings, 2004). La preocupación no es simplemente el aprender a realizar la tarea, sino combinar los diversos factores que el empleado tiene la posibilidad de desarrollar de manera integrada, en las diferentes actividades de la empresa, a través de las mejoras en la realización de las labores diarias, mediante nuevos sistemas y metodologías para realizar el trabajo, conociendo mucho mejor a los clientes externos y sus necesidades, los valores organizacionales, las políticas institucionales o simplemente con el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados (Lings, 2004).

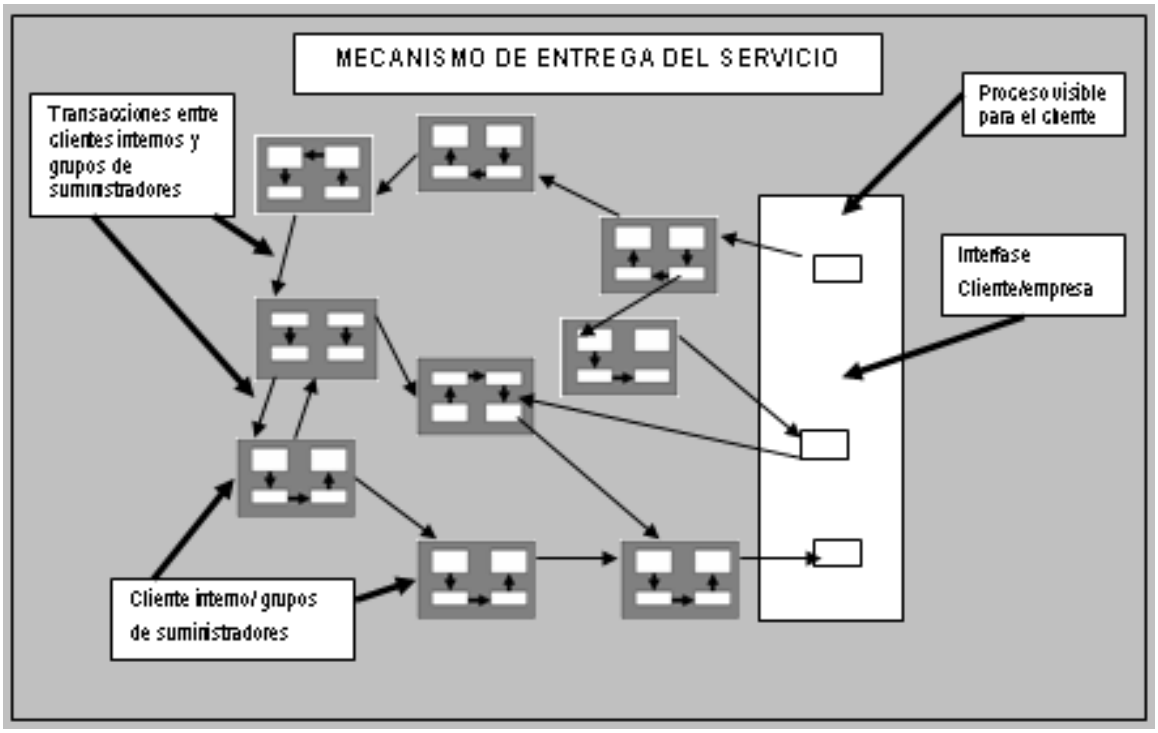
Elementos	Características
La comunicación	De acuerdo con Bohnenberger (2005) es un elemento que puede bifurcarse en comunicación interna y comunicación externa (Rafiq y Ahmed, 1993; Gronroos, 1990; Conduit y Mavondo, 2001). La comunicación interna está relacionada a toda la información que se origina en la organización, para los integrantes de la misma, que en general no se dispone para el cliente externo, como las metas y los objetivos organizacionales, mientras que la comunicación externa, es la que llega a los clientes y la comunidad por medio de la publicidad o los anuncios en periódicos u otros medios de comunicación, que reciben tanto los empleados como los clientes externos simultáneamente, pero que a partir de la implementación de un programa de *marketing* interno, se espera informar primero a los empleados y después al público en general.
El conocimiento	Según Bohnenberger (2005, p. 51), se refiere al desarrollo de una cultura de conocimiento del cliente (Kotler, 1998), y a la capacitación de los empleados para que conozcan lo que "debe hacerse" y principalmente, "por qué" debe hacerse (Berry y Parasuraman, 1991)", lo que da las pautas a nivel interno de cuáles son las pretensiones de la organización con la adopción del *marketing* interno y las formas de llevarlo a su implementación. Esta socialización de la información, crea un interés personal y una motivación en los empleados por conocer mejor a sus clientes, sensibilizándolos a descubrir las necesidades que éstos tienen, y de esta manera, poder enfocar las labores internas a servirles mejor.
Reconocimiento de los empleados	Mediante un sistema de salarios apropiados, que esté por lo menos en la media de la industria a la cual pertenece la empresa, o mediante el establecimiento de un sistema de incentivos, que motive al empleado a dar más y con mayor calidad.

Fuente: El autor.

Modelos de marketing interno

Si se considera el *marketing* interno como una herramienta para el desarrollo de una cultura de orientación al cliente (Bohnenberger, 2005, p. 70), es plausible pensar que los diferentes modelos de *marketing* propuestos parten del principio fundamental de

reconocer al empleado como cliente interno, la mayoría de ellos apuntan a que las organizaciones desarrollen una secuencia de acciones, dirigidas a obtener un cliente externo satisfecho y en consecuencia, se lograrán ventajas competitivas desde diversos frentes. Es claro entonces, que las categorías referidas a satisfacción del cliente y calidad de los servicios, son los objetivos y las metas de cualquier modelo de gestión dentro del *marketing* interno.



Fuente: Adaptación de Bohnenberger, 2005.

Figura 2. Diagrama de *marketing* interno de Lings.

Ahora bien, Lings (1999b, p. 15), en lugar de considerar a los empleados como clientes internos, considera los procesos del servicio y los sectores como los verdaderos clientes internos. Según este autor, se deben reconocer los grupos internos, los procesos de clientes internos y externos visibles y las interacciones externas e internas, tal y como se muestra en la figura 2, en la que se puede apreciar la doble función de cada elemento: de cliente cuando le es suministrado el servicio y de proveedor cuando éste lo suministra

a otros, formándose a partir de todas estas relaciones, la cadena interna del servicio, de la que forman parte todas las dependencias de la organización. Además, el autor plantea que este modelo se fundamenta en algunos principios generales, como son: “1) cada proceso recibe *inputs* de proveedores internos, les añade valor y lo convierte en *output* hacia el cliente interno; 2) los requerimientos y expectativas del cliente interno, deben ser comunicados a los proveedores internos; 3) la evaluación del servicio prestado al cliente interno debe ser comunicada al proveedor interno; 4) las consecuencias por encontrar o no requisitos del cliente interno pueden convertirse en premios o castigos; y 5) los empleados deben hacerse compañeros de los gestores para que este sistema funcione”.

Lings (1999), citado por Bohnenberger (2005, p.70), presenta como ventajas de este modelo frente a los otros modelos:

Contribuye al Incremento de la satisfacción de los empleados: una vez publicado el diagrama de *marketing* interno, luego de la aplicación del modelo, los empleados revelaron estar más satisfechos con el ambiente de trabajo, pues empezaron a recibir servicios con mayor calidad de parte de los otros empleados (proveedores internos) y se hizo más razonable, el prestar mejor servicio a sus clientes.

Se enfoca en el cliente externo: el modelo sugiere que las acciones realizadas internamente en los sectores/departamentos deben estar alineadas con las necesidades o requerimientos del cliente externo.

Despliega dentro de la organización, una visión holística: cada empleado va identificando su posición frente a la de los otros y pueden percatarse de qué manera su trabajo logra incidir en el cliente final ya sea directa o indirectamente.

Rediseño proactivo de los procesos: pueden identificarse los cuellos de botella y las acciones/relaciones entre los departamentos que pueden ser mejorados.

Mide la calidad de los servicios: se pueden identificar las interacciones entre proveedores y clientes internos, medir la calidad del servicio de esas interacciones,

identificando dónde se hace necesario realizar cambios, para encontrar las expectativas del cliente interno y después determinar los indicadores de desempeño para acompañar los resultados.

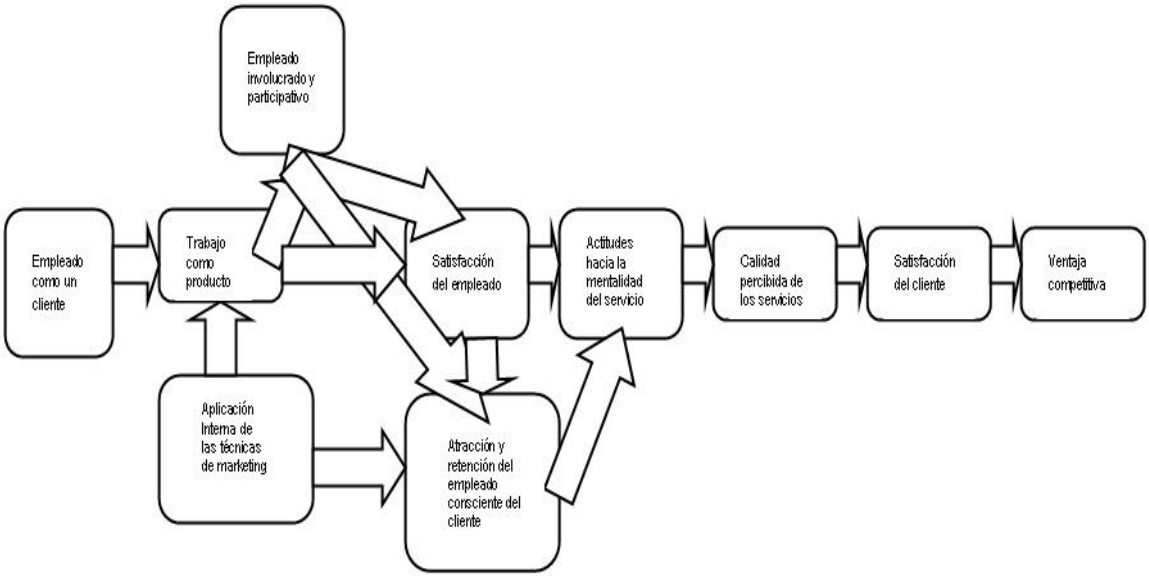
Traslado de la calidad de los servicios externos para los departamentos internos: la calidad del servicio entregado al consumidor final, se verá afectado por la calidad de los servicios internos. Esto hace que sea indispensable realizar mediciones de los servicios a nivel interno para verificar si están satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

Motiva a los empleados para ajustar su labor a la estrategia de satisfacción del cliente externo: los proveedores internos pueden ser motivados de diversas formas a lograr altas calificaciones de la calidad interna del servicio. Mediante la publicación de un diagrama de puntajes de calidad del servicio, éstos, tienen la posibilidad de conocer su calificación y su posición, además de identificar los niveles de competencia entre los departamentos, convirtiéndose en un reto, el entregar un servicio de mayor calidad.

En los modelos de *marketing* interno, se destaca la percepción que desarrollan los empleados con respecto a la importancia de su función en materia de orientación al cliente, que es motivada por la conciencia de cliente interno, que comienza a darse dentro de la organización. Así: Grönroos (1981), citado por citado por Rafiq y Ahmed (2000, p. 224) (ver figura 4), afirma que esto se motiva con técnicas como las campañas publicitarias internas, mediante las cuales se dan informaciones anticipadas, se despierta el interés y se genera la motivación necesaria en los empleados para asumir una orientación al cliente; Lings (1999) (ver figura 2), sostiene que los empleados identifican su posición en relación con la de sus compañeros y pueden ver cómo su trabajo afecta directa o indirectamente al cliente final, lo que contribuye a la construcción de una ventaja competitiva sostenible, pues de esta manera, se hace muy complicado para los competidores el copiar los esfuerzos hechos en el ámbito interno de la empresa. En la investigación hecha por este autor, se demostró que mediante la aplicación del modelo, se puede facilitar la gestión de los departamentos y los empleados, mejorando además, los resultados de la organización. Por su parte, Levionnois (1992) (ver figura 6), sugiere que

se mire este proceso como una oportunidad y no como una amenaza, sabiendo que toda iniciativa debe tener en cuenta las motivaciones y centros de interés de los que llevan a cabo las acciones necesarias para su desarrollo, comenzando por los miembros del equipo de dirección en su forma de ejercer su función y a su vez, de dirigir a los empleados, aceptando que en materia de gestión de personal, nada puede ser impuesto, y propone que se conozca y se comprenda primero el mercado interno –mediante la realización de estudios cualitativos del mercado interno; que se adecue a las exigencias del mercado externo– como marco de referencia y proyecto de empresa, con gestión participativa y con una organización efectiva; que se organice el cambio y se movilice a los hombres para triunfar – mediante un plan de acción que involucre la gestión de los recursos humanos y el trabajo en equipo, basado en la calidad.

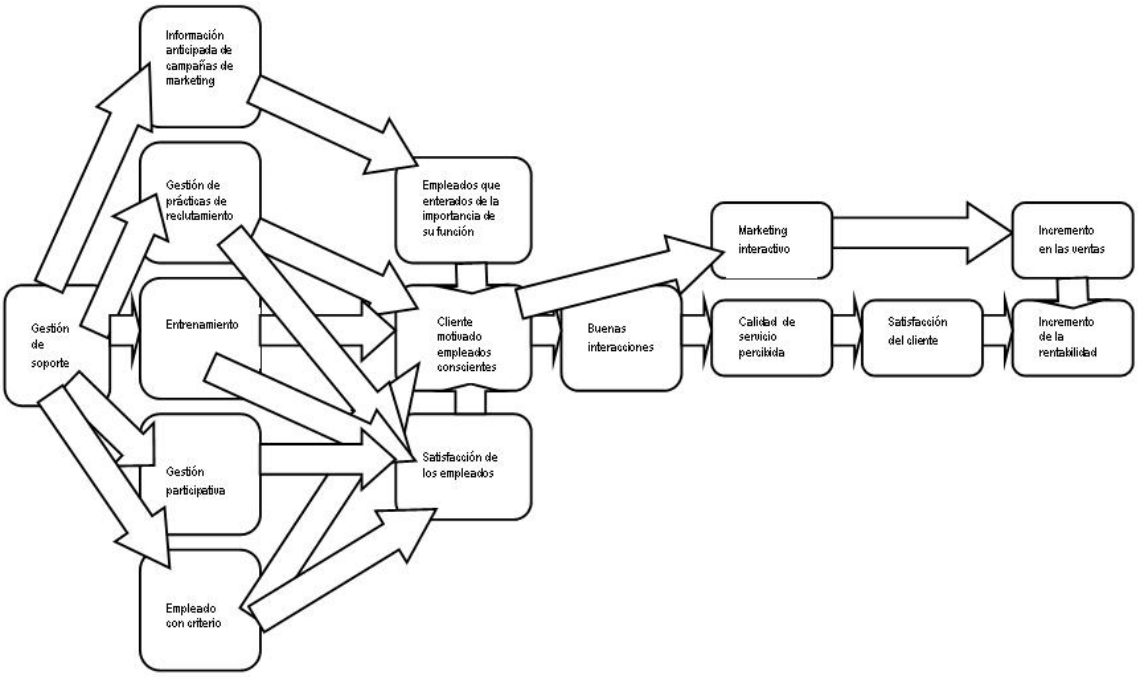
En lo que respecta a la motivación que se genera en los empleados al implantarse el modelo de *marketing* interno, Berry (1981), citado por citado por Rafiq y Ahmed (2000, p. 223) (ver figura 3), sostiene que mediante la adopción de técnicas de *marketing* interno el empleado es motivado a involucrarse y participar en el proceso y a obtener satisfacción en su trabajo; Grönroos (1981) (ver figura 4), dice que la motivación se genera cuando el empleado percibe la importancia de su función, haciéndose más consciente de su labor y que mediante las técnicas del *marketing* interno, se puede despertar el interés y la motivación de los empleados para una orientación al cliente; Rafiq y Ahmed (2000, p. 231) (ver figura 5), afirman que la motivación del empleado es impulsada por el *marketing* interno, que lleva a la satisfacción en el trabajo; Lings (1999b, p. 17) (ver figura 2), en su Diagrama de *Marketing* Interno asegura que para corresponder con la estrategia de satisfacción del cliente externo, los proveedores internos pueden ser motivados de diversas formas a lograr altas calificaciones de la calidad interna del servicio; en su modelo, afirma que una línea frontal de empleados felices y motivados es fundamental en el servicio de entrega de bienes a los clientes.



Fuente: Modelo de Berry – Citado por Rafiq y Ahmed. 2000, p. 225.

Figura 3. Modelo de *marketing* interno de Berry.

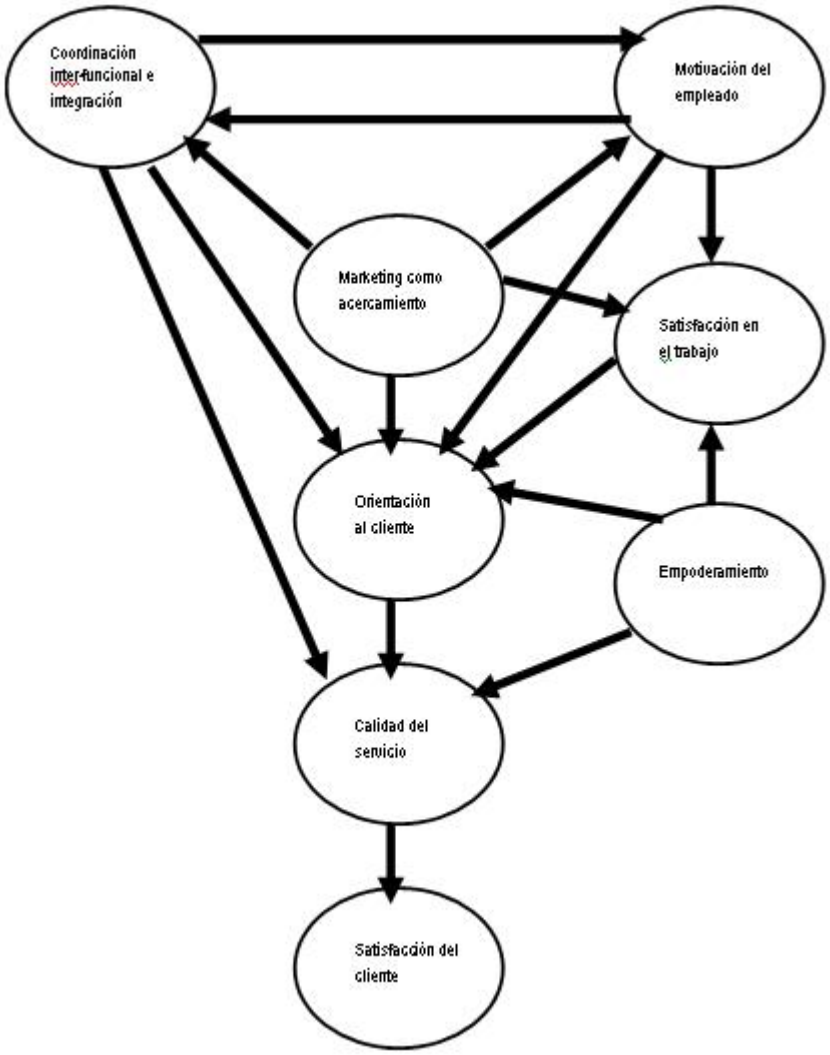
En cuanto a coordinación interfuncional e integración, Rafiq y Ahmed (2000, p. 231) (ver figura 5), destacan su importancia para lograr la motivación del empleado, la orientación al cliente y la calidad de los servicios; Lings (1999a, p. 453) (ver figura 2), dice que se pueden identificar las interacciones entre proveedores y clientes internos, medir la calidad del servicio de esas interacciones, identificando donde se hace necesario realizar cambios; Levionnois (1992, p.13) (ver figura 6), propone analizar con objetividad los elementos de la nueva situación movilizar al personal y a la empresa para enfrentarla, tomar las mejores decisiones y asegurar su puesta en marcha.



Fuente: Modelo de Grönroos – Citado por Rafiq y Ahmed. 2000, p. 226.

Figura 4. Modelo de *marketing* interno de Grönroos.

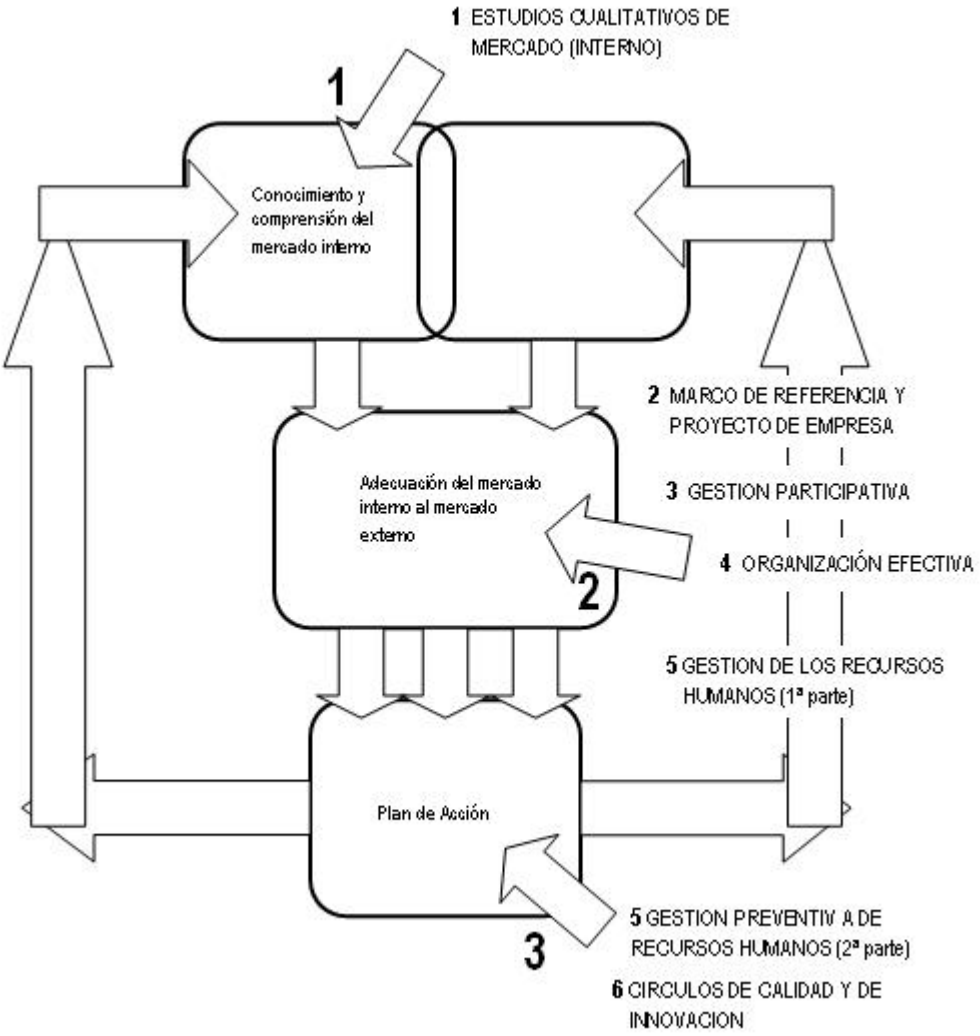
En materia de orientación al cliente, Berry (ver figura 3), destaca la importancia de atraer y retener empleados orientados al cliente pensando en las percepciones de calidad del cliente externo, buscando tener un cliente satisfecho en el mercado; Grönroos (ver figura 4), dice que los empleados satisfechos son aquellos que están motivados y orientados al cliente; Rafiq y Ahmed (ver figura 5), asegura que la orientación al cliente se logra con el apoyo del *empowerment*, trayendo como consecuencia calidad en los servicios, llegándose a obtener como resultado la satisfacción del cliente, y relacionan además la satisfacción el en trabajo con la orientación al cliente; Lings (1999b, p. 455) (ver figura 2), afirma que una orientación balanceada al cliente (entre el cliente interno y el externo) puede proveer información de mayor valor, adicional a las respuestas internas, al proceso de entrega del servicio y al diseño de sistemas de recompensa.



Fuente: Modelo de Rafiq y Ahmed. 2000, p. 231.

Figura 5. Modelo de marketing interno de servicios de Rafiq y Ahmed.

Referente a los requerimientos y expectativas del cliente interno, Lings (1999b, p. 456) (ver figura 2), aduce que éstas deben ser comunicadas a los proveedores internos, de manera que el servicio a prestar por parte de éstos, las pueda satisfacer.



Fuente: Levionnois, M. *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. (1992, p. 13).

Figura 6. Modelo de *marketing* interno de Levionnois.

Levionnois (1992, p. 12) sustenta su modelo en tres fases y seis disciplinas, bajo la concepción de que nada debe ser impuesto en materia de gestión personal, y que por el contrario, se debe recurrir a la motivación, siendo así como en la primera fase, del conocimiento y la comprensión del mercado, se debe recurrir a estudios cualitativos de nivel interno y a investigaciones del mercado interno para encontrar las motivaciones de los clientes internos; en la segunda fase, de adecuación, Levionnois analiza con objetividad los elementos de la nueva situación, y sugiere movilizar al personal y a la

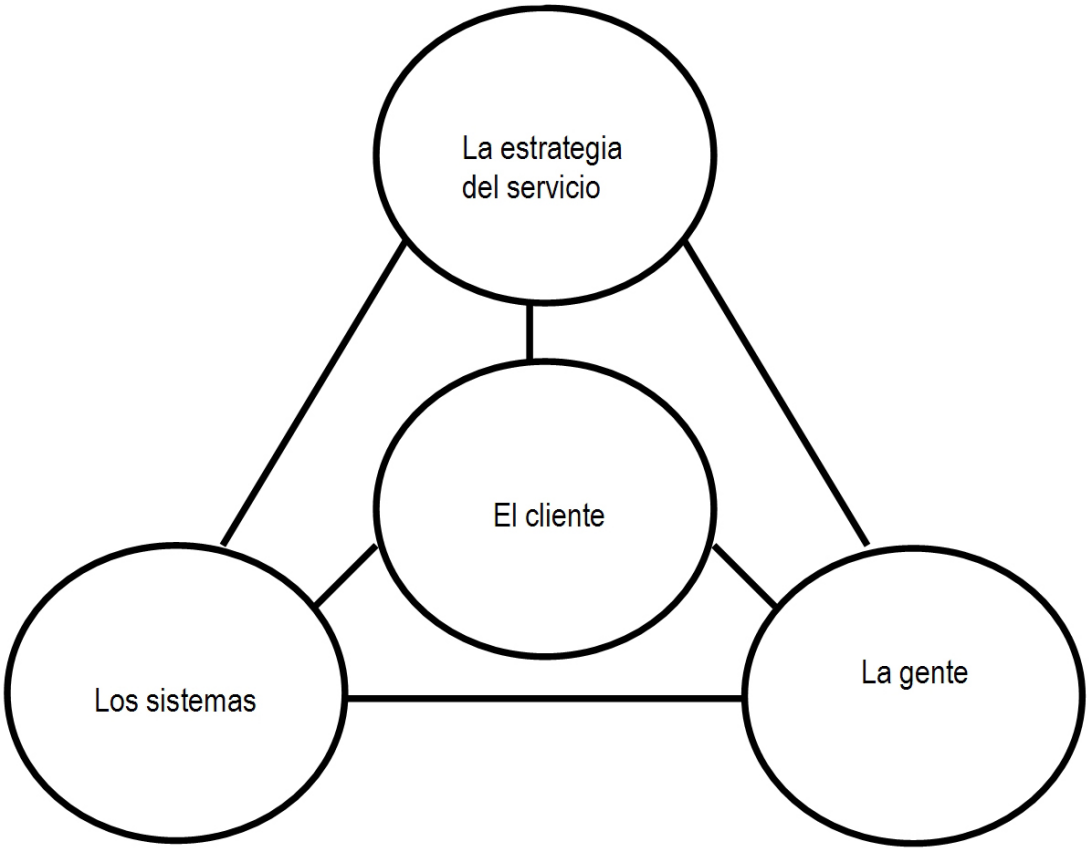
empresa para enfrentarla, tomar las mejores decisiones y asegurar su puesta en marcha y su correspondiente seguimiento; en la tercera fase, de movilización general en torno a las acciones de mejora, el autor propone la adopción de los círculos de calidad e innovación, sabiendo que la calidad es un asunto de todos y que a todos los miembros de la organización les compete prestar un buen servicio.

En el servicio, primero la calidad

Para Kotler, citado por Cowell (1991, p. 24), "un servicio es cualquier actividad o beneficio que una de las partes puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no produce la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico", definición que hace evidente las dos formas generales de servicios: (1) como valor agregado a un producto o servicio, que puede prestarse antes, durante y/o después de la venta; y (2) como un servicio de principio a fin.

De acuerdo con lo anterior calidad del servicio, que en este caso, puede ser, satisfacer la demanda del cliente con niveles de excelencia, entendiendo que "se produce un buen servicio cuando se tienen empleados que están comprometidos con la calidad en su propio trabajo y están dispuestos a hacer lo que sea para entregar ese mismo nivel de calidad a los clientes" (Horovitz, 1994, p. 3-4).

Pero lograr esta dinámica de compromiso, según lo afirman Albrecht y Zemke (1999, p. 43), requiere de la integración de tres factores en el servicio: "una clara estrategia del servicio, un personal atento al cliente y unos sistemas amables para el cliente", de manera que el servicio se enfoque realmente al cliente, lo que estos autores sustentan en el llamado por ellos, "Triángulo del Servicio", estableciendo una relación triangular en la que la empresa y el cliente están vinculados, mediante los factores antes mencionados (ver figura 7).



Fuente: Albrecht, Kart & Zemke, Ron. *Gerencia del servicio.* (1999, p. 44).

Figura 7. El triángulo del servicio.

Albrecht y Zemke (1999, p. 45), sostienen que es importante pensar en que "la organización existe para atender las necesidades de la gente que está prestando el servicio al cliente", lo que implica fijarse primero en el cliente interno y sus necesidades para que éste pueda interesarse en satisfacer las necesidades de los clientes externos. Es de tener en cuenta que el cliente interno, debe saber y ser conciente de que tanto su dependencia como las otras dependencias de la organización, están requiriendo permanentemente de diversos servicios internos que son prestados por los empleados, haciéndose explícito que no sólo depende de la administración el que se atiendan las necesidades de los clientes internos, sino que también, depende de los mismos empleados.

En los servicios, es natural que también se presenten fallas y para lograr diagnosticarlas, se requiere tener en cuenta la existencia de la brecha del servicio, que se concibe como la distancia que existe entre las expectativas del cliente con respecto a un servicio y su percepción cuando ya se le ha brindado. Esta brecha, es a la vez, ocasionada por otra serie de brechas existentes en la calidad de los servicios, que se presentan por diversos motivos y que a veces parecieran ser desconocidas por los gerentes, pues no las tienen en cuenta para poder interpretar las fallas que se han presentado, limitando de esta forma la posibilidad de acortarlas o de eliminarlas. Dichas brechas son:

"Brecha del conocimiento: que hace alusión a la diferencia que existe entre lo que los consumidores esperan de un servicio y lo que la gerencia cree que éstos esperan de él.

Brecha de las normas: que se refiere a la diferencia que se presenta entre lo que la gerencia percibe que los consumidores esperan y las normas establecidas de calidad para la prestación del servicio.

Brecha de la prestación: que se entiende como la diferencia existente entre las normas de calidad establecidas para la prestación del servicio y la calidad real de éste.

Brecha de la comunicación: que consiste en la diferencia que resulta entre la calidad real del servicio brindado y la que se prometió y/o describió en la comunicación externa de la empresa.

En concreto, la brecha del servicio está en función de las brechas del conocimiento, de las normas, de la prestación y de la comunicación. Cuando una de éstas aumente o disminuya, la brecha del servicio responderá en consecuencia (Hoffman y Bateson, 2002, p. 327). Esto indica que para eliminar la brecha del servicio, en la búsqueda de alcanzar una mayor calidad, se debe comenzar por eliminar las brechas del conocimiento, las normas, la prestación y la comunicación, lo que puede hacerse en la organización, siempre y cuando se logren detectar, se acepten como fallas y se trabaje por eliminarlas. En este punto, se requiere del compromiso de toda la organización, para tomar conciencia

sobre las fallas que ocasionan las brechas y que afectan directamente la calidad en el servicio, y a partir de allí, establecer un plan de mejoramiento, dirigido a eliminarlas.

En este sentido, para tratar de cerrar la brecha que se presenta en el servicio, Albrecht y Zemke (1999, p. 31), hacen referencia al momento de verdad, "que según definición de Carlzon, es un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene la oportunidad de formarse una impresión". Esto que pareciera sólo presentarse a nivel externo, también se presenta a nivel interno en la organización, cuando de recibir o entregar un servicio entre dependencias se trata, generándose en el cliente interno un concepto favorable o desfavorable del servicio interno prestado, lo que puede afectar directamente la relación entre dependencias, ya sea positiva o negativamente, de acuerdo con la experiencia que se haya tenido.

Según Albrecht y Zemke (1999, p. 31), el problema y reto desde este punto de vista, dado que los gerentes no pueden estar a todo momento en todo, para influir en la calidad de los momentos de verdad, consiste en crear una organización orientada al cliente, de manera que los empleados con su actitud frente al trabajo, y el apoyo de la organización, ayuden a generar un buen ambiente de trabajo y un sistema amable para el cliente interno, que es el que interesa analizar en este estudio.

Pero orientar hacia el cliente interno a la organización, implica que antes de realizar cualquier movimiento o establecer cualquier proceso, se requiera conocer las necesidades de los clientes, de la misma forma que se hace en todo mercado en el que desea participar o en el que participa una organización, y es por ello que se debe hacer investigación de mercados, en este caso, en el ámbito interno de la empresa, pues es conveniente identificar lo que quieren y requieren los clientes internos, de manera que pueda enfocarse el desarrollo de las actividades de los proveedores internos hacia la satisfacción de los clientes internos, ya que la investigación del mercado a este nivel, va a proveer información sobre las necesidades y deseos del cliente interno, que pueden ser categorizados en dos niveles: (1) deseos y necesidades con los que se relaciona el

empleado con la empresa y puede incluir factores como pago y condiciones, estatus y ubicación del empleo, cuando se consideran los trabajos realizados como productos; y (2) los deseos y necesidades del empleado pueden relacionarse a la necesidad de entradas de calidad de los proveedores internos y otras funciones de soporte. Esos deseos y necesidades, así como afectan la motivación de los empleados, directamente afectan sus habilidades para proveer entradas de calidad a sus clientes internos o al cliente final, dependiendo de su posición en la cadena de suministros y se hace necesario, por lo tanto, que los deseos y necesidades se comuniquen al proveedor interno para que éste los traduzca en acciones apuntando a encontrar dichas necesidades y así pueda proveer calidad en el servicio (Reynoso & Moores, citados por Lings 1999b, p. 458).

Es conveniente aclarar en este punto, que en el presente estudio, el primer nivel de deseos y necesidades categorizados por Lings, no será abordado, puesto que el alcance y el interés del investigador sólo llegan hasta definir las necesidades y deseos de los clientes internos en relación con la capacidad y la voluntad de los proveedores internos para satisfacerlos.

Según lo anterior, dentro de la organización se deben tener en cuenta varios aspectos como definir los roles en el proceso de interacción y estimular el asumir dichos roles internamente, “reconociendo que la interacción entre dos funciones internas es de dos vías, el cliente interno en la transacción es aquel que está definiendo las especificaciones a ser reunidas para ser satisfecho. El proveedor interno es aquel que satisface este requerimiento y puede, en el interés de satisfacer al cliente interno, requerir información o un servicio como si el cliente interno estuviera actuando de proveedor interno” (Lings, 2000, p. 32), con lo cual, se puede asumir que dentro de las organizaciones, cada dependencia, para el desarrollo de sus actividades y procesos, debe desempeñarse como proveedora y también como cliente, lo que lleva a establecer que no sólo se debe pensar en exigir buena calidad en el servicio que se recibe de los otros, sino que también se debe procurar ser exigentes en el servicio a prestar, generándose una conciencia de compromiso y cooperación interna, provocando un efecto multiplicativo, que, como lo sugiere Lings (2000), “maximizando la calidad del servicio interno tendrá el efecto de

incrementar la motivación de los empleados para realizar sus tareas", quienes al ver que los demás se preocupan y se exigen para entregar un buen servicio, tratan de no quedarse atrás, con el objeto de no verse juzgados por los otros.

Los empleados al sentirse estimulados a prestar un mejor servicio, se sienten también más satisfechos con la labor que realizan, y al ver que son tenidos en cuenta y que en lugar de ser criticados reciben reconocimiento público, van adoptando una actitud de satisfacción personal, que sumada con las actitudes de satisfacción personal de los demás, puede mejorar significativamente el clima organizacional, y generar además, una importante dinámica de trabajo colaborativo, coincidiendo con lo que sostienen Arnett, Laverie & McLane (2002, p. 90), al decir que "el comportamiento positivo de los empleados está caracterizado por un compromiso de proporcionar al cliente un buen servicio, cooperación con otros empleados y compromiso con la organización", lo que incide directamente en el cambio de percepciones de parte de los empleados frente a la empresa, pues "la satisfacción en el trabajo de los empleados ha sido relacionada con un incremento en la orientación al cliente por los empleados, un incremento en la satisfacción del cliente y un incremento en la calidad del servicio percibida", como lo anotan los mismos autores. Esto mejora significativamente la imagen que de la organización tienen los empleados, surgiendo en ellos un sentimiento de orgullo por su empresa, no sólo por lo que ahora es, sino por lo que ellos están aportando con su trabajo y su comportamiento para que sea lo que es ahora. Por esto, "es muy importante establecer relaciones con otros empleados y verlos como proveedores internos y clientes internos" (Gummesson, 1998 citado por Lings, 1999b, p. 458), pues esta dinámica al interior de la empresa genera mayor grado de compromiso con la labor realizada de parte de los empleados, en orden a satisfacer adecuadamente las demandas de los clientes internos y, de algún modo, a exigir calidad y cumplimiento de quienes desempeñan el rol de proveedores en las diferentes interrelaciones.

Al respecto, según Albrecht y Zemke (1999, p. 113), "los empleados de una organización de servicio se pueden clasificar en tres categorías, a saber: la gente de servicio primario, aquellos que tienen contacto con el cliente, directo y planeado; la

segunda categoría incluye a la gente de servicio secundario, que generalmente sirve al cliente sin ser visto, pero que tiene contacto incidental con éste; y la tercera categoría, que incluye a todos los demás, quienes conforman la gente de apoyo al servicio". Esta dinámica del servicio en relación con el cliente externo, también se presenta con el cliente interno, pues al interior de las organizaciones la dependencia que se dispone prestar un servicio a otra, planea como atender el requerimiento que le fue hecho, utilizando su personal para ello, pudiendo utilizar gente de cualquiera de las tres categorías para atender el servicio, y es precisamente allí, donde se ve la importancia de que los empleados sean concientes que quienes van a recibir el producto de su trabajo, son sus clientes, en este caso internos, y que así como para servir al cliente externo se requiere tener motivación, de la misma manera para servir al cliente interno, la motivación se hace necesaria. Esto implica que se debe generar al interior de la organización, una verdadera orientación hacia el servicio, de manera que todo servicio se preste pensando en beneficiar al cliente.

Para lograr esta motivación en los empleados, Albrecht y Zemke (1999, p. 114), sugieren tener en cuenta cuatro variables que van a incidir en los niveles motivacionales de la gente, a saber: 1) la calidad de vida de trabajo en general, que aunque no garantice necesariamente un alto nivel de motivación, si es baja, es factible que sí genere desmotivación en la gente; 2) la moral general, que es un indicio necesario, aunque no suficiente para una alta consagración, pues aunque la gente de servicio tenga una baja moral por alguna razón, es posible que continúen haciendo su trabajo con alto nivel de dedicación, y así mismo, puede suceder que aunque tengan una alta moral, estén haciendo su trabajo con bajo nivel de empeño y dedicación; 3) un nivel de energía personal predominante, en términos de una tranquilidad individual y un bienestar psicológico, que a veces pueden ser bajos, lo que dificulta que la gente realice su labor con entusiasmo; y, 4) una sensación general de optimismo, en la que predomina una convicción personal de querer hacer las cosas y de alcanzar nuevos niveles de desempeño. Todo esto, incide directamente en la prestación del servicio, siendo el cliente, quien finalmente se beneficia o se perjudica con esto, pues es él quien va a valorar el servicio que le es prestado,

esperando que siempre sea de calidad, no importando lo que suceda en el proceso, así se presenten las situaciones que se acaban de describir.

En el momento de la prestación de un servicio, se hace necesario que tanto el empleado como el cliente, estén motivados, y aun existiendo múltiples posibilidades de valorar los servicios que se reciben, “la motivación del cliente es lo que determina la calidad del servicio” (Horovitz, 1994, p. 13), llegando a ser imprescindible conocer al cliente antes de disponerse a servirle, de forma que se pueda establecer cuales son sus intereses, deseos, opiniones y expectativas frente a lo que está requiriendo, y de esta manera, tener mayor claridad sobre lo que se debe hacer para poder satisfacerle, como por ejemplo, saber que el comprador de seguros compra tranquilidad, y que el comprador de vacaciones compra ausencia de preocupaciones, tal como el que vende un espectáculo desea atender a un espectador que compra diversión; es entender lo que el cliente aspira obtener al realizar su compra o al acceder al servicio, para que se pueda orientar la prestación del servicio hacia ese horizonte.

Para que esta situación pueda darse, quien presta el servicio debe también estar motivado a satisfacer al cliente, situación que no se logra por medio de la obligatoriedad, sino por la vía del convencimiento, argumentando razones y propósitos valederos, fundamentados en el acercamiento que se ha podido tener con el cliente, pues “todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio será inútil si no cuenta con la participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa” (Soriano, 1993, p. 82), que será el encargado de lograr que ese consumidor se sienta satisfecho, no simplemente con el buen trato o con una sonrisa amable, sino con la prestación de un servicio a la medida, o incluso, y de ser posible, por encima de sus expectativas. De igual forma, “si la gente de servicio no es amable, útil, cooperadora e interesada en las necesidades del cliente, éste proyectará la misma actitud sobre la organización en conjunto” (Albrecht y Zemke, 1999, p. 106). Esto implica una acción de liderazgo dentro de la organización que debe comenzar por las directivas, y como lo describe Soriano, “la motivación, el entusiasmo, se contagian, se transmiten, se provocan…, pero no se imponen” (Soriano, 1993, p. 90), lo que implica el involucramiento decidido de la

dependencias que tengan a su haber, esta responsabilidad, obviamente contando con el aval directivo y la participación de los empleados, teniendo en cuenta que “el orgullo en una organización resulta de percepciones especificas de la organización y de experiencias con esa organización”, según Arnett, Laverie & McLane (2002, p. 90), que poco a poco van generando un mejor ambiente de trabajo a nivel interno y van incidiendo positivamente en la imagen que los empleados tienen de la empresa, como lo destacan los mismos autores, afirmando que “los empleados con un alto nivel de orgullo en una organización perciben aquella organización como importante, significativa, efectiva y como una parte de la comunidad que vale la pena”. Sin embargo, no es una tarea fácil lograr que los empleados miren a sus compañeros tanto de dependencia como de otras dependencias como sus clientes internos, pues como lo expresan Albrecht & Zemke (1999, p. 113), “con frecuencia ocurre que la gente de adentro, la que nunca trata con el cliente, se preocupe sólo por las cosas de adentro. Pueden emplear tanto tiempo y esfuerzos ocupados en información, procedimientos, formas e informes, que se vuelven completamente introvertidos en sus puntos de vista”, y se olvidan que esas actividades internas, se realizan precisamente para servir a alguien al interior de la empresa, es decir, al cliente interno, quien generalmente espera recibir un servicio de calidad y a tiempo.

Además de lo mencionado anteriormente, sobre la motivación y el involucramiento, se deben tener en cuenta varios aspectos como definir los roles en el proceso de interacción y estimular el asumir dichos roles internamente, “reconociendo que la interacción entre dos funciones internas es de dos vías, el cliente interno en la transacción es aquel que está definiendo las especificaciones a ser reunidas para ser satisfecho. El proveedor interno es aquel que satisface este requerimiento y puede, en el interés de satisfacer al cliente interno, requerir información o un servicio como si el cliente interno estuviera actuando como un proveedor interno” (Lings, 2000, p. 32), con lo cual cada dependencia debe desempeñar doble papel, ser proveedora y a su vez cliente, dependiendo del proceso que se esté ejecutando. De esta manera, se crea un interés en saber qué necesita el otro y cómo lo necesita, para poder proveérselo, porque “los trabajadores deberían saber como contribuir cada uno al trabajo del otro” (Ballantyne en: Varey, 2000, p. 43), en el sentido de que los proveedores entreguen un muy buen insumo

a sus clientes y de esta forma le faciliten a éstos, desempeñarse mucho mejor, pues como lo sugiere el mismo autor analizando a Berry (1981-1983), “la lógica es que la organización necesita empleados que estén satisfechos con los productos de su trabajo en orden a satisfacer los consumidores” (Ballantyne, en: Varey, 2000, p. 43).

Se debe tener en cuenta que dentro de una organización, al existir diferentes departamentos, se prestan diversos tipos de servicios y en consecuencia, se presentan diferentes expectativas con relación al servicio prestado o recibido, lo que induce a pensar en la tarea de preparar los servicios de acuerdo con la clase de necesidades y expectativas, significando esto, que es necesario atender varios tipos de clientes, que reunidos por grupos, pueden mirarse como públicos, induciendo esta situación a introducir en la organización, las prácticas de segmentación, ya que “el ambiente interno de la organización puede ser dividido en distintos segmentos de mercado con diferentes deseos y necesidades”, como lo afirma Lings (2000, p. 29), requiriéndose para ello, la gestión de *marketing*, al ser esta tarea de competencia y responsabilidad, en este caso, de quien tenga a su cargo el *marketing* interno, puesto que debe utilizar las herramientas del *marketing* tradicional para realizar correctamente la segmentación al interior de la organización.

A partir de allí, “la próxima operación como cliente - *Next Operation as A Customer* (NOAC), (Denton 1990), es una progresión natural de la identificación de esos segmentos internos de mercados dentro de la organización. NOAC se basa sobre la idea de que cada grupo dentro de la compañía debería tratar los recipientes de su producción como un consumidor interno y esforzarse por proveer producción de alta calidad para ellos…, este concepto de proveedor interno y de cliente interno puede abarcar todas las otras definiciones de *marketing* interno. Por ejemplo, si el lector visualiza que el *marketing* interno es el diseño de mejores productos del trabajo para satisfacer las necesidades de los empleados” (Lings & Brooks, 1998, p. 328), se sobreentiende que hay que conocer primero cuáles son sus necesidades y sus expectativas, para poder entregar un producto o servicio que pueda satisfacerlas. Pero, para conocer las necesidades, percepciones y expectativas de los clientes, se debe saber qué son (ver tabla 2).

Tabla 2. Necesidades, percepciones y expectativas del cliente.

Las necesidades	Las percepciones	Las expectativas
Kotler, citado por Lambin (1995, p. 69), define la necesidad como un "sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana".	Es lo que el cliente percibe, del servicio que recibe o va a recibir, y percibir se refiere al "proceso mediante el cual un individuo elige, organiza e interpreta estímulos en una imagen significativa y coherente del mundo" (Schiffman y Kanuk, 2005, p. 630).	Es lo que se espera del servicio. Schiffman & Kanuk (2005, p. 626), afirman que la expectativa es "lo que la gente espera ver con base en experiencias familiares o anteriores", mientras que Hoffman y Bateson (2002, p. 313) definen las expectativas como "el punto de referencia que sirve para comparar los encuentros, del presente y del futuro, de los servicios".

Fuente: Adaptación del autor.

En general, se conocen dos tipos de expectativas de los clientes, que son las expectativas probables y las expectativas ideales. Dentro del ámbito de servicios, "el servicio pronosticado es una expectativa probable, que refleja el grado de calidad del servicio que el consumidor piensa que recibirá.

El servicio deseado es una expectativa ideal que refleja el grado de calidad del servicio que el cliente quiere obtener, de hecho en encuentro de un servicio y en comparación con el servicio pronosticado, que es aquello que probablemente ocurrirá. Por consiguiente, en casi todos los casos, el servicio deseado refleja mayores expectativas que el pronosticado" (Hoffman & Bateson, 2002, p. 313). De esta manera las expectativas de calidad, puede decirse, que se forman en función de tres elementos: las necesidades personales, la información recibida y la experiencia con el servicio, siendo éstos los que le dan al cliente la posibilidad de estimar el punto de calidad esperado.

La satisfacción de los clientes. Por su misma naturaleza, los servicios se encaminan a satisfacer necesidades especificas, y es por eso que se ofrecen en un mercado; por consiguiente, "todo negocio de servicios tiene que definir y medir permanentemente la satisfacción de los clientes" (Hoffman & Bateson, 2002, p. 295), para saber si está

respondiendo adecuadamente a la satisfacción de esas necesidades, pues su razón de ser son los clientes, y por tanto debe estar enterado si están siendo satisfechos o no con el servicio que se les está proveyendo.

En este sentido, hay que entender a qué se refiere la satisfacción de los clientes, pues se supone que un cliente se siente satisfecho cuando el servicio prestado coincide o supera sus expectativas frente a ese servicio. “Se trata de una comparación de las expectativas de los consumidores con sus percepciones relacionadas con el encuentro real del servicio” (Hoffman & Bateson, 2002, p. 299), que genera un sentimiento de satisfacción o insatisfacción frente al servicio prestado, que trae consigo las correspondientes consecuencias positivas o negativas para la organización, según se haya sentido el cliente. Un cliente satisfecho, tiene una imagen positiva de la empresa que le presta el servicio y va a hablar bien del servicio prestado, mientras que un cliente insatisfecho, va a obrar en contrario y debe tenerse en cuenta que “la persona promedio que tiene un problema, se lo informa a 9 ó 10 personas más; 13% se lo comunicará a más de 20 personas…, los clientes que encuentran una solución satisfactoria para sus quejas, hablarán del trato que han recibido con un promedio de cinco personas” (Hoffman & Bateson, 2002, p. 297), lo que induce a concluir que es mucho mejor tener clientes satisfechos y trabajar incesantemente por satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, ya que “cumplir sus expectativas, o superarlas puede producir beneficios valiosos como:

- La publicidad positiva, de boca en boca, que generan los clientes existentes muchas veces se traduce en más clientes nuevos.

- Los clientes actuales satisfechos muchas veces compran más productos, con mayor frecuencia.

- Los consumidores muchas veces están dispuestos a pagar más y a permanecer con una empresa que satisface sus necesidades.

- Las empresas que se enorgullecen de sus esfuerzos por satisfacer a los clientes, normalmente ofrecen un entorno mejor para trabajar. En estos entornos laborales positivos, se desarrollan culturas organizacionales que presentan un reto para el desempeño de los empleados y en consecuencia, sus esfuerzos son premiados" (Hoffman & Bateson 2002, p. 297), buscando focalizar y mantener el interés de todos los miembros de la organización en la obtención de la satisfacción de los clientes.

En caso de requerirse un plan de mejoramiento, el proceso de mejora comienza por la identificación de los aspectos críticos y de los errores cometidos que son los que generalmente disminuyen la calidad en el servicio, y a partir de allí, se puede pensar en establecer un programa de capacitación que permita a los empleados entender cómo lograr ese nivel de calidad esperado por el cliente, y que puede apoyarse con una estrategia para "estandarizar" de alguna forma la calidad, tratando de homogeneizar los procesos y los procedimientos de prestación del servicio, de acuerdo con la información que se tiene sobre las expectativas de calidad de parte del cliente.

En materia de servicios, todo es comunicación. Toda política, objetivo, estrategia, norma, plan, proyecto, procedimiento, actividad o tarea, que deba realizarse en una institución, especialmente en el sector de los servicios, debe ser comunicada, pues de lo contrario, sería absurdo pretender alcanzar un objetivo o lograr una meta sino se tiene claro cuál va a ser el camino que se debe recorrer, dado que "la comunicación desempeña un papel preponderante en el éxito de una estrategia de servicio, cualquiera que sea ésta. Es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 41), buscando que ellos, permanezcan enterados de lo que se está pensando, haciendo y proyectando dentro de la empresa. De igual forma, es conveniente que cada departamento o dependencia reciba una clara orientación de lo que debe hacer, de cual es su papel a desempeñar en el proceso, con el fin de ubicarlo en el contexto y definir sus responsabilidades, tareas y objetivos, buscando que tenga la información específica, ya que "la comunicación debe ir dirigida a un determinado grupo. Pierde toda su eficacia cuando trata de dirigirse a todo el mundo" (Horovitz & Jurgens,

1993, p. 41), máxime si no es información de carácter general y si de ella depende que se logre establecer el compromiso de cada una las dependencias, situación en la cual, a cada una de ellas debe entregársele el guión de su papel protagónico a desempeñar. Debe quedar claro, que esto también depende del tipo de información a suministrar, pues si es de interés general, se puede elaborar una comunicación única para todos, en cambio, si la información es de carácter específico, pues debe acudirse a las herramientas de segmentación, y poder de esta forma determinar qué tipo de información se le envía a quién.

Al definir qué información es la que se le debe suministrar al cliente, se debe actuar con asertividad, de manera que él se motive con la empresa, claro está, evitando hacer especulaciones o generar falsas expectativas, pues "la comunicación no se limita al mensaje publicitario o a la documentación técnica, sino que cubre todas las circunstancias, directas e indirectas, que ponen al cliente en relación con la empresa" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 41) y le permite acercarse a ella. En este sentido, no se debe prometer más, así como tampoco menos, cuando de ofrecer un servicio se trata, y es allí donde la comunicación se torna en una herramienta clave para la organización, mediante la cual se le da a entender al cliente, hasta dónde llega el servicio que se le va a prestar, y qué puede esperar de él, obviamente, tratando de acercarse lo más posible a la satisfacción de sus necesidades y al cumplimiento de sus expectativas, siempre y cuando, la organización esté en la capacidad de hacerlo. De lo contrario, sería más conveniente informarle al cliente que no se le puede prestar el servicio, o que no se puede llegar hasta ese punto, evitando de esta forma, incurrir en un problema de incumplimiento y de difícil solución.

De esta manera, se hace posible establecer una buena comunicación con el cliente, tratando de acoplarse a sus expectativas, pues debido a experiencias anteriores, éste, tal vez tiene una preconcepción del servicio, o quizás "tiene una idea a priori de la calidad del servicio. Con o sin razón, no aborda el servicio libre de prejuicios y tiene prejuicios favorables o desfavorables sobre los que la comunicación puede influir en gran medida" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 42); siendo conveniente acercarse más a él, hasta saber qué

es lo que espera de dicho servicio, y de allí en adelante, orientar la labor hacia satisfacerlo.

El cliente, al tener referencias sobre el servicio, y/o experiencia al haberlo utilizado antes, dispone de elementos para evaluar el riesgo al que se enfrenta al acceder nuevamente a él, y es por esto que "la comunicación voluntaria de la empresa puede influir considerablemente en su percepción del riesgo. El mensaje puede centrarse explícitamente sobre ese tema. Puede servir para reforzar las referencias recibidas y las experiencias positivas" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 43), buscando que esa percepción del riesgo se minimice y que el cliente sienta más seguridad al acceder al servicio. Otra posibilidad, "consiste en aumentar la presencia de la empresa en los medios de comunicación, para confirmar ante el cliente la permanencia de la empresa y, al mismo tiempo, valorar y confirmar lo acertado de su decisión frente a quienes ya han comprado" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 43) o accedido a dicho servicio, reforzando de esta manera la confianza del cliente en la organización.

Es entonces, de suma importancia, el manejo de una buena comunicación con el cliente, ya que "la comunicación tiene una doble ventaja dentro de la empresa. Por una parte, informa a los empleados sobre las normas de calidad y las promesas de la empresa a sus clientes y por otra, el empleado puede entender las implicaciones que ello supone con relación a su trabajo" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 47), colocando en evidencia, el compromiso que debe adquirir cada funcionario para sacar adelante este propósito. Esto induce a mantener una comunicación apropiada y oportuna con los clientes internos o empleados, pues "muchas campañas publicitarias aluden en primer lugar al personal… sin embargo, son numerosas las empresas que no conceden a su personal el valor que debieran" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 47), convirtiéndose esto en una barrera para poder abordar dentro de la organización la orientación al cliente, si no se tiene conciencia de que "hay que saber vender la calidad de un servicio a los empleados antes de vendérsela a los clientes. Un empleado escéptico es incapaz de convencer a un cliente. Las empresas que van a la cabeza en este campo lanzan verdaderas campañas internas para elevar a su personal al nivel de excelencia que persiguen. Estas campañas

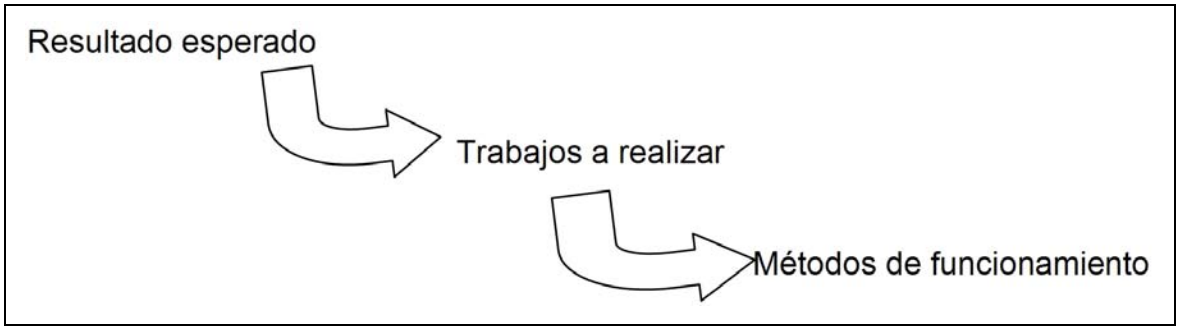
garantizan, no sólo la indispensable continuidad en la comunicación sino que producen también el efecto de estimular el orgullo y el placer de contribuir al éxito de la empresa" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 47), situación que motiva a cada empleado al logro y genera entusiasmo en el ambiente laboral.

Pero este asunto de calidad en el servicio, no se agota en la comunicación, "luego, la empresa debe organizar una serie de actuaciones que refuercen los componentes del servicio y penalicen a los demás: colocar las cartas de felicitación en un cuadro de honor, dar cuenta en el periódico de la empresa, de los éxitos logrados en cuanto a calidad del servicio, mantener reuniones regularmente para tratar aspectos de la calidad, conceder medallas que premien las iniciativas que mejor hayan servido al cliente, organizar concursos sobre la mejor acogida del mes… se trata, ante todo, de comunicar al personal la importancia de la calidad a los ojos de la empresa" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 47-48), si de alcanzar los niveles de satisfacción en el servicio esperados por el cliente se trata.

Normas de calidad del servicio. Una vez realizadas las campañas de motivación interna, orientadas a la calidad en el servicio y habiéndose establecido el sistema de reconocimientos al buen desempeño en la satisfacción al cliente, "resulta indispensable desarrollar normas de calidad del servicio, si se desea mantener un control y saber si se mantiene una promesa. Para ser operativas, las normas de calidad deben: 1) expresarse desde el punto de vista del cliente; 2) ser ponderables y; 3) servir a la organización, de arriba abajo" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 49), es decir, que puedan establecerse para cumplimiento desde todas las dependencias involucradas en el servicio, especificando en ellas los trabajos que hay que realizar para satisfacer al cliente. Cuando a cada dependencia se le hayan dado a conocer los trabajos a realizar, se deben definir también los métodos para llevarlos a cabo y de esta manera, facilitar su operacionalización (ver figura 8).

En este sentido, "una norma de calidad de servicio debe estar basada en las necesidades del cliente. Es una garantía de coherencia. Eso permite además que todos en

la empresa sepan lo que deben hacer, y sobre todo, que entiendan por qué lo hacen" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 50), siendo llamados de esta manera al compromiso con la organización y con los clientes, tanto a nivel interno como externo.



Fuente: HOROVITZ, J. & JURGENS, M. La satisfacción total del cliente. p. 50.

Figura 8. Proceso de establecimiento y aplicación de la norma de calidad.

"Una medida no tiene porque ser necesariamente cuantitativa. Las cosas medidas pueden permanecer o no. Una sonrisa no se mide por lo que dura, sino porque está presente cuando es precisa. Sin embargo, hay que investigar todo lo que sea posible para descomponer los comportamientos presentes en un servicio en elementos cuantificables. La rapidez, por ejemplo, puede medirse fácilmente en horas, minutos o segundos. La cortesía también, aunque se sabe menos cómo hacerlo ¿Se le dan o no se le dan los buenos días al cliente? ¿se le pregunta qué noticias tiene? ¿se le mira a la cara? ¿se está cerca de él sin tener que estar pegado a él?" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 52).

Es pues, cuestión de hacer aplicables dichas normas, pues "si no se desea que las normas que tanto trabajo costó establecer se conviertan en letra muerta, hay que comunicarlas, difundirlas por la empresa. Para eso, hay dos sistemas: la formación, mediante cursos cortos de capacitación, y el apadrinamiento… en el que un jefe de servicio enseña el trabajo que hay que hacer, deja que la persona pruebe sin dejar de vigilarla, la corrige y la sigue durante cierto tiempo y corrige inmediatamente los errores que cometa. Claro está que el padrino debe poseer grandes cualidades como comunicador, debe estar dispuesto a ayudar y a enseñar y debe tener tiempo para seguir la

evolución del aprendiz" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 54), proceso que requiere establecer un plan de trabajo, con objetivos a corto plazo, para poder hacer un seguimiento efectivo, no sólo del desempeño del trabajador, sino también del impacto que la aplicación de las normas puede generar sobre la organización y sobre el cliente.

Esto sugiere prestar un servicio orientado al cliente, como lo sostienen Horovitz & Jurgens (1993, p. 55), quienes también afirman que "una vez precisadas las normas de calidad, resulta más sencillo aplicar los medios adecuados para prestar el servicio". Además, sostienen los autores, que son cuatro los elementos que entran en juego:

1. Las personas que prestan el servicio.

2. Los equipos y materiales que acompañan al servicio.

3. Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio.

4. Las materias primas utilizadas en el servicio.

Todo esto implica un gran compromiso de parte de la institución así como de los empleados, pues "hay que pensar y concebir toda la organización en función del objetivo de servicio que se trata de alcanzar… la norma no es, pues, más que el punto de partida de una puesta en práctica que debe afectar a las múltiples dimensiones de la empresa sin excepción alguna" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 55), y deben enfocarse las labores diarias de la empresa hacia el logro de dicho objetivo, construyendo paso a paso la cultura de la calidad al interior de la organización, pues "la calidad no admite aproximaciones. Todo debe tenerse en cuenta. Por eso es difícil conseguir una política de calidad del servicio... las dificultades de la puesta en practica jamás deben ser un problema del cliente. Poco le importa al cliente si los plazos de entrega no se respetan porque ocurrió algún imprevisto. Si acaso, se podrá utilizar el contratiempo para explicarle el porqué se le ofrece otra solución… a falta de soluciones alternativas, ninguna explicación lo dejará satisfecho" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 56), lo que induce a comprometer de lleno a la administración con este propósito institucional, de

manera que se establezcan las políticas y se asuman las responsabilidades personales y colectivas en las diversas dependencias.

Con el fin de analizar y controlar la calidad en el mismo instante en que el servicio se presta, se deben establecer las etapas por las que debe pasar el cliente para acceder al servicio, definiendo en cada etapa sus expectativas, y traduciéndolas en normas de calidad, haciendo el ejercicio de preguntarse qué fallas pueden presentarse en el proceso, de manera que en cada etapa se pueda prevenir la falla, aplicando todo lo que esté al alcance para evitarla, acudiendo incluso, al envío de información preventiva, de forma que lo prometido al cliente pueda cumplirse, según lo expuesto por Horovitz & Jurgens (1993, p. 56).

Es indispensable asegurarse que todo esté dispuesto para prestar el servicio y de paso, tener una segunda alternativa en caso de que en alguna etapa del proceso, efectivamente algo falle, pues "al cliente no se le escapa ningún defecto de calidad. Por lo tanto, el cero defectos en materia de servicios dista mucho de ser un lujo; es una necesidad. La idea cero defectos debe relacionarse con el nivel de excelencia, y por tanto con las normas de calidad establecidas por la empresa. El cero defectos es un concepto relativo: no debe entenderse de una forma absoluta. Cuando American Airlines no supera los 1.200 equipajes perdidos mensualmente, norma de calidad que se ha impuesto, alcanza el cero defectos, pues el competidor mas próximo pierde 1.300 todos los meses" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 56).

Según Horovitz & Jurgens (1993, p. 66), "el cero defectos es un problema de estado de ánimo. Trátese de procedimientos o de métodos, ninguna persona lo hará todo bien a la primera, a menos que: le guste lo que hace y se sienta orgullosa de su trabajo, pues el orgullo es uno de los principales elementos de éxito para toda persona que se halle en contacto directo con el cliente", es claro entonces, que el hecho de prestar un buen un servicio genera satisfacción, no sólo para el cliente, sino para quien prestó ese servicio, por el mero hecho de haber servido y haberlo hecho bien. Estos autores sostienen que "para lograr el cero defectos, se requiere una dedicación total en su trabajo (una

disciplina permanente), entusiasmo a toda prueba (una persona sensible a los cumplidos del cliente y que está motivada), una persona que se siente respaldada por su empresa y, por lo tanto, libre para tomar iniciativas sobre la marcha" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 66), estado que se alcanza con trabajo y esfuerzo permanente, basado en la motivación y en la curva de experiencia.

Pero no es suficiente con analizar, medir o monitorear la calidad del servicio; más importante resulta aún, medir la satisfacción del cliente, que en última instancia, es el objetivo final y la razón de ser de cualquier servicio. En tal sentido, "la calidad del servicio ofrecida no se corresponde necesariamente con la que percibe el cliente. Esta diferencia obedece a diversos factores: puede existir un malentendido respecto al criterio utilizado, la obsesión de la empresa por su organización interna (raras son las empresas que se ponen en el lugar del cliente y pueden así, tener una idea clara sobre su satisfacción), la empresa suele creer que su servicio es tan especial que no admite comparación alguna y que por consiguiente, el cliente se encontrará satisfecho" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 78), perdiendo de vista el propio concepto del cliente, que es quien recibe el servicio.

Para medir la satisfacción del cliente, se puede recurrir a las Encuestas de Satisfacción, las que se pueden aplicar frecuentemente o con alguna periodicidad. En este sentido, "el éxito de una encuesta se basa en un buen cuestionario y un buen cuestionario no se elabora desde adentro. El objetivo es recoger de la mejor forma posible los sentimientos del cliente y no una lista de respuestas a preguntas en las que no ha pensado o que no le afectan" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 78), pues lo que interesa saber a la organización, es cómo percibe éste, lo que está haciendo la empresa para satisfacerlo, y si en verdad el servicio responde a sus necesidades y llena sus expectativas. Al respecto, los mismos autores, mencionan que "para poder elaborar un cuestionario eficaz, resulta, por lo tanto, indispensable que vaya precedido de una fase cualitativa. Una serie de entrevistas, individuales o en grupo, van a poner de manifiesto las preocupaciones del cliente, sus expectativas y su forma de expresarse. Es importante recoger las opiniones de los actuales clientes, de los clientes accidentales y de los antiguos clientes. Las preguntas,

redactadas partiendo de dichas entrevistas, se centrarán, también, en los distintos aspectos de la calidad que les importan" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 79), dejando de lado las meras especulaciones y las ideas que han sido preconcebidas desde adentro de la organización, sin haber tenido un verdadero contacto con el cliente.

También se pueden transformar en instrumentos de gestión de calidad, según Horovitz & Jurgens (1993), las cartas de reclamación o de agradecimiento (felicitación), la opinión de quienes están en contacto directo con el cliente y ponerse en el lugar del cliente.

Para sintetizar este asunto de satisfacción del cliente, en materia de prestación de servicios, se puede afirmar que "el nivel de excelencia prestado no se corresponde necesariamente con el recibido. Para conocer la verdadera satisfacción del cliente, hay que pedirle su opinión y hacerlo de forma que tenga sentido para él. Hay que realizar encuestas fiables por sus preguntas y por su número, que puedan compararse con los resultados de la competencia. La tasa de satisfacción se debe establecer en función de la tasa de recompras y de fidelidad" (Horovitz & Jurgens, 1993, p. 84-85), que se supone, es el indicador más apropiado, sin ser esta información absolutamente confiable, pues aunque un cliente satisfecho, no vea la necesidad de buscar otro proveedor, uno insatisfecho, espera para marcharse hasta cuando esté seguro que otro proveedor podrá satisfacer de mejor manera sus necesidades y expectativas.

Capítulo 3. Metodología

Perspectiva metodológica

La metodología que se implementó para la presente investigación, se afrontó desde dos perspectivas distintas: desde la metodología cualitativa buscando obtener respuesta a la pregunta central del estudio, en lo referente a la propuesta de un modelo de *marketing* interno para orientar al cliente interno en materia de comunicaciones. Por su parte, a partir de la metodología descriptiva, se propuso responder los otros interrogantes. Por las características del presente estudio, se presumió que se podía desarrollar en varios momentos, de manera que en el desarrollo de la investigación se pudieran ir adelantando simultáneamente las dos metodologías.

Momento descriptivo. Una vez construido el referente teórico se diseñaron los instrumentos que permitieron conseguir la información sobre la orientación al cliente en materia de comunicaciones en la UAM; se trató de un cuestionario cerrado con el mínimo posible de preguntas (21) (ver anexo A), que permitió obtener información sobre todas las categorías planteadas en el problema (necesidades, percepciones, expectativas, calidad en el servicio y servicio al cliente), dirigida a los clientes internos. Dichas preguntas fueron tipo Likert, dada la necesidad de encontrar las valoraciones en cada caso por parte de los encuestados y permitir su fácil tabulación.

El análisis realizado en esta fase, fue complementado con fuentes secundarias relacionadas con el diagnóstico estratégico que se hizo previamente en la Universidad, con el Plan de Direccionamiento Estratégico, con el Plan de Acción de la Unidad de Comunicaciones, y con la información documental que tiene que ver con la temática (revistas indexadas y libros especializados), para la recolección de información de fuentes primarias (los clientes institucionales y los clientes internos).

Para el análisis de resultados de las encuestas, se trabajó con el paquete estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) Version 15, en el cual se utilizó el sistema de frecuencias que informaba sobre los valores concretos que adoptaban cada una

de las preguntas de cada variable y sobre el número de veces que se repetía cada uno de esos valores. El resultado de dicho análisis se encuentra referenciado en un formato de tablas que permite ver las diferentes salidas de los datos.

Momento comprensivo. De acuerdo con el enfoque de la pregunta central de la investigación y el interés de contrastar el modelo propuesto, se recurrió a herramientas de tipo cualitativo tanto para la recolección de información como para realizar el análisis de la misma. Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad a los clientes institucionales, mediante el uso de unas preguntas guía, abiertas, con las cuales se iba profundizando en las temáticas relacionadas con las variables ya mencionadas (ver anexo B).

Para la interpretación de la información, se acudió a técnicas cualitativas de análisis como categorización de información, a partir de la abstracción, las relaciones y las regularidades encontradas.

Tabla 3. Operacionalización de las variables.

Dimensión	Conclusiones teóricas	Variables a medir
Necesidades	- El *marketing* interno es una forma de *marketing* dentro de una organización que enfoca la atención del *staff* sobre las actividades internas que necesitan ser cambiadas en orden a reforzar la actuación en el mercado externo. - Es necesario atender varios tipos de clientes, que reunidos por grupos, pueden mirarse como públicos, induciendo esta situación a introducir en la organización, las prácticas de segmentación, ya que el ambiente interno de la organización puede ser dividido en distintos segmentos de mercado con diferentes deseos y necesidades. - Ambos clientes, el institucional y el interno, mediante las herramientas del *marketing* interno, son indagados, para conocer sus necesidades en materia de información y comunicación, tanto en el sentido de recibir como de enviar información. - La Unidad de Comunicaciones actúa como una especie de intermediario interno, que agrega valor a la comunicación (información) y la distribuye. - Impulsar el diálogo entre pares y en todas las direcciones, al pretender difuminar la información por toda la organización, a su vez, proponiendo la participación activa de las áreas funcionales y los colaboradores en este proceso.	- Segmentación - Tipo de información a difundir - Tipo de información a recibir - Medio de comunicación - Comunicación entre dependencias

Dimensión	Conclusiones teóricas	Variables a medir
Percepciones	- A medida que el cliente va adquiriendo experiencia con los servicios, va apropiándose de mayor conocimiento y por tanto va incrementando su capacidad para hacer "valoraciones" sobre los servicios que le son prestados, siendo así, como cada vez quiere una mejor calidad de servicio, porque asocia su acto de comprar con lo que recibe. - No se debe prometer más, así como tampoco menos, cuando de ofrecer un servicio se trata, y es allí donde la comunicación se torna en una herramienta clave para la organización, mediante la cual se le da a entender al cliente, hasta dónde llega el servicio que se le va a prestar, y qué puede esperar de él, obviamente, tratando de acercarse lo más posible a la satisfacción de sus necesidades y al cumplimiento de sus expectativas, siempre y cuando, la organización esté en la capacidad de hacerlo. - Se hace posible establecer una buena comunicación con el cliente, tratando de acoplarse a sus expectativas, pues debido a experiencias anteriores, éste, tal vez tiene una preconcepción del servicio, o quizás tiene una idea a priori de la calidad del servicio. Con o sin razón, no aborda el servicio libre de prejuicios y tiene prejuicios favorables o desfavorables sobre los que la comunicación puede influir en gran medida. - El cliente, al tener referencias sobre el servicio, y/o experiencia al haberlo utilizado antes, dispone de elementos para evaluar el riesgo al que se enfrenta al acceder nuevamente a él.	- Valoración del servicio - Alcances en la prestación del servicio - Preconcepciones - Experiencia con el servicio de la Unidad de Comunicaciones
Expectativas	- Se encuentra que los resultados obtenidos no son comparables con los resultados esperados. - Calidad significa satisfacer la demanda del cliente. - La satisfacción del consumidor es significativamente mayor en organizaciones donde los empleados están conscientes de su impacto en la entrega de un buen servicio. - En general, se conocen dos tipos de expectativas de los clientes, que son las expectativas probables y las expectativas ideales. El servicio pronosticado es una expectativa probable, que refleja el grado de calidad del servicio que el consumidor piensa que recibirá. El servicio deseado es una expectativa ideal que refleja el grado de calidad del servicio que el cliente quiere obtener, de hecho en encuentro de un servicio y en comparación con el servicio pronosticado, que es aquello que probablemente ocurrirá.	- Conocimiento de expectativas del cliente - Satisfacción de expectativas - Expectativas probables - Expectativas ideales
Calidad del servicio	- Debido a la necesidad de mejoramiento en la prestación de los servicios, tratando de encontrar las causas de su inconformismo se hace necesario comenzar a estudiar la empresa de afuera hacia adentro. - En los servicios, es natural que también se presenten fallas y para lograr diagnosticarlas, se requiere tener en cuenta la existencia de la brecha del servicio, que se concibe como la distancia que existe entre las expectativas del cliente con respecto a un servicio y su percepción cuando ya se le ha brindado. - Para eliminar la brecha del servicio, en la búsqueda de alcanzar una mayor calidad, se debe comenzar por eliminar las brechas del conocimiento, las normas, la prestación y la comunicación, lo que puede hacerse en la organización, siempre y cuando se logren detectar, se acepten como fallas y se trabaje por eliminarlas.	- Brechas en el servicio - Cooperación - Motivación para el uso de los servicios de la Unidad de Comunicaciones - Participación

Dimensión	Conclusiones teóricas	Variables a medir
Calidad del servicio (continuación)	- Dentro de las organizaciones, cada dependencia, para el desarrollo de sus actividades y procesos, debe desempeñarse como proveedora y también como cliente, lo que lleva a asumir que no sólo se debe pensar en exigir buena calidad en el servicio que se recibe de los otros, sino que también se debe procurar ser exigentes en el servicio a prestar, generándose una conciencia de compromiso y cooperación interna. - La motivación del cliente es lo que determina la calidad del servicio. - Todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio será inútil si no cuenta con la participación activa, decidida y voluntaria de todo el personal de la empresa.	
Servicio al Cliente Interno	- El *marketing* interno permitirá a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores. - Resulta conveniente conocer al cliente interno para poder saber cuales son sus necesidades y sus expectativas frente al servicio que se le va a prestar. - La personalización, es el aprovechamiento de la variación inherente a cada encuentro de servicios desarrollando servicios que satisfagan cada una de las especificaciones del cliente. - El éxito de una iniciativa de proveer mejor servicio a los clientes depende grandemente de la correcta identificación de los servicios con los que los clientes desean y aseguran que la calidad de esos servicios sean de un estándar suficiente para satisfacer al cliente.	- Efectividad - Heterogeneidad en el servicio - Identificación de los servicios requeridos

Fuente: El autor.

Población y muestra

Para el presente estudio, la población se compone de todos los empleados de la Universidad Autónoma de Manizales que en total suman 406 personas, de las cuales 178 son administrativos y 228 docentes.

Para el estudio, la población se dividió en cuatro grupos, de manera que cada uno de ellos por su importancia estratégica dentro de la institución, tuviera la suficiente representación en la muestra (ver tabla 4), así: un primer grupo, conformado por los directivos administrativos, quienes al ser los responsables del rumbo que lleva la Institución, podían aportar información de primera mano, sobre lo que están haciendo, pensando y requiriendo actualmente en materia de comunicaciones; un segundo grupo, compuesto por los docentes directivos, quienes podrían tener otro concepto y otros intereses frente a las comunicaciones institucionales, dada su orientación hacia los

asuntos académicos; un tercer grupo, del que forman parte el resto de empleados administrativos, como usuarios del servicio; y un cuarto grupo, constituido por el resto de los docentes, también como usuarios. Fue así como se determinó comenzar el trabajo de campo con una serie de entrevistas abiertas, que fueron aplicadas a un número representativo de directores y jefes tanto administrativos como académicos, teniendo en cuenta que los directivos y jefes administrativos, en total suman 31 personas, mientras que los directivos y jefes académicos suman en total 30.

En esta fase, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, para la selección de los directivos a ser entrevistados, dada la importancia estratégica que revestían ellos para el estudio, con sus conceptos y apreciaciones a cerca de las comunicaciones internas, pues siendo quienes están a cargo de la administración de la Universidad, se obtendría información muy precisa que serviría como base para la elaboración del cuestionario de encuesta que se aplicó al resto de empleados.

Así pues, se realizaron 14 entrevistas a profundidad a directivos y jefes administrativos (que corresponde al 45% del total de personas del primer grupo), y 10 a directivos docentes (que corresponde al 33% del total de personas del segundo grupo), quedando de esta manera, consultada esta parte de la población (ver tabla 4).

Tabla 4. Resumen de población y muestra.

Categoría del empleado	**Función**	**Población total**	**Muestra**	**Nº de entrevistas realizadas**	**Nº de encuestas realizadas**
Administrativo	Directivo	31	14	14	-
	Empleado administrativo	147	36	-	36
Docente	Directivo docente	30	10	10	-
	Docente	198	37	-	37
Total		406	97	24	73

Fuente: El autor.

Con las entrevistas, quedaron representados el pensamiento, los conceptos y las apreciaciones de los directivos de la Universidad.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió con el análisis cualitativo de la información, mediante la interpretación y la categorización, lo que permitió profundizar sobre las diferentes variables, y la información resultante, sirvió como base para elaborar el cuestionario de las encuestas.

A pesar de que mediante las entrevistas ya se había obtenido bastante información para el estudio, el investigador decidió aplicar también encuestas, con el objeto de analizar en el resto de la población, el comportamiento de las variables estudiadas, esperando encontrar información mas precisa, que permitiera profundizar aún más en el análisis.

La población a encuestar estuvo formada empleados (no directivos) y administrativos (no directivos) un total de 345 (ver tabla 5)

Tabla 5. Población a encuestar.

Categoría	**Nº**
Empleados administrativos (no jefes)	147
Docentes (no jefes)	198
Total	345

Fuente: El autor.

Tamaño de la muestra. Para la determinación del tamaño de la muestra se partió de una prueba piloto de 10 encuestas, con el fin de calcular el estimador puntual (proporción). Esta estimación se hizo para cada una de las preguntas.

Luego de calculados estos estimadores para cada pregunta, se tomó un promedio de estas estimaciones, dando como resultado una proporción estimada de 0.85 la cual fue utilizada como un gran estimador para la determinación final del tamaño de la muestra. Para la confiabilidad se empleó un 95% y un margen de error o precisión para estas estimaciones futuras del 10%.

Con estos valores el tamaño de muestra definitivo fue de 73 personas, las que fueron distribuidas en proporciones iguales entre el grupo de docentes y administrativos, dando como resultado 36 muestras para administrativos y 37 para los docentes.

Una vez determinada esta muestra se procedió a seleccionar tanto los administrativos como los docentes de manera aleatoria, utilizándose para esto una tabla de números aleatorios.

Capítulo 4. Análisis de la información

Análisis de la información obtenida en las entrevistas y en las encuestas realizadas

Producto de la labor investigativa en campo, y según la propuesta del modelo de *marketing* interno para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la UAM, se plantea orientar la comunicación con fundamento en tres grandes dimensiones: necesidades, percepciones y expectativas, apoyándose en la calidad del servicio y el servicio al cliente interno, de manera que se pueda analizar integralmente el tema de las comunicaciones internas en la institución.

Para tal fin, se procede a realizar el análisis, desde cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente, de la siguiente manera:

Dimensión de necesidades. El análisis cualitativo respecto a esta dimensión, parte del hecho que las necesidades en materia de comunicación de la Universidad Autónoma de Manizales, no distan mucho de cualquier otro tipo de organización. En este sentido, se han logrado detectar tres tipos de necesidades de comunicación, dentro de la UAM, a saber: A. tipo de información a difundir y a recibir, B. medios de comunicación, C. segmentación de los públicos objetivos.

A. Tipo de información a difundir y a recibir, en esta categoría, surgen tres niveles diferentes de necesidades de información (ver figura 9), a saber:

1. Nivel básico, relacionado con la información del quehacer diario institucional. En este nivel, los directivos sugieren trabajar con base en tres tipos de información:

a) Información que le es propia a la función de las dependencias: agenda de actividades, eventos, reuniones, servicios, procesos y procedimientos, que cobra importancia para ir generando una dinámica y una cultura de informar e informarse al interior de la organización.

b) Información general de la Universidad: reglamentos, políticas, convenios, decisiones de los diferentes consejos, etc., mediante la cual se incentiva el conocimiento de la parte normativa y decisoria que causa tanta expectativa cuando no se conoce.

c) Información específica: oportunidades - convocatorias, información cultural, programas de becas, capacitación, información docente, avances, programación académica, programas de inducción, y logros académicos, entre otros.

2. Nivel humano, se considera importante divulgar lo que la gente es y piensa de la universidad. Aquí se resaltan valores humanos que hacen parte de la institución y que en algún momento se pueden convertir en referentes de interés para diferentes instancias. Por ejemplo: se resaltarían los logros personales y los reconocimientos hechos tanto a las personas como a los equipos de trabajo de los diferentes estamentos, lo que de alguna manera motiva a los empleados en dos sentidos: i) al ver que son tenidos en cuenta en el proceso de obtención de información para difundir; ii) al brindarles información que a ellos mismos les interesa.

3. Nivel estratégico, en el que los directivos hacen referencia a la necesidad de que la información a difundir esté ligada a la plataforma estratégica de la Institución (la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos). “Se trata de crear una actitud voluntaria hacia los valores que se deben compartir” (Soriano, 1993, p. 86) y conocer, por parte de todos los empleados, no sólo generando noticias e información promocional, sino también, publicando ensayos, comentarios, reflexiones en torno a cómo se hace evidente la vivencia de los valores institucionales, la misión corporativa, el cumplimiento de los objetivos, el alcance de la visión, con el desarrollo de las labores de cada día y el desarrollo de los proyectos de cada dependencia.

De acuerdo con el modelo planteado en este proyecto, la labor comunicativa del direccionamiento estratégico y las áreas funcionales, debe orientarse desde la Unidad de Comunicaciones mediante el *marketing* interno, para poder vender hacia adentro a la Institución, de forma que los empleados, de todas las áreas y niveles de la empresa, estén

permanentemente informados de lo que está sucediendo y se está haciendo, de los servicios que se vienen prestando, de los proyectos que se están adelantando, etc., cumpliéndose de esta manera la labor estratégica de la Unidad, que es precisamente la de comunicar. Así, se facilita el vender internamente los "productos corporativos" como son la misión, los valores corporativos, los objetivos estratégicos, los planes y proyectos de desarrollo institucionales, los servicios prestados por cada dependencia; los eventos, programas, actividades que se desarrollaron, se están desarrollando o se van a desarrollar, convirtiéndose la Unidad de Comunicaciones, en el ente articulador de la información entre las dependencias, los diferentes niveles jerárquicos y los diferentes estamentos de la institución, siempre y cuando, dicha información sea la que requiera del uso de los medios de comunicación institucionales para su difusión, promoción o publicación, respetando las demás comunicaciones de tipo laboral que son estrictamente de competencia directa entre las dependencias.

Fuente: El autor.

Figura 9. Tipos de Información Interna en la UAM.

Con respecto al análisis estadístico realizado, en cuanto al tipo de información a difundir y a recibir, se encuentra lo siguiente:

Tabla 6. Importancia dada al tipo de información.

Tipo de información a difundir	Grado de importancia (%)	
	Administrativos	Docentes
Nivel básico		
Información específica	86,1	94,6
Información del día a día	86,1	64,9
Información general	83,3	83,3
Nivel humano	77,8	67,6
Nivel estratégico	91,7	89,2

Fuente: El autor.

De la importancia dada al tipo de información a difundir y a recibir, con base en los resultados del estudio, se deduce:

- La relativa o poca importancia que dan tanto los administrativos como los docentes a la información de carácter humano.

- La alta importancia que ambos grupos le dan a la información de tipo estratégica.

- La mayor importancia que da el docente a la información básica específica.

- La poca importancia que se da a la información del día a día por parte de los docentes.

En opinión de los entrevistados: “se deberían difundir las actividades que proyectan a la UAM, que la gente sepa qué pasa, qué se está haciendo y donde son las cosas”[2]; “noticias de cada una de las dependencias, lo que pasa en cada una de ellas”[3]; “Se debe

[2] Muestra de la entrevista Nº 5 a administrativos de la UAM.

[3] Muestra de la entrevista Nº 8 a administrativos de la UAM.

difundir todo, no se deben tener secretos, excepto, aquella información que pueda atentar contra la intimidad de las personas. De la institución hacia las personas la información debe ser completa”[4], siendo este tipo de respuestas, evidencia clara de la necesidad de estar informando a todos los niveles sobre lo que acontece en la Institución.

De acuerdo con la opinión de algunos docentes entrevistados, “en el caso de los docentes, es bueno que les llegue la información que les interesa. Hay que hacer un diagnóstico de los intereses de la gente, para luego saber qué enviarles. Hay que personalizar más el envío de correo”[5]; “Se debe organizar la información de manera que se envíe por grupos de interés (ciertas dependencias, profesores)”[6], lo que hace pensar en la posibilidad de segmentar el mercado interno en la UAM, para efectos de comunicación. Esto refleja de cierta manera, que hay una insatisfacción latente en algunos docentes con respecto a la información que actualmente se les está enviando, lo que puede interpretarse de dos maneras: 1) que no les interesa estar enterados lo que sucede a diario en la institución, reflejando esto su poco sentido de pertenencia, y 2) que sus intereses en materia de información, están en otros asuntos, lo que induce a pensar en planear la realización de un estudio más profundo a este nivel, lo que sería tema de otra investigación.

B. Medios de información: Dentro del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas a los clientes institucionales, se encuentra la necesidad de que los medios satisfagan los requerimientos de los clientes internos, lo que induce a pensar en perfilar los medios, de manera que se pueda detectar cuáles son los medios de comunicación más adecuados, de acuerdo con la accesibilidad y preferencia de los usuarios, según el estamento o nivel jerárquico dentro de la institución. Por ejemplo, se hace necesario apropiar un medio para poder llegar al personal de auxiliares de clínicas, a los auxiliares

---

[4] Muestra de la entrevista Nº 13 a administrativos de la UAM.

[5] Muestra de la entrevista Nº 21 a docentes de la UAM

[6] Muestra de la entrevista Nº 17 a docentes de la UAM

de odontología, a algunos docentes y a los trabajadores de servicios generales, que no tienen acceso a las herramientas informáticas.

De acuerdo con lo expresado se logra entonces percibir, que los entrevistados apuntan fundamentalmente a dos aspectos en relación con los medios a utilizar: 1) La pertinencia: de acuerdo con el público objetivo; y 2) la eficacia: que realmente lean lo que se les envía y que se cumpla el objetivo de comunicar e informar.

Para una mejor comprensión de estos dos aspectos encontrados, se procede a la interpretación de lo que puede ser el significado de cada uno de ellos, así:

1. Pertinencia: el uso de los medios de comunicación y no el medio en sí mismo, se constituye en una constante planteada por los entrevistados. Definitivamente no hacen referencia a un medio en especial, lo que quiere decir que no hay un medio superior a otro, ni existe un medio óptimo para todos los casos de información, ni se debe tener un medio aislado para aportar a una comunicación fluida; por lo tanto, cada medio deberá elegirse en función de su eficacia para transmitir un mensaje a un público meta.

En este sentido, se hace necesaria la implementación de medios masivos de comunicación cuando la información atiende a un grupo homogéneo de la institución, pero el medio a utilizar deberá estar condicionado por el público a impactar, de acuerdo con sus intereses y sus necesidades.

A continuación, en la tabla 7, se da cuenta de los hallazgos en el estudio.

Tabla 7. Importancia dada a los medios de información.

Tipo de medios	**Grado de importancia (%)**	
	Administrativos	**Docentes**
Formatos electrónicos	88,9	83,8
Página web	75,0	66,7
Formatos impresos	38,9	52,8

Fuente: El autor.

De acuerdo con la importancia dada a los medios de información, con base en los resultados del estudio, se deduce:

_ La mayor importancia que tanto administrativos como docentes, le dan a los formatos electrónicos para recibir la información.

- La importancia relativa que ambos grupos le dan a la página Web para que se les comunique.

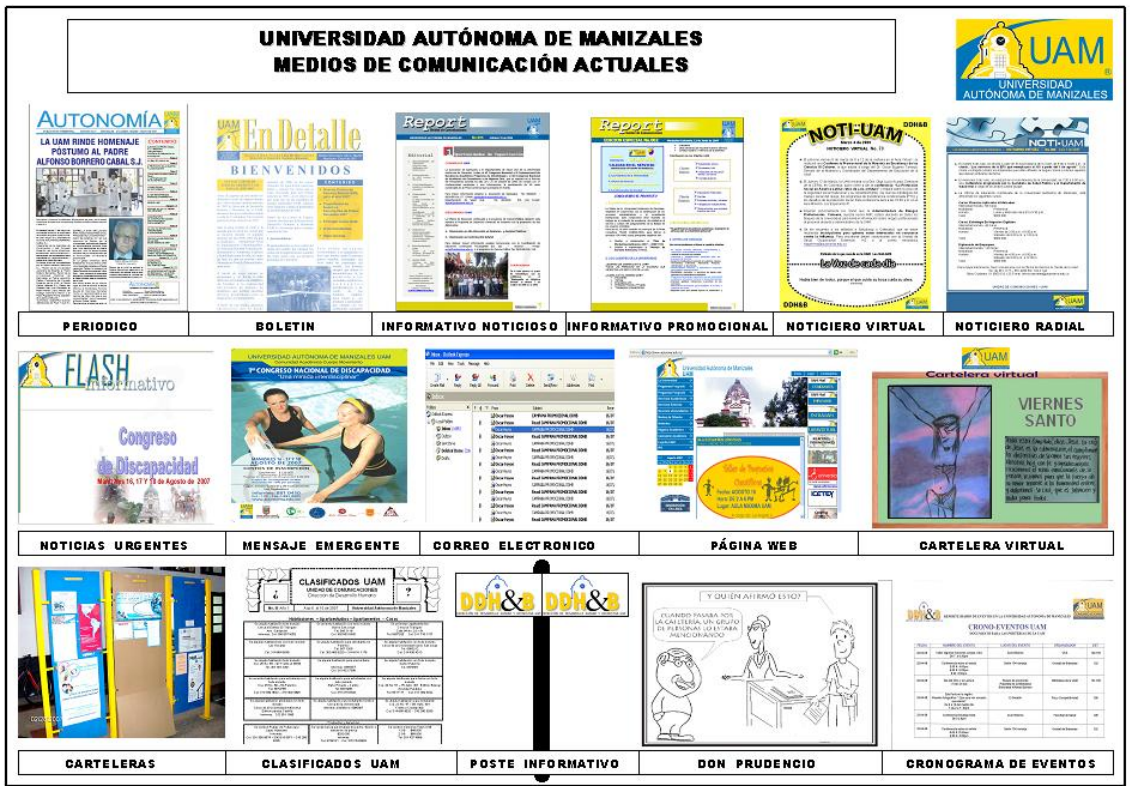
- La poca importancia que reviste tanto para los administrativos como para los docentes el recibir la información en formatos impresos.

Es importante tener en cuenta que la Unidad de Comunicaciones de la UAM, actualmente está utilizando 16 diferentes medios de comunicación para llevar la información a los clientes internos e institucionales (ver figura 10), y con ellos trata de cubrir las necesidades de información que se presentan en la Institución.

La información de la institución, se edita y se publica en tres tipos de formatos, a saber:

Mediante formatos impresos:

Periódico Autonomía: es de circulación trimestral y en él se publican los principales acontecimientos de la Universidad, las actividades que se están desarrollando, los eventos que se han realizado o que se van a llevar a cabo, así como también se publican artículos de carácter académico, investigativo, tecnológico, y sobre temas de interés de la comunidad universitaria en general.



Fuente: El autor.

Figura 10. Medios de comunicación internos en la UAM.

Boletín En Detalle, es de circulación bimensual y en él se tratan temas específicos de la Universidad, es decir, en cada edición se publica un asunto diferente, que obviamente sea de interés general.

Carteleras, que son de actualización semanal, mediante las cuales, se informa a la comunidad universitaria sobre los acontecimiento y noticias de interés general de la institución, se promocionan eventos, servicios, programas de becas, e incluso información externa a la Universidad.

Poste Informativo, de actualización permanente, funciona a manera de rompe tráfico, buscando informar a la comunidad universitaria sobre los acontecimientos mas importantes, como eventos, servicios, entre otros.

Clasificados UAM, de publicación semanal, se pretende dar a conocer a la comunidad universitaria una serie de ofertas y servicios de interés general, como venta y arrendamiento de inmuebles, ofertas de tecnología, servicios, etc.

CronoEventos, que tiene por función, informar al personal de porterías y de servicios generales sobre los eventos organizados para la semana, de manera que ellos puedan brindar mejor información y orientación a las personas externas e internas que lo soliciten.

Mediante formatos electrónicos:

Informativo Report Noticioso, que no tiene una periodicidad establecida, y se publica, cuando ya se han publicado el periódico y el boletín y resultan mas noticias de interés general, que por su importancia deben ser conocidas a profundidad por toda la comunidad universitaria.

Informativo Report Edición Especial, que tampoco tiene una periodicidad establecida, y sirve como medio de promoción de las dependencias, de sus servicios, programas, proyectos, entre otros.

Noticiero Virtual Noti-UAM, que es de circulación frecuente, casi diaria, y en él se va publicando la información del día a día de la institución, como noticias, eventos que se van a desarrollar, servicios que se están prestando, programas que se están promocionando, campañas que se están realizando, jornadas académicas y de investigación, acontecimientos deportivos y/o sociales de la institución, entre otros.

Flash Informativo, que no tiene una circulación específica, y que sirve para dar a conocer las noticias de gran importancia y de última hora.

Mensajes Emergentes – Pop Up, que se despliegan en la página web de la institución, a manera de destacados, cuando se desea que toda persona que entre a la página, se entere ya sea de una noticia, de un evento o de un servicio.

Correo Electrónico, que se usa para comunicaciones menos formales, mediante las cuales se pueden realizar recordatorios, o enviar mensajes de bajo impacto.

Pagina Web, mediante la cual, se trata de mantener información actualizada de noticias, eventos, servicios y convocatorias, con el fin de que la gente se entere de lo que va aconteciendo.

Cartelera Virtual, que se usa para llevar a la gente mediante formatos electrónicos, información que ha sido publicada en las Carteleras Físicas, y que por su importancia, merece ser conocida por toda la Comunidad Universitaria.

Don Prudencio, que a través de historietas, sirve como medio de oficialización de la información que no es oficial, es decir, de los rumores de pasillo, buscando minimizar el impacto negativo que éstos causan.

Mediante formatos radiales

Noticiero radial Noti-UAM, de realización diaria, es un programa abierto, en el que aprovechando la presencia de la Emisora Radio Cóndor en la Universidad, se dan a conocer al medio externo, las noticias y los sucesos que van aconteciendo en la Institución. También se promocionan los eventos, programas y servicios que la UAM ofrece.

2. Eficacia: según las anteriores apreciaciones de los entrevistados y de los encuestados, a parte de la pertinencia de los medios, es necesario considerar que la importancia del medio radica en la capacidad de lograr su objetivo, lo que de alguna manera condiciona los instrumentos a escoger. Atendiendo entonces a ello, los instrumentos que prefieren los directivos son aquellos que se caracterizan por la personalización, la segmentación y la proximidad.

Para ello, se tendrán que utilizar los medios adecuados con respecto a los objetivos de comunicación, de los mensajes y los destinatarios. En razón a esto, se deberá

establecer una lista de medios en función del tipo de comunicación y del tipo de información, que sumado a las preferencias de los públicos objetivos, pueden dar una idea de qué información enviar y cómo enviarla (ver tablas 8 y 9).

En la tabla 8, tipos de información con base en los tipos de comunicación, se puede apreciar que la mayor parte de la información que se genera en la Institución, corresponde a la comunicación informativa, seguida de la comunicación formativa y por último de la comunicación promocional, destacándose que el mayor volumen de comunicaciones se realiza con información del nivel básico, es decir, del quehacer diario institucional.

Esto llama la atención del investigador, para estudiar qué estrategia de penetración sería la más conveniente para seducir a ese 35,1% de los docentes, que no gustan de la información del día a día, pues aunque son minoría en relación con todo el resto de la población, es preocupante que no se identifiquen con la información que más se les envía.

Tabla 8. Tipos de información con base en los tipos de comunicación en la UAM.

TIPO DE	NIVEL BASICO																			NIVEL HUMANO				NIVEL ESTRATEGICO			
INFORMACION	Propia de la función de las dependencias					Información general				Información Específica																	
COMUNICACION	Actividades	Eventos	Reuniones	Servicios	Procesos	Reglamentos	Políticas	Convenios	Decisiones	Oportunidades	Convocatorias	Inf. Cultural	Becas	Capacitación	Inf. Docente	Programación Académica	Programa de Inducción	Logros Académicos	Logros Personales	Reconocimientos	Ascensos	Fallecimientos	Campañas de Solidaridad	Misión	Visión	Valores Corporativos	Objetivos Estratégicos
INFORMATIVA	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
FORMATIVA					X	X	X																	X	X	X	X
PROMOCIONAL		X		X								X											X				

Fuente: El autor.

De acuerdo con estos resultados, el investigador sugiere, proponer a las directivas de la institución, el realizar una investigación profunda en materia de gustos y preferencias

en cuanto a recepción de información, de forma que se pueda definir qué información específicamente es la que los docentes inconformes esperan recibir, para ver si en realidad se dispone de ésta y proceder a buscar el medio adecuado para enviárselas, lo que se convierte en un verdadero reto para la Unidad de Comunicaciones de la UAM, el resto de la población.

Tabla 9. Medios de comunicación con base en los tipos de información en la UAM.

TIPO DE	NIVEL BASICO																			NIVEL HUMANO				NIVEL ESTRATEGICO			
INFORMACION	Propia de la función de las dependencias					Información general				Información Específica																	
MEDIO	Actividades	Eventos	Reuniones	Servicios	Procesos	Reglamentos	Políticas	Convenios	Decisiones	Oportunidades	Convocatorias	Inf. Cultural	Becas	Capacitación	Inf. Docente	Programación Académica	Programa de Inducción	Logros Académicos	Logros Personales	Reconocimientos	Ascensos	Fallecimientos	Campañas de Solidaridad	Misión	Visión	Valores Corporativos	Objetivos Estratégicos
Periódico Autonomía	X	X		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X
Boletín En Detalle	X			X	X		X	X		X		X			X			X						X	X	X	X
Informativo Report Noticioso	X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X				
Informativo Report Edición Especial				X	X	X	X	X		X				X	X			X						X	X	X	X
Noticiero Virtual Noti-UAM	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X				
Noticiero Radial Noti-UAM	X	X	X	X				X	X	X	X	X		X				X	X	X	X	X	X				
Flash Informativo		X	X	X				X		X	X		X	X				X				X	X				
Mensaje Emergente Pop Up		X		X						X			X	X													
Correo Electrónico	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X				
Página Web	X	X				X	X	X		X	X		X			X	X	X						X	X	X	X
Cartelera Virtual																											
Carteleras Físicas	X	X	X	X		X				X	X	X	X	X		X							X	X	X	X	X
Clasificados				X																							
Poste Informativo	X	X																									
Don Prudencia																											
Crono-Eventos	X	X																									

Fuente: El autor.

En la tabla 9, fruto de la labor que se viene desarrollando en la actualidad en la Unidad de Comunicaciones de la UAM, se describen las diversas posibilidades que tienen los diferentes tipos de información de ser publicados, de acuerdo con los medios existentes.

Aunque la labor desarrollada por la Unidad de Comunicaciones se centra en enviar informaciones y comunicaciones a todos los públicos internos, según el estudio, hay docentes que no están recibiendo la información que se les envía por los medios

electrónicos, ya sea por que adolecen de acceso a la tecnología, porque no han adquirido la cultura de revisar el correo electrónico, o porque simplemente no les queda tiempo. En este sentido, la Unidad de Comunicaciones está analizando la posibilidad de aprovechar las diferentes reuniones que se realizan dentro de la Institución, para adoptar un medio de información que permita que todos los asistentes puedan ser informados en esos encuentros y de esta manera, lograr que quienes no reciben, no consultan o no tienen acceso a la tecnología, puedan obtener la información. Precisamente uno de estos medios, detectado en las entrevistas, es la retransmisión de información, en diferentes escenarios. El poder de la retransmisión de la comunicación, según Libaert (2000, p. 191), hace referencia a que hay mayor eficacia en la comunicación cuando transita por el sistema de relaciones de los líderes de opinión, quienes le generan legitimidad y credibilidad a la información dentro de un flujo en el que la opinión se construye básicamente en un marco de relaciones directas entre individuos, a través de líderes de opinión, así como de todo individuo con capacidad de influencia. Esto obedece a que la proximidad parece ser un factor determinante para la credibilidad del mensaje.

El medio expedito en la institución objeto de estudio, la Universidad, para la retransmisión de información, son los diferentes consejos y comités, en los cuales participan líderes, jefes, empleados, docentes, e incluso estudiantes.

Por su parte, en el análisis estadístico realizado con referencia a los medios de información, se encontró que la eficacia de los medios depende de la importancia que cada uno de ellos tenga para los administrativos y para los docentes como clientes internos, lo que puede analizarse en las respuestas de la dimensión servicio al cliente interno, pregunta 21 de la encuesta, resumidas en la tabla 10, así:

Tabla 10. Preferencias en cuanto a medios internos.

Medios	Grado de importancia (%)	
	Administrativos	**Docentes**
Medios electrónicos		
NotiUAM Electrónico	88.9	75,7
Correos electrónicos	83,3	75,7
Página web	83,3	64,9
Flash Informativo	69,4	
Medios escritos		
Periódico Autonomía	77,8	75,7
Boletín En Detalle	55.6	43,2

Fuente: El autor.

De acuerdo con el estudio, en cuanto a preferencias por los medios de comunicación existentes en la UAM por parte de los administrativos y los docentes, se puede inferir:

- La mayor importancia que tanto docentes como administrativos dan al NotiUAM electrónico, al correo electrónico y al Periódico Autonomía como medios de comunicación para recibir la información.

- La importancia que los administrativos le dan a la página Web.

- La relativa o poca importancia que tanto administrativos como docentes le dan al Boletín En Detalle como medio para recibir la información.

- La mediana importancia que los administrativos le dan al Flash Informativo y los docentes a la página Web.

Llama la atención encontrar que los docentes aunque manifiestan que prefieren recibir las comunicaciones internas primero mediante formatos electrónicos, al momento de valorar cada medio estén prefiriendo en primer lugar tanto estos formatos como el Periódico Autonomía. Esto puede explicarse en que se ha cambiado la presentación y el contenido del periódico, siendo tal vez la razón de la variación en la respuesta. De todas

maneras, ambos medios, están dentro de las primeras tres preferencias en las dos preguntas, lo que indica que efectivamente son los más importantes para ellos.

Uno de los administrativos entrevistados, afirma que "hay suficientes medios de comunicación. Deben diseñarse estrategias para difundir la información por medios diferentes al Internet y al papel. Habría que pensar en estrategias de contacto directo con la gente"[7]; otro, dice que "hay que utilizar varios medios para lograr que la gente se entere de las cosas"[8], respuestas que inducen a pensar en utilizar, además de los medios actuales la retransmisión de información, atrás mencionada, a través de los diferentes consejos y comités institucionales en los cuales participan líderes, jefes, empleados, docentes e incluso estudiantes de la Universidad, de manera que la información llegue efectivamente a todos los miembros de la institución.

Uno de los directivos docentes entrevistados, expresa respecto a los medios de comunicación que "la propuesta de comunicaciones en la UAM está bien encaminada y se están utilizando muchas herramientas. Hace falta reforzar con herramientas clásicas como grupos focales por departamentos y poder informar a los docentes"[9], opinión que reafirma la necesidad de retransmitir la información, sobre todo en público académico, como se mencionó anteriormente. Según otro docente, "se deben orientar los diferentes medios a propósitos específicos; podría ser organizarnos en la Universidad de acuerdo a las fortalezas de cada dependencia, de manera que se pueda optimizar el trabajo que redunde en beneficio propio de la dependencia, de sus integrantes y de la UAM"[10], lo que hace pensar en perfilar los medios de acuerdo con la información a difundir.

C. Segmentación del mercado interno:

---

[7] Muestra de la entrevista Nº 2 a administrativos de la UAM.

[8] Muestra de la entrevista Nº 3 a administrativos de la UAM.

[9] Muestra de la entrevista Nº 20 a docentes de la UAM.

[10] Muestra de la entrevista Nº 17 a docentes de la UAM.

En el análisis cualitativo se encuentra que cinco de los entrevistados (el 20,8% del total de entrevistados), hacen referencia a la necesidad de segmentar el mercado, mientras que de los docentes encuestados, el 35,1% sugieren esta práctica en el envío de información, lo que reafirma la necesidad de proponer a la UAM, el realizar un estudio más profundo sobre el tema de gustos y preferencias de los docentes en materia de información, tal y como se explicó atrás, en el acápite de medios de comunicación.

En este sentido, para categorizar la información, se deben tener en cuenta los tipos de información que se generan dentro de la institución, así como las necesidades de información de los usuarios, lo que sugiere analizar si es conveniente hacer una división del mercado interno, según los intereses de los diferentes públicos.

Fuente: El autor.

Figura 11. Dimensión de necesidades.

Según las entrevistas realizadas, los administrativos al igual que los docentes, en general están más interesados en recibir información del nivel estratégico y del nivel básico, como se evidencia en la explicación de la tabla 6, lo que hace que con los resultados

de este estudio se dificulte el determinar de que manera se debe segmentar, pues la tendencia en preferencias por tipo de información es muy similar en ambos grupos.

Sin embargo, es de tener en cuenta que hay información que es conveniente que todos los clientes internos la conozcan, por lo que ella significa para la organización en materia de generar sentido de pertenencia, apropiación de conocimientos sobre la empresa, valoración de lo que se tiene y se está haciendo, fortalecimiento de la cultura corporativa, etc. Esta información, hace referencia a los productos corporativos, compuestos por todo aquello que la empresa necesita que conozcan sus empleados, como son: "la identidad propia y la imagen de la empresa, sus valores corporativos, sus planes y proyectos de desarrollo, su organización interna y externa, su forma de gestión, las posibilidades de crecimiento personal que ofrece, las condiciones de trabajo, el clima y el ambiente laboral existentes, sus productos y/o servicios, sus logros, su historia de éxitos, sus procesos de reestructuración, sus aportes a la comunidad" (Soriano, 1993, p. 88), entre otros.

Para hablar de segmentación del mercado interno de la empresa, es necesario tener claro que:

"El mercado al que se dirige el *marketing* interno esta constituido por la totalidad de los colaboradores de la empresa, es decir, todo su personal sin excepciones (los empleados de todos los niveles jerárquicos), que muestran características, aspiraciones y expectativas muy propias en función de sus personalidades individuales, sus niveles culturales, sus conocimientos y habilidades técnicas, sus niveles de responsabilidad, sus niveles de experiencia, el tiempo que tienen en la empresa, sus estudios formales, sus valores morales, sociales, políticos; sus orígenes, sus grupos de referencia o pertinencia, las áreas de la empresa en las que trabajan, etc." (Soriano, 1993, p. 89).

Sin embargo, mediante las entrevistas, se encontró que a nivel interno en la Institución, se esbozan varios públicos meta, identificables según la estructura

organizacional, así: 1) Público de directivos, 2) Público académico, 3) Público social, y 4) Público comercial.

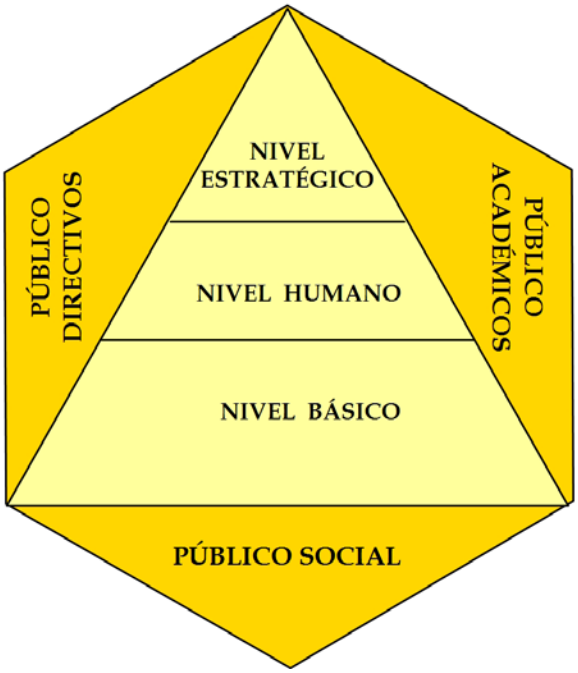
1) El Público de directivos está conformado por las jefaturas de dependencia y la alta administración o equipo de rectoría, conformado por el rector, los vicerrectores (que en el caso de la UAM son directores: director administrativo y financiero, director académico y director de desarrollo humano y bienestar) y el secretario general.

2) El Público académico está compuesto por los docentes de planta, de medio tiempo y ocasionales, y por los docentes que a su vez, desempeñan cargos administrativos (decanos, coordinadores de departamento y coordinadores de programa de pregrado o de postgrado).

3) El público social, hace referencia a los colaboradores o clientes internos compuesto por el resto de los empleados.

4) El público comercial, lo constituyen los estudiantes y graduados, quienes pagan o han pagado por el acceso o la adquisición de los productos y servicios de la Institución.

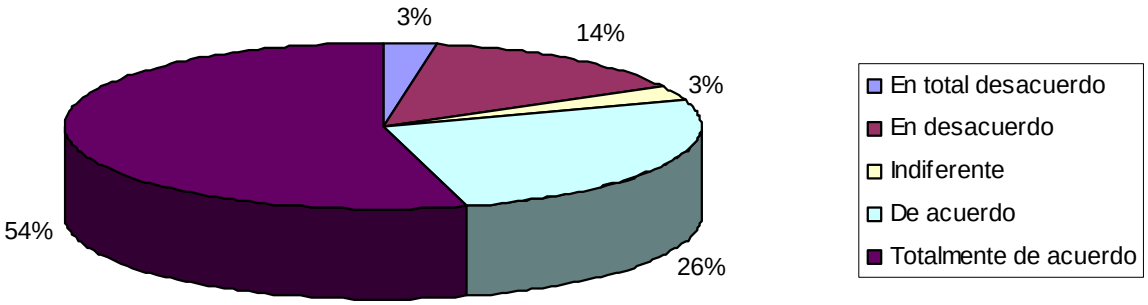
Para efectos de este estudio, en el que se está trabajando sobre la comunicación interna, sólo se tendrán en cuenta los tres primeros públicos, que son de interés directo de la presente investigación.



Fuente: El autor.

Figura 12. Públicos internos en la UAM.

Dentro del análisis estadístico (ver figura 13), respecto a la segmentación, la mayoría de los administrativos (80%) están de acuerdo en que se les envíe la misma información, aunque una mediana porción de ellos está en desacuerdo (17,2%).



Fuente: El autor.

Figura 13. Enviar a todos la misma información - administrativos.

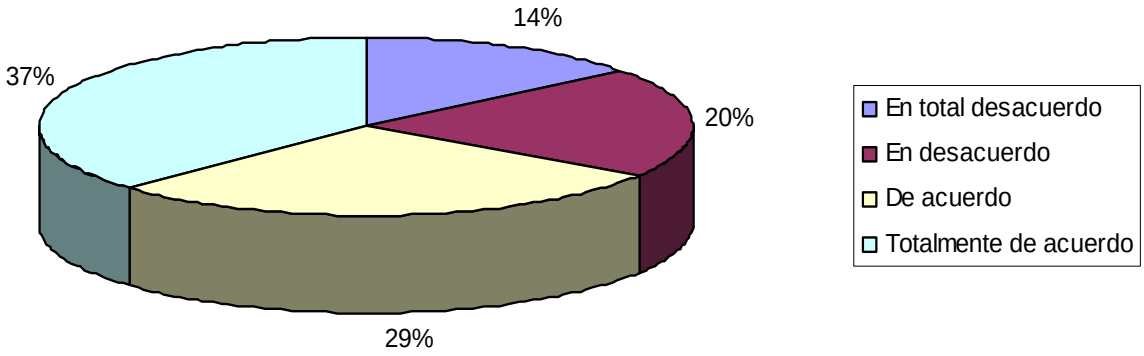
De esta manera, y según la información cualitativa obtenida en las entrevistas, los empleados administrativos conforman el Público Social de la Institución y por tanto, habrá que estimar qué tipo de información es la que ese 17,2% desea o no desea recibir, de manera que se pueda segmentar en esta parte del mercado interno.

Sin embargo, hay información que es necesario que todos los miembros de la institución la conozcan, y tal como lo expresa uno de los funcionarios administrativos: "la difusión de los servicios educativos y los eventos no debería ser focalizada, sino enviada a todos, así no sea de competencia de su dependencia, porque enterándonos todos de lo que se está realizando, de esa manera también se puede ayudar a reproducir más los mensajes"[11], lo que en cierta forma se contrapone a la segmentación, situación que refuerza aún más la propuesta del investigador de sugerir a las directivas de la Institución, el realizar un estudio profundo de gustos y preferencias de los clientes internos, hasta obtener un inventario psicográfico de éstos, para captar rasgos pertinentes de su personalidad, sus motivos de acceder a la información, sus intereses, sus actitudes, sus creencias y sus valores, y de esta manera poder disponer de mayor información para determinar si es conveniente o no el segmentar el mercado interno de la UAM.

En cuanto a los docentes, gran parte de ellos (65,7%) están de acuerdo en que se les envíe la misma información (ver figura 14), y una tercera parte (34,3%), está en desacuerdo. Esto llama la atención del investigador a identificar qué tipo de información específicamente es la que esa tercera parte prefiere, pues con los resultados del presente estudio, no se tienen la suficiente claridad en este aspecto, lo que también lleva al investigador a pensar en realizar el estudio mencionado anteriormente, para ver si realmente la solución es la segmentación y poder de esta manera, satisfacer las necesidades de estos docentes, que de acuerdo con el estudio, conforman el Público Académico de la Institución.

---

[11] Muestra de la entrevista Nº 16 a administrativos de la UAM.



Fuente: El autor.

Figura 14. Enviar a todos la misma información - docentes.

Como lo afirma un docente, segmentar dentro de la institución "sería como formar una red de dependencias que lleve unos propósitos comunes, de manera que la información resulte pertinente, y resulte interesante y valiosa; se debe organizar la información de manera que se envíe por grupos de interés (ciertas dependencias, profesores)".[12]

Teniendo en cuenta los resultados y el análisis anterior, es necesario preguntarse qué hacer para lograr la eficacia de los medios y una buena segmentación tanto a nivel administrativo como a nivel docente, lo que lleva al investigador a indagar sobre qué sistemas, mecanismos o metodologías existen para tal fin, llegando a identificar las siguientes herramientas del *marketing* interno:

- Los sondeos internos de opinión.

- La fórmula AIDA.

- Los factores AIO.

- La venta interna de productos de la empresa.

---

[12] Idem.

- La segmentación sociocultural.

- La segmentación relacionada con el uso.

- La segmentación por la situación de uso.

- La segmentación por beneficios.

- El sistema Vals (valores y estilos de vida).

- La encuesta de valores Rokeach.

Ahora bien, para obtener mejores resultados de la segmentación, podría recurrirse a la aplicación de las estrategias de segmentación de *marketing* concentrado, de *marketing* diferencial o de contrasegmentación, como lo sugieren Shiffman y Kanuk (2005, p. 78).

Todas estas herramientas sin duda, pueden ser de gran ayuda para resolver el tema de segmentación, sin embargo, por el nivel de complejidad y profundidad que esto implica, el investigador sugiere que este tema quede propuesto para realizar un estudio posterior sobre el comportamiento del consumidor de la UAM, en el que se apliquen a profundidad estas herramientas. Por el momento, y para efectos de la presente investigación, se aborda el tema de la segmentación a partir de los públicos encontrados en el análisis cualitativo, de manera que haciendo una importante distinción entre ellos, se pueda diferenciar la información específica que es conveniente enviarles, sin menoscabo de la información que la institución desea que todos reciban, la que se debe enviar homogéneamente a todos.

Dimensión de percepciones. Al hacer el estudio cualitativo de esta dimensión, se logran inferir tres categorías de análisis, a saber: A. Valoración del servicio, B. Alcances en la prestación del servicio, y C. Preconcepciones del servicio.

A. Valoración del servicio: A medida que el cliente interno va conociendo los servicios de comunicaciones, a su vez, va adquiriendo experiencia con ellos, y desarrolla la capacidad de hacer “valoraciones”. Dentro de las valoraciones dadas por los entrevistados,

reconocen que la comunicación interna ha mejorado en los últimos años, lo que puede evidenciarse en: hay 16 medios de comunicación circulando dentro de la Institución, cuando en el año 2006, tan sólo había tres; se tienen medios informativos en diferentes formatos (electrónicos, impresos y radiales), facilitando la accesibilidad de la gente a la información, frente a años anteriores en los que se disponía tan sólo de medios impresos; ahora se tienen tres tipos de comunicación (informativa, formativa y promocional), mientras que antes se disponía de un solo tipo de comunicación (informativa); se generan en la actualidad tres tipos de información claramente definidas (de nivel básico, humano y estratégico), mientras que anteriormente se generaba un mismo tipo de información (general); se han venido realizando campañas promocionales internas para los servicios y los eventos de la institución (incluyendo campañas de expectativa, uso de medios promocionales como: avisos en los medios internos, en la página web, correos emergentes, avisos de piso (*floor graphics*), habladores, rompetráficos, volantes promocionales, cuñas radiales, *jingles*, correos directos electrónicos, etc.), lo que antes se hacía sólo con un mensaje de correo electrónico, entre otras.

Es por esto, que frente a esta categoría, según las respuestas de los entrevistados, se encuentran tres tipos de percepciones: 1) lo positivo del servicio, 2) los aspectos a mejorar, y 3) lo propositivo.

1) En cuanto a lo positivo del servicio, los entrevistados manifiestan que la información fluye y que existen suficientes canales de comunicación.

De acuerdo con los resultados de las entrevistas realizadas, se encuentra que hay tres grandes aspectos en los que ha mejorado la comunicación interna en la UAM, a saber: a) presentación de los medios, b) calidad de los medios, y c) asertividad con los públicos.

a) Presentación de los medios: los entrevistados reconocen que los medios han venido sufriendo modificaciones tanto de forma como de fondo, logrando ser más atractivos y más agradables para el cliente interno, en lo que hace referencia al diseño de cada uno de ellos y a la manera de comunicar a través de ellos (ver figura 10).

b) Calidad de los medios: dicen los entrevistados que la calidad de los medios se puede medir por su veracidad, pertinencia y precisión. Veracidad en cuanto a que la información que se les envíe, sea confiable, además de ser información oficial de la Institución; pertinencia en términos de que sea información de interés institucional; y precisión en relación con información como datos, fechas, lugares, entre otros.

c) Asertividad con los públicos: según lo manifiestan los entrevistados, se ha ido adquiriendo asertividad para llegar a los públicos, no sólo por la información que se envía, sino también, por la especialización que se le va dando a los medios, en materia de uso y de estrategias comunicativas, teniendo como base un noticiero virtual electrónico y radial (Noti-UAM), que se publica cotidianamente, un boletín bimensual, un periódico trimestral y otra serie de medios que se utilizan de acuerdo con la intencionalidad de la información que se envía (ver figura 10).

2) Frente a lo que se debe mejorar, uno de los administrativos entrevistados dice que no se está diferenciando lo urgente de lo importante y que aparentemente, se informa mas no se comunica. Sin embargo, se reconoce que los problemas que surgen en la transmisión de la información se deben en gran parte al receptor, que aún no adquiere la cultura de la información y la responsabilidad y el compromiso de la comunicación. Esto se evidencia en que la mayoría de los clientes internos ya saben que cuando hay una noticia urgente, se utilizan medios como el Flash Informativo y el Mensaje Emergente para informar, mientras que en relación a lo importante, se hace todo un despliegue de información a través de varios medios, tratando de alcanzar cobertura, de manera que “todos” puedan enterarse.

3) En relación con lo propositivo, se sugiere por parte de algunos entrevistados, que los medios sean colocados al servicio de la misión institucional y no solamente en función del cliente. Esto implica que de cierta forma, la información debe enfocarse al cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales.

Los resultados del análisis estadístico, frente a la valoración del servicio, aparecen en la tabla 11 así:

Tabla 11. Percepciones del cliente interno.

Valoración y alcances del servicio	**Grado de importancia (%)**	
	Administrativos	**Docentes**
Valoran el servicio entre bueno y muy bueno	100	78,4
Es suficiente la cantidad de información que se les envía	69,0	59,5
Valoran entre buena y muy buena la calidad de la información que se les envía	97,2	78,4

Fuente: El autor.

Según los resultados del estudio, en relación con las percepciones del cliente interno en la UAM, se puede concluir:

- La mayor valoración que tanto docentes como administrativos dan al servicio prestado por la Unidad de Comunicaciones.

- La mayor valoración que ambos grupos le otorgan a la calidad de la información que se les envía desde la Unidad de Comunicaciones.

- La mayor satisfacción con el servicio de parte de los administrativos.

Al preguntar a los administrativos entrevistados sobre cómo valoran la calidad del servicio, dicen: “La calidad del servicio es buena; ha mejorado mucho en los últimos años y la estrategia comunicativa ha mejorado sustancialmente”[13]; “Se ha fortalecido el servicio; a veces no es muy oportuna la información, aunque se ha mejorado

[13] Muestra de la entrevista Nº 2 a administrativos de la UAM.

muchísimo”[14], lo que hace evidente los esfuerzos que se vienen haciendo desde la Unidad de Comunicaciones en materia de mejoramiento del servicio.

Los docentes entrevistados, así es como valoran el servicio: “Hemos venido mejorando, pero tenemos que mejorar mucho más. Tenemos medios de comunicación que la gente los espera, que se han vuelto especializados y así todas y cada una de las cosas, los flash, los correos”[15], lo que muestra que los docentes que conocen bien el servicio de la Unidad de Comunicaciones es porque realmente lo utilizan y son usuarios de éste, afirmación que se puede verificar con la opinión de otro docente, quien explica: “Desde hace algunos años, el servicio de comunicaciones internas ha mejorado mucho. Se están utilizando diversas estrategias desde la intranet, hasta publicaciones y carteleras, lo cual redunda en información que es uno de los factores importantes cuando se quiere llevar un mensaje, el problema es más de quienes accedemos a esa información que no la aprovechamos al ciento por ciento, pero creo que el sistema es bueno”[16]; otro docente afirma: “Es bueno el servicio de comunicaciones. A través de internet se tiene información todos los días. Por el medio escrito, se encuentra buena información. Sin embargo hay información que se desconoce: las últimas decisiones del Consejo Académico y algunos procedimientos”[17], lo que motiva al investigador a pensar en plantear algunas estrategias para que la información de las instancias superiores de la institución sea más fluida en el proceso de comunicación descendente, para la cual, se puede retomar la propuesta de retransmisión de información, descrita anteriormente en la Dimensión de Necesidades, en el aparte de Medios de Información.

B. Alcances en la prestación del servicio: de acuerdo con las percepciones de los entrevistados, se infiere que la comunicación interna se ha desarrollado con un énfasis informativo promocional y publicitario, pero que debería dársele también un carácter mas

---

[14] Muestra de la entrevista Nº 10 a administrativos de la UAM.

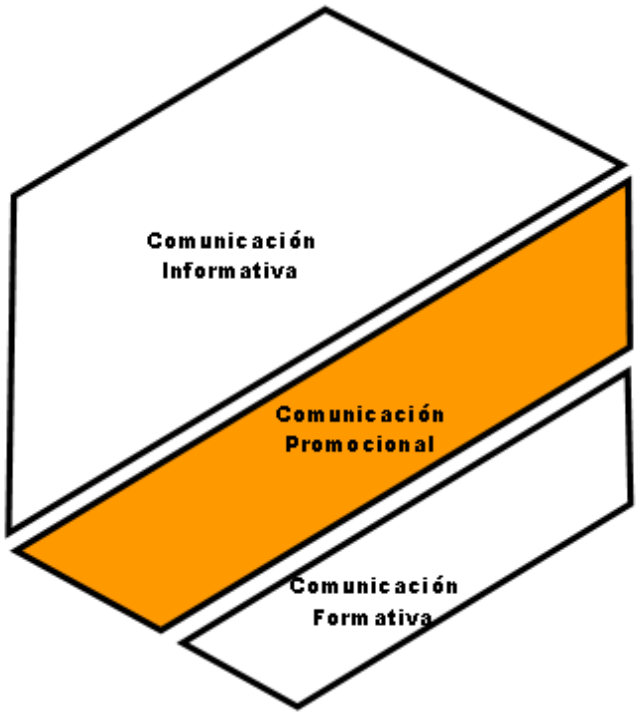
[15] Muestra de la entrevista Nº 22 a docentes de la UAM.

[16] Muestra de la entrevista Nº 21 a docentes de la UAM.

[17] Muestra de la entrevista Nº 11 a docentes de la UAM.

educativo, mediante el cual se sensibilice al cliente interno sobre la importancia de informar e informarse y se le enseñe a comunicarse.

De esta manera, resultan tres tipos de comunicación: 1) comunicación promocional, 2) comunicación informativa (noticias, acontecimientos, servicios), y 3) comunicación formativa.



Fuente: El autor.

Figura 15. Tipos de Comunicación Interna en la UAM.

1) Comunicación informativa: es la comunicación del día a día, en la que se da a conocer a nivel interno, todo lo que va aconteciendo, incluyendo noticias, servicios, anuncios, logros, convocatorias, oportunidades, reconocimientos institucionales, invitaciones, proyectos, entre otros.

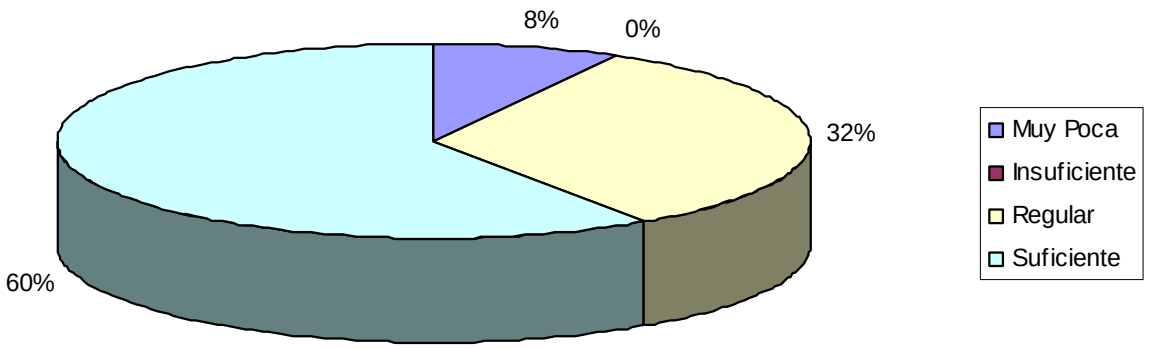
2) Comunicación promocional: es todo tipo de comunicación con la que se pretende realizar la promoción y difusión de eventos, que son realizados por la UAM, ya sea

dentro de las instalaciones o por fuera de la Universidad. En algunos casos, se incorporan eventos de otras instituciones, en los cuales participa o puede participar la Universidad.

3) Comunicación formativa: es la comunicación a través de la cual se pretende que todos los clientes internos vayan formándose en el conocimiento de todo lo relacionado con la plataforma estratégica de la UAM: misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos, proyectos institucionales, políticas, filosofía institucional, cultura corporativa, etc.

Al analizar a nivel estadístico las percepciones, respecto de los alcances en la prestación del servicio, se encuentra que gran parte de los administrativos y más de la mitad de los docentes, consideran suficiente la cantidad de información que se les envía (ver tabla 11, figura 16), a pesar de que sean tres los tipos de comunicación sobre los cuales se genera la información en la UAM.

Llama la atención, que el 32,4% de los docentes (ver figura 16), consideren regular la cantidad de información que se les envía y el 8,1% digan que es insuficiente, lo que puede explicarse en que más de la mitad de los docentes (57%) al ser de tiempo parcial, sólo van a la Universidad para impartir sus cátedras, siendo muy poco el tiempo que permanecen allí, de manera que es escasa la información institucional que logran recibir. De otro lado, aunque no todos los docentes tienen acceso a computador, la mayor parte de ellos no consultan el correo electrónico que les ha asignado la institución, siendo este medio a través del cual se envía la mayor parte de la información que la Unidad de Comunicaciones suministra. Es de aclarar que en la investigación de campo, de los 37 docentes encuestados, el 43% son de tiempo parcial, lo que puede explicar estos resultados.



Fuente: El autor.

Figura 16. ¿Cómo considera usted la cantidad de información que le es enviada desde la Unidad de Comunicaciones (docentes) de la UAM?

En opinión de los administrativos entrevistados: "El volumen de comunicación ha aumentado ostensiblemente. Ahora se reciben más comunicaciones que antes"[18], lo que hace pensar que los docentes que dicen que es regular o insuficiente la información, realmente es porque no permanecen en la Universidad o porque no tienen el hábito de consultar el correo institucional, lo que se ratifica con la respuesta de otro administrativo entrevistado, quien opina: "No pueden acceder a la información quienes están por fuera de la Universidad o quienes no tienen acceso a los medios"[19], haciéndose explícita la necesidad de pensar en una estrategia para poder informar a dichos docentes.

Los docentes por su parte, en cuanto a los alcances en la prestación del servicio, opinan: "aunque hoy hay mucha más cantidad de información, dentro de los programas hay subsistemas de comunicación que funcionan mal, y se debería motivar a la gente para informarse y para comunicarse siguiendo unas normas básicas"[20], lo que induce a pensar en elaborar unos protocolos de comunicación que faciliten esta labor, y como lo sugiere uno de lo docentes entrevistados, debería comenzarse por "hacer un inventario de quienes

[18] Muestra de la entrevista Nº 14 a administrativos de la UAM.

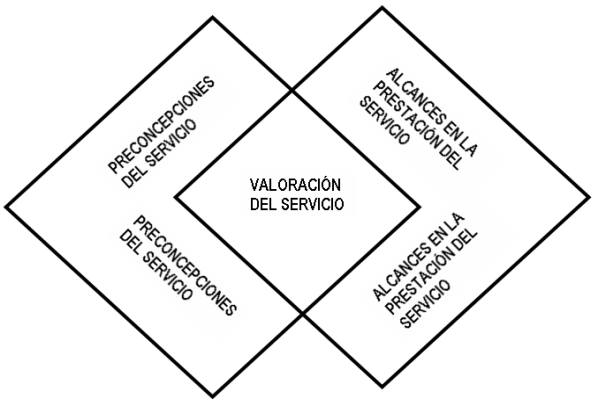
[19] Muestra de la entrevista Nº 3 a administrativos de la UAM.

[20] Muestra de la entrevista Nº 15 a docentes de la UAM.

no tienen acceso al internet y apropiar un medio para esas personas”[21], ratificándose de esta manera que evidentemente hay docentes que no reciben la información y que se debe plantear una solución para llegar a ellos, con el fin de que todos los miembros de la comunidad universitaria reciban la información que la Unidad de Comunicaciones envía, para lo cual se propone nuevamente la estrategia de retransmisión de información a través de los diferentes consejos, comités y reuniones internas, ya que a éstos asisten personas de diferentes áreas, niveles jerárquicos y dependencias o programas.

C. Preconcepciones del servicio: estas preconcepciones, surgen de las experiencias que los clientes han tenido con los servicios, lo que sirve de indicador de cómo se está realizando el trabajo en materia de prestación de servicios, y de cierta forma, descubrir como se encuentra la imagen de la dependencia prestadora del servicio frente a sus clientes, y a partir de allí, establecer qué acciones de mejoramiento se deben emprender, qué cambios se deben realizar, y qué cosas se deben mantener y/o fortalecer.

De acuerdo con lo expresado por los entrevistados, se encuentra que las preconcepciones se demarcan en dos ámbitos: 1) desde el contenido, y 2) desde la forma.



Fuente: El autor.

Figura 17. Dimensión de percepciones.

[21] Muestra de la entrevista No.8 a docentes de la UAM.

1) Desde el contenido: se puede hablar de contenidos noticiosos, promocionales y formativos, dependiendo de la orientación que se le da a la información. Los entrevistados dicen que la información es oportuna y que hay políticas claras en torno a las comunicaciones, lo que indica que se ha ganado un espacio importante en este sentido. Además, manifiestan que a nivel institucional se hace necesario centralizar el manejo de la información, lo que reafirma uno de los objetivos perseguidos por la Unidad de Comunicaciones, que es precisamente éste, buscando estratégicamente, servir de ente articulador interno de las comunicaciones y la información.

2) Desde la forma: se ha ganado en espacio, confianza y participación. Algunos de los entrevistados aducen que hay demasiados medios, lo que induce a analizar cuáles de ellos son los que más acogida tienen para fortalecerlos y mantenerlos vigentes, y de acuerdo con el perfilamiento de los demás medios, determinar la conveniencia de especializarlos o desecharlos.

La mayor parte de los entrevistados considera que el diseño de los medios es acertado, y que los contenidos noticiosos son excelentes, lo que indica que hay asertividad y atractividad en la manera de presentar la información que se comunica, convirtiéndose este aspecto en una fortaleza del servicio prestado, y como lo afirma uno de los entrevistados: "los medios de comunicación son muy válidos y muy bien manejados, la pertinencia, la eficiencia y la forma concisa de mostrar la información, los hacen agradables"[22], lo que induce a pensar en que la estrategia de penetración del mercado hacia los docentes que aún no gustan de la información del día a día, deberá acompañarse de un buen diseño y de una buena presentación de la información.

De otro lado, los entrevistados hacen evidente la carencia de recursos, lo que se constituye en una debilidad del servicio, pues en la Unidad de Comunicaciones, además de disponer de un presupuesto para operación muy bajo, se adolece de la tecnología adecuada para poder realizar todo el proceso de comunicaciones, ya que no se cuenta con

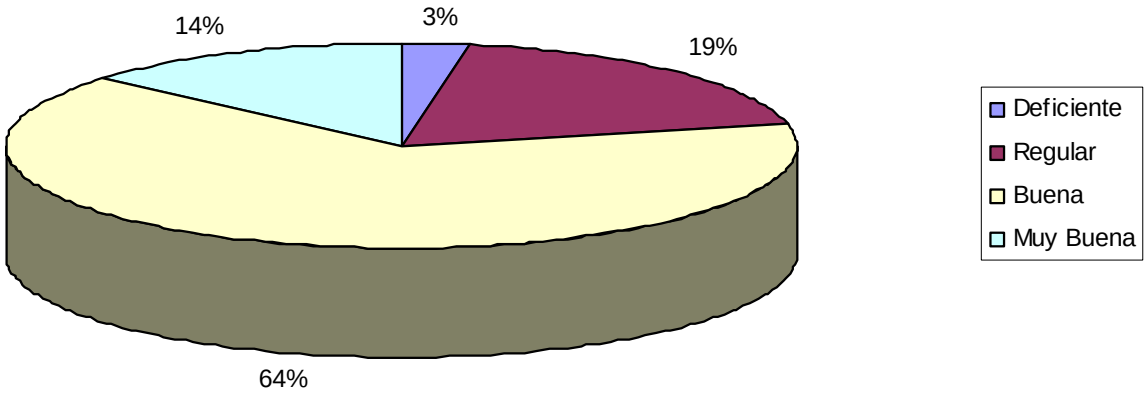
[22] Muestra de la entrevista Nº 1 a administrativos de la UAM.

los *software* especializados para diagramar, para grabar en audio y en video, así como tampoco con los equipos de cómputo adecuados para poder realizar la labor. De otro lado, existe una importante limitación y es que pese a que en la Unidad laboran tres personas, sólo una de ellas está vinculada laboralmente con la Universidad, y las otras dos son practicantes, quienes realizan su semestre de práctica y luego se van, lo que dificulta el mantener una continuidad estable en los procesos, pues a veces se tarda la asignación del practicante por parte de la universidad proveedora, e incluso hay semestres en que no se dispone de practicantes disponibles, situación en la cual, algunos procesos deben frenarse por incapacidad operativa.

En general los entrevistados dicen que aunque hay bastante información, hay información que no se comunica (decisiones de las altas instancias directivas) y que la comunicación debería ser un medio para que la comunidad se integre alrededor de los objetivos de la universidad.

Al realizar el análisis estadístico de las preconcepciones del servicio, se encuentra que casi todos los administrativos y más de tres cuartas partes de los docentes valoran entre buena y muy buena la calidad de la información que les llega de la Unidad de Comunicaciones (ver tabla 11).

Por su parte, el 18,9% de los docentes (ver figura 18), valoran como regular la calidad de la información que se les envía y el 2,8% como deficiente, lo que de alguna manera puede explicarse en la dimensión anterior, en la que algunos docentes consideran poco importante recibir información del nivel humano y del nivel básico, mientras que otros ven como nada importante el recibir información sobre los acontecimientos del día a día. Es de tener en cuenta que el grueso de la información suministrada por la Unidad de Comunicaciones es del nivel básico, que incluye los acontecimientos del día a día, que es enviada mediante un medio de circulación permanente (el noticiero virtual Noti-UAM electrónico) que en menos de un año, se ha venido posicionando como el medio de mayor consulta al interior de la institución.



Fuente: El autor.

Figura 18. ¿Cómo valora la calidad de la información que le llega de la Unidad de Comunicaciones (docentes) de la UAM?

En cuanto a preconcepciones del servicio, algunos administrativos entrevistados opinan que: "El servicio de la Unidad de Comunicaciones ha ido mejorando, se brinda la información a tiempo. Va acorde con lo que va sucediendo en la Universidad"[23]; "La calidad de los medios ha mejorado, con fotos, color, diagramación. La están haciendo más agradable. Las carteleras siguen siendo lo que no es, pues hay mucha contaminación visual. Tengo una buena percepción del servicio que prestan, pero les hace falta otras ayudas como el Publik, cosas que nos proyecten a otro nivel"[24], afirmaciones que evidencian que ya comienza a ser reconocida la labor que se viene haciendo al interior de la Unidad de Comunicaciones por mejorar el sistema de información y comunicación a nivel interno en la UAM.

Por su parte, los docentes opinan que: "En términos generales la comunicación en la UAM es buena. Sería muy bueno que información como las actas de los consejos, fluyeran más"[25], lo que una vez más hace explícita la necesidad de mejorar la

[23] Muestra de la entrevista Nº 4 a administrativos de la UAM.

[24] Muestra de la entrevista Nº 5 a administrativos de la UAM.

[25] Muestra de la entrevista Nº 19 a docentes de la UAM.

comunicación descendente, no obstante hay entre los docentes opiniones como: "Mi percepción es que la comunicación interna en la Universidad es buena. En este momento se ve una política más o menos clara, se nota que hay una dirección en ese sentido y que se están haciendo esfuerzos, a pesar de la carencia de recursos"[26], y aunque es satisfactorio ver como los miembros de la institución ya notan el trabajo que se viene realizando en materia de mejoramiento de las comunicaciones internas, es necesario atender todas las sugerencias hechas por los usuarios del sistema de comunicaciones de la UAM.

Dimensión de expectativas. En el análisis cualitativo se encontró que en esta dimensión, fundamentada en experiencias anteriores con el servicio o con el tipo de servicio, los entrevistados manifiestan que la satisfacción de sus expectativas en materia de comunicación e información se da en la medida en que se divulgue lo que son y hacen las dependencias y que la información sea veraz y clara, y su difusión sea oportuna.

Para ello, se hace necesario, tener en cuenta dos elementos que facilitan atender las expectativas del cliente: A. Conocimiento de las expectativas del cliente, y B. Satisfacción de las expectativas del cliente.

A. Conocimiento de las expectativas del cliente: para conocer las expectativas del cliente, se supone, a partir de la información suministrada, que en general, hay dos tipos de expectativas a nivel interno: 1) las personales, es decir, las del cliente interno, y 2) las institucionales.

1) Expectativas personales: es pensar en las personas como clientes, conociendo sus intereses y motivaciones, y de esta manera orientar las comunicaciones internas, y como lo expresa uno de los administrativos entrevistados: "Es necesario conocer las necesidades y expectativas de los clientes, y saber qué esperan de la comunicación"[27].

---

[26] Muestra de la entrevista No.20 a docentes de la UAM.

[27] Muestra de la entrevista Nº 3 a administrativos de la UAM.

Aunque esto es lo que se debería hacer, es de tener en cuenta que éste es un trabajo dispendioso y largo, y aún cuando se lograran conocer esas expectativas personales, apenas se estaría en el comienzo del proceso, porque habría que establecer los mecanismos para poder satisfacerlas, cosa que sería demasiado onerosa para la institución, y sobre todo más dispendiosa, y como lo anota otro de los administrativos entrevistados: "satisfacer un cliente interno en una universidad es muy difícil"[28], evidenciando que es complejo el proceso, aunque no imposible, y como lo afirma el mismo entrevistado, "habría que educar al cliente interno en materia de comunicaciones para luego mirar como podemos ayudar nosotros a comunicar al interior de la institución, pues la satisfacción en realidad depende de una capacitación de todos los actores institucionales", lo que indudablemente facilitaría este trabajo, pues se podrían establecer unos parámetros para la selección de dichas expectativas y de esta manera unir por grupos a quienes han hecho la misma selección, lo que haría más viable esta labor, haciéndose visible, la necesidad de capacitar al cliente interno de la UAM en materia de comunicaciones.

Dentro de las expectativas halladas en el estudio, frente al servicio prestado por la Unidad de Comunicaciones, en la tabla 12, aparecen las más relevantes:

Tabla 12. Expectativas del cliente interno.

Expectativas	**Grado de importancia (%)**	
	Administrativos	**Docentes**
Enviar información según los intereses de los clientes internos (segmentación)	55,6	67,6
Que la Información sea veraz, clara y precisa.	94,4	94,6
Que la información llegue de manera oportuna.	88,9	89,2
Que la información tenga una periodicidad estable.	68,6	81,1

Fuente: El autor.

De acuerdo con el estudio, en cuanto a las expectativas que tienen los clientes internos, se puede deducir:

[28] Muestra de la entrevista Nº 22 a administrativos de la UAM.

- La mayor importancia que tanto docentes como administrativos le dan a que la información que se les envíe sea veraz, clara y precisa.

- La mediana importancia que le dan ambos grupos a que la información les llegue de manera oportuna.

- La relativa o poca importancia que los administrativos le dan a que la información tenga una periodicidad estable.

- La mediana importancia que los docentes le dan a que la información tenga una periodicidad estable.

- La relativa o poca importancia que tanto administrativos como docentes le dan a que se les envíe información según los intereses de los clientes internos (segmentación).

Es importante resaltar que en el estudio realizado, una cuarta parte de los administrativos considera que es mucho lo que se conocen sus expectativas en referencia a la información que desean recibir mientras que gran parte de los administrativos y casi la mitad de los docentes afirman que se conocen en regular medida, situación que lleva al investigador a reafirmar su propuesta de incentivar a la dirección de la institución a realizar un estudio profundo a nivel interno en la Universidad, en cuanto a gustos, preferencias y expectativas en materia de información.

2) Expectativas institucionales: es pensar en la institución como un cliente, que requiere que los proyectos institucionales sean conocidos a nivel interno en toda la organización y que la comunicación sirva para que los clientes internos con su trabajo, conscientemente se vinculen y aporten al desarrollo de estos proyectos.

Dentro del análisis cualitativo, se debe tener en cuenta que satisfacer las expectativas institucionales a veces resulta ser una tarea bastante difícil, pues, como lo manifiesta uno de los administrativos entrevistados: “así como las directivas tienen la obligación de informar, la gente tiene la obligación de informarse. A veces la gente no lee, no se

informa, y aunque puede haber falencias en la transmisión de la información, con seguridad, hay muchas más en la recepción”[29], llevando estas afirmaciones a pensar seriamente en capacitar a los clientes internos e institucionales, como proveedores y clientes demandantes de información, de manera que cada uno sepa que papel le corresponde en cada caso.

Algunos entrevistados consideran que la comunicación viene siendo en una sola vía y que deben generarse espacios para que la gente también interactúe con la institución, y uno de ellos opina que “se debe permitir a la gente espacios para expresarse. Que la gente sienta que no sólo hay medios para recibir información, sino que también tengan manera de expresar lo que piensan y lo que sienten”[30].

En el análisis estadístico sobre el conocimiento de las expectativas institucionales (cliente institucional), se encontró que la mayoría de los administrativos (83,3%) y la gran mayoría de los docentes (94,6%) desean que se difundan más los servicios prestados por la UAM, lo que hace evidente esa necesidad de conocer lo que los demás están ofreciendo y a su vez dar a conocer lo que cada dependencia hace y ofrece, confirmándose la necesidad de capacitar a todo el personal en la Institución en el tema de comunicación, para hacerles ver la importancia que tiene el promover los servicios de cada una de las dependencias, de manera que la gente pueda conocerlos mucho más y a su vez, pueda acceder a ellos.

B. Satisfacción de las expectativas del cliente: en el análisis cualitativo se pudo entender que la satisfacción del consumidor es significativamente mayor, cuando los empleados están conscientes de su impacto en la entrega de un buen servicio, y a partir de allí, las expectativas pueden ser entendidas desde dos niveles diferentes: 1) Predicciones, y 2) Deseos.

---

[29] Muestra de la entrevista Nº 2 a administrativos de la UAM.

[30] Muestra de la entrevista Nº 10 a administrativos de la UAM.

1) Predicciones: es lo que creen los clientes que ocurrirá durante la vivencia de una experiencia de servicio. Aunque predecir cómo será el servicio, parezca algo subjetivo, el cliente se fundamenta en lo poco o lo mucho que conozca sobre el servicio que le va a ser prestado, ya sea porque haya accedido antes a éste o por lo que le han hablado de él, teniendo en cuenta que en el proceso de proyectar cómo será el servicio, influye de manera importante, la imagen que tenga en el medio el prestador del servicio.

2) Deseos: es lo que desean los clientes que ocurra. El cliente, con base en su concepción del servicio y de acuerdo con la necesidad que tiene de recibir dicho servicio, comienza a imaginarse el servicio y lo que le gustaría que dicho servicio incluyera, generándose de esta manera, el concepto de lo que el cliente desea recibir.

Fuente: El autor..

Figura 19. Dimensión de expectativas.

Para que ocurra lo que el cliente desea, se hace necesario tener en cuenta algunos factores que influyen en los niveles de expectativas: “a) Necesidades personales, b) Auto

percepción del rol en el servicio, c) Experiencias anteriores, y d) Comunicación boca a boca”.[31]

a) Necesidades personales: son los requerimientos individuales, provenientes de las mismas características del cliente, como son: físicas, psicológicas, sociales o de recursos, que son complejos de satisfacer. Generalmente resulta oneroso para el prestador de servicios el personalizar el servicio, puesto que atender las necesidades especificas de cada uno de los clientes, demanda tiempo, recursos y capacidad, y si no se cuenta con el personal suficiente, los recursos requeridos y el tiempo necesario, será difícil satisfacerlas.

Según los resultados de las entrevistas, las necesidades más sentidas al interior de la UAM son el acceso a la tecnología, a la información de órganos decisorios y a los conocimientos de lo que están haciendo otras dependencias; lo que hace que se dificulte la satisfacción de las expectativas de los clientes internos (empleados) y de los clientes institucionales (dependencias). Además, hay que pensar en un grupo de clientes que no están siendo tenidos en cuenta, pues como lo afirma uno de los entrevistados: “nos hemos centrado mucho en la información institucional, pero no pensamos en la gente que no tiene acceso a la tecnología”[32], situación que es difícil de resolver desde la Unidad de Comunicaciones si se mira desde la óptica tecnológica. Sin embargo, para que esta situación pueda ser manejable, se debe comenzar por “hacer un inventario de quienes no tienen acceso a internet y apropiar un medio por el que se les pueda comunicar a esas personas”[33], como lo mencionaba uno de los entrevistados.

b) Auto percepción del rol en el servicio: es la percepción del nivel de influencia que se tiene sobre el servicio, ya sea como proveedor o como receptor de información. Al respecto, es importante mencionar que los entrevistados consideran que no hay cultura

---

[31] http://www.miespacio.org/cont/gi/mercaser.htm: Mi Espacio, relaciones públicas, publicidad, promoción: una nueva era. Feb. 22, 2008.

[32] Muestra de la entrevista Nº 10 a administrativos de la UAM.

[33] Muestra de la entrevista Nº 8 a administrativos de la UAM.

para informarse y poco compromiso para informar: “Hay poca colaboración en brindar información de interés de los demás, hacia Comunicaciones y hacia las otras dependencias que requieren de información”.[34]

c) Experiencias anteriores: entendida como la experiencia pasada de los clientes, en relevancia con el servicio actual. Algunos de los entrevistados expresan un buen nivel de satisfacción con los medios utilizados y la información recibida; resaltan que ciertas fallas que se presentaban en el proceso de comunicación, como por ejemplo las rectificaciones en el contenido de las informaciones, ya no se presentan, debido a que fue atendida la solicitud que algunos clientes hicieran al respecto. Por esto, es importante que la experiencia de prestación del servicio para el cliente sea positiva, de manera que al momento de requerir nuevamente el servicio, el cliente se sienta motivado para acceder a éste.

d) Comunicación boca a boca: que son afirmaciones de terceras personas sobre cómo será el servicio, basadas en el servicio que éstas ya han recibido. Se puede afirmar entonces, que prestar un buen servicio, ya no es simplemente un requerimiento, sino una necesidad para quien presta el servicio, puesto que la imagen que genera cada vez que presta el servicio, va a influenciar a otros clientes que requieran acceder al mismo.

Uno de los entrevistados manifestó que “la gente nunca va a estar satisfecha con la comunicación que se le ofrece”[35], lo que complementa lo dicho por él mismo anteriormente, al hablar de las expectativas institucionales, afirmando que así como las directivas tienen la obligación de informar, la gente también tiene la obligación de informarse, pero a veces no leen o no se informan, lo que dificulta el satisfacer las expectativas de esos clientes internos.

Esto induce a pensar en hacer seguimiento a la información que se envía desde la Unidad de Comunicaciones, por lo cual es necesario pensar en crear una herramienta para

---

[34] Muestra de la entrevista Nº 4 a administrativos de la UAM.

[35] Muestra de la entrevista Nº 2 a administrativos de la UAM.

este fin, mediante la cual se pueda medir el nivel de recepción y satisfacción con la información enviada, y así como lo propone uno de los administrativos entrevistados: "hacer alguna retroalimentación, para saber si se llenaron las expectativas después de ser enviados los medios informativos a la gente, para saber si se están haciendo bien las cosas, y lo que se está comunicando les gusta"[36]. Al respecto, otro administrativo propone "medir la satisfacción, por medio de encuestas o de entrevistas"[37], lo que evidentemente puede hacerse mediante el *marketing* interno, usando herramientas como las encuestas de satisfacción, los sondeos de opinión y las sesiones de grupo, que permiten identificar los conceptos y las opiniones de los clientes frente al servicio que se les está prestando o frente al producto que se les está suministrando.

De otro lado, uno de los docentes entrevistados manifiesta que "todos los miembros de la comunidad UAM sentimos satisfacción cuando recibimos la información que nos concierne al cargo o con la que se puede contribuir al desarrollo de los objetivos estratégicos. En la medida en que la gente se sienta que esta siendo tenida en cuenta para dinamizar muchos de los procesos de la UAM, va a tener altos niveles de satisfacción"[38], lo que de alguna manera muestra el camino a seguir para entrelazar la satisfacción de las expectativas personales con las expectativas institucionales, y es haciendo que la comunicación muestre más el cómo desde las diferentes dependencias y cargos se va aportando al cumplimiento de los objetivos institucionales. Se pueden satisfacer de mejor manera las expectativas del cliente "relacionando la información explícitamente con la misión, vinculando al cliente interno en el proceso y siendo muy modernos e incluso atrevidos en la forma de comunicar"[39], como lo expresa uno de los administrativos entrevistados.

En el análisis estadístico se refuerza esta afirmación, según lo describe la tabla 13, así:

---

[36] Muestra de la entrevista Nº 5 a administrativos de la UAM.

[37] Muestra de la entrevista No.7 a administrativos de la UAM.

[38] Muestra de la entrevista No.20 a docentes de la UAM.

[39] Muestra de la entrevista No.23 a administrativos de la UAM.

Tabla 13. Satisfacción de las expectativas del cliente.

Expectativas	Grado de importancia (%)	
	Administrativos	Docentes
Que la comunicación se relacione con la misión de la UAM	61,1	67,6
Es mucho lo que se satisfacen las expectativas en materia de información	50	18,9
En regular medida se satisfacen las expectativas en materia de información	50	67,6

Fuente: El autor.

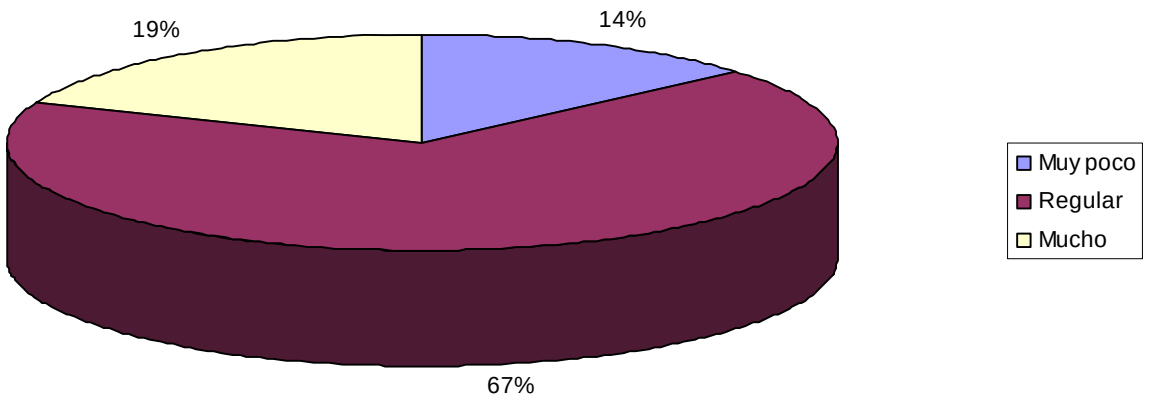
De acuerdo con el estudio, en cuanto a la satisfacción de expectativas de los clientes internos, se puede interpretar:

- La mayor importancia que tanto docentes como administrativos le dan a que la comunicación se relacione con Misión de la UAM.

- Los administrativos son los más satisfechos con la información que se les suministra, porque creen que están siendo bien informados.

- Los docentes se muestran menos satisfechos con la información que se les suministra, lo que puede explicarse en que buena parte de ellos desea que se les envíe información según sus intereses particulares (ver tabla 12).

Según estos resultados, a pesar de que la gran mayoría de los clientes internos afirman que están siendo satisfechas sus expectativas, ya sea mucho o en regular medida, es necesario colocar atención a un pequeño grupo de los docentes encuestados (13,5%), quienes afirman que es muy poco lo que se éstas se satisfacen, con el fin de poder determinar si en realidad es justificable realizar una minuciosa y profunda segmentación del mercado interno de la UAM para poder satisfacerlos (ver figura 20), o si simplemente seleccionando la información o haciendo algunas variaciones en su contenido, para luego enviarla por separado a cada uno de los públicos definidos en la dimensión de necesidades, se logra darles una mayor satisfacción.



Fuente: El autor.

Figura 20. ¿En qué medida considera usted que se satisfacen sus expectativas en materia de información en la UAM?

En este caso, las expectativas insatisfechas no pueden catalogarse de inmediato como un problema de servicio, pues se desvirtuaría la opinión de los demás clientes internos, que si piensan que se están satisfaciendo. Habría que evaluar si ese 13,5% de los clientes que aducen que se satisfacen muy poco sus expectativas, entienden la dinámica organizacional de la comunicación, y si en realidad están usando parámetros de evaluación objetivos, porque existe la posibilidad de que estén equivocados en su concepto de lo que es y lo que se busca con la comunicación interna en una institución.

Dimensión calidad del servicio. Cuando se habla de calidad, se hace referencia a una medida de la excelencia, que se supone está ajustada a las especificaciones requeridas por los clientes. Dentro de la presente investigación, los entrevistados reconocen que hay un buen flujo de información y que existen buenos canales internos, logrando encontrarse en esta dimensión, tres categorías mediante las cuales se puede medir la calidad del servicio: A. Brechas en el Servicio, B. Cooperación y participación, y C. Motivación para el uso de los servicios.

A. Brechas en el servicio: dentro de la investigación, surgen dos componentes que demarcan la distancia entre lo que el cliente espera del servicio y su percepción cuando ya se le ha brindado, así: 1) Cultura de la comunicación, 2) Herramientas tecnológicas.

1) Cultura de la comunicación: no hay responsabilidad y compromiso de parte de las dependencias para comunicar lo que hacen, logran y proyectan, pues falta generar en los clientes internos e institucionales la cultura de informar e informarse, siendo ésta una de las razones por las cuales se presentan las brechas en el servicio. Según uno de los entrevistados: "Se requiere buscar un método para poder concientizar a los miembros de la UAM sobre la importancia de comunicar"[40]; otro opina que: "se deben diseñar estrategias para que haya más responsabilidad de la comunidad académico administrativa para comunicar"[41], refrendándose esta necesidad en lo expresado por otro entrevistado, quien manifiesta que: "La gente no tiene la cultura de estar informada. Hay que generar esta cultura"[42], en la que "todos sepamos que tenemos que comunicar y leer las comunicaciones; ésta no es una tarea de una persona o de una oficina, es una tarea de todos. Ya los medios y la forma deben ser objeto de un área que las recoja y las coloque en un formato preciso"[43], como lo expresa otro de los entrevistados.

2) Herramientas tecnológicas: se encuentra en el estudio que se hace necesario mejorar las herramientas tecnológicas actuales, no sólo en el sentido de actualizarlas, sino también, adquiriendo nuevas y más modernas herramientas que permitan hacer accesible el servicio para los clientes internos que no tienen acceso directo a la tecnología.

De acuerdo con el pensamiento de uno de los entrevistados, "las comunicaciones a nivel global, le apuntan a la parte visual de imagen y video. En una organización como ésta, donde hay varios bloques que no están integrados, donde todo está tan disperso, apelando a la TV, al video, o a las pantallas, y creando más audiovisuales, se podría generar cohesión"[44]. Por su parte, otro entrevistado afirma que: "Con la dotación de

---

[40] Muestra de la entrevista Nº 1 a administrativos de la UAM.

[41] Muestra de la entrevista Nº 2 a administrativos de la UAM.

[42] Muestra de la entrevista Nº 4 a administrativos de la UAM.

[43] Muestra de la entrevista Nº 6 a administrativos de la UAM.

[44] Muestra de la entrevista Nº 16 a administrativos de la UAM.

equipos adecuados y suficientes, se prestaría un mejor servicio de comunicación”[45], lo que confirma que en realidad se presenta esta limitante en la institución.

En la tabla 14, se hace la descripción de los hallazgos del estudio, en referencia a la calidad del servicio, así:

Tabla 14. Calidad del servicio valorada por el cliente interno.

¿Cómo es el servicio?	**Grado de importancia (%)**	
	Administrativos	**Docentes**
No se presentan brechas	55,5	37,8
Se coincide o se superan las expectativas frente al servicio	80,6	51,3

Fuente: El autor.

Según estos resultados, se puede colegir:

- La mayor valoración que dan los administrativos a la calidad del servicio.

- La fuerza y la imagen que esta tomando el servicio prestado por la Unidad de Comunicaciones dentro de la institución, pese que ésta se creó apenas hace tres años en la Universidad.

- La necesidad de capacitar al cliente interno en materia de comunicación corporativa y de establecer parámetros específicos y estandarizados al interior de la organización para valorar la calidad del servicio.

Llama la atención que dentro de los resultados obtenidos en la dimensión de percepciones, específicamente en la valoración del servicio, el ciento por ciento de los administrativos encuestados y el 78,4% de los docentes afirman que el servicio de comunicaciones en la UAM es bueno o muy bueno (ver tabla 11), lo que al ser contrastado

[45] Muestra de la entrevista Nº 18 a administrativos de la UAM.

con la opinión de quienes dicen que sí se presentan brechas, muestra una clara incongruencia al hacer las valoraciones, situación que se puede explicar en la carencia de parámetros o referentes internos para medir la calidad del servicio, verificándose lo expresado por Horovitz & Jurgens (1993, p. 52) al afirmar que la calidad del servicio ofrecida no se corresponde necesariamente con la que percibe el cliente. Esto evidencia la necesidad latente en la institución de elaborar un protocolo de servicios de la Unidad de Comunicaciones, de manera que tanto los clientes internos como los institucionales, puedan evaluar con objetividad las labores que desde esta instancia se realizan.

Además, después de los hallazgos obtenidos en las primeras tres dimensiones, se puede inferir que los resultados de esta dimensión, tal vez se deben a la falta de conocimiento por parte de los clientes internos de lo que es la comunicación corporativa y el objeto del servicio de comunicación al interior de la UAM; también se adolece de una política institucional en materia de comunicaciones, lo que lleva a que cada cliente interno y cada cliente institucional interpreten la calidad del servicio de manera muy particular y desde diferentes perspectivas, sin haber unos parámetros específicos de evaluación sobre los cuales ellos puedan realizar el respectivo ejercicio de calificación.

Los resultados obtenidos en referencia con las “Brechas en el servicio”, sin duda alguna, son también consecuencia de la ausencia de una cultura de la comunicación en la institución y de la falta de herramientas tecnológicas.

De otro lado, la mayoría de los administrativos encuestados y un poco más de la mitad de los docentes, consideran que se coincide o se superan sus expectativas frente al servicio (ver tabla 13), ratificándose con el resto de ellos, que en realidad se están presentando brechas entre las expectativas que tienen frente al servicio y sus percepciones del servicio, lo que se explicó anteriormente.

B. Cooperación y participación: se encuentra dentro del estudio, que los entrevistados conciben la cooperación y participación como un factor de calidad, que

depende de dos aspectos: a) Involucramiento de los clientes internos e institucionales, y b) Claridad en lo que se quiere comunicar.

1) Involucramiento de los clientes internos e institucionales: no sólo en la recepción, sino en la producción misma del medio, para lo cual se hace necesario generar estrategias de participación, teniendo este aspecto relación directa con la cultura de la comunicación, mencionada en la categoría anterior.

En opinión de uno de los entrevistados, es por ello que "cada integrante de la UAM debe adquirir un compromiso de enviar a la Unidad de Comunicaciones la información que se debe comunicar"[46], para no continuar con ese círculo vicioso de que "unas personas se informan sólo de lo que quieren y unas dependencias impiden que cierta *información reservada* no fluya, como es el caso de las decisiones"[47], lo que se convierte en una gran barrera para que exista una buena comunicación a nivel interno en la institución.

2) Claridad en lo que se quiere comunicar: este aspecto se refiere a lograr establecer qué es lo que cada dependencia debe dar a conocer a los clientes internos e institucionales, de manera que no se presenten aislamientos ni por emisión ni por recepción de información, pues como se anotaba en el punto anterior, esta es una barrera que puede llegar incluso a ahogar los esfuerzos que se hagan en materia de mejoramiento de medios y canales en la institución, pues si no hay flujo de información para comunicar desde las instancias decisorias, así como tampoco manera de llegar a todos los clientes internos, la labor comunicativa se trunca y se hace difícil lograr el objetivo de las comunicaciones internas en la institución.

En opinión de uno de los entrevistados, "a veces no sabemos qué procesos, proyectos o actividades se están desarrollando en otras dependencias"[48], y como lo afirma otro: "no solamente

---

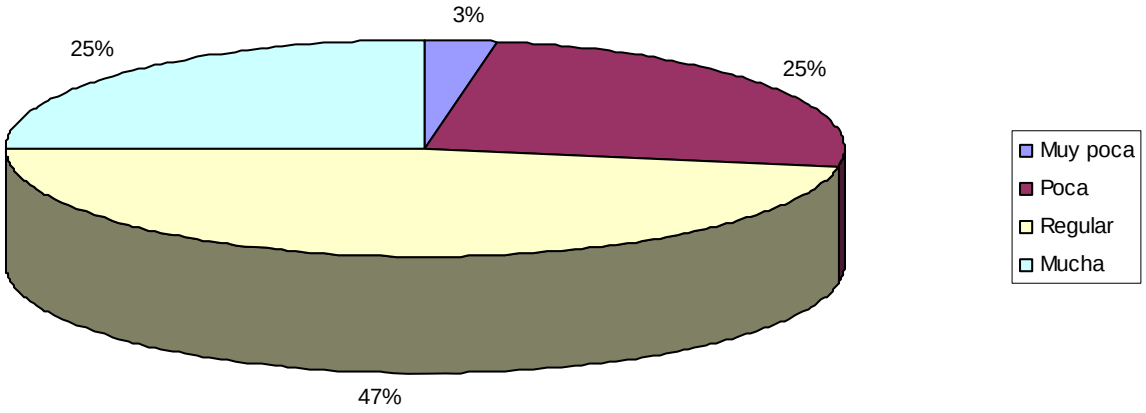
[46] Muestra de la entrevista Nº 1 a administrativos de la UAM.

[47] Muestra de la entrevista Nº 2 a administrativos de la UAM.

[48] Muestra de la entrevista Nº 3 a administrativos de la UAM.

se debe difundir lo bueno, también se debe comunicar lo malo para tener claridad dónde estamos pisando y cómo estamos frente a otras instituciones de la región y del país"[49], opiniones que inducen a pensar en establecer dentro de la UAM una política institucional de comunicaciones, mediante la cual todas las dependencias queden comprometidas a la acción comunicativa, y a su vez oficialmente reguladas en cuanto a lo que se debe o no se debe comunicar.

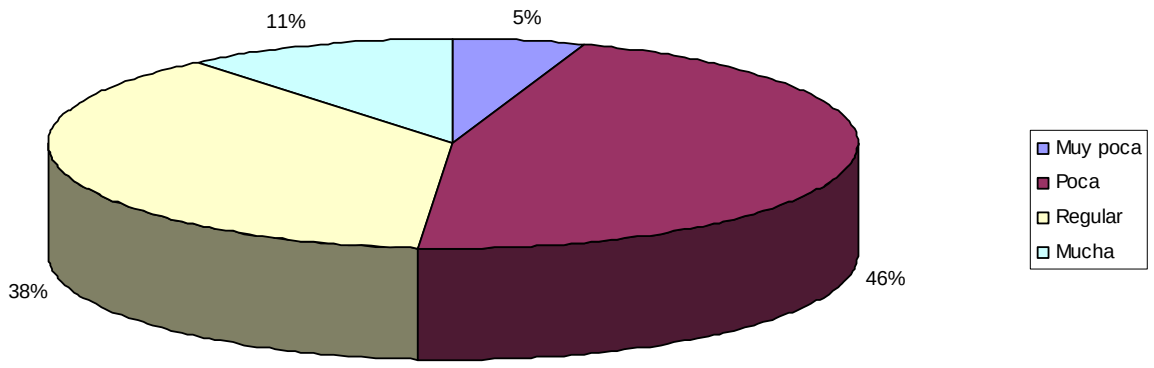
Al realizar el análisis estadístico, se halla que una cuarta parte de los administrativos encuestados (25%) y poco mas de una décima parte de los docentes (10,8%), consideran que hay mucha participación, colaboración y compromiso de todas las dependencias con la Unidad de Comunicaciones (se difunde lo que se hace, se logra y se ofrece), y que hay mucha participación de parte de ellos mismos en el proceso de comunicación interna (ver figuras 21 y 22), como proveedores permanentes de información y/o como lectores, resultados que demuestran que aún falta bastante compromiso tanto de los administrativos como de los docentes con las comunicaciones institucionales.



Fuente: El autor.

Figura 21. ¿Considera usted que hay participación, colaboración y compromiso de todas las dependencias con la Unidad de Comunicaciones (se difunde lo que se hace, se logra y se ofrece) – administrativos?

[49] Muestra de la entrevista Nº 4 a administrativos de la UAM.



Fuente: El autor.

Figura 22. ¿Considera usted que hay participación, colaboración y compromiso de todas las dependencias con la Unidad de Comunicaciones (se difunde lo que se hace, se logra y se ofrece) – docentes?

C. Motivación para el uso de los servicios: de acuerdo con lo expresado por los entrevistados, la motivación para el uso de los servicios depende de tres aspectos: 1) la oportunidad, veracidad y precisión de la información, 2) la forma como llega la información, y 3) la diversidad de los medios.

1) La oportunidad, veracidad y precisión de la información: hace referencia al momento en que se comunican las cosas y a la confiabilidad en lo que se comunica.

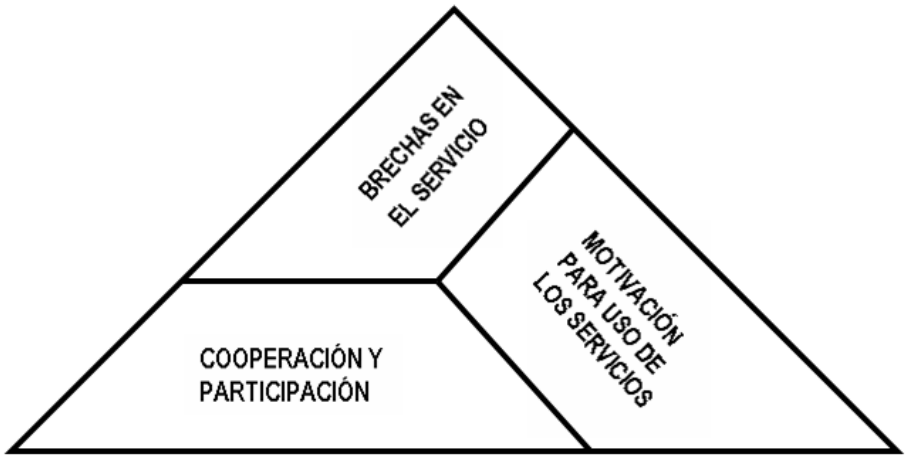
En concepto de uno de los entrevistados, "uno de los factores de motivación que es fundamental es la información oportuna. Otros son la veracidad, la exactitud, la precisión y el enfoque en la información"[50], todos ellos, necesarios para que el cliente interno en la UAM se sienta motivado a utilizar los servicios de la Unidad de Comunicaciones.

[50] Muestra de la entrevista Nº 9 a administrativos de la UAM.

2) La forma como llega la información: se refiere al medio que se utiliza para llegar con la información al cliente interno e institucional, enfocándose tanto a la imagen que proyecta dicho medio, como a su diseño.

Uno de los entrevistados manifiesta que "la forma como llega la información al usuario, la imagen y la presentación son llamativas"[51], evidenciándose que en realidad es importante hacer que el medio sea agradable a los ojos del receptor, y como lo afirma otro de los entrevistados: "el medio sí debe hacer una reflexión de cómo con la cultura actual (estética, presentación), sin duda, se contribuye a la calidad, además de los contenidos".[52]

3) La diversidad de los medios: se encuentra que los entrevistados, ven como un factor de calidad y por tanto de motivación, la diversidad de los medios que se utilizan, lo que de alguna manera refuerza el aspecto anterior.



Fuente: El autor.

Figura 23. Dimensión calidad del servicio.

[51] Muestra de la entrevista Nº 3 a administrativos de la UAM.

[52] Muestra de la entrevista Nº 23 a administrativos de la UAM.

Muestra clara de lo dicho, son los conceptos de varios de los entrevistados que dicen: “hay que utilizar varios medios para lograr que la gente se entere de las cosas”[53]; “es muy válido ser tan creativos para llegar a través de tantos medios”[54]; “la propuesta de comunicaciones en la UAM está bien encaminada y se están utilizando muchas herramientas”[55]; “los medios que hay están bien. Hemos avanzado mucho en el periódico, boletines físicos y digitales”[56], conceptos que reafirman la necesidad de estar informando de diferentes formas y a través de diferentes medios, de modo que los clientes internos de alguna manera puedan enterarse de las cosas que suceden en la institución.

Los hallazgos del estudio en referencia a la motivación de los clientes internos para utilizar los servicios y leer la información enviada por la Unidad de Comunicaciones, se encuentran plasmados en la tabla 15, así:

Tabla 15. Calidad del servicio vista desde la motivación.

Motivación para el uso de los servicios	**Grado de importancia (%)**	
	Administrativos	**Docentes**
Se sienten motivados a utilizar los servicios prestados por la Unidad de Comunicaciones	77,7	40,5
Se sienten motivados para leer la información enviada por la Unidad de Comunicaciones	83,3	59,4

Fuente: El autor.

Según estos resultados, se puede deducir:

- La mayor motivación de los administrativos para el uso de los servicios prestados por la Unidad de Comunicaciones.

[53] Muestra de la entrevista Nº 3 a administrativos de la UAM.

[54] Muestra de la entrevista Nº 5 a administrativos de la UAM.

[55] Muestra de la entrevista Nº 20 a docentes de la UAM.

[56] Muestra de la entrevista Nº 17 a docentes de la UAM.

- La mayor motivación de los administrativos para leer la información que se les envía desde la Unidad de Comunicaciones.

El bajo porcentaje en la motivación de los docentes para utilizar los servicios de la Unidad de Comunicaciones puede explicarse, como se hizo anteriormente, en términos del poco tiempo que buena parte de ellos permanecen en la institución (docentes de tiempo parcial), así como en las restricciones en cuanto al uso del correo electrónico, ya sea porque no tienen equipo de cómputo asignado, o porque simplemente no consultan el correo institucional, lo que hace difícil que se enteren de los servicios que se prestan internamente y de todo lo que se hace y acontece en la UAM.

Dimensión servicio al cliente interno. De acuerdo con lo expresado por los encuestados, se puede inferir que el servicio al cliente de la Unidad de Comunicaciones, está demarcado por dos aspectos: A. Efectividad en el servicio, y B. Conocimiento del cliente interno.

A. Efectividad en el servicio: hace referencia a qué tan oportuno es el servicio, qué tan ágil es la información y qué tan atractivo es el medio en que se está presentando. Para ello, se hace indispensable prestar un servicio orientado al cliente, en el que hay que tener en cuenta los "elementos que entran a formar parte del proceso de servicio: 1) las personas que prestan el servicio, 2) los equipos y materiales que acompañan el servicio, 3) los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio, y 4) las materias primas utilizadas en el servicio" (Horovitz, 1994, p. 55).

1) Las personas que prestan el servicio: es de tener en cuenta que en el ámbito interno en la organización, en materia de información y comunicación, se debe prestar el servicio en varios niveles, a varios públicos y mediante varios tipos de comunicación, de manera que las comunicaciones y la información, puedan llegar a todo el espectro de clientes internos.

Ésta es una tarea compleja, y el personal con el que se cuenta, aunque es idóneo, aún es insuficiente, pues se requiere tener un equipo de trabajo permanente, que entienda muy

bien la razón de ser de la Comunicación Interna Corporativa, que vaya madurando en el conocimiento de los clientes y del mercado interno y se puedan trazar planes de mediano y largo plazo tendientes a servir al cliente interno y a la institución. En opinión de uno de los entrevistados: "la Unidad se queda un poco corta porque es muy poca la gente que trabaja en esta unidad y no da abasto para tantas cosas que hay que hacer al mismo tiempo. Es muy difícil trabajar en esas condiciones y con falta de apoyo de otras dependencias en suministro de información"[57].

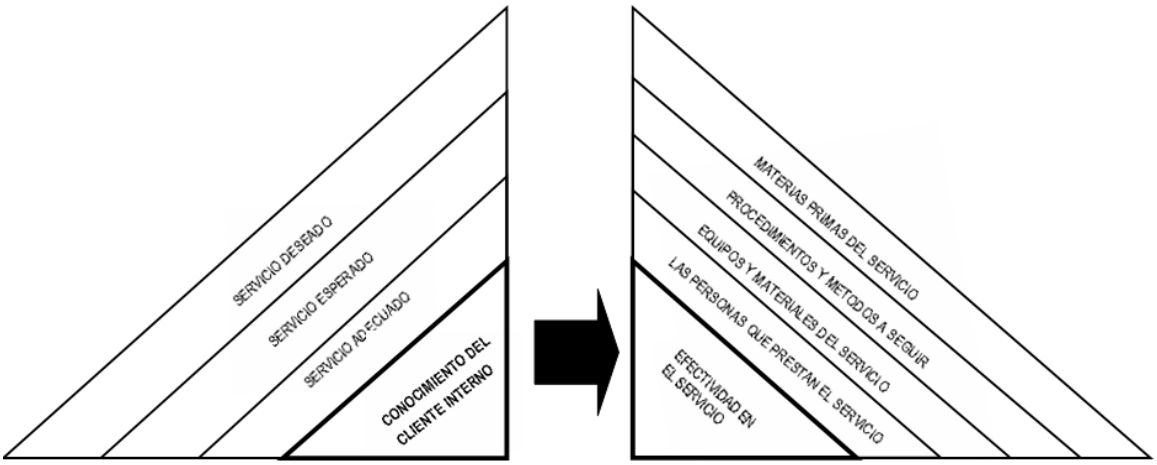
2) Los equipos y materiales que acompañan el servicio: es importante este elemento, puesto que no todos los clientes internos tienen acceso a la tecnología, lo que implica que deben buscarse medios alternos que permitan informar a quienes tecnológicamente están aislados, como se explicó en la dimensión de expectativas en el aparte de satisfacción de las expectativas del cliente.

3) Los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio: se debe contar con un manual de procedimientos, en el que se puedan establecer los servicios que desde la Unidad de Comunicaciones se prestan, la forma de prestarlos y la manera de acceder a ellos, para que tanto los funcionarios de esta dependencia, como todos los clientes internos, encuentren en dicho manual, una guía institucional en materia de comunicaciones.

4) Las materias primas utilizadas en el servicio: en este caso, la materia prima es la información que debe ser suministrada por cada dependencia, para que se pueda contar con el insumo requerido y de esta manera poder comunicar e informar a nivel de toda la organización.

---

[57] Muestra de la entrevista Nº 4 a administrativos de la UAM.



Fuente: El autor.

Figura 24. Dimensión servicio al cliente.

Uno de los entrevistados considera que la efectividad en el servicio de la Unidad de Comunicaciones se debe a "la inmediatez y el previo seguimiento que se le hace a la parte noticiosa. Se hacen campañas de expectativa y un seguimiento desde antes, durante y después del evento. Una de las mayores virtudes es que cada mensaje se esta reforzando a través de varios canales"[58]. Para otro entrevistado, la efectividad en el servicio se debe a "el diseño de los mensajes, la claridad, el sentido de convocatoria, el manejo de las imágenes, que hacen agradable la comunicación. Las personas que laboran en comunicaciones y los términos como se plantea la información generan la calidad".[59]

Los hallazgos del estudio, en relación con el servicio al cliente interno, se muestran en la tabla 16, como sigue:

[58] Muestra de la entrevista Nº 16 a administrativos de la UAM.

[59] Muestra de la entrevista Nº 15 a docentes de la UAM.

Tabla 16. Servicio al cliente interno.

¿Cómo es el servicio?	Grado de importancia (%)	
	Administrativos	**Docentes**
La labor informativa realizada por la Unidad de Comunicaciones es muy efectiva	66,7	29,7
El servicio de suministro de información prestado por la Unidad de Comunicaciones es el que requieren como usuarios	83,4	62,2
Los medios de comunicación interna son adecuados al público interno	86,1	67,6

Fuente: El autor.

Según los hallazgos del estudio, se puede inferir:

- La mayor valoración de los medios de comunicación interna por parte de administrativos y docentes.

- La satisfacción con el servicio de suministro de información prestado por la Unidad de Comunicaciones.

- El reconocimiento a la labor informativa de la Unidad de Comunicaciones, por parte de los administrativos.

- La menor valoración por parte de los docentes al servicio prestado por la Unidad de Comunicaciones.

Esto indica que pese a todos los esfuerzos que se han venido haciendo, todavía no se logra llegar al ciento por ciento de los clientes internos de manera efectiva, pues aunque todos poseen un correo electrónico institucional, hay muchos que no lo revisan, otros lo hacen cada mes y otros, aunque lo consultan, borran los mensajes que sean de carácter institucional. Al igual sucede con otras formas y medios de comunicación que se tienen implementados, como las carteleras, los tableros, los volantes, pues muchos no leen la información que allí se les brinda, lo que llama la atención del investigador a contemplar

la posibilidad de implementar otros métodos de difusión, entre los cuales se encuentra el aprovechar los diferentes comités y consejos que se realizan en la institución, de manera que se pueda ejercer el efecto cascada y de esta forma, lograr que todos los funcionarios estén bien informados y que las comunicaciones lleguen a todos, aprovechando la técnica de la retransmisión tratada anteriormente en la dimensión de necesidades en el aparte de eficacia de los medios de información.

B. Conocimiento del cliente interno: desde la perspectiva de la Identificación de los servicios requeridos, partiendo de qué tanto se conoce al cliente interno, para asegurar que el servicio que se está prestando, es el que los clientes desean.

Con referencia al servicio, se pueden distinguir varias clases de servicio a recibir por parte del cliente interno: “1) el servicio adecuado, 2) el servicio esperado, y 3) el servicio deseado”.

1) El servicio adecuado: es el nivel estándar del servicio, que el consumidor considera apropiado, marcando un mínimo que el cliente desea recibir. Sin embargo, en el caso de las comunicaciones corporativas, hay que tener en cuenta que no sólo se debe mirar desde la óptica del cliente, sino desde la óptica institucional sobre qué y cómo se quiere comunicar.

2) El servicio esperado: es cómo se supone será determinado servicio antes de recibirlo, que puede ser afectado por factores situacionales y por la comunicación previa sobre el servicio a recibir. Los factores situacionales son aquellos que cuando se presentan, a juicio del cliente, el proveedor no puede controlar, mientras que la comunicación previa, es lo que el proveedor promete en sus comunicados, generando ciertas expectativas en el cliente.

3) El servicio deseado: es el servicio ideal para un cliente específico, que puede ser afectado por las necesidades y las influencias personales respecto de dicho servicio. Las necesidades personales, marcadas por las preferencias del cliente en un momento

determinado, y las influencias personales, resultantes de experiencias vividas y de informaciones dadas por otros.

Uno de los entrevistados, manifiesta que: “en la medida en que conozcamos al cliente interno, podemos identificar qué es lo que le gusta. Lo importante es que el servicio no esté únicamente en función de la satisfacción del cliente. Hay información que causa desagrado, pero que es objeto de la comunicación”[60], y como lo anota otro entrevistado: “es importante que la comunicación ayude a que el ambiente de trabajo sea mucho mejor. Que se pueda reconocer a la gente por lo que hace, por lo que estudia. Saber quienes nos rodean, y que desean o necesitan. Que el proceso comunicativo nos ayude a que seamos más familia y que la gente nos pueda decir qué no le gusta”[61].

Aunque en el análisis cualitativo uno de los entrevistados afirmó que “hay que hacer un diagnóstico de los intereses de la gente, para luego saber qué desean recibir y de esa manera enviarles lo que desean, personalizando más el envío de correo”, en el análisis estadístico, se encuentra que la mayoría de los administrativos (86,1%) y gran parte de los docentes (70,2%) afirman que el servicio de suministro de información brindado por la Unidad de Comunicaciones debe ser homogéneo.

La mayoría de los administrativos y gran parte de los docentes encuestados están de acuerdo en que éste servicio de suministro de información brindado por la Unidad de Comunicaciones es el que requieren como usuarios y que los medios de comunicación interna que se están utilizando son adecuados al público interno (ver tabla 16).

Estos resultados hacen retomar el análisis realizado en la dimensión de expectativas y ver si es más conveniente dividir a los clientes internos e institucionales en los públicos hallados en el estudio cualitativo de las necesidades, buscando hacer más viable la

---

[60] Muestra de la entrevista Nº 23 a administrativos de la UAM.

[61] Muestra de la entrevista Nº 5 a administrativos de la UAM.

segmentación en términos de tiempo y costos, por lo menos inicialmente, y de esta manera ofrecer mayor satisfacción a todos los clientes internos de la UAM.

Capítulo 5. Conclusiones

Conclusiones de la investigación

Según los hallazgos obtenidos con la presente investigación, se puede concluir que:

- Con respecto a las necesidades de los clientes internos, en orden de importancia, resulta que los públicos directivo y social de la UAM requieren recibir información del nivel estratégico, del nivel básico y del nivel humano, mientras que los públicos docentes, prefieren recibir información del nivel básico en primera instancia, del nivel estratégico en segundo lugar y por último del nivel humano, lo que lleva a afirmar que los administrativos están más concentrados en la parte estratégica, operativa y de la cotidianidad, mientras que los docentes tienen mayor interés en asuntos específicos del ámbito académico y estratégico. Esto a nivel institucional, deja entrever que existe un alto grado de compromiso tanto de administrativos como de docentes con la vivencia de los valores institucionales, el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales, y la realización de las labores que competen a cada uno de los públicos, según sus funciones, lo que es bastante positivo para la Institución.

- Se percibe que los docentes son más críticos, en relación con sus percepciones frente a la calidad y a la prestación del servicio, no porque se sientan mal informados, sino porque son más selectivos al momento de acceder a la información, es decir, en apariencia ellos filtran más la información (ver tablas 11 y 14, y figura18), y leen sólo lo que en realidad les interesa o tiene que ver con su área de competencia, mientras que los administrativos por su mismo rol dentro de Universidad y por tener una percepción y un conocimiento mas global de la institución, suelen ser menos selectivos, accediendo a todo tipo de información. Es comprensible que el administrativo requiera tener información más general, mientras que el docente busca información más específica, dadas sus funciones.

- Frente a los medios de información, tanto los públicos directivo y social como el académico, prefieren recibir las comunicaciones internas, en orden de importancia, mediante formatos electrónicos, la página web y formatos impresos (ver tabla 7). Así mismo, se hace necesario apropiar un medio para poder llegar al personal de auxiliares de clínicas, a los auxiliares de odontología y a los trabajadores de servicios generales, que no tienen acceso a las herramientas informáticas, para que se puedan enterar permanentemente de lo que está sucediendo y de lo que se está haciendo en la institución, lo que generaría en ellos un mayor sentido de pertenencia, al verse incluidos como clientes de los servicios de comunicaciones en la Institución.

- Un importante hallazgo del estudio, es que se debe utilizar como estrategia de comunicación, la retransmisión de información, a través de los diferentes consejos, comités y reuniones que se realizan al interior de la institución, aprovechando el efecto cascada que esta actividad produce, al irrigar la información a todos los niveles dada la presencia de diversos clientes internos de diferentes dependencias en ellos, logrando llegar entre otros, a aquellos docentes que no tienen acceso a un computador o que al ser de tiempo parcial, permanecen muy poco tiempo en la Universidad. Además, se evidencia la necesidad de segmentar, ya sea por el tipo de público al que se le desea comunicar, por el tipo de información a difundir, por el tipo de comunicación y/o por la intencionalidad de la información, entre otras muchas posibilidades.

- De acuerdo con lo anterior, al analizar los resultados del estudio, se confirma lo concluido a partir de la teoría en la dimensión de necesidades en cuanto a que: 1) es necesario atender varios tipos de clientes, que reunidos por grupos, pueden mirarse como públicos, induciendo esta situación a introducir en la organización, las prácticas de segmentación, ya que el ambiente interno de la organización puede ser dividido en distintos segmentos de mercado con diferentes deseos y necesidades; 2) se requiere impulsar el diálogo entre pares y en todas las direcciones, al pretender difuminar la información por toda la organización, a su vez, proponiendo la participación activa de las áreas funcionales y los colaboradores en este proceso, lo que redundaría en el mejoramiento del ambiente laboral, debido a que al estar mejor informados los clientes

internos, se pueden minimizar los comentarios de pasillo, que generalmente se dan es por falta de información.

- Con relación a las percepciones, se encuentra que el servicio de comunicaciones a nivel interno en la UAM es valorado mediante un conjunto de atributos que generan las diferentes percepciones en los clientes internos, siendo estos: lo positivo del servicio, en cuanto a la presentación, la calidad y la asertividad de los medios; los aspectos a mejorar, como diferenciar lo urgente de lo importante, que se informe, pero también que se comunique y generar tanto en el emisor como en el receptor la cultura de la información, la responsabilidad y el compromiso con la comunicación institucional; y lo propositivo del servicio, que sugiere que los medios sean colocados al servicio de la misión institucional y no solamente en función del cliente. Estas percepciones, dejan entrever la importancia que los clientes internos le van dando a las comunicaciones, y cómo ellos mismos van reconociendo que son parte del proceso, lo cual puede aprovecharse desde la Unidad de Comunicaciones, para acatar las recomendaciones hechas por ellos en la perspectiva de mejorar el servicio, y a su vez para involucrarlos mas en el proceso comunicativo organizacional, comprometiéndolos con la parte que les corresponde y de esta manera, poder establecer las políticas institucionales de comunicación.

- En los alcances en la prestación del servicio, se definen tres tipos de comunicación interna en la UAM: comunicación promocional, comunicación informativa y comunicación formativa, y se encuentra que aunque hoy hay mayor cantidad de información, existen subsistemas de comunicación que funcionan mal, haciéndose necesario motivar a la gente para que se informe y para que se comunique, siendo la retransmisión de información mencionada arriba, un mecanismo adecuado para ello.

- Las preconcepciones del servicio en la UAM se fundamentan desde el contenido (noticioso, promocional y formativo), y desde la forma (diseño de los medios), lo que genera la asertividad y la atractividad en la manera de presentar la información que se comunica, y que puede aprovecharse de manera creativa para generar las estrategias de

penetración, y de desarrollo de mercado, en especial hacia el público académico que es el más exigente (ver tabla 11 y figura 18).

- En el estudio, surge la necesidad de centralizar la información en la Unidad de Comunicaciones, de manera que estratégicamente sea ésta el ente articulador interno de las comunicaciones y la información. Además, los resultados del estudio sugieren que se centre la atención en los medios preferidos por los clientes internos, así: en cuanto a medios electrónicos, los administrativos en orden de importancia prefieren el NotiUAM, los correos electrónicos, el Flash Informativo y la página Web, mientras que los docentes prefieren los correos electrónicos, el NotiUAM y la Página Web; en cuanto a medios escritos, tanto administrativos como docentes prefieren en orden de importancia, el Periódico Autonomía y el Boletín En Detalle; en cuanto a otros medios, los docentes como tercera opción, prefieren medios alternativos como las carteleras, el poste informativo y los volantes.

- Al hacer la comparación entre las conclusiones teóricas en la Dimensión de Percepciones y las conclusiones del estudio en esta misma dimensión, se comprueba que a medida que el cliente va adquiriendo experiencia con los servicios, va apropiándose de mayor conocimiento y por tanto va incrementando su capacidad para hacer "valoraciones" sobre los servicios que le son prestados, siendo así, como cada vez desea obtener una mejor calidad de servicio, porque asocia su acto de acceso al servicio con lo que recibe.

- En relación con las expectativas, resulta de gran importancia el conocimiento y la satisfacción de las expectativas del cliente, tanto personales como institucionales, teniendo en cuenta que la gran mayoría de los administrativos y de los docentes esperan que la información sea veraz, clara y precisa, que les llegue de manera oportuna, que las publicaciones tengan una periodicidad estable, y que se difundan mas los servicios prestados por la UAM, mientras que la institución, espera que se de a conocer todo lo referente a lo que es y hace la Universidad. Por su parte, la satisfacción de las expectativas del cliente, deben entenderse desde las predicciones y los deseos, según las

necesidades personales, la autopercepción del rol en el servicio, las experiencias anteriores, y la comunicación boca a boca.

- Las necesidades mas sentidas a nivel personal al interior de la UAM son el acceso a la tecnología, a la información de órganos decisorios y al conocimiento de lo que están haciendo otras dependencias; que la autopercepción del rol en el servicio es que no hay cultura para informarse y poco compromiso para informar; que las experiencias anteriores tienen gran incidencia en los clientes internos en cuanto a la actitud de informar e informarse; y que la comunicación boca a boca, sugiere crear una herramienta para hacer seguimiento a la información que se envía o se entrega desde la Unidad de Comunicaciones mediante la cual se pueda medir el nivel de recepción y satisfacción.

- En lo que respecta a calidad del servicio, se definen como factores de calidad las Brechas en el servicio, la cooperación y participación, y la motivación para el uso de los servicios. Según dichos resultados, se encuentra que hay confusión al valorar la calidad del servicio prestado, lo que hace evidente la necesidad de establecer los parámetros para medirla, haciéndose indispensable la elaboración de un protocolo de servicios de la Unidad de Comunicaciones, y darlo a conocer al interior de la institución, confirmándose lo expresado por Horovitz y Jurgens (1993, p. 41), cuando dicen que “la comunicación …es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir su lealtad, motivar a los empleados y darles una idea exacta de las normas de calidad que deben respetar”.

Según lo anterior, las brechas en el servicio están marcadas por la carencia de una cultura de la comunicación y la falta de herramientas tecnológicas; la cooperación y participación se puede dar en términos del involucramiento de los clientes internos e institucionales en el proceso de comunicación y de la claridad en lo que se quiere comunicar; la motivación para el uso de los servicios, depende de la oportunidad, veracidad y precisión de la información, de la forma como llega la información y de la diversidad de los medios, lo que induce a tener muy en cuenta una de las conclusiones teóricas de este estudio, en la que se afirma que para eliminar la brecha del servicio, en la búsqueda de alcanzar una mayor calidad, se debe comenzar por eliminar las brechas del

conocimiento, las normas, la prestación y la comunicación, lo que puede hacerse en la organización, siempre y cuando se logren detectar, se acepten como fallas y se trabaje por eliminarlas.

- Se confirma lo dicho por Grönroos (1985), citado por Rafiq & Ahmed (2000, p. 224) al afirmar que el *marketing* interno consiste en un esfuerzo de la organización para tratar y motivar sus empleados para servir bien a sus clientes, que en el caso de este estudio se enfoca al ámbito de la comunicación interna, y además se verifica que no tiene sentido prometer un excelente servicio antes que el grupo de empleados esté listo para proveerlo, tal y como lo expresa Kotler (1972), también citado por Rafiq & Ahmed (2000, p. 228).

- Las herramientas del *marketing* interno para generar mayor calidad en el servicio de comunicaciones en la UAM, son los sondeos internos de opinión, las investigaciones del mercado interno, los estudios del consumidor a nivel interno, la aplicación de las diversas técnicas para la segmentación del mercado interno, el plan de *marketing* interno, la promoción, publicidad (comunicación) y distribución (medios) internas, la aplicación del *marketing* estratégico a nivel interno, entre otras.

- Con respecto al servicio al cliente interno en la UAM, se encuentra que está demarcado por la efectividad en el servicio y el conocimiento del cliente interno. La efectividad en el servicio, se halla que depende las personas que prestan el servicio, los equipos y materiales que acompañan el servicio, los procedimientos y métodos a seguir para prestar el servicio y las materias primas utilizadas en el servicio (que en este caso es la información); el conocimiento del cliente interno, se hace indispensable, para asegurar que el servicio que se le presta desde la Unidad de Comunicaciones es el adecuado, verificándose de esta manera, una de las conclusiones teóricas, en la que se encontró que resulta conveniente conocer al cliente interno para poder saber cuales son sus necesidades y sus expectativas frente al servicio que se le va a prestar.

- Se debe realizar un programa de capacitación al cliente interno en materia de comunicación, para sensibilizarlo y concientizarlo de lo importante que es para él y para la institución, el que mantenga informado de lo que sucede en y con la organización, sugiriéndole la adecuada y permanente utilización del correo electrónico institucional y de los otros medios informativos.

- En cuanto al servicio de suministro de información, los resultados del estudio sugieren que debe ser homogéneo, además de determinar que este servicio que actualmente se les presta es el que requieren los clientes internos. También se considera que los actuales medios de comunicación interna son los adecuados al público interno.

- Según los hallazgos del estudio, se confirma lo dicho por Brooks, Lings & Bostchen (1999, p. 50) frente a que el *marketing* interno es considerado el proceso de crear condiciones de mercado dentro de la organización para asegurar que los deseos y las necesidades de los clientes internos sean satisfechos, pues al introducir el concepto de proveedor interno y cliente interno, ya se está hablando de mercado, y se requiere que cada una de las partes asuma su rol, según sean sus funciones, para lo cual se hace necesario, en primera medida, conocer las necesidades de los clientes internos para poder proveerles servicios de calidad.

- Luego de los hallazgos del estudio, se evidencia que el *marketing* interno es la herramienta adecuada para lograr el propósito de la UAM en términos de dar a conocer la institución hacia adentro, confirmándose lo afirmado por Grönroos (1985), citado por Rafiq & Ahmed (2000, p. 224) quien expresa que el *marketing* interno es vender la firma a sus empleados, lo que sólo puede lograrse mediante una adecuada estrategia de comunicación.

- Con base en los resultados del estudio se puede afirmar que efectivamente se podría orientar al cliente interno de la Universidad en materia de comunicaciones, y a su vez, orientar el servicio de comunicaciones hacia el cliente interno de la UAM, mediante la aplicación de un modelo de *marketing* interno, que responda a las necesidades y

oportunidades encontradas en la investigación, las que fueron descritas en las conclusiones anteriores.

- Para adoptar e implementar oficialmente en la Universidad el modelo de *marketing* interno como herramienta para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones en la UAM, que se propone como resultado de este estudio, es necesario establecer las políticas institucionales de comunicaciones, los compromisos personales, de las dependencias, e institucionales en este ámbito, y definir las estrategias de comunicación interna a emplear, teniendo en cuenta que esta labor, no es únicamente responsabilidad de la Unidad de Comunicaciones, sino de todos los empleados y todas las dependencias de la institución.

Capítulo 6. Propuesta estratégica

Propuesta de adopción de un modelo de marketing *interno para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales*

En este modelo (ver figura 25) se establece que la tarea de comunicar sea considerada como un producto y las áreas de gestión (procesos) y los empleados (colaboradores) sean considerados como clientes. Las áreas funcionales (cliente institucional), son llamadas a involucrarse de manera activa en el proceso de recepción, generación y difusión de información, para comunicar al resto de la organización. Cuando reciben información, cumplen la función de clientes institucionales, pero cuando la generan y la envían a la Unidad de Comunicaciones para difusión, cumplen la función de proveedores. De igual forma, son llamados a involucrarse en el proceso, los empleados (colaboradores), quienes cumplen también la doble función, de ser proveedores, cuando envían a la Unidad de Comunicaciones alguna información para que sea difundida, y clientes internos cada que reciben información, sea cual sea el área funcional de origen. Ambos clientes, el institucional y el interno, mediante las herramientas del *marketing* interno, son indagados, para conocer sus necesidades en materia de información y comunicación, tanto en el sentido de recibir como de enviar información al resto de la institución o a algunas dependencias o personas; de igual forma se analizan sus percepciones frente al servicio de comunicación y se definen sus expectativas.

A través de este proceso, se establece qué tipo de comunicación se debe emplear a nivel interno, según sean las interrelaciones que se hagan o se requieran, así como se define quién es el proveedor o el cliente en cada caso. De esta manera, comunicaciones emanadas de direccionamiento estratégico, que deban ser publicadas o difundidas en los medios de comunicación internos y dirigidas ya sea a las áreas funcionales (clientes institucionales – procesos) y/o colaboradores (cliente interno – empleados), son consideradas comunicación descendente, al igual que las comunicaciones originadas en las áreas funcionales y que deban ser dirigidas a los colaboradores, a través de dichos medios. De la misma forma, para llevar a cabo comunicaciones de los colaboradores

hacia las áreas funcionales, a través de alguno o algunos de los medios de comunicación internos, se consideran comunicaciones ascendentes. La Unidad de Comunicaciones actúa como una especie de intermediario interno, que agrega valor a la comunicación (información) y la distribuye, ya sea que haya obtenido dicha información por medio de reportería, que la haya solicitado, o que el interesado en difundirla haya acudido al servicio de la Unidad.

Con el modelo, se pretende orientar la labor comunicativa (interna), hacia la satisfacción del cliente interno, de forma que éste, pueda informar y pueda informarse mediante la relación directa y permanente con la Unidad de Comunicaciones, dependencia dispuesta oficialmente dentro de la institución para realizar esta labor, esperando que todos los funcionarios de la institución, permanezcan informados.

En este modelo, la Unidad de Comunicaciones, mediante el *marketing* interno, se convierte en el eje de la comunicación organizacional a nivel interno, acompañada de las áreas funcionales y los colaboradores, buscando que la información fluya adecuadamente hacia todas las direcciones, apoyando de esta forma al direccionamiento estratégico y a todas las dependencias de gestión, en materia de comunicación; así, por ejemplo, la Unidad de Comunicaciones apoya a gestión humana en el propósito de contribuir al mejoramiento del clima laboral y a minimizar el ambiente tenso, mediante una constante y fluida comunicación descendente, ascendente y horizontal, que permita mantener bien informados a todos los funcionarios y a las demás áreas funcionales, evitando que se generen rumores de pasillo, los que generalmente se originan por falta de información o por información incompleta, al dejar espacio para las interpretaciones o conjeturas personales.

De igual manera, mediante este modelo, se impulsa el diálogo entre pares y en todas las direcciones, al pretender difuminar la información por toda la organización, a su vez, proponiendo la participación activa de las áreas funcionales y los colaboradores en este proceso.

La labor comunicativa del direccionamiento estratégico y de las áreas funcionales, es orientada desde la Unidad de Comunicaciones mediante este modelo de *marketing* interno, para poder vender hacia adentro a la institución, mediante la buena comunicación, de forma que todos los empleados, todas las áreas y todos los niveles de la empresa, estén permanentemente informados de lo que está sucediendo, de lo que se está haciendo, de los servicios que se están prestando, de los proyectos que se están trabajando, etc., a nivel interno, cumpliéndose de esta manera con la labor estratégica de comunicar, encomendada a esta Unidad. De este modo, se facilita vender internamente los "productos corporativos" como son: la misión, los valores corporativos, los objetivos estratégicos, los planes y proyectos de desarrollo institucionales, los servicios prestados por cada dependencia; los eventos, programas, actividades que se van a desarrollar, se están desarrollando y/o se desarrollaron, permitiendo en esta forma, articular los procesos de gestión de la información con su consecuente y permanente difusión, promoción y publicación. Es de aclarar que el direccionamiento estratégico al ser el mapa de navegación que se ha definido para la institución, engloba la totalidad de las labores de la Universidad, no siendo ajena a ello la Unidad de Comunicaciones, y por tal razón, todo lo que se haga en materia de comunicaciones, habrá de circunscribirse a los lineamientos de éste.

Mediante este modelo de *marketing* interno, se incentiva a las diferentes dependencias a que cumplan con su labor de informar, además que se les da la posibilidad de darse a conocer, y de promocionar sus actividades, programas, proyectos y servicios, utilizando como vía de interconexión, a la Unidad de Comunicaciones, para que a través de los medios oficiales de comunicación, se realice esta labor.

La aplicación de las técnicas y el uso de las herramientas del *marketing*, se hace posible a nivel interno, mediante este modelo, en el cual, la Unidad de Comunicaciones, estratégicamente centraliza el manejo de las comunicaciones y la información interna institucional. Como lo muestra el modelo (ver figura 25), las áreas funcionales y los colaboradores, junto con la Unidad de Comunicaciones, son el centro de la labor de información y comunicación, sin desmedro de las demás comunicaciones internas, que se dan en el normal desarrollo de las actividades laborales, como son las cartas, los

requerimientos, los informes, la información entre dependencias, las llamadas telefónicas internas, el correo electrónico, la citación a reuniones, etc., que por su contenido sólo les interesa a ellas. Vale la pena anotar en este punto, que la gestión de la Unidad de Comunicaciones se centra en la información que es de interés general y/o especifico, y que requiere del uso de los medios de comunicación para su difusión, promoción o publicación, respetando las comunicaciones de tipo laboral entre dependencias.

Con esta propuesta, se facilita que las áreas de gestión (gestión humana, gestión administrativa, gestión académica), sean acompañadas permanentemente por la Unidad de Comunicaciones, recibiendo de ella información y así mismo, brindándole información para difundir, promocionar o publicar a nivel interno. Es conveniente aclarar que este acompañamiento es únicamente en materia de comunicación interna, que es en realidad lo que le compete a la Unidad de Comunicaciones. Visto de esta manera a través del modelo, la Unidad de Comunicaciones puede apoyar al direccionamiento estratégico y a las unidades de gestión en las siguientes labores:

Direccionamiento estratégico. A este nivel, el modelo permite que se pueda realizar una labor de apoyo, asistencia y acompañamiento, obviamente, desde el ámbito de las comunicaciones y el manejo de la información, facilitando y propiciando que a través de los diferentes medios de comunicación y a través de la información que se difunde a nivel interno, se promuevan la misión institucional, los valores corporativos, los objetivos estratégicos, las políticas institucionales, así como también, se de a conocer la información del proyecto de direccionamiento estratégico, en materia de diagnósticos, avances, logros, compromisos, dificultades, fallas, entre otros. Mediante este modelo, la Unidad de Comunicaciones asistida de los medios oficiales de comunicación internos, para publicar, promover y difundir información de relevancia institucional, puede facilitar la interiorización de parte de los funcionarios, de la misión y los valores institucionales, haciendo alusión a ellos de diversas maneras, relacionándolos con las actuaciones institucionales y exponiéndolos constantemente a los clientes internos.

Área de gestión humana. A través de este prototipo, el área de gestión humana puede verse beneficiada en el mejoramiento del clima organizacional, la motivación al diálogo interno, la participación activa de colaboradores y dependencias en materia de comunicación, la generación del hábito de informarse e informar utilizando los medios de comunicación oficiales de la institución, entre otras.

Área de gestión administrativa. Mediante este modelo, la gestión administrativa encuentra en la Unidad de Comunicaciones el apoyo para lograr que haya unicidad en la información que llega a todas las áreas a nivel interno, que se tenga acceso a la información de lo que sucede internamente en la institución, que la información fluya, que los canales institucionales de comunicación funcionen de manera más adecuada; que los procesos, procedimientos, normas, etc., sean conocidos por todos los funcionarios y por todas las áreas de la organización, entre otros.

Área de gestión académica. Con la implementación de la propuesta, se facilita que desde el área académica se puedan dar a conocer a nivel institucional, las diferentes actividades, procesos, proyectos, investigaciones y logros académicos; los productos que son fruto de la labor académica e investigativa, como son los reconocimientos, el establecimiento de convenios y/o acuerdos de cooperación académica o investigativa, los apoyos recibidos para financiación de proyectos o investigaciones, los libros publicados fruto de la investigación, los avances en procesos académicos, el estado de la acreditación de programas académicos de pregrado y postgrado, el estado de la acreditación institucional, la promoción y cubrimiento de eventos de carácter académico e investigativo, los grupos de investigación oficialmente constituidos y su categorización, los servicios académicos prestados a nivel interno y externo, entre otros.

Por todo lo descrito anteriormente, se puede afirmar que este modelo permite que la comunicación y el manejo de la información, mejoren sustancialmente a nivel interno en la Universidad Autónoma de Manizales, logrando que:

- Haya una orientación hacia el cliente interno, en materia de comunicación.

- Se propicie la generación de una actitud y un espíritu participativo y de cooperación entre los colaboradores o empleados, en relación con la comunicación.

- Se motive un cambio cultural y actitudinal en los funcionarios, al incentivar la adquisición de los hábitos de comunicación (informarse e informar).

- Se reconozca la importancia de mirar a los empleados y dependencias como proveedores y clientes internos, buscando en ambos casos, la prestación de un buen servicio de comunicación, incentivando de esta manera una actitud de servicio.

- Se perfeccione la comunicación interna y se generen procesos comunicativos de calidad.

- Se mejore la imagen de la institución a nivel interno y así mismo se promueva.

- Se minimicen los comentarios de pasillo y se mejore el clima organizacional.

- Se identifiquen claramente las actividades de comunicación de la institución.

- Se definan los roles colaborativos existentes y requeridos internamente.

- Dependiendo del tipo de comunicación, y del interés que ésta revista, se pueda segmentar el mercado interno, logrando informar a los clientes que realmente puedan estar interesados, siempre y cuando dicha información no sea de interés general.

- Las actividades de comunicación, promoción, difusión y publicación internas, se hagan realmente pensando en los clientes internos, como destinatarios de ellas.

- Se desarrolle investigación de mercados interna, para conocer las necesidades de comunicación e información en las diferentes dependencias.

- Se realice una labor de entrenamiento a los funcionarios, en la manera de comunicar los asuntos de interés institucional a nivel interno.

- Mediante el uso de formatos prediseñados para la recolección de la información a comunicar, se estandarice la manera de informar, logrando mejorar la calidad de la información y la comunicación.

- Se puedan llevar a cabo actividades de comunicación masiva y/o segmentada al interior de la organización.

- Se puedan realizar actividades de mercadeo y publicidad a nivel interno, y campañas promocionales a través de la Unidad de Comunicaciones, buscando promover los servicios, los eventos, los cursos de capacitación, etc. que sean de interés para el público institucional (clientes internos).

Por no ser competencia de la Unidad de Comunicaciones el abordar otros campos, procesos y procedimientos, el presente modelo se limita a promover la gestión y la labor comunicativa al interior de la Universidad, con la intención de generar una dinámica participativa en materia comunicaciones, sustentada en el conocimiento, el análisis, la verificación, la edición, la publicación y finalmente distribución de la información a todos los funcionarios de la institución, buscando orientar al cliente interno en la manera en que puede comunicarse, informarse o difundir información, y así mismo, orientando a la institución hacia el cliente interno, desde el ámbito de la comunicación organizacional.

Este modelo de *marketing* interno, facilita a las dependencias de la Institución participar en el proceso de comunicación de manera activa, buscando que todas ellas puedan informar e informarse, y a su vez, generar satisfacción de proveedores y clientes internos, velando por el manejo de información veraz, oportuna y de calidad, mediante la aplicación de las técnicas del *marketing* interno. A través de esta estrategia, las actitudes de los colaboradores en materia de comunicación, se orientan hacia el cliente, pensando en prestar un buen servicio, mejorando las percepciones de calidad del cliente interno en referencia a la gestión de comunicación.

Mediante esta nueva dinámica, propuesta por el presente modelo de *marketing* interno, se busca que la acción institucional en materia de comunicaciones, sea fruto de

un trabajo sistemático, planeado y orientado al mercado, en la que se tengan unos clientes internos mejor informados, con mayor conocimiento sobre la institución, que al ser más conscientes de la necesidad de mantener un buen servicio de información y comunicación al cliente interno, sepan reconocer la importancia de la labor comunicativa a este nivel, y de esta forma, poder satisfacer las necesidades del mercado interno con unos mejores procesos de comunicación (ver figura 25).

Fuente: El autor.

Figura 25. Modelo de *marketing* interno para orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales.

Un empleado mejor informado, es un empleado con mayor conciencia de la institución, y a su vez, la mejor carta de presentación ante el mercado externo.

Otras propuestas estratégicas fruto de la investigación

De acuerdo con los resultados de la investigación y las conclusiones obtenidas luego del análisis, se propone:

Implementar en la Universidad Autónoma de Manizales el modelo de *marketing* interno propuesto en el punto anterior, para crear condiciones de mercado en materia de comunicaciones dentro de la UAM, buscando satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes internos, mediante el apoyo de las herramientas y las estrategias de *marketing*, de manera que la institución pueda venderse hacia adentro, mejorando su imagen y posicionamiento internos, logrando generar un buen flujo de información y de mayor calidad, estableciendo el tipo de comunicación que debe emplearse, los medios a utilizar, y el público objetivo a impactar, terminando el proceso con la debida retroalimentación, en la dinámica de contribuir al proceso de mejoramiento permanente de la institución, facilitando la organización interna de las comunicaciones, apoyando al direccionamiento estratégico y a todas las dependencias de gestión.

Al ser las comunicaciones corporativas una responsabilidad de todos los miembros de la organización, para que la aplicación del modelo sea exitosa, se propone que vaya acompañada de:

- La elaboración, adopción, establecimiento y aplicación de las políticas institucionales de comunicaciones.

- La disposición o la dotación de equipos de cómputo para el personal que aún no tiene acceso a ellos, de manera que tengan la posibilidad de recibir la información que se envía desde la Unidad de Comunicaciones.

- El compromiso de los órganos decisorios (Consejo Superior, Consejo Académico y Comité de Rectoría), de brindar a la Unidad de Comunicaciones la información de las decisiones que se tomen.

- El compromiso de todas las dependencias de brindar permanentemente información a la Unidad de Comunicaciones, para que ésta pueda realizar las labores de difusión, promoción y publicación.

- La realización de campañas internas para sensibilizar, motivar y generar el compromiso personal y de las dependencias de colaborar y cooperar con la Unidad de Comunicaciones en términos de brindar información y así mismo, leer la información que se les envía, en la búsqueda de generar la cultura interna de informar e informarse.

- El compromiso de los diferentes comités y consejos institucionales de retransmitir en cada una de sus sesiones, la información que se les envíe desde la Unidad de Comunicaciones, tratando de que todos sus miembros la reciban.

- El establecimiento de un sistema de retroalimentación, para medir la efectividad de los medios y de la información que se envía desde la Unidad de Comunicaciones. Para este fin, se sugiere utilizar las herramientas del *marketing* interno como son los sondeos de opinión, las encuestas de satisfacción, los grupos focales, entre otros.

- La definición de unos estándares institucionales de calidad en materia de comunicación, para poder medir la satisfacción con el servicio y los productos brindados por la Unidad de Comunicaciones.

- La elaboración, adopción e implementación de un manual de procedimientos y protocolo de servicios de la Unidad de Comunicaciones.

- El establecimiento de los públicos internos o segmentación, de manera que todas las dependencias de la Universidad, los tengan presentes cuando suministren información a la Unidad de Comunicaciones, indicando a que público o públicos objetivo les interesa que llegue dicha información.

- La diferenciación de lo urgente frente a lo importante al momento de comunicar.

- La colocación de los medios internos de comunicación al servicio de la Misión institucional y no solamente en función del cliente.

- El suministro de una información veraz, clara y precisa, que llegue a los clientes internos de manera oportuna y con una periodicidad estable.

- Una mayor difusión a nivel interno de los servicios que presta la institución interna y externamente.

- Un programa de capacitación para todos los empleados y docentes de la Universidad en relación con la importancia de la comunicación corporativa y su incidencia en el desempeño organizacional.

- La aplicación de estrategias del *marketing* interno y de comunicación para hacer más participativo el proceso de comunicación.

- La consecución de nuevas tecnologías de comunicación (pantallas LCD, Publiks), buscando un acercamiento más amigable con el cliente interno y potenciar la interacción cliente – institución.

- Para llegar con información al personal de auxiliares de clínicas, a los auxiliares de odontología y a los trabajadores de servicios generales, que no tienen acceso a las herramientas informáticas, en principio, se tienen tres opciones: 1) mediante la estrategia de retransmisión de información; 2) mediante la adecuación de un medio especifico para ellos, como pueden ser pequeñas carteleras ubicadas en locaciones estratégicas en las que ellos permanezcan parte del tiempo (cafeterías de servicio), ó 3) mediante la disposición de un equipo de cómputo para cada uno de estos grupos, de manera que puedan utilizarlo para hacer las consultas.

Aportes a la administración con esta investigación

Como resultado de la presente investigación, se mencionan a continuación varios hallazgos que podrían considerarse como aportes a la administración:

- Al ser la comunicación un sistema estratégico que se encarga de articular los procesos de información y comunicación en las organizaciones, y que a nivel interno procura que la información fluya en todos los sentidos, esperando que todo el personal se entere de lo que es, hace y sucede en la institución, es conveniente tener en cuenta que dentro de una organización existen diferentes tipos de información y diferentes tipos de comunicación, que deben ser claramente definidos para poder realizar una buena labor comunicativa.

- De igual forma, al interior de una institución existen varios públicos, lo que implica la necesidad de segmentar el mercado interno para realizar la labor comunicativa, de manera que se pueda definir qué información es la que se debe enviar a cada uno de ellos, qué tipo de comunicación debe utilizarse y a través de qué medios debe hacerse, para poder proveerles lo que realmente les interesa.

- No obstante lo anterior, se debe tener en cuenta que las comunicaciones internas de una institución no sólo deben colocarse al servicio del "cliente interno", sino que en primer lugar, deben estar al servicio de la misión institucional, pues es ésta la que va a darle sentido a la labor comunicativa. No se trata simplemente de proveerle a cada uno de los públicos la información que les interesa, sino también, de enviarles la información que la empresa considera se debe enviar a cada uno de ellos, de acuerdo con los propósitos, los intereses, las necesidades y las expectativas de la institución.

- La investigación del mercado interno, se constituye en una herramienta estratégica fundamental para las áreas internas que prestan servicios dentro de la institución, no importando el tipo de empresa que sea, pues a través de esta herramienta, se puede definir qué servicios son los que la gente necesita, espera y desea recibir.

- La retransmisión de información a nivel interno en una organización, se constituye en un medio de comunicación a través del cual se puede llegar a los diferentes públicos, mediante los diferentes consejos, comités, y reuniones de equipos internos, esperando que todos los empleados a todos los niveles de la organización, se enteren de lo que acontece en ella, buscando con esto evitar que quienes no consultan los medios de información, o no leen lo que se les publica o se les envía, queden sin enterarse de lo que sucede en y con la institución.

- Los rumores o comentarios de pasillo dentro de una institución, son el resultado de una inadecuada e insuficiente comunicación, que da pie a los empleados para que hagan interpretaciones, deducciones, e incluso, para que saquen conclusiones de la no información o de informaciones incompletas. Esto conlleva a estipular que la tarea de comunicar de una institución, debe realizarse primero a nivel interno, de manera que todos los clientes internos sean los primeros en enterarse de todo, para que conozcan muy bien a la organización y lo que sucede o acontece en ella. Para lograr esto, se debe generar una cultura de la comunicación, estableciendo los compromisos y las responsabilidades de cada área, división o departamento, para que comuniquen permanentemente lo que están haciendo y lo que esta sucediendo en la institución y su entorno, a partir de las actividades, los programas y los proyectos que se realizan.

Bibliografía de referencia

Albrecht, K. & Zemke, R. (1999). *Gerencia del servicio*. Colombia: 3R Editores.

Arnett, D. B.; Laaverie, D. A. & McLane, C. (2002). *Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quearterly - Cornell University.

Bohnenberger, M. C. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Universidad de las Islas Baleares.

Brooks, R. F; Lings, I. N. & Bostchen, M. A. (1999, october). Internal marketing and customer driven wavefronts. *The Service Industries Journal, 19 (4).*

Cooper, J. & Cronin, J. J. (2000). Internal marketing: a competitive strategy for the long term care industry. *Journal of Business Research, 48*. Elsevier Science Inc.

Cowell, D. (1991). *Mercadeo de servicios*. Bogotá, D.C.: Legis Editores.

Flipo, J. P. (1986). Service firms: interdependence of external and internal marketing strategies. *European Journal of Marketing, 20 (8).*

Hoffman, K. D. & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios.* México, D.F: Internacional Thomson Editores.

Horovitz, J. (1994). *La calidad del servicio a la conquista del cliente*. Madrid: Editorial McGraw Hill de Management.

Horovitz, J. & Jurgens, M. (1993). *La satisfacción total del cliente*. Madrid: McGraw Hill.

Lambin, J. J. (1995). *Marketing estratégico*. Madrid: Editorial McGraw Hill.

Levionnois, M. (1992). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Libaert, T. (2000). *El plan de comunicación organizacional*. París: Noriega Editores, Limusa.

Lings, I. N. (1999a, agosto). Managing service quality with internal marketing schematics. *Long Range Planning, 32.*

Lings, I. N. (1999b). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management.*

Marin, S. C. & Peris, S. M. (2003). *Modelo de marketing interno par la gestión de recursos humanos*. España: Universidad de Valencia.

Naranjo, C. G. (2005, mayo). *Proyecto direccionamiento estratégico – diagnóstico interno: propuesta conclusiones iniciales*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales,

Rafiq, M. & Ahmed, P. *A meta model of internal marketing*. Citados en: Varey, R. J. (2000). *Internal marketing: directions for management*. London, UK: Routledge.

Schiffman, L. G. & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (8ª ed). México, D.F.: Pearson Educación.

Soriano, C. (1993). *Las tres dimensiones del marketing de servicios*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Varey, R. (2000). *Internal Marketing Directions for Management*. London, UK: Routledge.

Bibliografía complementaria consultada

Acosta, G. L. & Sánchez, J. I. (2004). *Construcción de identidad y función política en el discurso del director de comunicaciones*. Medellín: Sello Editorial, Universidad de Medellín.

Albizu, E. et al. (2006). *La participación de las personas: 7 claves para añadir valor a las organizaciones*. España: Universidad del País Vasco.

Ballantyne, D. Citado en: Varey, R. J. (2000). Internal *Marketing*: Directions for Management. London, UK: Routledge.

Bansala, H.; Mendelson, M. & Sharmac, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Mangement, 6.*

Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing. (1993). *Las tres dimensiones del marketing de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Cronin, J. J. & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing, 56.*

Delgado, J. M. & Gutiérrez, J. (2009). *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales; síntesis psicología*. España: Díaz de Santos.

Drake, S. M. (2005). *Light their fire: using internal marketing to ignite employee performance and wow your customers.* Chicago II, USA: Dearborn Trade. A Kaplan Professional Company.

García, F. (1995). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. México, D.F.: Grupo Noriega Editores.

Ghosh, A. (1994). *Retail management*. 2 ed. Fort Worth, Texas: The Dryden Press.

Grönross, C. (1990). *Service management and marketing: managing the moment of truth in service.* Massachussets: Lexington Books,

Grönross, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research, 20 (1).*

Kaplan, R. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Lings, I. N. & Brooks, R. F. (1998). Implementing a measuring the effectiveness of internal marketing. *Journal of Marketing Management, 14.*

Lings, I. N. (2000). Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing, 14 (1),* Birmingham, U.K.,

Lings, I. N. (2004). Internal market orientation-construct and consequences. *Journal of Business Research, 4.*

Namakforoosh, M. N. (2002). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: Limusa.

Peterson, R. A. & Wilson, W. R. (1992). Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Journal of the Academy of Marketing Science, 20(1).*

Porter, M. E. (1999). *Ser competitivos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Quintero, V. (1997). *Evaluación de proyectos sociales: construcción de indicadores Fundación FES* (3ª ed). Bogotá, D.C.: Tercer Mundo Editores.

Rugman, A. & Hodgetts, R. (1996). *Negocios internacionales: un enfoque de administración estratégica*. México, D.F.: Editorial McGraw Hill.

Serna G., H. (2000). *Mercadeo interno estrategia para gerenciar la cultura empresarial*. Bogotá, D.C.: 3R Editores.

Smith, A. D. (1972). *The measurement and interpretation of service output changes*. Londres: NEDO.

Vargas, D. V. (1999). *Comunicación estratégica en la Universidad de Manizales*. Manizales: Centro de Publicaciones, Universidad de Manizales.

Ventura, J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones.

Vila, M. A. & Hoy, E. (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. España: Editorial Díaz de Santos.

Vilaginés, J. A. (1994). *Marketing relacional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

ANEXO A. Formato de encuesta dirigida a empleados administrativos y docentes de la Universidad Autónoma de Manizales.

Objetivo: Encontrar la manera de orientar al cliente interno de la UAM en materia de comunicaciones y orientar hacia el cliente interno las comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales.

Por favor, califique de acuerdo con su experiencia y buen criterio

Dimensión de necesidades

1. ¿La Unidad de Comunicaciones debería enviar a todos los miembros y dependencias de la UAM la misma información?

1	2	3	4	5
○ En total desacuerdo	○ En desacuerdo	○ Indiferente	○ De acuerdo	○ Totalmente de acuerdo

2. Por favor, califique en orden de importancia, el tipo de información que usted considera debe comunicarse a nivel interno en la UAM, desde la Unidad de Comunicaciones (siendo 1 nada importante y 5 muy importante).		1	2	3	4	5
A.	Información general de la Universidad: Reglamentos, políticas, convenios, decisiones de los diferentes consejos, etc.	○	○	○	○	○
B.	Información específica como: oportunidades-convocatorias, información cultural, programas de becas, capacitación, información docente, avances, programación académica, programas de inducción, logros académicos, servicios, procesos internos, etc.	○	○	○	○	○
C.	Información de reconocimientos, nombramientos, logros personales, etc.	○	○	○	○	○
D.	Información de cumplimiento de los objetivos estratégicos y la misión institucional.	○	○	○	○	○
E.	Información de los acontecimientos del día a día.	○	○	○	○	○

3. Según su experiencia y preferencia con respecto a la recepción de la información, por favor indique en qué formato le gusta recibir información (califique en cada una de las siguientes afirmaciones de 1 a 5, siendo 1 el que menos prefiere, 5 el que más prefiere)		1	2	3	4	5
A.	Mediante formatos electrónicos	○	○	○	○	○
B.	Mediante formatos impresos	○	○	○	○	○
C.	Mediante formatos de audio	○	○	○	○	○

D.	Mediante escritos en tableros	○	○	○	○	○
E.	Mediante la página WEB	○	○	○	○	○
F.	Mediante carteleras	○	○	○	○	○
G.	Otro:_____	○	○	○	○	○

Dimensión de percepciones

4. Según su experiencia en la UAM con respecto a las comunicaciones, por favor indique en orden de importancia ¿como valora el servicio prestado por la Unidad de Comunicaciones?

1	**2**	**3**	**4**	**5**
○ Pésimo	○ Deficiente	○ Regular	○ Bueno	○ Muy bueno

5. De acuerdo con su experiencia en la recepción de información, por favor indique en orden de importancia ¿cómo valora la calidad de la información que le llega de la Unidad de Comunicaciones?

1	**2**	**3**	**4**	**5**
○ Pésima	○ Deficiente	○ Regular	○ Buena	○ Muy buena

6. ¿Cómo considera usted la cantidad de información que le es enviada desde la Unidad de Comunicaciones?

1	**2**	**3**	**4**
○ Muy poca	○ Insuficiente	○ Regular	○ Suficiente

Dimensión de expectativas

7. ¿En qué medida considera usted que la Unidad de Comunicaciones conoce sus expectativas en referencia a la información que le gustaría recibir?

1	**2**	**3**	**4**
○ Nada	○ Muy poco	○ Regular	○ Mucho

8. ¿En qué medida considera usted que se satisfacen sus expectativas en materia información en la UAM?

1	**2**	**3**	**4**
○ Nada	○ Muy poco	○ Regular	○ Mucho

9. Por favor indique para cada una de las afirmaciones, de acuerdo con sus expectativas, qué espera y en qué medida del servicio de la Unidad de Comunicaciones (1 = nada espero, 5 = es lo que más espero)		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.	Veracidad, claridad, precisión de la información	○	○	○	○	○
B.	Periodicidad estable en las publicaciones	○	○	○	○	○
C.	Que la información llegue de manera oportuna	○	○	○	○	○
D.	Que se envíe información según los intereses de c/u	○	○	○	○	○
E.	Que se difundan más los servicios de la UAM	○	○	○	○	○
F.	Que la comunicación se relacione con la Misión UAM	○	○	○	○	○
G.	Otro:_____	○	○	○	○	○

Dimensión de calidad del servicio

10. ¿Considera usted que se presentan brechas entre las expectativas que usted tiene frente al servicio de la Unidad de Comunicaciones y su percepción frente al servicio prestado?

1	**2**	**3**	**4**
○ Nada	○ Muy poco	○ Regular	○ Mucho

11. Para utilizar los servicios de la Unidad de Comunicaciones, usted se siente:

1	**2**	**3**	**4**	**5**
○ Muy desmotivado(a)	○ Desmotivado(a)	○ Ni motivado(a) ni desmotivado(a)	○ Motivado(a)	○ Muy motivado(a)

12. ¿El servicio prestado por la Unidad de Comunicaciones, coincide o supera sus expectativas frente al servicio?

1	**2**	**3**	**4**	**5**
○ En total desacuerdo	○ En desacuerdo	○ Indiferente	○ De acuerdo	○ Totalmente de acuerdo

13. ¿Usted considera que hay motivación para leer la información que envía la Unidad de Comunicaciones?

1	**2**	**3**	**4**	**5**
○ En total desacuerdo	○ En desacuerdo	○ Indiferente	○ De acuerdo	○ Totalmente de acuerdo

14. Usted considera que hay participación, colaboración y compromiso de todas las dependencias con la Unidad de Comunicaciones (se difunde lo que se hace, se logra y se ofrece).			
1	**2**	**3**	**4**
○ Muy poca	○ Poca	○ Regular	○ Mucha

15. ¿Como considera su participación en el proceso de comunicación interna, como proveedor permanente de información y como lector permanente de información?			
1	**2**	**3**	**4**
○ Nula	○ Muy poca	○ Regular	○ Mucha

Dimensión servicio al cliente interno

16. ¿Considera usted que la labor informativa realizada por la Unidad de Comunicaciones es realmente efectiva, y logra su objetivo de dar a conocer lo que es y sucede en la UAM?			
1	**2**	**3**	**4**
○ Nula	○ Muy poca	○ Regular	○ Mucha

17. ¿Considera usted que el servicio de suministro de información brindado por la Unidad de Comunicaciones debe ser homogéneo, es decir, que todos los usuarios reciban el mismo servicio?				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
○ En total desacuerdo	○ En desacuerdo	○ Indiferente	○ De acuerdo	○ Totalmente de acuerdo

18. ¿Considera usted que el servicio de suministro de información brindado por la Unidad de Comunicaciones es el que usted como usuario requiere?				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
○ En total desacuerdo	○ En desacuerdo	○ Indiferente	○ De acuerdo	○ Totalmente de acuerdo

19. ¿Usted considera que los medios de comunicación interna son adecuados al público interno?				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
○ En total desacuerdo	○ En desacuerdo	○ Indiferente	○ De acuerdo	○ Totalmente de acuerdo

20. Por favor indique según cada afirmación, cuales y en qué medida son los servicios requeridos por usted, en materia de información y comunicación (1= nada requerido, 5= muy requerido)		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
A.	Publicar los procedimientos y lo que se está haciendo en las diferentes dependencias	○	○	○	○	○
B.	Dejar en la Web, historia de lo comunicado	○	○	○	○	○
C.	Que la comunicación no sea en una sola vía, sino que permita la interacción emisor-receptor	○	○	○	○	○
D.	Disponer de herramientas tecnológicas adecuadas para hacer más atractiva la comunicación (Pantallas electrónicas, letreros electrónicos, etc.)	○	○	○	○	○
E.	Conocer como se están cumpliendo la misión y los objetivos institucionales desde las dependencias	○	○	○	○	○
F.	Hacer una campaña educativa de la importancia de la comunicación y sus dificultades, de estar informados y de brindar información.	○	○	○	○	○
G.	Otro:_____	○	○	○	○	○

21. Por favor indique ¿cuáles son los medios de comunicación a través de los cuales usted prefiere recibir la información que la Unidad de Comunicaciones suministra? (calificando de 1 a 5: 1= nada preferido, 5= muy preferido, N/A = No Conoce, No Aplica)		
A.	Periódico Autonomía	○
B.	Boletín En Detalle	○
C.	Informativo Report Noticioso	○
D.	Informativo Report Edición Especial	○
E.	NotiUAM Electrónico (escrito)	○
F.	NotiUAM Hablado	○
G.	Flash Informativo	○
H.	Correos electrónicos	○
I.	Carteleras	○
J.	Volantes	○
K.	Poste Informativo	○
L.	Clasificados UAM	○
M.	CronoEventos	○
N.	Don Prudencio UAM	○
O.	Página Web de la UAM	○
P.	Otro:_____	○

Muchas gracias por su amable colaboración.

ANEXO B. Formato de entrevista dirigida a directivos administrativos y directivos docentes de la Universidad Autónoma de Manizales.

Entrevista – clientes institucionales (dependencias)

Propuesta de preguntas para direccionar las entrevistas

Objetivo 1: Establecer las necesidades, percepciones y expectativas de calidad en el servicio de los clientes internos y de los clientes institucionales desde el ámbito comunicativo.

1A. ¿Qué opinión tiene usted de la calidad del servicio de comunicaciones internas en la UAM? Por favor explique.

1B. ¿Qué información considera usted se debe difundir a nivel interno en la UAM?

Objetivo 2: Determinar los factores de calidad del servicio de la Unidad de Comunicaciones que favorecen la satisfacción del cliente interno.

2A. ¿Cuáles considera usted son los factores de calidad del servicio en materia de comunicación interna corporativa?

2B. ¿Cómo considera usted que se puede brindar la satisfacción al cliente interno en materia de comunicaciones?

Objetivo 3: Definir desde el marketing interno, las herramientas necesarias para orientar al cliente interno y generar mayor calidad en el servicio de la Unidad de Comunicaciones de la Universidad Autónoma de Manizales.

3A. ¿Cómo cree usted que se pueden orientar hacia el cliente interno las comunicaciones internas de la UAM?

3B. ¿Cómo cree usted que se pueda mejorar la calidad del servicio de las comunicaciones internas de la UAM?

Jorge Hernán Hoyos O.
Desde 1985

Edificio Torres Panorama
Carrera 23 N° 62-16 Local 103
☎+57 (6) 881.9669, Telefax +57 (6) 886.2759
Cel. +57 (310) 842.2529, (300) 786.9907, (318) 336.9425
Manizales, Colombia

datos@datosydatos.com