

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA DAR A
CONOCER EL NUEVO MANUAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE
DEL PROYECTO CLIENTE SATISFECHO DEL PROGRAMA CREA, EN
COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A.**

**LAURA MASSIEL MURIEL ANDRADE
CINDY VIVIANA TABORDA OSPINA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2013**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA DAR A
CONOCER EL NUEVO MANUAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE
DEL PROYECTO CLIENTE SATISFECHO DEL PROGRAMA CREA, EN
COOMEVA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS S.A.**

**LAURA MASSIEL MURIEL ANDRADE
CINDY VVIANA TABORDA OSPINA**

**Pasantía Institucional para optar al título de
Comunicador Social-Periodista**

**Director
PATRICIA JARAMILLO G
Comunicadora Social
Especialista en Administración de Empresas
Coach Certificada**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO CIENCIAS DE LA COMUNICACION
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Comunicador Social-Periodista.

PATRICIA GARCIA

Jurado

KARINA GALEANO

Jurado

Santiago de Cali, 28 de Febrero de 2014

CONTENIDO

| | pág. |
|---|------|
| RESUMEN | 9 |
| INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.ANTECEDENTE DE LA PROPUESTA | 15 |
| 2.PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN | 23 |
| 2.1.MISIÓN | 23 |
| 2.2.VISIÓN | 24 |
| 2.3.VALORES | 24 |
| 2.3.1.Cooameva Servicios Administrativos S.A | 25 |
| 2.3.2.Historia. | 25 |
| 2.3.3.Servicios. CSA ofrece a las empresas del Grupo Coomeva los servicios de: | 25 |
| 2.3.4.Direccionamiento Estratégico de Coomeva Servicios Administrativos S.A | 27 |
| 2.3.4.1.Misión. | 27 |
| 2.3.4.2.Visión. Ser reconocidos como un modelo exitoso en la prestación de servicios de soporte | 27 |
| 2.3.4.3.Valores | 27 |
| 2.3.4.4.Politica de calidad | 28 |
| IMAGEN CORPORATIVA | 30 |
| 2.5.1.Institucionales de Coomeva Servicios Administrativos | 30 |
| 3.INTERESES DE LA PASANTIA | 31 |
| 3.1 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE? | 31 |
| 3.2 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE? | 31 |
| 3.3 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE? | 31 |
| 3.4 INTERÉS Y APORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA | 32 |
| 4. INTERESES DE LA PASANTIA | 33 |
| 4.1 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE? | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE? | 33 |
| 4.3 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE? | 33 |
| 4.4 INTERÉS Y APORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA | 34 |
| | |
| 5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 35 |
| 5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 35 |
| 5.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 36 |
| | |
| 6.JUSTIFICACIÓN | 37 |
| 7.OBJETIVOS | 39 |
| | |
| 7.1.OBJETIVO GENERAL | 39 |
| 7.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 39 |
| | |
| 8.MARCO DE REFERENCIA | 40 |
| 8.1 MARCO CONTEXTUAL | 40 |
| 8.1.1.Servicio al cliente. | 41 |
| 8.1.2.Servicios compartidos u outsourcing de servicios. procesos y genera valor..” | 43 |
| 8.1.3.Comunicación Organizacional | 43 |
| 8.2 MARCO TEÓRICO | 46 |
| | |
| 9.DISEÑO METODOLÓGICO | 62 |
| 9.1 ENFOQUE | 62 |
| 9.2 INSTRUMENTOS | 62 |
| 9.2.1. Fuentes primarias. | 63 |
| 9.2.2. Fuentes secundarias. | 63 |
| 9.3TÉCNICAS | 64 |
| 9.3.1. Documental, recolección de información y contextualización | 64 |
| 9.3.2. Observación participante | 65 |
| 9.4 PROCEDIMIENTOS | 65 |

| | |
|---|-----------|
| 9.4.1. Momento No.1. Identificación. | 65 |
| 9.4.2. Momento No.2. | 65 |
| 9.4.3. Momento No.3. A | 65 |
| 9.4.4 Momento No. 4. | 65 |
| 10.DESARROLLO DE LA PROPUESTA | 66 |
| 10.1.PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA | 66 |
| 10.2.ELEMENTO INNOVADOR DE LA PROPUESTA | 66 |
| 10.3.PRELIMINARES | 66 |
| 10.4.RESULTADOS | 67 |
| 10.4.1.Plan de comunicación | 67 |
| 10.4.1.1.Objetivo general | 67 |
| 10.4.1.2.Objetivos específicos: | 67 |
| 10.4.2.Público Objetivo | 68 |
| 10.5.LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN | 68 |
| 10.5.1.Productos derivados de la estrategia | 75 |
| 11.CRONOGRAMA DE TRABAJO | 77 |
| 12.RECURSOS | 78 |
| 12.1.TALENTO HUMANO | 78 |
| 12.2.RECURSOS FÍSICOS | 78 |
| 12.3.RECURSOS FINANCIEROS | 78 |
| 13.CONCLUSIONES | 79 |
| 14.RECOMENDACIONES | 82 |
| BIBLIOGRAFÍA | 84 |
| ANEXOS | 87 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Cuadro 1. Técnicas de recolección de información | 65 |
| Cuadro 2. La estrategia de Comunicación | 69 |
| Cuadro 3. Resumen público # 1 | 73 |
| Cuadro 4. Resumen público # 2 | 76 |
| Cuadro 5. Cronograma de Trabajo | 78 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|--------------------|
| Figura 1. Estructura del Grupo Coomeva | Pág. 25 |
| Figura 2: Estructura Jerárquica de Coomeva Servicios Administrativos S.A | 30 |
| Figura 3. Logo tipo vertical de Coomeva Servicios Administrativos. | 31 |
| Figura 4. Logo tipo horizontal de Coomeva Servicios Administrativos | 31 |
| Figura 5 Relación y Función de Coomeva Servicios Administrativos con las otras empresas del grupo empresarial Coomeva | 46 |
| Figura 6. Mapa de Coomeva Servicios Administrativos, local 200 en el centro comercial Holguines Trade Center. | 47 |

RESUMEN

Este proyecto de investigación se llevó a cabo en la modalidad de pasantía institucional; esto quiere decir que se caracteriza por ser un trabajo con dos aristas beneficiosas: de una parte es requisito indispensable para que las investigadoras opten al título de Comunicación Social – Periodismo de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali; de otra parte, su ejecución sugiere estrategias significativas para el área de Satisfacción al Cliente en la organización donde se realizó dicha la investigación, es decir, Coomeva Servicios Administrativos S.A. (CSA) de la ciudad de Cali, Colombia.

Fundamentalmente, la investigación responde a la necesidad que manifiesta dicha organización de mejorar sustancialmente un frente vital de la empresa como es el servicio al cliente, debido a que existen inconvenientes en la forma como se está prestando este servicio, primordialmente porque así lo perciben los clientes y, paralelamente, porque así lo corrobora el clima interno diagnosticado por la consultora Ernst & Young, contratada por la organización objeto de estudio, con el propósito de desarrollar estrategias de mejoramiento a partir de los resultados de dicho diagnóstico.

Basadas en este diagnóstico, en el trabajo de campo y en el marco teórico que han servido de fundamento, las investigadoras desarrollan unas conclusiones y unas recomendaciones que confluyen en las estrategias sugeridas para el mejoramiento y la optimización del área de Servicio al Cliente de Coomeva Servicios Administrativos S.A

Palabras Claves: Cliente, Coomeva, organización, servicio al cliente, estrategias,

INTRODUCCIÓN

Este proyecto de investigación propuesto para optar el título de Comunicación Social – Periodismo de la Universidad Autónoma de Occidente, se inscribe en la modalidad de pasantía institucional ejecutado en el área de Satisfacción al Cliente de la organización Coomeva Servicios Administrativos S.A.

La propuesta surge de la necesidad de optimizar un frente vital de la empresa como es el servicio al cliente, entendiendo que existen falencias en la forma como se está prestando este servicio esencial, tanto para la subsistencia de la organización misma, como para el desempeño idóneo de las empresas clientes.

En materia de atención al cliente, se hace cada vez más indispensable optimizar el servicio mediante estrategias de actualización y capacitación en técnicas de atención idóneas y pertinentes; obliga a ello la creciente presencia de fuertes competidores que disponen de tecnología de punta y de productos que superan las exigentes normas internacionales de calidad, en un mundo que al globalizarse, da vía libre a la irrupción de nuevos desafíos y crecientes oportunidades de negocios. Sin embargo, la volatilidad de los mismos y la inestabilidad de los mercados, pone a prueba incluso a las más fuertes organizaciones.

Según la Revista Portafolio en materia de atención al cliente hasta el mismo Estado entra en este proceso de optimización al constatarse que “hoy en día ya se habla, por ejemplo, de portales como Gobierno en Línea y por redes sociales como Facebook o Twitter se pueden realizar preguntas directamente al gobierno.”¹

Lo anterior sugiere que implícitamente con la atención va la necesidad de dar respuestas rápidas, claras y convincentes en aras de la credibilidad, la confianza y la eficiencia que urge para dar a entender a los ciudadanos y ciudadanas, en el caso de la empresa, a los clientes.

De ahí que capacitar a los empleados en servicio al cliente se torne en una de las estrategias clave en el éxito de una organización. No es gratuito, por tanto, que entidades como las del sector financiero, concretamente las entidades bancarias busquen afanosamente una mejor calificación de sus clientes

¹ Una nueva era de servicio al cliente se vive en Colombia. En Revista Portafolio. Noviembre 15 de 2011, [en línea][consultado Enero de 2013] Disponible en internet:<http://www.portafolio.co/finanzas-personales/una-nueva-era-del-servicio-al-cliente-se-vive-colombia>

después de darles un determinado servicio. La calificación del servicio entra a ser un elemento determinante de credibilidad y confianza para la clientela activa y se promociona a partir de allí como valor agregado en el propósito de conseguir más clientes potenciales, por aquello de que “cliente satisfecho trae más clientes satisfechos”.

En el artículo de Portafolio referenciado, se citan las palabras de un experto en mercado, en alusión a los riesgos desprendidos de las deficiencias en la atención al cliente: “Todas las empresas, públicas o privadas deben estar en capacidad de prestar un buen servicio. Quienes no están satisfechos buscarán la competencia muy rápidamente y esa migración puede dar cifras críticas del 20 o 30 por ciento”²

Es evidente que el éxito de una determinada empresa en los negocios se mide preponderantemente por la calidad del producto, pero la creciente competitividad crea la necesidad de desarrollar estrategias apropiadas para atraer al cliente. Como quiera que los negocios no remiten a la fría y llana relación entre vendedores y compradores, sino que involucran el factor humano, los consumidores reclaman cada vez más un trato amable, un ambiente agradable, comodidad; una atención personalizada, rápida, efectiva, entre otros factores que los haga dignos de reconocimiento.

La diferencia entre una buena atención y una mala atención al cliente estriba en que en el primer caso se logra satisfacerlo, lo que aumenta la probabilidad de volver a atenderlo en próximas oportunidades, tanto a él como a otros recomendados; en el segundo caso existe el peligro no sólo de perder ese cliente mal atendido, sino de perder a otros clientes potenciales que se alejaron debido a la mala experiencia comentada por el cliente insatisfecho.

Este conjunto de situaciones ha sido entendido por Coomeva Servicios Administrativos S.A y es por eso que la optimización en la satisfacción del cliente hace parte de una de sus estrategias, inscrita en el propósito general del mejoramiento de la calidad en la organización.

Coomeva Servicios Administrativos S.A, es una de las empresas del grupo Coomeva y se organiza como unidad estratégica de negocios en prestación de servicios; esta organización se caracteriza por ser un centro de servicios compartidos u outsourcing de servicios, y ofrece realizar a sus clientes internos procesos de contabilidad, impuestos, logística, gestión humana, centro de contacto y tecnología de información, con el fin de brindar más y mejores

² Ibíd., Disponible en internet: <http://www.portafolio.co/finanzas-personales/una-nueva-era-del-servicio-al-cliente-se-vive-colombia>

alternativas, cobertura y tecnología al grupo empresarial Coomeva. De esta forma, las empresas de Coomeva S.A. se dedican a los procesos *core* de sus negocios y entregan estos procesos que son transversales, operativos y transacciones al Centro de Servicios Administrativos.

Como es sabido, la figura de centro de servicios compartidos u “outsourcing”, en la que se inscribe Coomeva Servicios Administrativos (de ahora en adelante CSA), en el orden de los negocios empresariales, define a un tipo de empresa que se encarga de todas las actividades que otras empresas clientes delegan en aquélla, por no considerarse que sean actividades propiamente implícitas o esenciales, es decir, la materia de sus respectivos negocios (*core business*). En este sentido, CSA se encarga de actividades (*no core*), que son delegadas por sus clientes del Grupo Empresarial COOMEVA, con lo que se abre una perspectiva de mayor eficiencia y agilización de los procesos y, lo que es muy significativo para la expansión de las oportunidades de negocios, alcanzar altos desempeños recíprocos en las actividades empresariales propias.

No obstante, CSA ha proyectado una imagen percibida como desfavorable, debido a la insatisfacción que manifiestan sus clientes por la prestación de servicios. Esto llevó a que la Organización acudiera a los servicios de la consultora Ernst & Young, dadas las falencias en la prestación del servicio y, de otra parte, la ventaja estratégica que representa la tercerización de servicios para agilizar procesos, pero también por la determinación de impulsar una empresa de las características de CSA.

El análisis de este estado desfavorable de la empresa llevó a la consultora mencionada a diagnosticar una serie de problemas en el interior de la organización, que afectan de una u otra forma el devenir misional de CSA. A continuación las oportunidades de mejora:

- ✓ No se percibe la filosofía de la cultura de servicio en la operación.
- ✓ Se requiere claridad en el portafolio.
- ✓ Ausencia en la formación de los acuerdos de nivel de servicios.
- ✓ Insatisfacción en la calidad, oportunidad y eficiencia de los servicios.
- ✓ Ausencia del Manual de Servicio y Atención al Cliente, y de aseguramiento en los procesos

Al sugerir una estrategia de potenciación en sus modelos de operación y atención al cliente, se da origen a un programa denominado CREA, programa de proyectos con el objetivo de potencializar el centro de servicios compartidos del Grupo Empresarial Coomeva y concentrado en siete frentes, a saber:

- Estabilización
- Depuración
- Competitividad
- Clientes satisfechos
- Optimización
- Organización
- Nuestra comunidad.

Sin necesidad de entrar a definir lo que se persiguió en cada frente, el tratamiento de cada uno de ellos sigue una planificación conducente al mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio requerido. Ahora bien, se espera que a partir de los resultados del presente proyecto de investigación, CSA en pueda direccionarse el plan de comunicación apropiado para el mejoramiento de la calidad en uno de esos frentes, concretamente clientes satisfechos, liderado por el área de Satisfacción al Cliente. La petición hecha por la empresa a las investigadoras fue desarrollar un plan de comunicación enfocado en el punto clientes satisfechos teniendo en cuenta el último de los elementos problemáticos diagnosticado por la consultora Ernst & Young". Es decir, aquel que habla de "ausencia de un Manual de Servicio Atención al Cliente. Es por esto que, el objetivo general de esta investigación se centra en la formulación de un plan estratégico de comunicación y capacitación inicial, a nivel interno, para apoyar el nuevo Manual de Servicio y Atención al Cliente, del proyecto Clientes Satisfechos del programa CREA, que desarrolla Coomeva Servicios Administrativos. Este proceso se detalla más adelante como materia sustancial de este estudio.

En cuanto al procedimiento metodológico en esta investigación se utilizará el método empírico - analítico y a su vez se hará uso del enfoque cuantitativo y cualitativo, que ayudan a analizar de manera descriptiva y medible el objeto de investigación.

Por otra parte el estudio de la comunicación organizacional despliega varios ítems relevantes para el análisis de la problemática propuesta, lo que quiere decir, y es apenas elemental, que esta disciplina es de suma importancia para el funcionamiento y optimización de procesos como los que tienen que ver con servicio al cliente en una organización.

De esta forma, esta investigación encuentra un soporte teórico significativo en la teoría de Carlos Fernández Collado quien en su obra Comunicación en las Organizaciones, da un amplio panorama de la comunicación en las empresas: "La comunicación es un fenómeno complejo en el que intervienen una gran cantidad de variables que se relacionan entre sí, la mayoría de veces de manera simultánea. Y si a esto se agregan las innumerables posibilidades de

análisis que ofrece la organización, es posible percatarse de lo rico, vasto y complicado que es el campo de la comunicación en las organizaciones.”³.

La comunicación organizacional dentro de un contexto organizacional sería inútil si no tuviera como objetivo mejorar la calidad y la oportunidad de los mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización, así como entre ésta y sus públicos internos.

Esta investigación también se ha nutrido de otras teorías como la de Horacio Andrade Rodríguez⁴ con el tema de Cultura Organizacional, Jesús Jiménez García⁵, La Comunicación Interna y Jacques Horovitz⁶ con lo que propone como Los Siete Secretos del Servicio al cliente.

³ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas 1991. p.5.

⁴ ANDRADE RODRÍGUEZ, Horacio. (2005). Cultura Organizacional, Administración de Recursos Simbólicos y Comunicación. En: Fernández Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones. México. Edit. Trillas, pp. 94-97

⁵ JIMÉNEZ GARCÍA, Jesús. La comunicación interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1998.

⁶ HOROVITZ, Jacques. Los siete secretos del servicio al cliente. Prentice Hall. 1994.

1. ANTECEDENTE DE LA PROPUESTA

En las organizaciones se efectúan constantemente diagnósticos para el mejoramiento de procesos de diversa índole que, en mayor o en menor medida, tienen un impacto en la productividad que es la razón de ser de las organizaciones; en esa dinámica los diagnósticos concernientes a la comunicación tiene un papel primordial ya que representan el primer paso como elemento esencial para determinar aspectos habilitadores y barreras.

Mediante la comunicación en las organizaciones salen a flote actitudes críticas o consensuales sobre falencias, necesidades, estrategias que deben implementarse. Lo anterior refuerza, en el caso particular de CSA, la necesidad de desarrollar un plan de comunicación, en gran medida, inscrito en el marco de una eficiente comunicación organizacional, que pueda apoyar la divulgación del nuevo Manual de Servicio y Atención al Cliente, del proyecto Clientes Satisfechos del programa CREA, que se lleva a cabo en CSA. En su conjunto, el Manual desarrollado pretende ser una respuesta a los problemas identificados –mencionados en la introducción y el planteamiento del problema- en el diagnóstico elaborado por la consultora Ernst & Young; no obstante, el plan estratégico de comunicación en el presente proyecto se formulará, –para resaltarlo de nuevo- teniendo por objeto el punto Clientes Satisfechos, para lo cual tendrá como perspectiva una falencia detectada en el mencionado diagnóstico, a saber, “la ausencia del manual de Servicio y Atención al Cliente, servicios y aseguramiento.”

En la selección de la bibliografía, aparecen algunos trabajos enfocados en la elaboración de planes estratégicos de comunicación, para mejorar la comunicación interna, cultura organizacional y clima organizacional de determinadas instituciones.

Entre las investigaciones seleccionadas se encuentra el trabajo de Juliana Echavarría Moncada⁷ en el que se elabora un plan estratégico para la Clínica Oftalmológica de Cali; una institución privada que fue creada el 9 de julio de 1981, gracias a un grupo de 5 oftalmólogos vallecaucanos; el propósito era crear una organización para ofrecer servicios integrados en el área de la salud; actualmente la clínica funciona como una fundación ambulatoria donde se realizan cirugías visuales, cirugías plásticas, oftalmología pediátrica, entre otros.

⁷ ECHAVARRÍA MONCADA, Juliana. Diseño de un plan Estratégico de comunicación para la Clínica de Oftalmología de Cali a partir de un diagnóstico de comunicación interna. Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora Social- Periodismo. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social, 2011. 95 p.

En síntesis, lo primero que se desarrolló fue un diagnóstico de comunicación interna, entre los colaboradores y poniendo el énfasis en los aspectos que conforman la cultura organizacional de la clínica. Las preguntas que se realizaron en el diagnóstico fueron enfocadas exclusivamente en el objeto de estudio, dividiéndolo en sub-categorías para abordar lo más posible todos los detalles; seguidamente se realizó una prueba piloto en la cual se entregó la encuesta a 10 colaboradores para verificar si era clara; al confirmar dicha claridad la encuesta se procedió a entregarse al resto del personal.

Una vez aplicadas las encuestas, fueron tabulados los resultados e identificadas las falencias; además, se tuvieron en cuenta las necesidades de los colaboradores. Una vez analizadas las necesidades, las fallas y demás elementos problemáticos, se diseñó el plan estratégico de comunicación, contando con las bases administrativas y el presupuesto que la clínica estableció para el proyecto.

El objetivo planteado en el momento de crear las estrategias fue reafirmar la cultura organizacional en el público interno, y optimizar el espacio y los medios de comunicación interna en la organización.

El trabajo en referencia representa un aporte significativo para el presente proyecto, por cuanto en la clínica objeto de estudio, como resultado final implementó el plan estratégico de comunicación, redundante en el fortalecimiento de la comunicación interna; paso a paso, la investigación registra la forma en que se pusieron a prueba una serie de tareas específicas que pudieran hacer más eficiente la comunicación como condición indispensable para fortalecer los procesos fundamentales de la clínica. Adicionalmente, dicho trabajo de grado tiene anexas las herramientas metodológicas con las cuales se llevaron a cabo los procesos de investigación cuantitativa, que ofrecen pautas significativas para realizar en este trabajo las encuestas o entrevistas pertinentes.

Otro trabajo que arroja aportes significativos es el realizado por Diana Vanessa Ospina y Xiomara Belalcázar⁸ cuyo propósito es un diagnóstico de elementos de comunicación interna, cultura organizacional a la par que una propuesta de comunicación interna en la empresa TABARES TRADING LTDA; ésta es una compañía importadora y comercializadora de maquinaria y repuestos e

⁸ OSPINA MATIZ Diana Vanessa y BELALCÁZAR CASTILLO, Xiomara. Diagnóstico de elementos de comunicación interna, cultura organizacional y propuesta de comunicación interna en Tabares Trading LTDA. Trabajo de Pasantía para optar al título de Comunicador Social – Periodista. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2008. 114 p.

insumos para la industria manufacturera. El procedimiento seguido, de tipo descriptivo, documental y propositivo, buscó intensificar las deficiencias que tenía TABARES TRADING LTDA, específicamente en escenarios medios y espacios de la comunicación interna y la cultura organizacional; este procedimiento es de gran ayuda, porque una vez encontradas las potenciales deficiencias, se desarrolló y ejecutó un plan estratégico de comunicación que correspondiera a las necesidades de la compañía.

El enfoque empírico-analítico utilizado, que pone en juego procedimientos cualitativos y cuantitativos posibilitó un diagnóstico de comunicación basado en observaciones, encuestas y entrevistas a los colaboradores. De acuerdo con los resultados arrojados en el diagnóstico se estableció un plan estratégico coherente para cubrir las necesidades de la empresa.

El plan abarcó dos objetivos de comunicación que pretendían reafirmar en la audiencia interna los elementos de su cultura organizacional y optimizar los medios y espacios de comunicación interna con que cuenta dicha compañía.

Esta investigación aporta una visión panorámica del enfoque empírico-analítico y de esta manera para posibilitar un diagnóstico basado en observaciones, encuestas, entrevistas y demás, que le da una guía al presente trabajo y a la vez encaminar el plan estratégico de comunicación basado en el enfoque empírico-analítico.

Otro referente importante en esta investigación, es el que aborda las estrategias de comunicación interna en el área de las comunicaciones para La Sociedad Colombiana de Juegos y Apuestas S.A Gane, en Cali.⁹

Algunas de las empresas de chance en Cali, se asociaron para formar La Sociedad Colombiana de Juegos y Apuestas, S.A, registrada como GANE, una sociedad con solidez económica, que ofrece confianza a sus clientes o apostadores.

En este proyecto se aplicó el método cuantitativo y cualitativo con lo que se realizaron diferentes actividades de investigación de manera que arrojara un diagnóstico e identificar, de esta forma, las falencias en la comunicación interna de la institución. A partir de esto se realizó el plan estratégico contando con el

⁹ YEPES HERRERA, Mauricio. Estrategias de Comunicación para el fortalecimiento de la comunicación interna en el área de comunicación en la Sociedad Colombiana de Juegos y Apuestas S.A. GANE, en la ciudad de Cali, Año 2011. Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora Social- Periodismo. Cali Colombia: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social.

uso que le dan los colaboradores a los canales de comunicación, y determinar cuál es el canal que más utilizan en la empresa.

También se tuvo en cuenta el clima organizacional, los rituales, festejos y la comunicación interna con el fin de aumentar las relaciones personales de los colaboradores de la organización, mediante encuestas, entrevistas y una prueba piloto en forma de formulario aplicada en cada uno de los departamentos para poder identificar los canales de comunicación más utilizados.

En busca de llegar a los colaboradores, en el sentido de tener interacción con todo el personal de la empresa, se ha planteado la implementación de nuevas herramientas para la comunicación. De manera que se realizó el diagnóstico de la comunicación interna y se identificaron los canales de comunicación que los colaboradores utilizan y, seguidamente, se estableció el plan estratégico de comunicación para fortalecer estos canales de comunicación, el clima organizacional y la cultura organizacional. Esta investigación aporta de manera significativa, puesto que se plantean nuevas herramientas de comunicación que pueden ser tomadas en cuenta a la hora de desarrollar el plan de comunicación y a su vez utilizan el enfoque cuantitativo y el cualitativo que sirve de guía metodológica.

De otra parte, en el campo del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio, la investigación de Laura Andrea Bustos¹⁰ ofrece unas propuestas interesantes para aumentar la competitividad en la empresa CAESCA S.A., dedicada a las ventas en el ramo automotor; en este propósito de incrementar la competitividad se considera como situación hipotética que la cultura de servicio juega un papel determinante.

Este trabajo se centra en conocer el clima organizacional, aplicando un instrumento de medición según la escala de Likert, en el que se presenta una serie de afirmaciones que las personas encuestadas responden aprobatoria o desaprobatoriamente. Así, fue posible determinar las situaciones problemáticas y luego trazar acciones para el mejoramiento de procesos tanto internos como externos con el propósito de reflejar una imagen llamativa y confiable para los clientes efectivos y otros potenciales; la sostenibilidad de esta imagen reposa en el desarrollo de una cultura centrada en el servicio y la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Esta investigación aborda el tema de cultura de servicio y orienta al presente proyecto, ya que su referente teórico, su metodología y su plan estratégico ayudan a tener un conocimiento de cómo

¹⁰ BUSTOS, Laura Andrea. Propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de CAESCA S.A., a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio. Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora Social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje, 2010. 239 p.

encaminar la investigación que se lleva a cabo en Coomeva Servicios Administrativos.

Más adelante, en el marco teórico, se hace referencia a autores claves, como Robbins, Horovitz y Fernández Collado, entre otros, quienes abordan aspectos necesariamente vinculados a la comunicación organizacional en la iniciativa de optimizar la atención al cliente. Entre esos aspectos está: el poder de liderazgo, el uso de la tecnología, los mandos intermedios, la selección de personal y su formación efectiva. Así mismo, muy interrelacionada con la cultura organizacional aparece la necesidad de analizar el comportamiento organizacional.

Se ha dicho con antelación que actualmente CSA presenta una imagen que podría catalogarse como desfavorable, debido a la falencia en la prestación de servicios frente a las empresas del Grupo Coomeva, y se llega a esta conclusión como consecuencia de un diagnóstico realizado por la consultora Ernst & Young, en el que, no obstante los problemas de prestación de servicios implícitos en esta imagen como desfavorable, se ratificó el modelo CSA, debido a su significativa proyección, en la prestación de servicios, tanto a nivel interno como externo; esto en el ámbito específico del soporte a todas las actividades *no core*¹¹. De ahí que dadas las falencias en la dinámica operacional, la consultora en mención recomendó una estrategia que potencializara los modelos de operación y atención al cliente, para lo cual se planteó un programa de proyectos denominado CREA.

CREA, es entonces un programa enfocado en siete (7) proyectos; surge de la necesidad de CREER en los logros del programa mismo, en sus proyectos pensados como herramientas para CREAR oportunidades de mejora al interior de CSA y, en general, en el Grupo Coomeva.

Los (7) proyectos clave del programa CREA se mencionan de nuevo a continuación:

- ◆ Estabilización
- ◆ Depuración
- ◆ Competitividad.

¹¹ Core define corazón o centro de algo. En el orden de los negocios empresariales se refiere a todas las actividades llevadas a cabo por una empresa, caracterizándola y definiéndola de este modo dentro del mercado. Es, por tanto, el corazón mismo del negocio por ser la actividad fundamental. Las demás actividades (no core), que deben realizarse para que el negocio funcione, son delegadas a menudo por algunas empresas a otras (outsourcing) tercerizando así esos servicios, con buenas probabilidades de alcanzar altos desempeños en sus actividades empresariales en general.

- ◆ Clientes Satisfechos
- ◆ Optimización
- ◆ Organización
- ◆ Nuestra Comunidad

En relación con estos proyectos, CREA despliega los principales valores implícitos en el compromiso con la calidad; CREA representa, por tanto, en un acróstico que enmarca, con énfasis nemotécnico, el momento de verdad que se está gestando en CSA.

- **Compromiso**, en tanto que se refiere al trabajo diario de todos por mejorar.
- **Responsabilidad** en referencia, a la manera como se asumen los nuevos retos.
- **Emprendimiento**, que remite a las ganas y la constancia puestas en el trabajo.
- **Acción**, que define los actos y tareas que realizan los miembros de la organización en procura del mejoramiento de los procesos.

Sin embargo, debe resaltarse de nuevo que esta investigación se aplicará sólo a uno de los proyectos del programa CREA: Clientes Satisfechos. Puesto que surge un nuevo modelo de servicios que debe ser comunicado de manera eficaz, este proyecto está liderado por el área de Satisfacción al Cliente de Coomeva Servicios Administrativos S.A, que a la vez tiene la necesidad de fortalecer e interiorizar su cultura de servicio.

Lo que pretende esta investigación, entonces, es formular una estrategia para presentar el Manual de Servicio al Cliente, del proyecto Clientes Satisfechos del programa CREA, que desarrolla la empresa Coomeva Servicios Administrativos (CSA) y para lo cual, según se ha mencionado más arriba en los antecedentes de la propuesta, tendrá como perspectiva una falencia detectada en el ya mencionado diagnóstico realizado por la consultora Ernst & Young que es, “la ausencia de modelo formal de atención, servicios y aseguramiento” en CSA

Al centrarse esta investigación aplicable en el punto “Clientes satisfechos”, liderado por el área de Satisfacción al Cliente, el aporte significativo que este proyecto está en capacidad de ofrecer, se inscribe en el ámbito de la comunicación, entendiendo que educar en una cultura de la comunicación eficaz es elemento esencial para la socialización de funciones, deberes, necesidades, etc. también resulta esencial en la aprehensión de procesos

vitales para el cumplimiento de los propósitos misionales y de los valores de la convivencia, con los que se puedan enfrentar más consensualmente los conflictos y fortalecer el sentido de pertenencia; en fin, es elemento esencial para la optimización del servicio al cliente.¹²

En sentido estricto, se trata de apoyar la iniciativa de incentivar, fortalecer e interiorizar una cultura de servicio, ya establecida en la organización (Pasión Coomeva), intentando identificar posibles factores, propios de la dinámica interna de CSA o del servicio al cliente, que hayan podido incidir en la perturbación de la marcha idónea de dicha cultura. De esta forma con las estrategias resultantes de la investigación se aspira a contribuir en la optimización de la satisfacción al cliente como elemento esencial de la misión institucional. Dichas estrategias se centran en el análisis de uno de los puntos, percibidos como problemáticos para el devenir misional de CSA identificados por la consultora Ernst & Young e incorporados a la organización (CSA), como puntos problemáticos que deben ser analizados en el esfuerzo de mejoramiento en que está comprometida. A manera de identificación de los puntos problemáticos, entre los que se encuentra el que será objeto de análisis, se procede a relacionarlos de nuevo:

- ✓ No se percibe la filosofía de la cultura de servicio en la operación.
- ✓ Se requiere claridad en el portafolio.
- ✓ Ausencia en la formación de los acuerdos de nivel de servicios.
- ✓ Insatisfacción en la calidad, oportunidad y eficiencia de los servicios.
- ✓ Ausencia modelo formal de atención, servicios y aseguramiento.

La organización requiere entonces apoyarse en este proyecto específicamente para atacar el último punto (Ausencia modelo formal de atención, servicios y aseguramiento) con la finalidad de desarrollar estrategias que lleven a optimizar uno de los frentes clave del mejoramiento de la calidad institucional ya mencionado (Clientes Satisfechos), en tanto que mejoramiento de la atención al cliente.

Los avances de las estrategias resultantes de la investigación serán socializados a lo largo del presente año y del 2014, en un esfuerzo por aportar elementos de juicio y líneas de acción para el proceso de mejoramiento en que está comprometida CSA.

Basados en el análisis de los puntos problemáticos arriba mencionados se ensayan algunos factores incidentes que se establecen a manera de hipótesis

¹² SCHEINSOHN, Daniel. Más allá de la imagen corporativa. Ediciones Mmacchi. B.A. Argentina 2001. Segunda Edición, México 2009.

y que pueden ensayarse como principio de explicación de la imagen desfavorable que tiene la organización. Entre otros posibles, los siguientes:

- ✓ Las personas vinculadas o relacionadas directamente a estos proyectos, no tienen aún los conocimientos previos suficientes para la utilización del nuevo modelo de servicio.
- ✓ El sentido de pertenencia es fundamental para emprender todo proceso que implique llevar adelante la misión y la visión institucional.
- ✓ La identificación, el manejo y la resolución de los conflictos, que son inherentes a toda sociedad, comunidad u organización, representa un proceso de vital importancia para el desempeño de las funciones institucionales.
- ✓ La optimización y adecuada utilización de los canales de comunicación se torna indispensable para tener claridad de los propósitos, las estrategias, los deberes, las obligaciones, en general, la totalidad de tópicos que tengan que ver con el tema de la satisfacción al cliente.
- ✓ En determinadas circunstancias, aparece una cierta complejidad en torno a la implementación de la gestión de la calidad.
- ✓ La calidad del empleo va en línea con la calidad en el sentido de pertenencia y en la interiorización de la optimización del servicio, particularmente, en la satisfacción del cliente.
- ✓ La apuesta por una mejor calidad en el trato implícito en las relaciones interpersonales de la totalidad de los servidores de la organización, juega un papel esencial en la optimización de los procesos redundantes en el cabal cumplimiento de la misión y la visión institucional.

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Cooomeva nace de la idea de 27 médicos del Valle del Cauca, específicamente en la ciudad de Santiago de Cali, en el año de 1964, cuyo fin primario fue unirse para crear una red cooperativa, movimiento que por la época comenzaba su auge. El cooperativismo, es entendido, como forma de asociación y/o unión voluntaria de personas que tienen como fin brindar un aporte que les dé mayores beneficios en crecimiento, desarrollo económico y social.

El 4 de marzo de 1964 se inaugura Coomeva, que en su inicio se conoce como Cooperativa de Médicos del Valle; así con el ánimo de continuar en un arduo proceso, estos médicos inician la gran labor de invitar y hacer parte de su cooperativa a muchos otros profesionales, a los cuales la idea les parecería interesante y terminarían por asociarse, expandiendo así la Cooperativa a otros lugares del país y siendo este el inicio de una gran empresa que comenzaría a tener cada vez mayor crecimiento y desarrollo. Es así como los socios de esta cooperativa comienzan con la idea de crear empresas que les suplieran sus necesidades desde muchos puntos de vista, como la seguridad social, la salud, los créditos bancarios entre otros, empezando a tomar forma de empresa corporativa, es decir, la unión de diferentes empresas bajo un mismo nombre y un mismo ideal, llegando a convertirse en un referente importante para el sector solidario y económico.

El grupo corporativo está regido por un lema que da muestra de su funcionalidad de suplirle necesidades de toda índole a sus asociados y demás personas: “COOMEVA NOS FACILITA LA VIDA”, que sugiere una oferta de valor que busca facilitar a las personas cuestiones básicas de su subsistencia, concientizando en este ideal a cada uno de los colaboradores o empleados de Coomeva con el ánimo de lograr más elevados fines.

En desarrollo formal de la organización encontramos la misión, la visión y los valores del grupo corporativo:

2.1. MISIÓN

- Contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Solidario y a la construcción de capital social en Colombia.

2.2. VISIÓN

- Coomeva, exitoso modelo empresarial de la economía solidaria, reconocida como fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia.

2.3. VALORES

- La solidaridad,
- La honestidad, el servicio,
- El trabajo en equipo,
- El cumplimiento de compromisos
- La confianza.

El Grupo Coomeva está conformado por 17 empresas, en el sector financiero, en el sector salud, en el sector recreación, en el sector protección, y otras empresas como: Fundación Coomeva y Fecoomeva.

Con el fin de que estas puedan focalizarse en su propósito fundamental, fue creada Coomeva Servicios Administrativos (CSA), para brindar soluciones efectivas y a la medida para todas las organizaciones, con los más altos estándares de calidad y responder a las necesidades actuales empresariales.

Figura 1. Estructura del Grupo Coomeva



2.3.1. Coomeva Servicios Administrativos S.A

2.3.2. Historia. Coomeva Servicios Administrativos S.A, nace en el año 2000 como una unidad estratégica de negocio del Grupo Coomeva a escala nacional con el nombre de Servicios Compartidos Coomeva. Su conformación se logró en el segundo semestre del año 2002 obteniendo su legalización como unidad de negocio, conformación de estructura e inicio de operaciones. En el mes de febrero de 2003 se organiza como unidad estratégica de negocio de prestación de servicios, ofreciendo sus productos con una clara conciencia de servicio, revaluando procesos administrativos de la organización, brindando mejores alternativas, cobertura y tecnología al grupo empresarial Coomeva.

El primero de mayo de 2005, logra su constitución legal entrando a formar parte de las empresas del Grupo, para la coordinación de la ejecución de todas las actividades relacionadas con centro de contacto, servicios generales y mantenimiento, contabilidad, impuestos, logística, y gestión humana,

Después de convertirse en una empresa más del Grupo y con una estructura sólida, en el 2006 adquiere la actualización de la cadena de valor, desarrollo del proceso de Aseo y Cafetería en la Regional Cali y la Dirección Nacional como unidad independiente. Focalizándose en el 2007 en los modelos de servicios, reestructuración en procesos, servicios y estructura organizacional teniendo como foco ser los aliados estratégicos de las empresas del Grupo y contribuir con su creación de valor.

En continuo avance en el 2008 se garantiza la sostenibilidad financiera y la rentabilidad en la organización. Para el año 2009, se da inicio a la preparación, evaluación, selección e implementación del ERP (herramienta tecnológica de clase mundial) y fortalecimiento del área de procesos, operaciones y proyectos, logrando en 2010 ser un Centro de Servicios Compartidos con estándares de clase mundial en los procesos y servicios. Así mismo se desarrolla el proyecto QUANTUM, que tuvo como objetivo la implementación Sistema de Planeación de Recursos Empresariales y del Sistema de Gestión Humana en el Grupo Empresarial Coomeva, por otro lado también se actualizó el sistema de Gestión de Calidad.

2.3.3. Servicios. CSA ofrece a las empresas del Grupo Coomeva los servicios de:

 **Centro de contacto:** Son canales efectivos de contacto para las empresas, brindando información sobre sus productos y servicios. Cuentan con alta tecnología, procesos asegurados y el recurso humano competente para

atender las necesidades de la comunidad con sus clientes. Actúa como un call center.

✚ **Contables:** A través de la contabilidad y activos fijos, aportan a la administración de sus clientes la información económica necesaria para la toma de decisiones de operación, inversión y financiación, mediante el reconocimiento, medición y registro contable oportuno y suficiente de las transacciones cumplidas y las contingencias documentadas, y garantizan el suministro oportuno para la administración de activos fijos muebles, bodega de activos muebles e inventario de activos.

✚ **Impuestos:** Ofrecen alternativas y estrategias de planeación tributaria que permiten optimizar el manejo integral de los impuestos de la empresa frente a sus operaciones actuales y futuras dentro del marco legal establecido.

✚ **Logística:**

A través de las compras, la gestión de facturas y riesgo de proveedores, gestión documental, servicios de mantenimiento, servicios generales, servicio de administración de telefonía celular y servicios de infraestructura, apoyan la gestión en logística de las empresas.

✚ **Gestión Humana:**

Ayuda a las empresas a gestionar su nómina, la selección y contratación de personal, la asistencia integral en salud ocupacional, seguridad industrial y la construcción de políticas de seguridad y prevención de riesgos.

Coomeva Servicios Administrativos como empresa de servicios, se encuentra en gran parte de la geografía nacional, llevando así a muchas partes el trabajo y las estrategias de negociación que fortalecen cada vez más a Coomeva. Logra así un cubrimiento a nivel nacional, abarcando los procesos administrativos de las empresas del grupo Coomeva y se encuentra dividida en seis regionales, y una dirección nacional.

2.3.4. Direccionamiento Estratégico de Coomeva Servicios Administrativos S.A

2.3.4.1. Misión. Contribuir al desarrollo y competitividad de nuestros clientes, transformando sus procesos de soporte en soluciones efectivas que les permita focalizarse en su propósito fundamental, creando valor para sus accionistas.

2.3.4.2. Visión. Ser reconocidos como un modelo exitoso en la prestación de servicios de soporte.

Contribuimos al desarrollo de los procesos de negocio de nuestros clientes, asegurando la entrega de servicios confiables, oportunos y efectivos, con altos estándares de calidad, brindándoles asesoría permanente de las mejores prácticas en la operación de sus servicios.

2.3.4.3. Valores:

Solidaridad: Demostramos interés de unos por otros y aportamos soluciones para satisfacer las necesidades y retos comunes.

Honestidad: Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcado dentro de la ética y los principios organizacionales.

Servicio: Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

Trabajo en Equipo: Actuamos comprometidos y aportamos al propósito común del equipo para el logro de los resultados, construyendo y manteniendo confianza y respeto por los demás.

Cumplimientos: Respondemos de manera efectiva al cumplimiento de compromisos y resultados esperados.

Confianza: Sentimiento de credibilidad construido y generado a partir de mis actuaciones con los grupos de interés que permiten mantener relaciones sólidas y duraderas.

2.3.4.4. Política de calidad

La Política de Calidad de Coomeva Servicios Administrativos “Estamos comprometidos en mantener su preferencia. Trabajamos con calidad, efectividad y confidencialidad en busca del mejoramiento continuo.

2.4. ESTRUCTURA JERÁRQUICA

Figura 2: Estructura Jerárquica de Coomeva Servicios Administrativos S.A

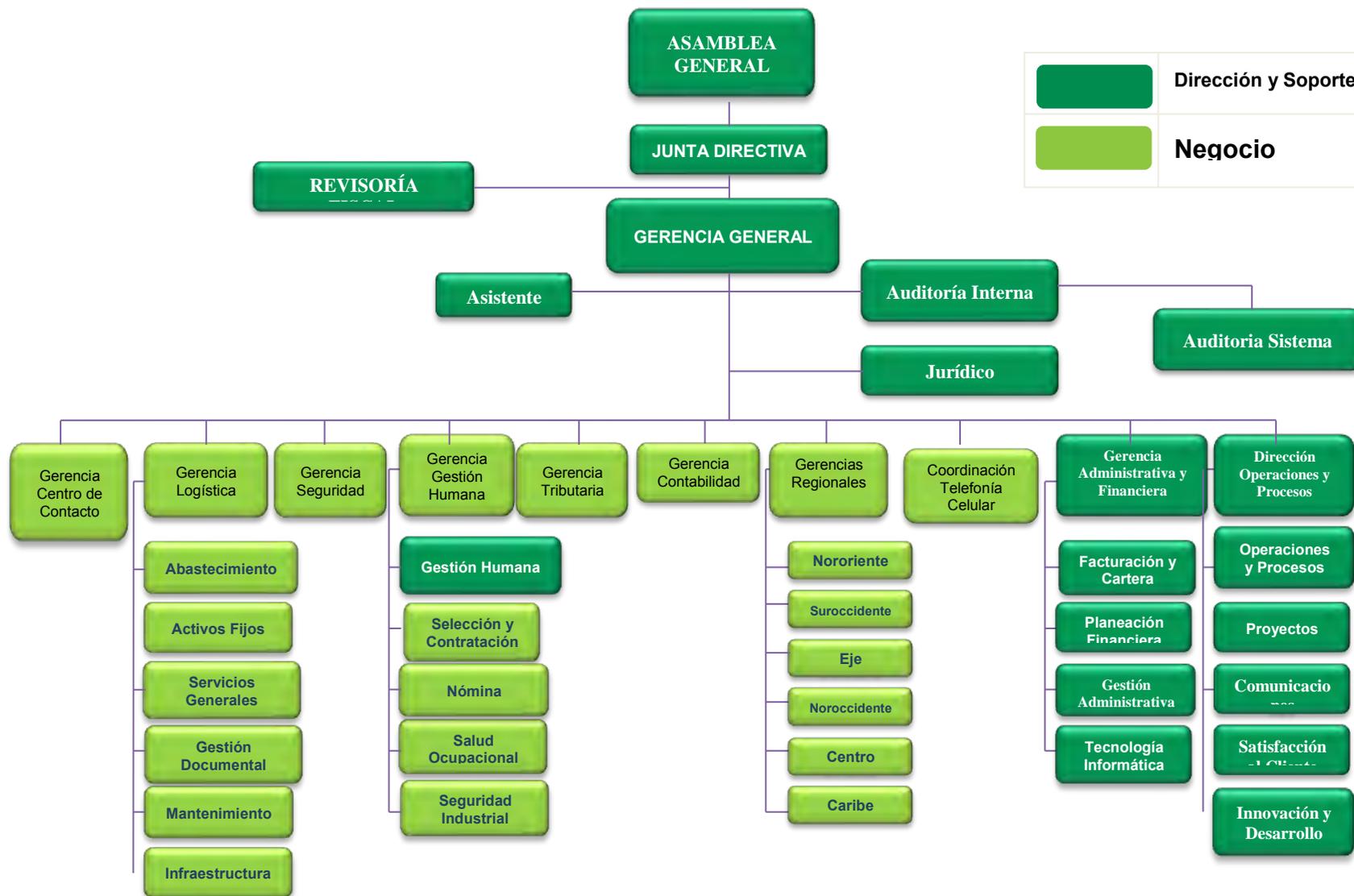


IMAGEN CORPORATIVA

Figura 3. Logo tipo vertical de Coomeva Servicios Administrativos.



Figura 4. Logo tipo horizontal de Coomeva Servicios Administrativos



2.5.1. Colores institucionales de Coomeva Servicios Administrativos. Los colores corporativos son: El verde, que es color institucional y primario del grupo Coomeva y el verde limón color complementario, es el color que diferencia a Coomeva Servicios Administrativos de las otras empresas del grupo, este color solo lo utilizan: la cooperativa, la fundación y CSA.

3. INTERESES DE LA PASANTIA

3.1 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

Los estudiantes que realizaron esta investigación lograron colocar a prueba todos los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional en el diseño de estrategias de comunicación para empresas , en este caso en Coomeva Servicios Administrativos S.A (CSA), reconociendo la importancia que tiene esta institución de la ciudad de Cali en su campo; además la importancia que tiene dentro de esta organización la comunicación como estrategia para el emprendimiento y desarrollo de innovadoras prácticas de comunicación, tanto para optimizar los procesos, como para el mejoramiento de la atención al cliente; todo enmarcado en la formación en una cultura de servicio y la atención eficientes.

3.2 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

El interés profesional fue poner a prueba los conocimientos adquiridos en la carrera, aparte de lo investigado a raíz del proyecto. Al realizar esta pasantía se presentó la oportunidad de aplicar conceptos y teorías aprendidas para identificar las necesidades o problemas en comunicación que se encontraran en la organización, poniendo a prueba los conocimientos adquiridos, destrezas y habilidades para desenvolverse en el campo laboral. También fue la oportunidad para conocer el ambiente laboral y familiarizarse con este para dar inicio a una carrera como profesionales.

3.3 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

Se obtuvo experiencia y conocimiento laboral, en temas relacionados con clima organizacional, cultura institucional, comunicación interna, entre otros. Con este proyecto se logró que, de un lado, una de las pasantes adquiriera ambientación, destreza y sapiencia en su primer acercamiento a la vida laboral y, de otro lado, la segunda pasante acumuló nuevos conocimientos y habilidades en su trayectoria laboral; en ambas situaciones el campo de la comunicación organizacional representa un marco teórico invaluable de conocimientos, por tanto, importantes situaciones enriquecedores por su capacidad de renovarse constantemente.

3.4 INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA

Se realizó un plan estratégico para soportar el proceso de implementación del proyecto Cliente satisfecho del programa CREA, en Coomeva Servicios Administrativos. Lo acordado con los directivos del programa fue que las estrategias aportaran líneas de acción y elementos teóricos en el plan de mejoramiento proyectado en Cliente satisfecho; de ser así, se espera que el plan estratégico sea un referente importante para futuros proyectos de comunicación. Esto también es válido para el mejoramiento de la comunicación interna.

De otra parte, el tipo de clima organizacional que puede llegarse a constituir apoyado en la eficacia de la comunicación, presupone mecanismos dialógicos adecuados para el tratamiento de los conflictos dados al interior de la institución y para la motivación pertinente de sus miembros en procura de fortalecer el sentido de pertenencia, como elementos indispensables de la cultura organizacional propicia para asumir el servicio al cliente.

4. INTERESES DE LA PASANTIA

4.1 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

Los estudiantes que realizaron esta investigación lograron colocar a prueba todos los conocimientos adquiridos durante la carrera profesional en el diseño de estrategias de comunicación para empresas , en este caso en Coomeva Servicios Administrativos S.A (CSA), reconociendo la importancia que tiene esta institución de la ciudad de Cali en su campo; además la importancia que tiene dentro de esta organización la comunicación como estrategia para el emprendimiento y desarrollo de innovadoras prácticas de comunicación, tanto para optimizar los procesos, como para el mejoramiento de la atención al cliente; todo enmarcado en la formación en una cultura de servicio y la atención eficientes.

4.2 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

El interés profesional fue poner a prueba los conocimientos adquiridos en la carrera, aparte de lo investigado a raíz del proyecto. Al realizar esta pasantía se presentó la oportunidad de aplicar conceptos y teorías aprendidas para identificar las necesidades o problemas en comunicación que se encontraran en la organización, poniendo a prueba los conocimientos adquiridos, destrezas y habilidades para desenvolverse en el campo laboral. También fue la oportunidad para conocer el ambiente laboral y familiarizarse con este para dar inicio a una carrera como profesionales.

4.3 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS LABORAL QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

Se obtuvo experiencia y conocimiento laboral, en temas relacionados con clima organizacional, cultura institucional, comunicación interna, entre otros. Con este proyecto se logró que, de un lado, una de las pasantes adquiriera ambientación, destreza y sapiencia en su primer acercamiento a la vida laboral y, de otro lado, la segunda pasante acumuló nuevos conocimientos y habilidades en su trayectoria laboral; en ambas situaciones el campo de la comunicación organizacional representa un marco teórico invaluable de conocimientos, por tanto, importantes situaciones enriquecedores por su capacidad de renovarse constantemente.

4.4 INTERÉS Y APORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA

Se realizó un plan estratégico para soportar el proceso de implementación del proyecto Cliente satisfecho del programa CREA, en Coomeva Servicios Administrativos. Lo acordado con los directivos del programa fue que las estrategias aportaran líneas de acción y elementos teóricos en el plan de mejoramiento proyectado en Cliente satisfecho; de ser así, se espera que el plan estratégico sea un referente importante para futuros proyectos de comunicación. Esto también es válido para el mejoramiento de la comunicación interna.

De otra parte, el tipo de clima organizacional que puede llegarse a constituir apoyado en la eficacia de la comunicación, presupone mecanismos dialógicos adecuados para el tratamiento de los conflictos dados al interior de la institución y para la motivación pertinente de sus miembros en procura de fortalecer el sentido de pertenencia, como elementos indispensables de la cultura organizacional propicia para asumir el servicio al cliente.

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se plantea en este proyecto una estrategia de comunicación para apoyar el modelo formal de atención al cliente, del proyecto Clientes Satisfechos del programa CREA, que desarrolla Coomeva Servicios Administrativos (CSA).

Los antecedentes de este planteamiento están en la forma como CSA ha venido perdiendo imagen favorable en la prestación de sus servicios, lo cual ameritó un diagnóstico de la firma consultora Ernst & Young que arrojó algunos puntos identificados como responsables en esta pérdida de terreno que la empresa ha tenido en su imagen de servicio.

Entre ellos se menciona la ausencia de un “modelo formal de atención, servicios y aseguramiento”. Como quiera que este punto tiene que ver con la atención al cliente y el proyecto CREA contempla entre sus estrategias una que denomina “Clientes Satisfechos”, esta investigación que aquí se desarrolla tiene como propósito apoyar la institución (CSA) en el mejoramiento y optimización de la atención eficaz e idónea al cliente, como punto esencial de la gestión de la calidad en que está empeñada la empresa.

Apoyado en algunos principios pertinentes de la comunicación organizacional, es un proyecto que aspira a formular una estrategia en la que se pondrán en juego el enfoque cualitativo, es decir, apoyado en el marco teórico que pueda arrojar elementos científicos de la comunicación organizacional, aplicados a la realidad concreta de CSA. Se acude también al análisis de experiencias (procedimiento descriptivo) que se están dando al interior de la organización y en la interrelación con los clientes.

En este orden de ideas, basándose en el análisis de los puntos problemáticos mencionados en el problema de investigación se ensayan algunos factores incidentes que se establecen a manera de hipótesis y que pueden ensayarse como principio de explicación de la imagen desfavorable que tiene la organización.

Finalmente, según se ha mencionado, los avances de la estrategia resultante en la investigación irán siendo implementados en CSA, a lo largo del presente año y del 2014.

5. 2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué estrategias de comunicación se pueden formular a nivel interno para apoyar el nuevo Manual de Servicio y Atención al Cliente, del proyecto Clientes Satisfechos del programa CREA, que desarrolla Coomeva Servicios Administrativos?

6. JUSTIFICACIÓN

“Se puede decir que la comunicación es el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema; de manera que la unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas en un sistema se logran gracias a la comunicación”¹³

El plan estratégico se desarrollará con el fin de apoyar el fortalecimiento organizacional y las formas de comunicación que se evidencian en CSA, por medio de la indagación teórica y las actividades al interior de la organización, en la que la ayuda de los colaboradores será determinante para el diseño de dicho plan. De esta manera se aspira a dar a conocer el nuevo Manual de Servicio y Atención al Cliente de Coomeva Servicios Administrativos, confluyente en una mayor eficacia en el uso de la comunicación interna que dé sentido al proyecto Cliente Satisfecho que se establecerá en la organización como parte del programa CREA.

Este proyecto en modo de pasantía institucional, es importante por la necesidad que tiene CSA de optimizar el servicio al cliente, de hacerlo más eficiente, como elemento esencial del fortalecimiento y crecimiento institucional.

En función de este objetivo deben disponerse los recursos materiales y del talento humano, lo cual implica la aprehensión e interiorización de una cultura organizacional, mediando el sentido de pertenencia y el clima organizacional que respondan a los desafíos de la competitividad.

La comunicación organizacional es uno de los elementos determinantes para hacer frente al interrogante fundamental que proponen Kaplan y Norton¹⁴ en el campo de la gerencia estratégica: “¿Es ésta una empresa donde vale la pena comprar?”. La respuesta a esta pregunta decisiva, presupone diseñar y poner en marcha estrategias con suficientes elementos de comunicación organizacional que contribuyan a sensibilizar a todos los miembros de la organización sobre la importancia que tiene, en la gestión y el desempeño cotidiano, ser conscientes de lo que podría considerarse grados de excelencia en el servicio al cliente y,

¹³ ARRAS, Ana María y BALDERRAMA JÁQUEZ, José Luís. Comunicación y Cambio Organizacional, Revista Latina de Comunicación Social 63-2008. Disponible en internet: http://www.revistalatinacs.org/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html

¹⁴ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

seguidamente, reconocer su impacto en los resultados estratégicos trazados por la organización.

En la dinámica de interiorizar el sentido de pertenencia, mediante incentivos institucionales que propendan por ello, aparece el horizonte de concientización del mejoramiento en la atención al cliente lo cual hace posible trascender la interacción hasta allí simple y llanamente considerada como servidor-cliente; representa la posibilidad de manifestar valores de la convivencia humana como lo son la cooperación, la solidaridad, la justicia, la amistad, la lealtad, la fidelidad, la cordialidad, la franqueza, entre otros. Estos valores también son válidos de ejercitarse en la interrelación con los demás miembros de la organización y con la organización misma, como símbolo de pertenencia.

De otra parte, el proyecto es de importancia para las investigadoras, dada la experiencia que se adquiere en la práctica y el estudio de casos realizados en la pasantía, unidos a la aplicación de los conocimientos teóricos propios de la comunicación organizacional y de otra índole al caso concreto de la atención al cliente en CSA. La indagación meticulosa ha llevado al conocimiento de propuestas teóricas y autores de reconocida trayectoria que proporcionan perspectivas de investigación futuras y herramientas importantes para el desempeño profesional inmediato; así mismo, el diseño y la aplicación de herramientas de investigación cuantitativa abre posibilidades de análisis de situaciones concretas dadas en el campo de la comunicación organizacional, que es el ámbito de ocupación vocacional elegido por las investigadoras.

Finalmente, se justifica porque se espera con los resultados hacer un aporte al campo de conocimiento objeto de la investigación, esto es, la aplicabilidad de la comunicación organizacional al ámbito concreto de Coomeva Servicios Administrativos, en materia de la atención al cliente, teniendo en perspectiva el concurso de otros aspectos esenciales en el fortalecimiento del clima organizacional, como son las relaciones interpersonales, el comportamiento organizacional, visto en su modo tripartita establecido por Robbins¹⁵, a saber, el proceder de los individuos, la conducta de los grupos y el sistema de la organización; así mismo, el tratamiento de los conflictos, la solidificación de la imagen corporativa y, en general, la cultura organizacional en función de la satisfacción del cliente.

¹⁵ ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 8ª edición. Prentice Hall. México. 1999.

7. OBJETIVOS

7.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico de comunicación a nivel interno, para apoyar el conocimiento inicial del nuevo Manual de Servicio y Atención al Cliente, del proyecto Clientes Satisfechos del programa CREA, que desarrolla Coomeva Servicios Administrativos.

7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar los escenarios de comunicación de la organización para establecer cómo abordar la divulgación del nuevo Manual de Servicio y Atención al Cliente de CSA.
- ✓ Diseñar actividades que comuniquen el nuevo Manual de Servicio y Atención al Cliente y a su vez contribuyan a fortalecer la cultura de servicios de la organización.
- ✓ Impulsar, a través de comunicación estratégica, la realización de la capacitación y del entrenamiento, que se requiere para iniciar el proceso de adopción del nuevo Manual.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de servicio y atención al cliente en términos de eficiencia, agilidad y amabilidad, a través de la divulgación masiva del Manual.

8. MARCO DE REFERENCIA

8.1 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Coomeva Servicios Administrativos CSA, está ubicada en el Centro Comercial Holguines Trade Center de la ciudad de Cali, Colombia, sitio estratégico debido a la afluencia de cierto tipo de personas vinculadas al sector de la productividad y público en general; además de la cercanía a otros centros comerciales y zonas exclusivas, es también un sector donde se concentran importantes universidades de la región, parques tecnológicos y empresas de diversos sectores como el turístico y hotelero, almacenes de cadena, restaurantes, entidades financieras y empresas de la construcción, etc. Así mismo, es lugar estratégico por su equidistancia con empresas del Grupo Empresarial COOMEVA, cliente primordial de CSA. Esta combinación de situaciones estratégicas determina la urgencia misma de optimizar el proyecto Clientes Satisfechos, entre otros del programa CREA, proyectado para ejecutarse inmediatamente. Este proyecto de investigación, se inscribe en la modalidad de pasantía institucional ejecutado en el área de Satisfacción al Cliente de la organización Coomeva Servicios Administrativos S.A.

CSA, según se ha mencionado, fue fundada en el año 2000, respondiendo a la necesidad de crear una unidad estratégica de negocio del Grupo Coomeva con cobertura nacional; empieza regularmente sus actividades en el segundo semestre del año 2002, obteniendo su legalización como unidad de negocio, conformación de estructura e inicio de operaciones. En febrero de 2003 se organiza en calidad de unidad estratégica de negocios de prestación de servicios, ofreciendo sus productos que significan la revaluación y optimización de procesos administrativos de las entidades cliente, lo cual tiene por referente propósito mayores y mejores alternativas, dinámicas, beneficios, coberturas y tecnologías al Grupo Coomeva.

También se ha dicho que en 2005, logra su constitución legal como Coomeva Servicios Administrativos S.A. entrando a formar parte de las empresas del Grupo y a cargo de la coordinación de la ejecución de todas las actividades relacionadas con mantenimiento, compras, gestión documental, contabilidad, presupuesto e impuesto y estadística.

En el 2006, adquiere la actualización de la cadena de valor, desarrollo del proceso de Aseo y Cafetería en la Regional Cali y la Dirección Nacional como unidad independiente. 2007 se dedica a los modelos de servicios, reestructuración en

procesos, servicios y estructura organizacional, todo en función de ser el aliado estratégico de las empresas del Grupo para contribuir a la creación de valor.

En el 2008 se verifica la sostenibilidad financiera y la rentabilidad en la organización. En el año 2009, inicia la preparación, evaluación, selección e implementación del ERP (herramienta tecnológica de clase mundial) y fortalecimiento del área de procesos, operaciones y proyectos. Posteriormente se desarrolló el proyecto QUANTUM, que tuvo como objetivo la implementación del sistema ERP (Sistema de Planeación de Recursos Empresariales) y del sistema de Gestión Humana en el Grupo Empresarial Coomeva. Por otro lado, se actualizó el sistema de Gestión de Calidad. En este orden de cosas, en 2010 logra ser un Centro de Servicios Compartidos con estándares de clase mundial en los procesos y servicios.

CSA ofrece a las empresas del Grupo Coomeva los servicios de:

- Centro de contacto
- Contables
- Impuestos
- Logística
- Gestión Humana

Sin embargo, contextualizando el devenir de CSA, aparece la necesidad de plantear unas estrategias que hagan frente a los diversos problemas que en su desarrollo empresarial confirma, no una situación crítica, sino su misma dinámica ascendente.

Concretamente, los problemas de imagen que últimamente ha empezado a tener y, consecuentemente, la necesidad de apoyar la optimización de la atención al cliente a través del proyecto “Clientes Satisfechos”, obliga en esta propuesta a tener como referentes significativos nociones y conceptos que deben ser definidos en la forma como han servido de soporte en la investigación.

8.1.1. Servicio al cliente. Según lo indagado nos atrevemos a definir el servicio al cliente como el conjunto de actividades que deben ir interrelacionadas, que son realizadas por un suministrador con el propósito de que el cliente obtenga un determinado producto en el momento y el lugar pertinentes, asegurando, de este modo, el uso idóneo y la satisfacción plena.

“El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”¹⁶

De esta forma el servicio de atención al cliente se constituye en procedimiento y quehacer indispensable para la dinámica de excelencia en una empresa, teniendo en cuenta que es necesario salir al paso de las vicisitudes fluctuantes del mercado.

El mismo autor Serna Gómez establece unas características importantes del servicio al cliente:

- ✓ Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
- ✓ Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
- ✓ Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
- ✓ Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
- ✓ La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
- ✓ El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
- ✓ El Valor agregado, plus al producto.¹⁷

Ahora bien, el autor en mención habla de características importantes, peculiares, que son propias de las empresas que manejan eficientemente el ámbito de servicio al cliente y que conjuntamente con la aplicación de las características propias de este servicio, más arriba mencionadas, pueden hacer la diferencia con otras que van a la zaga:

- ❖ Conocen a profundidad a sus clientes, tienen, de ellos, bases de datos confiables y manejan sus perfiles.
- ❖ Realizan investigaciones permanentemente y sistemática sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción: auditoria del servicio.
- ❖ Tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes.

¹⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Conceptos básicos. En Servicio al cliente Colombia: Panamericana editorial Ltda. 2006. Pp.19-27.

¹⁷ Ibíd. Pp. 19

- ❖ Hacen seguimiento permanentemente de los niveles de satisfacción.
- ❖ Toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción.
- ❖ Participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos.
- ❖ Diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.¹⁸

8.1.2. Servicios compartidos u outsourcing de servicios. CSA se caracteriza por ser un centro de servicios compartidos u outsourcing de servicios; esto quiere decir que CSA opera como Un Centro de Servicios Compartidos el cual se caracteriza por ser **“un modelo de gestión que disminuye costos, simplifica procesos y genera valor.** Las organizaciones hoy en día, enfrentan diferentes presiones que las obligan a mejorar los niveles de servicios, reducir los costos y mejorar los controles. Para resolver estas presiones la estrategia de Servicios Compartidos apoya a consolidar, estandarizar y rediseñar funciones comunes a más de un negocio o empresa con el objetivo explícito de proporcionar un mayor grado de servicio a un costo general más bajo.”¹⁹

8.1.3. Comunicación Organizacional. Para Habermas la acción comunicativa del ser humano ha evolucionado del estado en que los ritos y lo sagrado eran la base de la interacción social al poder del signo lingüístico; en esta potenciación de lo lingüístico se ha puesto de manifiesto la fuerza racional de las verdades sometidas a crítica. De esta forma, las estructuras de acción comunicativa encaminadas al consenso, al acuerdo, son cada vez más efectivas, no sólo en la reproducción cultural; también lo son en la interacción social y hasta en la formación de la personalidad.²⁰

En este orden de ideas, la comunicación representa un elemento de vital importancia en la interacción humana, en la potenciación de dinámicas sociales,

¹⁸ Ibíd. Pp. 20

¹⁹ COOMEVA Servicios Administrativos. [en línea][consultado enero de 2014] Disponible en internet: <http://www.serviciosadministrativos.coomeva.com.co/40885>

²⁰ HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Madrid: Taurus, 1987.

culturales y productivas. Según Nosnik la comunicación es “uno de los ingredientes más importantes en la fórmula para conducir a la excelencia”²¹

Específicamente, en el campo de la comunicación organizacional coincidimos con Rebeil y Ruíz en definirla como “aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.”²²

Por su parte, Fernández Collado introduce una situación más dinámica y la noción de técnica al decir que la comunicación organizacional se entiende como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".²³

Desde 1964, cuando Redding y Sanborn definen a la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización, es decir, comunicados de trabajo, de incentivos de motivación, así como programas de retroalimentación entre superiores y empleados, ha venido insistiéndose en la importancia de innovar cada vez más en los canales que aseguren la eficacia de la comunicación para la optimización de procesos vitales para cada organización. En gran medida esto determina el éxito o el fracaso en la dinámica de mejoramiento.

De ahí que hayan surgido especificaciones en los contenidos de la teoría comunicacional. En este sentido Daniel Katz y Robert Kahn postularon que las funciones de la comunicación comprende dos contextos diferentes: por una parte está el nivel de la organización en su conjunto, que abarca las funciones macro de producción, mantenimiento, adaptación y dirección; de otra parte está un nivel más específico que involucra las relaciones interpersonales con funciones concretas que implica instrucciones de trabajo, razones fundamentales del trabajo,

²¹ NOSNIK, A.; Rebeil Corella, M. Globalización: El papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales. Comunicación Estratégica en las Organizaciones. México, D.F.: Editorial Trillas y Universidad Anáhuac México Norte. 2006. Pp. 7.

²² REBEIL CORELLA, María Antonia & RUÍZ SANDOVAL, Celia (Coord.). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: Plaza y Valdés. 1998. Pp. 177.

²³ FERNANDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas, 1997.

procedimientos organizacionales e información para la aprehensión del sentido de la misión.²⁴

Así se vuelve necesario “Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como para los públicos internos y afecten las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan”²⁵

Finalmente, es determinante entender que “La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas”.²⁶

Figura 5 Relación y Función de Coomeva Servicios Administrativos con las otras empresas del grupo empresarial Coomeva

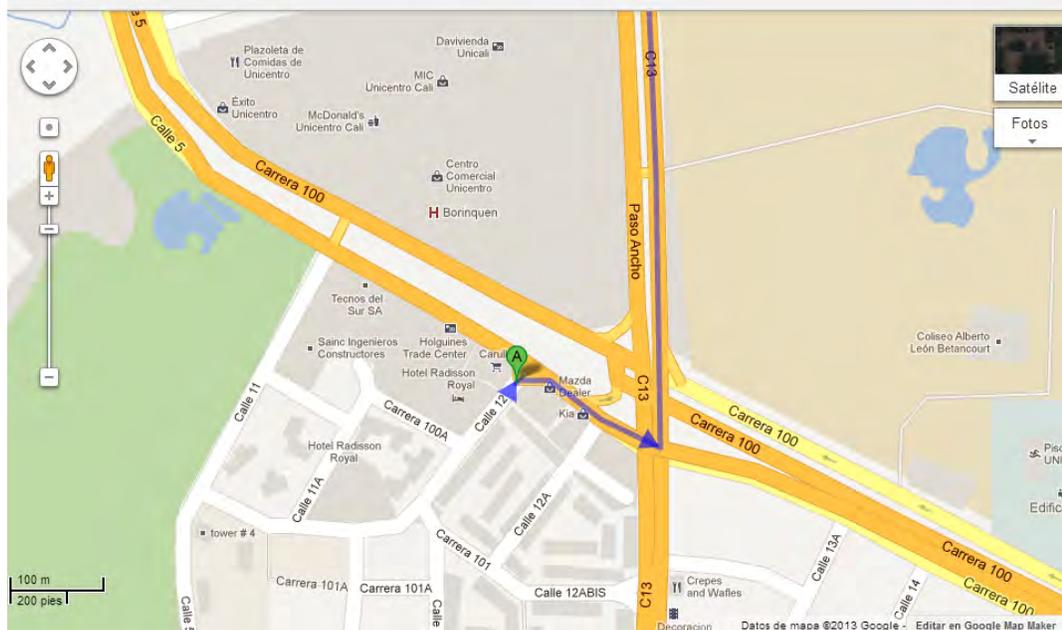


²⁴ TRELLES RODRÍGUEZ, Irene: Comunicación organizacional. La Habana: Editorial Félix Varona. 2001.

²⁵ MURIEL María Luisa y ROTA Gilda. Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas. Quito: Editorial Andina, 1983.

²⁶ FERNANDEZ, Collado Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas, 1997., Pág. 27

Figura 6. Mapa de Coomeva Servicios Administrativos, local 200 en el centro comercial Holguines Trade Center.



8.2 MARCO TEÓRICO

El mundo actual es consciente de la importancia que ha adquirido la comunicación en todas las instancias de la vida humana y ésta no se remite solamente al acto del habla, en tanto acto conversacional, porque la ropa con que las personas se visten habla de ellas; así mismo, sus comportamientos, sus miradas, sus gestos, sus gustos, sus aficiones, sus soliloquios, etc. son ejemplos significativos de la constante necesidad de comunicación que el ser humano tiene. Una obra literaria como Robinson Crusoe o una película como El naufrago, revelan la situación dramática, casi desesperada, a la que podría llegarse si las personas no tuviesen qué comunicar o con quién comunicarse. Durante mucho tiempo Robinson Crusoe tuvo que acudir a un loro para comunicarse; por su parte, el naufrago de la película humaniza una pelota para simular un diálogo que urgentemente necesita establecer con ese alguien imaginario -pero real- y a quien le cuenta cosas que necesariamente tiene que exteriorizar.

La comunicación es el acto por el cual un sujeto establece con otro, es el contacto que le permite transmitir una información por medio de símbolos y sistemas de mensajes que se dan como parte de la actividad humana. Sé habla un poco de los

procesos de comunicación, para Carlos Fernández Collado “La comunicación se refiere a un tipo específico de patrones informativos: lo que expresan de forma simbólica. Por lo tanto, la información que no puede traducirse de esta manera no tiene valor comunicativo. Un patrón puede tener valor informativo para una persona, pero si no es posible traducirlo a un código simbólico común no comunica.”²⁷ Un requisito primordial para compartir un tema simbólico, es que las asociaciones entre los símbolos y sus referentes sean compartidas, lo que quiere decir que si las personas realizan asociaciones similares entre los elementos del símbolo, tendrá mayor éxito en su comunicación con las demás personas. En el momento en que esas asociaciones difieran, la efectividad de la comunicación se perderá.

El hecho de que hablen el mismo lenguaje no asegura la comunicación; para que exista una comunicación es primordial un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual involucra un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Dicho de otra manera las personas que se comunican entre sí deben tener un grado mínimo de experiencia común de significados.

En este orden de ideas se puede decir que todas las personas interpretan de manera diferente y seleccionan sus estímulos más relacionados con su aprendizaje, personalidad y expectativas. Es por esto que David K. Berlo²⁸ manifiesta que los significados están en el agente y no en el mensaje, es decir que las palabras no tienen significado por sí mismas, sino que estos les son asignados por las personas.

La comunicación es uno de los pilares básicos para cualquier tipo de relación humana y comportamiento, es un ejercicio inherente a la naturaleza humana que implica elementos en el proceso de comunicación como el emisor, el mensaje, el canal, el receptor.

En acto seguido orientemos el tema de la comunicación en las organizaciones, sin olvidar que las de mayor éxito son aquellas que le dan importancia a la comunicación, pues son las que ayudan a mejorar el ambiente comunicativo, las relaciones interpersonales, contribuyen a cumplir sus metas como organización, es decir, es un componente que aporta al fortalecimiento de la organización.

²⁷ FERNANDEZ COLLADO, Carlos. Comunicación en las organizaciones: México: Trillas, 1991.p.18.

²⁸ BERLO, David K, El proceso de la comunicación. El ateneo, Buenos Aires, 1981.Citado por FERNANDEZ COLLADOS, Carlos Comunicación en las organizaciones: México: Trillas, 1991.p.19.

La empresa, como organización que trabaja en torno a unos propósitos, ha dejado de concebirse como un ente compartimentado, conformado por combos o, como dicen los jóvenes en Colombia, por “parches”, que se establecen por estar en una determinada unidad, piso u oficina en que se divide dicha organización. A diferencia de Crusoe o el náufrago, que pudieron sobrevivir solitarios muchos años, cada uno en su isla, la organización difícilmente puede sobrevivir en el mundo actual, en que la comunicación ha llegado a ser esencial para agilizar y clarificar la complejidad de los procesos que una organización tiene, porque el resultado de la productividad, las mercancías, el producto en sí, sólo es posible desarrollarlos mediante el trabajo socialmente invertido²⁹. En este sentido, difícilmente se puede sobrevivir, o al menos competir idóneamente sin comunicar eficientemente en la era de la información y de la comunicación. Manuel Castells da cuenta de los efectos fundamentales de la tecnología de la información en el mundo contemporáneo y asigna un papel fundamental a la comunicación³⁰.

Para saber de qué tamaño es el papel que desempeña la comunicación en las organizaciones es necesario tener en cuenta qué se entiende de ella. La comunicación es el acto mediante el cual un agente emisor transmite un mensaje que es recibido por un agente receptor, a través de un canal denominado medio. En determinadas circunstancias, el mensaje puede verse afectado por una serie de interferencias (entiéndase como ruidos, en un amplio sentido) que dificultan su correcta comprensión.

En un momento dado en este proceso de comunicación, el agente emisor, que puede ser una persona o la misma organización, difunde un determinado mensaje que expresa un pensamiento o una idea con la intención de que llegue a un receptor. En esta dinámica de comunicación ocurre frecuentemente que el receptor, entiende desde su perspectiva situacional el mensaje, es decir, a su manera, lo cual obliga a un proceso de retroalimentación si ha de concebirse la comunicación en forma eficaz; la retroalimentación se refiere entonces a la comunicación que el receptor devuelve al emisor para confirmar que el mensaje emitido en su origen ha sido claramente recibido. Pero no se queda allí, la retroalimentación abarca un ámbito más amplio de enriquecimiento de ideas a partir de la confirmación de la claridad en el mensaje difundido.

²⁹ MARX, Karl. El Capital. Tomo 1. México, Fondo de cultura Económica. Edición en Español de 1959. Reimpresión de 1995

³⁰ CASTELLS, Manuel. La era de la información. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores. 2001.

En el mundo empresarial, comunicar asidua, precisa y claramente tiene cada vez más importancia, porque, “en nuestros días, quien no comunique bien, no existe. Hay demasiada competencia y demasiada saturación, por lo que una comunicación acertada es una de las pocas formas de diferenciarnos. Al final, procesos como la venta no dejan de ser batallas de percepciones en la mente del consumidor.”³¹ Además, al interior de la organización misma, es necesario llevar la comunicación entre sus instancias y sus miembros, a prácticas sistemáticas de mejoramiento debido a que, en gran medida, la eficacia en el sistema comunicacional en los procesos propios de la empresa y, de otra parte, en la atención al cliente, es determinante para evitar dilapidación o malgasto de recursos y pérdida de clientela.

La eficacia de la comunicación, por tanto, determina aspectos fundamentales como los siguientes:

- ✓ La aprehensión y comprensión que todos los miembros de la organización deben tener de su misión, su visión, su cultura empresarial, sus objetivos y sus estrategias.
- ✓ La administración correcta y eficiente de la organización. Sin la comunicación, es impensable realizar las tareas de planificación, organización, dirección y control.
- ✓ La transmisión del posicionamiento y de la imagen institucional a todos los grupos de interés que afectan o pueden afectar el funcionamiento normal de la empresa (stakeholders)³².
- ✓ La optimización del flujo interno de la información que permitirá a la empresa retroalimentarse continuamente, tomando lo mejor de sus prácticas y de su memoria institucional.
- ✓ La consolidación de las relaciones externas pertinentes para el beneficio de la empresa.
- ✓ La presentación correcta de la oferta de productos y servicios a los clientes potenciales y objetivos.

³¹ Fajardo, Oscar. El papel de la comunicación en las organizaciones empresariales de nuestros días. Friendly Business. Abril 29 de 2007. En Internet: <http://fbusiness.wordpress.com/2007/04/29/el-papel-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones-empresariales-de-nuestros-dias/>

³² **Stakeholder**; término inglés utilizado por R. E. Freeman en su obra: “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Se refiere a la empresa o empresas que pueden afectar o son afectados por las actividades de otra empresa o empresas.

- ✓ El favorecimiento la aparición de la innovación y el ahorro en la duplicación de esfuerzos para optimizar, de esa forma, los recursos y capacidades disponibles.

De otra parte, es importante tener en cuenta el aporte de Gerald M. Goldhaber quien en su libro *Comunicación Organizacional*, define este concepto como el flujo de comunicaciones (ascendente, descendente y horizontal) que surgen dentro de la organización para establecer relaciones entre las personas que constituyen una organización: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.³³

También se puede decir, que es la recepción y transmisión de mensajes con sentido en una organización y es una herramienta que permite la transmisión de la información para dar a conocer necesidad o contenido de interés general tanto con el personal de trabajo y las personas externas.

Por consiguiente, Gerlad M. Goldhaber dice que existen cuatro conceptos claves de la comunicación organizacional: mensajes, redes, interdependencia y relaciones.

Mensaje: es aquella información que es percibida y a la que los receptores le dan una interpretación. Es por esto, que los mensajes son información importante y significativa sobre acontecimientos generados durante relaciones humanas. Por lo tanto, los mensajes de una organización pueden ser reconocidos por varias sistematizaciones como: modalidad de lenguaje; supuestos receptores o aquellas personas que están relacionas a nivel interno o externo con la organización, el método de difusión; el cual identifica la actividad de comunicación utilizada para transmitir el mensaje a otras personas, propósito del flujo; es el motivo por el cual se manda ese mensaje dentro de la organización.

Redes: la organizaciones se estructuran por una serie de personas que ocupan diferentes posiciones o representan roles. El flujo de mensajes de estar personas sigue un camino determinado, la red de comunicaciones. Una red de comunicaciones puede existir con una, dos o todas las personas de una organización. Y hay factores que influyen la naturaleza y extensión de la red, como por ejemplo, el rol de las relaciones, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza del flujo de mensajes, así como el contenido de mensajes.

³³ GOLDHABER, Gerlad. *Comunicación Organizacional*. Segunda Edición. México: editorial Diana. 1986, p. 23

La dirección de flujo han sido dividida en comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, y esto depende del transmisor y receptor. La comunicación descendente son todos aquellos mensajes que vienen de los superiores hacia los subordinados, estas comunicaciones implican mensajes de tareas, ordenes, preguntas, objetivos entre otros, la comunicación ascendente son los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores, y sirve para hacer preguntas o feedback y la comunicación horizontal es el intercambio de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel autoritario y se generan mensajes con la coordinación, resolución de conflictos y rumores.

Interdependencia: se centra en las relaciones existentes entre las personas que ocupan diversos roles en la organización y cualquier cambio que se haga en alguna parte del sistema puede afectar las otras partes del sistema.

Un concepto clave de la definición de comunicación organizacional son las relaciones: como se ha mencionado anteriormente las organizaciones son un sistema vivo y abierto, las redes por las que fluyen tiene que ver con las personas, las relaciones humanas dentro de una organización pueden estudiarse enfocándose a las conductas de comunicación de las personas implicadas de la relación. Dentro de la organización se considera tres niveles de comunicación; individual, de grupo y organizacional.

Finalmente lo que dice el autor Gerlad M. Goldhaber es que en una organización se intercambia información, forman relaciones humanas para finalmente apoyar o llevar a los procesos administrativos en la organización.

Para Carlos Fernández Collado la comunicación organizacional se entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.³⁴ La comunicación es importante en una organización debido a que estas, están estructuradas por seres humanos los cuales se relacionan para llevar a cabo los objetivos de la empresa.

³⁴ RODRIGUEZ GUERRA, Ingrid. La Comunicación Organizacional: teorías y puntos de vista cita a: Collado Fernández, Carlos. Comunicación en las Organizaciones, disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>

La comunicación organizacional es compleja de definir y este concepto se puede dividir en tres partes, en primer lugar la comunicación se da de manera natural en una organización no importa su tamaño, es el proceso social más importante, debido a que sin ella el ser humano no encontraría su desarrollo; no existiría, cultura, sociedad, ni civilización. También cabe resaltar que la existencia de la especie no hubiera sido posible sin la aparición del lenguaje. “Entonces, si la comunicación es consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre esta y su medio”³⁵

Los mensajes se intercambian en distintos niveles y varias formas, es decir se transmiten, por medio de canales interpersonales o medios de comunicación más o menos sofisticados como: los boletines impresos, , revistas, carteleras y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas computarizados, sonido ambiental o por medio de los medios de comunicación masivos, para llegar a los públicos externos; se puede utilizar los canales de comunicación verbal o no verbal, transitar de manera horizontal, verticalmente en la pirámide jerárquica y circular dentro de una organización o sencillamente traspasar fronteras.

En segundo lugar la comunicación organizacional como disciplina, cuyo propósito es, indispensablemente, la manera en que se da el fenómeno de la comunicación en las organizaciones, entre las organizaciones y su medio, es significativo considerar que el medio ambiente o entorno es un elemento fundamental para el desarrollo y sobrevivencia de la organización, y la información es un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre la organización y el entorno.

El tercer lugar en la comunicación organizacional hay dos importantes frentes como lo son la comunicación interna y la comunicación externa, entendiéndose la primera como programas dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). “comunicación interna, es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”³⁶

³⁵ ANDRADE RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, HORACIO. La comunicación en las organizaciones.-México: Trillas, 1991.p.30

³⁶ Ibíd.,p.32

La comunicación externa, cuando se dirigen a los diversos públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación entre otros) así mismo comprende las relaciones públicas y la publicidad. “la comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”³⁷

Es necesario tener en cuenta que la comunicación organizacional, hay que verla como una función integral de la organización; los programas o actividades de comunicación que se realizan en la organización, independientemente del público al que va dirigido, de sus objetivos específicos por cumplir y de los canales utilizados, deben dar respuesta a una estrategia común cuyo propósito será ayudar a la organización a cumplir sus metas. “La comunicación es la primera condición para la existencia. Resulta imposible imaginar una asociación de personas-desde una pareja, hasta una nación-que pueda subsistir sin la comunicación”³⁸

Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus colaboradores, aún más cuando su entorno cambia de manera obligatoria. Los problemas de comunicación son escuchados constantemente en las empresas debido a su predominio, como lo afirma el autores Poter, Lawler y Hackman “sino fuera necesario coordinar las actividades, la comunicación sería relegada a una posición mucho más periférica en la operación de las organizaciones”³⁹

Ahora cabe resaltar un aspecto relevante como es la comunicación interna, la cual se desenvuelve en una organización, entendiéndose que la organización es un sistema en la sociedad que tiene como objetivo obtener beneficios y esto lo logran por medio de actividades o funciones que se desarrollan entre las personas de la organización. “La empresa es un órgano de la sociedad que tiene como objetivo primario obtener beneficio. Lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y, en fin, la existencia del mercado”⁴⁰ la comunicación interna abarca varios elementos de la empresa desde la dirección general hasta los directivos y

³⁷ ANDRADE RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. La comunicación en las organizaciones.- México: Trillas, 1991. p.32

³⁸ Ibit, .p.61

³⁹ POTER, Lawler y Hackman.Citado por ANDRADE RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. Comunicación en las organizaciones: México: Trillas.p.61

⁴⁰ GARCIA JIMENEZ, Jesús. La Comunicación Interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.1998, Pag.7

colaboradores, teniendo en cuenta este componente, se puede decir que la comunicación interna son todas aquellas actividades que se realizan para mantener excelentes relaciones entre las personas de la organización, por medio de la circulación de mensajes contruidos por los medios de comunicación, con el fin de comunicar, unir y motivar, de esta manera alcázar las metas establecidas por esta, sin olvidar que el elemento primordial es la comunicación interna.

Según Francisca Morales Serrano la comunicación interna es un factor clave para la rentabilidad de la organización y a la vez un aliado para que cumpla sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. “La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en alto grado el riesgo del conflicto”.⁴¹

Acto seguido, cabe resaltar que cuando se habla de comunicación interna no hay que olvidar que un aspecto importante es el factor humano dentro de una organización, ya que estos se inscriben necesariamente en los distintos tipos de comunicación (ascendente, descendente y horizontal).

El *activo humano* como lo llaman algunos autores es mucho más que un recurso de la organización es una definición que transforma la visión de la sociedad y del trabajo, es un modo ético para interpretar las relaciones humanas, basadas en que todos las personas de una organización equivalen en su valor de sujetos de personalidad y de derechos fundamentales. “la práctica de la comunicación interna exige su fundamentación en este concepto. El activo humano constituye el único valor seguro por el que puede apostar, no solo a la empresa sino también el sujeto que la hace y la vive”⁴²

El estudio de la comunicación desarrolla varias temáticas que son importantes para el análisis de la misma, es decir, esta disciplina es un conjunto de conceptos ordenados sobre una materia, centrándose en el análisis, diagnóstico, organización y desarrollo de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones.

⁴¹ MORALES SERRANO, Francisca (En: La comunicación Interna. HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS. 16 de marzo de 2013, disponible en <http://www.redircom.org/textos/f-serrano.pdf>

⁴² GARCIA JIMENEZ, Jesús. La Comunicación Interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.1998, Pag.75.

En este sentido, Horovitz⁴³ hace énfasis en lo esencial de la cultura corporativa para coadyuvar a la satisfacción del cliente; consecuentemente, el fortalecimiento de la cultura corporativa de servicio supone elevar el poder de liderazgo, la capacidad de comunicarse interna y externamente, la iniciativa de crear estrategia de servicio, de sacar partido a la tecnología, de cualificar los mandos intermedios y, en forma decisiva, seleccionar adecuadamente personal, proporcionándole formación efectiva.

Adicionalmente, la cultura organizacional presupone el análisis del Comportamiento Organizacional (CO), para lo cual se toma por referente a Robbins; su escrito es un clásico en este ámbito puesto que, a pesar de que fue publicado hace algo más de tres décadas, aún es de gran vigencia, por el tratamiento dado a las temáticas, generoso en ejemplos y porque interrelaciona el Comportamiento Organizacional con el poder y la política, con los conflictos dados al interior de las organizaciones, con la motivación propia de sus miembros y, por supuesto, con la cultura organizacional.

En el ámbito del CO, Robbins presenta tres planos de análisis: en primer lugar, el proceder de los individuos, seguidamente, la conducta de los grupos y finalmente el sistema de la organización para captar toda la complejidad del CO.

Para el autor Horacio Andrade Rodríguez sería imposible hacer una revisión completa de las diversas corrientes y escuelas antropológicas que se han encargado de investigar la cultura, y de los conceptos que se han derivado de cada uno de ellas. Este autor dice que se pueden distinguir dos partes fundamentales, una a la que se llamará holística (totalizadora) y otra denominada diferenciadora. La primera remite al conjunto de lo que consigue o adopta el ser humano como los muebles, utensilios, las herramientas; la forma en la que se organiza, la estructura del poder, las creencias, los valores, la religión, el arte, el derecho, el comportamiento de sus miembros es cultura, en cambio el enfoque diferenciador considera como cultura sólo unos elementos. Estos pueden variar de un autor a otro pero muchos coinciden en que los valores consecutivos de la cultura son los valores y creencias que comparten los miembros de un grupo.

Siguiendo a Andrade Rodríguez, “nos inclinamos por este último enfoque debido a que presenta muchas ventajas, tanto en lo referente a la comprensión del fenómeno de la cultura, como en lo que corresponde al diagnóstico cultural. Entonces

⁴³ HOROVITZ, Jacques; JURGENS PANAK, Michele; ANGSTADT, Michel. La satisfacción total del cliente: La estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio. McGraw-Hill, Madrid, España. 1993.

definiremos a la cultura de la siguiente manera: Cultura conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural.”⁴⁴

Como se puede ver el autor habla de un sistema de cultura no de un grupo o una sociedad, pues se considera que es el concepto más adecuado para hablar de cultura. “un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias” ⁴⁵

Ahora se define lo que son valores y creencias, lo cuales, se ha dicho anteriormente son elementos consecutivos de la cultura. Las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por las personas de un sistema cultural, libremente de su validez objetiva, dicho de otra manera lo que las personas pertenecientes a un sistema cultural aceptan como cierto. Por otro lado están los valores, estos son ideales que comparten o aceptan, explícitamente o implícitamente, las personas de un sistema cultural y por ende influyen en su comportamiento. “la cultura se constituye por los valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y en conjunto de manifestaciones culturales que reflejan los valores y las creencias básicos de sus miembros”⁴⁶

Se habla de unas manifestaciones culturales que se clasifican en:

- ❖ Las manifestaciones conceptual-simbólicas, que son las que ayudan a explicar o representar, objetivamente o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible y a las relaciones que surgen entre ellos. La ideología, la filosofía, el arte, el mito, la ciencia y la religión.
- ❖ Las manifestaciones conductuales son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural
- ❖ Las manifestaciones estructurales son aquellas que de una manera directa tratan de asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema, como lo son el marco normativo, las relaciones de producción, estructuras de poder, las formas de operación, estructura social entre otros.

⁴⁴ ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. La comunicación en las organizaciones.- México: Trillas, 1991. p.109.

⁴⁵ *Ibíd.*, p.109

⁴⁶ *Ibíd.*,p.110

- ❖ Las manifestaciones materiales que son todos aquellos recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y bienestar de los miembros del sistema cultural.

Entre la cultura, es decir valores y creencias, y las manifestaciones culturales se da una relación dinámica, lo que quiere decirse es que la cultura se refleja en sus manifestaciones; por otro lado, las manifestaciones se alimentan y enriquecen a la cultura, si se produce un cambio fuerte en el sistema de valores y creencias, las manifestaciones sufren una alteración a menor o mayor medida o por el contrario si se sufre un cambio significativo en las manifestaciones importantes, o en un grupo de ellas, los valores o creencias se verán afectados de alguna manera, es por esto que se definirá la cultura organizacional como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización.

Ahora pasemos a hablar sobre las creencias, manifestaciones culturales de las organizaciones, la cultura es un aspecto de suma importancia en una organización y esto está fuera de toda duda, como lo explica el autor Horacio Andrade Rodríguez, no existe una organización sin cultura, puede ser fuerte o débil, manifiesta o encubierta, adecuada o inadecuada pero el hecho de que siempre está ahí para el lograr la eficiencia en la organización.

Cada una de las organizaciones valora de una forma distinta las categorías referidas y hará énfasis en algunas de ellas, lo que definirá la cultura. Si los colaboradores de una organización saben hacia dónde va ésta y asumen los valores, su conducta laboral estará automáticamente encaminada a mantenerlos y alcanzarlos.

Los valores y las creencias organizacionales se exhiben de alguna manera, según lo abordado anteriormente, se habló sobre las manifestaciones conceptual-simbólicas, de las conductuales, de las estructurales y de las materiales pero aplicadas a la organización, cada una de ellas abarcará respectivamente uno de los siguientes aspectos:

Conceptual-simbólicas: contiene la filosofía organizacional como; visión, misión, sus estrategias, sus objetivos, sus prioridades, su programa.

Conceptuales: entienden el lenguaje, el comportamiento verbal, y no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.

Estructurales: están compuestas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de status interno y la estructura del poder que gobiernan la organización.

Materiales: incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con que cuenta la organización.

“Como es de apropiarse, todo lo que hace la organización está relacionado con la cultura, al observar y estudiar la manera cómo se manifiestan los valores y las creencias, podremos conocerlos con mayor exactitud. Por esta razón las manifestaciones culturales son a la vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural”⁴⁷

Se ha dicho anteriormente que las manifestaciones se podían clasificar en conceptual-simbólicas, conductuales, estructurales y materiales; pues bien, nos dedicamos al estudio de las manifestaciones conductuales, debido a que estas son las que más se relaciona con la forma como se comunican los miembros de la organización, sin olvidar que en ellas se incluye el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual, y las formas de interacción que se dan entre las personas. Esto es, el lenguaje como palabras, expresiones, modismos, giros, que utilizan las personas para comunicarse verbalmente, ya sea en forma oral, gestual o escrita. Hay que tener en cuenta que cada organización es una manera particular no sólo de hacer las cosas, sino también de decirlas. Es cierto que los modismos y expresiones de los miembros de una organización, por un lado proceden de una determinada zona del país, región o localidad donde están ubicadas las instalaciones de organización, y por otro están también la clase social y el nivel educativo, pero por encima de estos aspectos se puede llegar a encontrar el lenguaje propio de la organización, o a veces el giro mismo que ha de dársele a la organización.

En cuanto al comportamiento no verbal, esta puede ser una de las fuentes más ricas de conocimiento de la cultura organizacional. Debido a que este tipo de comportamiento, contiene el uso del espacio (proximidad física) por parte de las personas, las conductas táctiles, las expresiones faciales, las miradas, la apariencia física, los aspectos no lingüísticos que corresponden a pautas generalmente inconscientes, pero a la vez es rico en significados, cuestiones que

⁴⁷ ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. La comunicación en las organizaciones.- México: Trillas, 1991. p.114

nos ayuda a descubrir lo que Hall⁴⁸ llama “la cultura oculta “precisamente por ser un comportamiento difícil de controlar, adoptado y compartido por los miembros de un sistema cultural sin ser conscientes de ello, su análisis puede llevarnos a inferir mucho de los valores y creencias que conforman la cultura real de la organización.”⁴⁹

El ritual está relacionado con el comportamiento no verbal, su valor simbólico es muy superior por que proporciona un sentimiento de identidad y unión entre los miembros de la organización, es también un comportamiento, básicamente no verbal, aunque entran los elementos verbales. Para los autores Deal y Kennedy⁵⁰ los rituales proporcionan reglas que “guían el comportamiento dentro de la vida corporativa, y son, en efecto, la dramatización de los valores culturales básicos de la compañía.

En últimas, las formas de interacción se refieren a las reglas implícitas que nos da la clave comunicativa en cada situación de interrelación.

En resumidas cuentas la cultura organizacional, determina las pausas de comunicación del sistema, y como consecuencia, estas nos pueden acercar a la primera cuando se analiza con detenimiento.

Por su parte Jacques Horowitz⁵¹ plantea siete secretos del servicio al cliente:

En primer lugar, conocer a los clientes. Sostiene que una estrategia de servicio comienza por contemplar a la empresa a través de los ojos de sus clientes pero lo primero de todo es conseguir conocer bien a los clientes: quiénes son, cuáles son sus necesidades, que es lo que les interesa, qué es lo que le impulsará a comprar una y otra vez, qué es lo que les dejara completamente satisfechos.

Las necesidades de los clientes se convierten de esta forma en percepciones de los clientes, todo lo que influya en esta percepciones tendrá un impacto, ya sea positivo o negativo. Así mismo, para conseguir que un número de personas

⁴⁸ HALL, Edward T. Más allá de la Cultura, Gustavo Gill, Barcelona, 1978. Citado por ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. La comunicación en las organizaciones.-México: Trillas, 1991. p.117

⁴⁹ ⁴⁹ ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. La comunicación en las organizaciones.- México: Trillas, 1991. p.117

⁵⁰ Deal y Kennedy, citados por ANDRADE RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio. La comunicación en las organizaciones.-México: Trillas, 1991. p.118

⁵¹ HOROVITZ, Jacques. Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid: Prantice Hill. 2000

acepte una idea nueva con rapidez, es necesario que se controle todo aquello que los clientes puedan percibir como un riesgo.⁵²

En segundo, plantea crear un valor para los clientes: el concepto de servicio. Los clientes obtienen valor cuando los beneficios que reciben de un producto o un servicio exceden al costo de adquirirlos o usarlos.⁵³

Todo esto incluye: e proceso de aportar valor a los clientes comienza por definir los beneficios que corresponden a las necesidades concretas de un segmento de mercado; identificar el costo que el cliente tendrá que pagar por aprovecharse del servicio (influyendo los elementos precio, esfuerzo y tiempo); examinar la cadena de valor añadido para reducir los propios costos de la empresa, alcanzar una buena posición competitiva; y resumir la proposición de valor en una promesa hecha al cliente que será cuantificada como estándares de excelencia en todos los encuentros entre la empresa y los clientes.⁵⁴

En tercer lugar Horovitz plantea medios para mejorar las prestaciones y al respecto se interroga cuál es el objetivo de una empresa, proponiendo dos puntos:

- Mejorar lo que se está haciendo en la actualidad.
- Evaluar las preferencias de los clientes, con objetivo de trazar un plan de futuro.

Se debe distinguir entre los clientes que van a la empresa y deciden prestar no prestar los servicios y aquellos que nunca van.⁵⁵

En cuarto lugar plantea gestionar en provecho propio las quejas de los clientes.

Entre las mejores oportunidades de inversión que la empresa tiene a su disposición para mejorar el servicio a sus clientes se encuentran las que realizan en sistemas y procedimientos para gestionar las quejas. Entre esas están:

- Crear una buena relación con los clientes

⁵² Ibíd. Pág. 2

⁵³ Ibíd. Pág. 19

⁵⁴ Ibíd. Pág. 39

⁵⁵ Ibíd. Pág. 43

- Las quejas son información “gratuita” que los clientes aportan y que pueden ayudar al mejoramiento de la calidad de servicio.
- Las inversiones en un buen sistema de reclamaciones, generan un retorno de inversión entre el 50 por ciento y el 40 por ciento. Los clientes que cuando ven algún problema presentan su queja están más dispuestos a volver que aquellos que no lo hacen.⁵⁶

En quinto lugar Horovitz plantea fidelizar a los clientes. Hay muchas razones para que los clientes no vuelvan, no sólo basta con satisfacerlos. Muchas veces los clientes se quejan por el precio, por curiosidad de conocer el servicio de la competencia, porque todo el mundo compra en otro lugar o simplemente porque le cambian de gestor.

Estudios genéricos indican que conseguir nuevos clientes cuesta entre un 25 por ciento y un 400 por ciento más que mantener clientes existentes, de tal forma que conviene investigar la causa del descontento del cliente, para encontrar la solución. Mientras que la vitalidad puede ser más importante para estimular la compra, el reconocimiento lo será para fidelizar a los clientes.⁵⁷

Un sexto punto para la atención al cliente Horovitz plantea la necesidad de creer que los empleados realizan un gran servicio.

Es fundamental la calidad de servicio que se presta y la forma como los colaboradores interactúan con los clientes. Unos colaboradores satisfechos harán que los encuentros transaccionales sean fluidos y que el esfuerzo sea útil. De hecho existe una gran relación entre la motivación y productividad en las áreas de servicio. Cuanto más frecuentes sean los contactos, será más necesario asegurar la consistencia de los niveles de calidad en los diversos encuentros.⁵⁸

Por último Horovitz plantea la rueda de la fortuna de la gestión del servicio, entre cuyas estrategias se encuentran conocer a los clientes, conocer los riesgos, establecer un modo de pensar adecuado en la organización y crear estructuras centradas en los clientes.

⁵⁶HOROVITZ, Jacques. Los siete secretos del servicio al cliente. Madrid: Prantice Hill. 2000.p. 53

⁵⁷ Ibíd. Pág. 79

⁵⁸ Ibíd. Pág. 102

9. DISEÑO METODOLÓGICO

9.1 ENFOQUE

Para el diseño metodológico se tuvieron en cuenta los enfoques cualitativo y cuantitativo, ya que el enfoque cualitativo permite hacer un análisis profundo y descriptivo sobre el objeto de investigación, utilizando técnicas como la descripción y la observación. “el enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Se utiliza descripciones y observaciones”⁵⁹

Por otro lado, el enfoque cuantitativo ayuda a tener una recolección y análisis de datos que miden y aprueban la hipótesis mediante la medición numérica, es decir tener un resultado medible y exacto del objeto la investigación. “el enfoque cualitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y aprobar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, y en el conteo, y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en una población”⁶⁰

Respecto al método a desarrollar el enfoque corresponde al empírico - analítico desde el tratamiento de la información, aplicación y resultados de la experiencia, de lo cual se necesita un análisis e interpretación de estos.

9.2 INSTRUMENTOS

Para llevar a cabo la realización de este proyecto se hizo uso de las siguientes fuentes:

⁵⁹GÓMEZ Marcelo M, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. 1ª ed. Córdoba : [en línea][Consultado Enero de 2014]Brujas., 2006.Disponible en Internet: http://books.google.com.co/books?id=9UDXPe4U7aMC&pg=PA59&lpg=PA59&dq=marcelo+m+go+mez+enfoque+cualitativo&source=bl&ots=b6pLF-IOCR&sig=SdxaUAyFPllQXJmuNnbck_gLYs&hl=es&sa=X&ei=tAt_UaiaKqm_0gGHulDoCA&ved=0CCsQ6AEwAA#v=onepage&q=marcelo%20m%20gomez%20enfoque%20cualitativo&f=false

⁶⁰ Ibit.,p.60

9.2.1. Fuentes primarias. El contacto directo, personal, dialógico y de observación con la institución es determinante para realizar este proyecto cuyo producto final es la formulación de una estrategia que apoye idóneamente la atención al cliente; esto porque la hipótesis articular que se plantea es que dentro de la organización misma (por su calidad de empresa sólida y firmemente respaldada) aparecen los síntomas de ese descenso en la imagen, una desfavorabilidad a la cual ya se ha hecho mención.

Las entrevistas, las conversaciones, las anotaciones, los registros, las observaciones, las fuentes documentales, entre otros, serán instrumentos fundamentales para la configuración del análisis y los informes redundantes en las estrategias a seguir, como producto de la investigación.

De otra parte, se cuenta como fuente primaria, algunas tesis de grado de la Universidad Autónoma de Occidente, ya referenciadas, cuyo objeto de investigación ha sido también el diseño de estrategias en el ámbito de la comunicación organizacional y como apoyo a importantes organizaciones de la región vallecaucana.

Finalmente, se busca apoyo en campos como comunicación social, el servicio al cliente y, específicamente, en el de la comunicación organizacional, intentando extraer lo más significativo de la teoría científica de la comunicación, como quiera que ella puede sugerir importantes elementos de juicio y líneas de acción aplicables a la realidad de CSA, concretamente, a la atención al cliente.

9.2.2. Fuentes secundarias. Las fuentes secundarias de apoyo para la realización de esta investigación son, entre otras:

Algunas páginas web, artículos correspondientes, aparte de aspectos de apoyo ubicados en la literatura pertinente del marco teórico; de igual forma, se ha tenido acceso a archivos digitales corporativos y en general, en los cuales encontrar libros digitales, ensayos, artículos, documentales, etc., en los que se pueda ampliar el marco conceptual de términos fundamentales de la investigación, como los que se han relacionado a manera de pie de página a lo largo del documento. Dichas fuentes también han sido determinantes para clarificar conceptos, como los siguientes:

- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Cultura de servicio
- ✓ Comunicación organizacional

- ✓ Comunicación
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Pasantía institucional
- ✓ Información
- ✓ Gestión de la calidad
- ✓ Competitividad

9.3 TÉCNICAS

Cuadro 1. Técnicas de recolección de información

| TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | | |
|--|---|--|
| TÉCNICA | HERRAMIENTA | CONTENIDO |
| Documental, recolección de Información y contextualización. | Monitoreo artículos, ensayos, revistas y proyectos similares. | Medio impreso y digital |
| Observación participante para el desarrollo de la propuesta. | Presencia en reuniones en la empresa | Registro escrito y sistematización de información. |

9.3.1. Documental, recolección de información y contextualización. Estos procedimientos han permitido conocer y contextualizar el objeto de investigación de una manera detallada, facilitando el contacto con cada uno de los participantes del proyecto para la aplicación de la metodología, por tanto, los resultados del proceso han sido adecuadamente pertinentes para los propósitos de diseñar estrategias de atención al cliente sugeridas a CSA. Las jornadas de trabajo al interior de CSA, las consultas en biblioteca, en internet, en las sesiones de asesoría con la directora de tesis, la profesora Patricia Jaramillo, han permitido recoger, clasificar e interpretar información sustancial que da soporte a las estrategias y recomendaciones finales.

9.3.2. Observación participante. Esta técnica se utilizó durante todo el proceso del proyecto, la cual recopiló información sobre el proceso, que ha servido para la evaluación del mismo, es decir, así se podrá detectar las circunstancias que se presentan actualmente en la organización, esto se realizará en el ámbito de la comunicación organizacional, cultura organizacional y de servicio al cliente.

9.4 PROCEDIMIENTOS

El desarrollo de la investigación tuvo los siguientes momentos:

9.4.1. Momento No.1. Identificación. Se identifica una necesidad por parte del área de Satisfacción al Cliente de Coomeva Servicios Administrativos S.A, a partir del proyecto CREA.

9.4.2. Momento No.2. Recolección y Creación. Es la etapa de recolección e interpretación de la Información que se contextualiza en Coomeva Servicios Administrativos S.A.

9.4.3. Momento No.3. Presentación e Intervención. Es la presentación formal del proyecto que se basó en formular el plan estratégico de comunicación para apoyar el nuevo Manual de atención servicio al cliente, del proyecto Clientes Satisfechos del programa CREA, que desarrolla Coomeva Servicios Administrativos S.A

7.4.4 Momento No. 4. Sistematización. Se desarrollaron las estrategias en términos de aplicación y resultados para apoyar en proyecto Clientes Satisfechos liderado por el área de Satisfacción al Cliente de Coomeva Servicios Administrativos S.A

10. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

10.1. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Se realizó un plan estratégico de comunicación, dividido en tres momentos (antes, durante y después) en el que las actividades y herramientas planteadas están diseñadas para el público interno de Coomeva Servicios Administrativos S.A. segmentado en dos tipos: 1. Cargos Administrativos, Recepcionistas, público 2. Auxiliares de Mantenimiento, oficiales de Seguridad y Servicios Generales.

Este plan de comunicación se formuló con el fin de dar a conocer y fortalecer el nuevo Manual de Atención y Servicio al Cliente de CSA, y de esta manera contribuir en la optimización de la satisfacción al cliente como elemento esencial de la organización.

10.2. ELEMENTO INNOVADOR DE LA PROPUESTA

En Coomeva Servicios Administrativo S.A, no se ha realizado hasta la fecha ningún plan de comunicación para dar a conocer procesos o modelos de atención; este plan de atención aparece en su dimensión de plan germinal que por sus alcances, pretende impactar la comunicación con el cliente, con los proveedores, entre los miembros de la organización.

Es importante resaltar que el elemento innovador se centra en una combinación de los elementos de la comunicación aplicados a la comunicación organizacional y el proceso de capacitación, siendo este último proceso de gestión humana vital para que los empleados de CSA inicien su acercamiento al nuevo modelo de servicio

10.3. PRELIMINARES

Inicialmente se hizo una segmentación de públicos, a partir de lo cual se identificaron diversos perfiles de colaboradores: colaboradores por negocio, colaboradores por género, colaboradores por rangos de edades, colaboradores por antigüedad, y finalmente colaboradores por ciudad.

Ésta segmentación de públicos fue el primer paso para identificar el público objetivo, y así mismo pensar en el diseño de las tácticas para nuestro plan estratégico de comunicación.⁶¹

Igualmente se realizó un inventario con el fin de conocer los medios ya existentes en Coomeva Servicios Administrativos S.A, y cuáles son utilizados y cuáles no.

El inventario de medios nos abre un gran panorama al momento de pensar en los medios en los cuales se emiten las tácticas del plan de comunicación, por esta razón se hace un inventario de medios como segundo paso para el desarrollo de nuestra propuesta.⁶²

10.4. RESULTADOS

10.4.1. Plan de comunicación

Concretamente es un Plan de Comunicación para la divulgación del Manual de Atención y Servicio al Cliente de Coomeva Servicios Administrativos. S.A

10.4.1.1. Objetivo general

Sensibilizar sobre el Manual de Servicio al Cliente en Coomeva Servicios Administrativos CSA, de tal forma que los colaboradores de la empresa generen valor, aplicando la promesa de servicio ofrecida a sus clientes.

10.4.1.2. Objetivos específicos:

Para lograr lo anterior se hizo necesario:

- Segmentar los diferentes públicos internos.
- Realizar un inventario de medios que permita diagnosticar con que se cuenta, cuáles son los más utilizados y preferidos por los colaboradores.
- Diseñar diferentes tácticas para dar a conocer el Manual de Atención y Servicio al Cliente en Coomeva Servicios Administrativos CSA.
- Establecer un cronograma de actividades que garantice la ejecución de la estrategia.
- Apalancarse en la capacitación para lograr la apropiación.
- Validar la estrategia con la alta dirección.

⁶¹ ver Anexo 1: gráfica de Segmentación de Públicos.

⁶² Ver Anexo 2: Inventario de Medios.

- Medir el impacto de la estrategia propuesta.

10.4.2. Público Objetivo

Cargos Administrativos, Recepcionistas, Oficial de Seguridad, Auxiliares de Mantenimiento y Servicios Generales.

Como algunos colaboradores cuentan con computador y otros no; también hay cargos más operativos que otros, se hizo necesario dividir los públicos en 2:

Público # 1: Cargos Administrativos, Recepcionistas.

Público # 2: Cargos de Auxiliares de Mantenimiento, Oficiales de Seguridad y Servicios Generales.

El Plan con sus momentos y objetivos se visualiza de manera general en la siguiente tabla:

10.5. LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Cuadro 2. La estrategia de Comunicación

| | Antes | Durante | | Después | |
|-----------|---|---|---|---------------------------------|--|
| | Expectativa | Lanzamiento | Implementación | Cierre | Sostenimiento |
| Objetivos | Generar curiosidad y captar la atención de los colaboradores. | Anunciar el Manual de Servicio y Atención al Cliente. | Motivar y apropiar el contenido esencial del Manual de Servicios Administrativos. | Realizar el cierre del proceso. | Mantener y recordar los principales elementos del servicio al cliente. |

El cronograma con el detalle de la estrategia se visualiza en los anexos de este documento⁶³

⁶³ Anexo 3: Cronograma detalle de estrategia.

A continuación se describe de acuerdo a este enfoque, cómo se trabajó con cada uno de los públicos:

Público # 1: Cargos Administrativos y recepcionistas:

ANTES

Expectativa

Objetivo: Generar curiosidad y captar la atención de los colaboradores de Coomeva Servicios Administrativos S.A

Tácticas:

Conteo Regresivo por e-mail; los días lunes, miércoles y viernes, se planea enviar e-mail anunciando la existencia del Manual de Servicio y Atención al Cliente de Coomeva Servicios Administrativo S.A

DURANTE

Lanzamiento

Objetivo: Anunciar el Manual de Servicio y Atención al Cliente en Coomeva Servicios Administrativos S.A

- La Gerencia General enviará e-mail a los jefes invitándolos a la reunión de lanzamiento.
- Se desarrollará una reunión presencial de la Gerencia General de CSA con todos los jefes en Cali y en simultánea por videoconferencia con jefes en las otras ciudades.
- Posteriormente, la Gerencia de Servicio al Cliente por videoconferencia se reunirá de nuevo con los jefes para ampliar objetivos, beneficios, contenido del manual, estrategia de divulgación y capacitación.
- Finalmente, cada jefe se reunirá con su equipo de trabajo para presentar beneficios del manual, plan de divulgación y capacitación.

De esta forma, se realizará un lanzamiento en cascada a toda la organización, que garantiza que la información llegue a todos los empleados del CSA.

- **Implementación**

Objetivo: Motivar y apropiar contenido esencial del Manual de Servicios Administrativos, generando promesa de servicio.

- Realizar una cartilla virtual e interactiva concentrada en elementos esenciales del Manual de Servicio y Atención al Cliente. Esta cartilla debe diseñarse de manera didáctica, versátil y fácil para que las personas se apoyen en ella e interioricen los conceptos básicos de la promesa de servicio.
- Realizar un video de 3 minutos en el que intervenga el Gerente General de CSA argumentando la importancia del proceso y motivando la realización del curso virtual, su forma de difusión se desarrollará por medio de pantalla digitales ubicadas en la organización, se transmitirán a nivel nacional
- Se contará con un curso virtual para entrenar y evaluar la apropiación del conocimiento. Estos cursos se hacen por medio del área de Medios Virtuales y son obligatorios por políticas de la empresa.
- Para apoyar la recordación de la lectura de la cartilla virtual y la participación en el curso virtual, se diseñarán chispas que se ubicarán de manera estratégica en el puesto de trabajo de cada empleado del CSA.
- Igualmente, se contará con mensajes de audio con historias de los colaboradores de Coomeva Servicios Administrativos resaltando la importancia de la promesa de valor, su forma de difusión se desarrollará por medio de los parlantes ubicados en la organización.

DESPUÉS

Cierre

Objetivo: Realizar el cierre de la estrategia de comunicación, ejecutada en Coomeva Servicios Administrativos.

Tácticas

- Ejecutar el Cliente Oculto: un supuesto cliente hará llamadas o enviarán e-mails a colaboradores de CSA, solicitando información sobre algún tema. De esta forma se evaluará la aplicación de los principales lineamientos del Manual de Atención y Servicios al Cliente. Además esta información se tabulará y se presentará un informe a la Coordinación de Servicio al Cliente.
- Video Clips para resaltar los colaboradores excepcionales, producto del Cliente Oculto, donde se cuentan experiencias y tips para prestar un servicio de excelencia.

Sostenimiento

Objetivo: Mantener y recordar los principales elementos del servicio al cliente en CSA.

Tácticas

- Publicar de forma permanente, durante 1 año, un artículo sobre servicio en el Boletín de colaboradores, en las pantallas y en la intranet.
- Publicar, cada 3 meses, en Papel tapiz, recordatorios de información esencial (tips o pasos a seguir) del Manual Servicio y Atención al Cliente de Coomeva Servicios Administrativos.
- Aprovechar la intranet de los colaboradores para publicar banner, y mostrar mensajes de servicio. Se colocarán diferentes banners en el transcurso del año.
- Utilizar el Chat institucional (spark) para enviar tips de recordación y ser un método de recordación del Manual de Servicio y Atención al Cliente.
- Organizar un comité de seguimiento de tal forma que dé cuenta de los avances de la estrategia.

Cuadro 3. Resumen público # 1

| Público | Etapas | Objetivo | Tácticas |
|--|----------------|---|---|
| Administrativos y recepcionistas | Expectativa | Generar curiosidad y captar la atención de los colaboradores de Coomeva Servicios Administrativos | Conteo Regresivo por e-mail (L-M-V) |
| | Lanzamiento | Lanzar y anunciar el Manual de Servicio y Atención al Cliente en Coomeva Servicios Administrativos. | Reunión de la gerencia de CSA con todos los jefes presencial en Cali y en simultanea por videoconferencia con jefes en las otras ciudades |
| | | | Videoconferencia de Gerencia de Servicio al cliente con los jefes para ampliar objetivos, beneficios, contenido del manual y estrategia de divulgación y capacitación |
| | | | Reunión de cada jefe con su equipo de trabajo para presentar beneficios del manual, plan de divulgación y capacitación |
| | Implementación | Motivar y apropiar el contenido esencial del Manual de Servicios Administrativos. | Cartilla digital. |
| | | | Curso virtual para entrenar y evaluar la apropiación |
| | | | Realizar la capacitación virtual |
| | | | Video 3 minutos del gerente de CSA motivando la realización del curso virtual. |
| | | | Chispas en el puesto de trabajo de recordación. |
| | Cierre | Realizar cierre de la estrategia de comunicación, ejecutada en Coomeva Servicios Administrativos. | Mensajes de audio con historias de servicios excepcionales. |
| | | | Ciente Oculto para evaluar el nivel de impacto de la estrategia. |
| | Sostenimiento | Mantener y recordar estrategia de comunicación en Coomeva Servicios Administrativos. | Video Clips con mensajes de servicios por parte de los Colaboradores. |
| | | | Publicar durante 1 año, un artículo sobre servicio en el boletín de colaboradores |
| Publicar en pantallas capsulas sobre servicio al cliente | | | |
| Aprovechar la intranet publicando banner | | | |
| | | | Públicar cada 3 meses en Papel tápiz, información de esencial del Manual de Coomeva Servicios Administrativos. |
| | | | Utilizar el Chat institucional (spark) para enviar tips de recordación. |

Público #2: Cargos como oficiales de seguridad, auxiliares de mantenimiento y servicios generales.

ANTES

Expectativa

Objetivo: Generar curiosidad y captar la atención de los colaboradores de Coomeva Servicios Administrativos

Tácticas

- Conteo Regresivo por volantes, se repartirán en la organización, anunciando la existencia del Manual de Servicio y Atención al Cliente de Coomeva Servicios Administrativos e invitación a la reunión de lanzamiento.

DURANTE

Lanzamiento

Objetivo: Lanzamiento y anuncio del Manual de Servicio y Atención al Cliente en Coomeva Servicios Administrativos S.A

Táctica

- Se desarrollará, con el apoyo de los jefes, reunión de media hora en cada ciudad donde se presentaran los beneficios del Manual y el plan de implementación.

Implementación

Objetivo: Motivar y apropiar contenido esencial del Manual de Servicios Administrativos, generando promesa de servicio

- Capacitación presencial, donde se dé información sobre el Manual de Servicio y Atención al Cliente. Se debe realizar de forma didáctica, corta, y entregar recordatorios o suvenires.

La capacitación es una de las tácticas más importantes; aquí se le apuesta a un público que requiere más entrenamiento, ya que no tiene acceso inmediato a computadores; para esta táctica se requiere contar con facilitadores que realicen el entrenamiento a 637 personas en todo el país.

Esto implicaría entrenar a los jefes para dictar este entrenamiento.

- Mensajes de audio con historias de los colaboradores de Coomeva Servicios Administrativos resaltando la importancia de la promesa de valor, su forma de difusión se desarrollará por medio de los parlantes ubicados en la organización.

DESPUÉS

Cierre

Objetivo: Realizar cierre de la estrategia de comunicación, ejecutada en Coomeva Servicios Administrativos.

- Video Clips con mensajes de servicios por parte de los Colaboradores. Aquí se realizarán mini entrevistas a los colaboradores que presten un servicio excelente, resultado del Cliente Oculto
- Utilizar espacios de la Organización, como espejos, corredores entre otros para colocar unas viñetas en forma de globos o nubes que recuerden información esencial del manual.

Sostenimiento

Objetivo: Mantener y recordar estrategia de comunicación en Coomeva Servicios Administrativos.

- En el transcurso del año, repartir “flyers” para recordar el manual ya implementado.
- Realizar una reunión dos veces al año para comprobar la eficacia del proceso y conocimiento del manual.
- Incluir mensajes de servicios en los tableros de gestión que están orientados en la organización.

Cuadro 4. Resumen público # 2

| Público | Etapa | Objetivo | Tácticas |
|--|--|---|---|
| Auxiliares de mantenimiento, oficiales de seguridad y servicios generales) | Expectativa | Generar curiosidad y captar la atención de los colaboradores de Coomeva Servicios Administrativos | Conteo Regresivo por volantes (I-M-V) |
| | Lanzamiento | Lanzar y anunciar el Manual de Servicio y Atención al Cliente en Coomeva Servicios Administrativos. | Reunión de la gerencia de CSA con todos los jefes presencial en Cali y en simultanea por videoconferencia con jefes en las otras ciudades |
| | | | al cliente con los jefes para ampliar objetivos, beneficios, contenido del manual y estrategia de divulgación y capacitación |
| | | | Reunión de cada jefe con su equipo de trabajo para presentar beneficios del manual, plan de divulgación y capacitación |
| | Implementación | Motivar y apropiar el contenido esencial del Manual de Servicios Administrativos. | Charla Presencial, donde se dé información sobre el Manual de Servicio y Atención al Cliente. |
| | Cierre | Realizar cierre de la estrategia de comunicación, ejecutada en Coomeva Servicios Administrativos. | Video Clips con mensajes de servicios por parte de los Colaboradores. |
| Utilizar espacios de la Organización, como espejos, corredores entre otros y colocar unas viñetas en forma de globos o nubes que recuerden información esencial del manual | | | |
| Sostenimiento | Mantener y recordar estrategia de comunicación en Coomeva Servicios Administrativos. | En el transcurso del año, repartir flyers para recordar el manual ya implementado. | |
| | | Incluir mensajes en los tableros de gestión | |

El Plan con sus detalles de piezas y diseño gráfico se visualiza en los anexos de este documento.⁶⁴

10.5.1. Productos derivados de la estrategia

- Cartilla digital.
- Curso virtual.
- Guión de video gerente motivando al personal a realizar curso virtual.
- Mini entrevista de historias de servicios excepcionales.
- Cliente Oculto.
- Conteo regresivo e-mail y volantes.
- Presentación para la gerencia de CSA.

⁶⁴ Ver Anexo 4: Cronograma Detallado de piezas y diseño gráfico.

- Presentación para Coordinadores y jefes.
- Presentación para el equipo de trabajo.
- Presentación para la Capacitación.
- Contenido de Viñetas.
- Contenido de Papel tapiz.
- Contenido para mensajes de tableros de gestión.
- Contenido Flyers.
- Contenido Chispas de puesto de trabajo.
- Contenido Cápsulas.
- Contenido de Banners.
- Sugerencia de temas para los 4 artículos.
- Tips de recordación para chat institucional.

11. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Cuadro 5. Cronograma de Trabajo

| Público 1: Administrativos,Recepcionistas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------------|---|---|---|---|---|---|---|
| | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | | Mes 5 | | | | Mes 6 | | | | Mes 7 | | | | Mes 8 | | | | Mes 9 a 15 | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| Diseño de la propuesta | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación | | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Expectativa | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Cierre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Sostenimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Ver detalle en archivo excel: Anexo 1 Cronograma | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Público 2: Seguridad, Mantenimiento y Servicios Generales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Mes 1 | | | | Mes 2 | | | | Mes 3 | | | | Mes 4 | | | | Mes 5 | | | | Mes 6 | | | | Mes 7 | | | | Mes 8 | | | | Mes 9 a 15 | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| Diseño de la propuesta | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Expectativa | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementación | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Cierre | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Sostenimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ |

Nota: La gerencia aplazó las fechas de implementación, por este motivo se deja a la organización Coomeva Servicios Administrativos S.A., el plan de comunicación, con sus respectivas tácticas realizadas, lo que, como es de esperarse, no hace posible el acompañamiento en todo el proceso por cuestiones de tiempo.

12. RECURSOS

12.1. TALENTO HUMANO

Pasantes: Cindy Viviana Taborda Ospina y Laura Massiel Muriel Andrade.

Las encargados de realizar este proyecto de investigación aplicable a la organización Coomeva Servicios Administrativos, son las alumnas Laura Massiel Muriel Andrade y Cindy Viviana Taborda Ospina del programa de comunicación social-periodismo de la Universidad Autónoma de Occidente con el apoyo de Juan Sebastián Daza Rengifo, Analista de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Coomeva Servicios Administrativos, su desempeño actual en la organización es en el área de publicidad y diseño gráfico.

Igualmente, la coordinadora de servicio al cliente Erika Solano Echeverry fue quien aprobó la estrategia, con los mensajes y piezas, como también el cronograma

también se cuenta con la orientación decisiva de la profesora Patricia Jaramillo, directora del proyecto de grado.

12.2. RECURSOS FÍSICOS

Los elementos básicos para la realización de este proyecto fueron:

- ✓ Computador
- ✓ Impresora.
- ✓ Intranet CSA
- ✓ Manual de servicio
- ✓ Bases de datos
- ✓ Documentos institucionales
- ✓ Bibliografía básica contenida en la Biblioteca Universitaria

12.3. RECURSOS FINANCIEROS

El área de Satisfacción al Cliente de Coomeva Servicios Administrativos S.A proveerá todos los recursos financieros para la realización de este proyecto, ya que se requiere de un presupuesto para la ejecución del mismo, para el periodo 2013-2014.

13. CONCLUSIONES

La propuesta materializada en el plan surge de la necesidad de optimizar un frente vital de la empresa como es el servicio al cliente, entendiendo que existen falencias en la forma como se está prestando este servicio esencial, tanto para la subsistencia de la organización misma, como para el desempeño idóneo de las empresas clientes.

Consideramos que es un proyecto de suma importancia por la necesidad que tiene Coomeva Servicios Administrativos de optimizar el servicio al cliente, de hacer más eficiente dicha área, como elemento importante para el fortalecimiento y crecimiento institucional. Por esta razón CSA, decide desarrollar el Manual de Servicio y Atención al Cliente, dirigido a todo el personal de la organización y que busca ser una guía para la satisfacción de los clientes, mediante la implementación de procedimientos y procesos dirigidos a la calidad del servicio.

Partiendo de este aspecto, se formuló un plan de comunicación con el objetivo de sensibilizar sobre el Manual de Servicio al Cliente en Coomeva Servicios Administrativos CSA, de tal forma que los colaboradores de la empresa generen valor, aplicando la promesa de servicio ofrecida a sus clientes.

Para llevar a cabo el plan de comunicación y desarrollar una excelente propuesta, se realizó:

- Una segmentación de los diferentes públicos internos, el cual contribuyó a diseñar las tácticas, dependiendo de los diferentes públicos, obteniéndose información importante, como por ejemplo: el 42% de la población es joven, hay un significativo número de gente nueva en la Organización y en su mayoría son mujeres. Este punto llevo a proponer unas tácticas diferentes para cada público, de igual manera implicó segmentar en dos tipos los públicos.
- Un inventario que permitió diagnosticar, los medio que posee la organización y cuáles son más utilizados y preferidos por los colaboradores. Aquí se confirmó que la empresa posee novedosos y diferentes medios de comunicación los cuales, en ciertos momentos y circunstancias, no son utilizados óptimamente.
- Se diseñaron diferentes tácticas para dar a conocer el Manual de Atención y Servicio al Cliente en Coomeva Servicios Administrativos CSA, pensando en los diferentes públicos y en medios de comunicación que no son utilizados.

- Al momento de diseñar el plan, se descubre que este es un proyecto de corto plazo, para realizarse en un año. Esto implicó a dejar todo el plan listo a nivel de mensajes, propuestas de diseño, guiones de videos, estructura y contenidos de la cartilla y del curso virtual, ya que el acompañamiento como pasantes llegó hasta el 1 de noviembre.
- Se realizó y estableció un cronograma de actividades que garantice la ejecución de la estrategia; consecuentemente, la organización en ese tiempo debe implementar las tácticas diseñadas y desarrolladas en el plan de comunicación.
- Una de las situaciones de mayor satisfacción en este proceso ocurrió en el momento de presentar la propuesta o el plan de comunicación frente a los directivos, quienes dieron la aprobación sin ajuste alguno; adicionalmente, debe mencionarse que las investigadoras recibieron un reconocimiento por la propuesta que contiene este documento debido al detalle con que fue diseñada y su viabilidad.

En otro orden de ideas, debe resaltarse que en Coomeva Servicios Administrativos, no hay una cultura de servicio establecida; la organización tiene que apostarle a la generación de una cultura organizacional, realizando diferentes actividades que ayuden a tener apropiación de la misma. Este aspecto es fundamental pues requiere tiempo y solo se logrará en la medida que se aplica el plan propuesto.

Este acumulado de experiencias, deja como aprendizaje los pasos que se deben tener en cuenta al momento de realizar un plan de comunicación, así mismo, cómo se trabajan en el mundo real los temas de comunicación, partiendo de unos lineamientos organizacionales y contando con tiempo limitado para su diseño.

Así mismo, se ha aportado como valor agregado, no sólo al proceso de comunicación sino al de capacitación, donde se comprueba cómo la comunicación y la pedagogía se unen para sentar las bases de la cultura organizacional, lo cual fue de gran aprendizaje para las pasantes, pues como lo encontrarán en los anexos, dejan desarrollada toda la estructura y el contenidos, tanto de la cartilla como del curso virtual.

También fue interesante comprobar cómo los comunicadores (as) sociales tienen una gran versatilidad para apoyar otros procesos en una organización como en este caso, el de capacitación virtual o e-learning en el cual, gracias al

conocimiento de los procesos, el comunicador puede trascender el rol mediático y convertirse en líder del proceso de entrenamiento o de capacitación.

14. RECOMENDACIONES

Es necesario que CSA realice una intervención en capacitación y comunicación que apalanque la cultura organizacional; este proceso en este momento es más de implementación que de optimización, dada las circunstancias en que se encuentra.

Para que se concientice a cada uno de los colaboradores en el propósito total de implementación y optimización, se requiere un tiempo más prudencial; de allí que es recomendable que la propuesta de intervención ocupe el año 2013 y continúe a lo largo del 2014.

Debido a lo anterior y a los tiempos de implementación definidos por los directivos de CSA, no es viable el acompañamiento total para la implementación del proyecto: En todo caso el plan de comunicación y las tácticas que se requieren se han desarrollado de tal forma que contengan los mensajes, las sugerencias de diseño, las recomendaciones; en una palabra toda la estrategia sugerida a la organización para que se encargue de desarrollarla.

Otra recomendación es que la encargada del proyecto en este caso la Coordinadora Nacional de CSA, implemente el plan general de comunicación hasta el final, haciendo seguimiento a la apropiación, realizando evaluación de lo que se lleva a cabo para determinar si se cumple con los objetivos establecidos. En esto el Comité de Seguimiento que se ha sugerido, puede cumplir un papel decisivo.

Igualmente, si se quiere en un sentido deontológico una interiorización valorativa de la atención al cliente; sugerimos que, en forma muy visible (en las pantallas de los computadores, en afiches, en manuales o en volantes), periódicamente, para todos los miembros de la organización, se fijen preceptos, máximas o aforismos que hablen de la importancia de un servicio al cliente en condiciones idóneas; a manera de ejemplo, pero no necesariamente éste, traemos los diez mandamientos de la atención al cliente:

Los Diez Mandamientos De la Atención al Cliente:

- El cliente por encima de todo.
- Es preciso hacer todo lo posible para satisfacer al cliente.
La empresa debe cumplir todo lo que prometa y nunca mentir. Una sola forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera.

- Las personas que tienen contacto directo con los clientes marcan la diferencia. Fallar en un punto significa fallar en todo.
- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos
El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente.
Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: la competencia no da tregua.
Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en Pro de la satisfacción del cliente⁶⁵

No sobra recordar que la organización debe y está en mora de implementar un plan de comunicación que coadyuve a interiorizar, más aún, a institucionalizar una auténtica cultura de servicio como condición esencial de optimización de los procesos.

Finalmente, debe insistirse que un paso primordial en este horizonte es la cartilla mencionada en medio impreso y medio virtual, que en forma muy didáctica, sencilla y resumida contiene los pasos principales y protocolos del Manual de Atención y Servicio al Cliente; creemos que este, entre otros que hemos sugerido, es un procedimiento muy práctico y ágil para involucrar a los colaboradores que requieren trabajo mancomunado, en equipo, con conocimiento de parte de todos ellos, de la misión, la visión, las políticas de calidad y otros factores determinantes de la certificación y la excelencia en el servicio al cliente.

De esta forma, se entrega a CSA un plan de comunicación detallado, con cronograma, tácticas, piezas, mensajes, propuesta de diseño, guiones de videos, estructura y contenido de la cartilla y del curso virtual, el cual recomendamos ejecutar en el nivel de detalle planteado y con la secuencia, sugerida que permitirá empezar a caminar en pro de una excepcional cultura de servicio al cliente.

⁶⁵ Servicio al Cliente Definición. [en línea][consultado Enero de 2014]Disponible en Internet: <http://www.rivassanti.net/curso-ventas/servicio-al-cliente.php>

BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE RODRÍGUEZ, Horacio. Cultura Organizacional, Administración de Recursos Simbólicos y Comunicación. En: Fernández Collado Carlos, La Comunicación en las Organizaciones. México. Edit.Trillas, pp. 94-97. 2005

BUSTOS, Laura Andrea. Propuesta acerca de cómo aumentar la competitividad de CAESCA S.A., a través del mejoramiento y fortalecimiento de la cultura de servicio. Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora Social. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje, 2010. 239 p.

ECHAVARRÍA MONCADA, Juliana. Diseño de un plan Estratégico de comunicación para la Clínica de Oftalmología de Cali a partir de un diagnóstico de comunicación interna. Trabajo de grado para optar al título de Comunicadora Social- Periodismo. Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Comunicación Social, 2011. 95 p.

FERNANDEZ Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas, 1997.

GOLDHABER, Gerlad. Comunicación Organizacional. Segunda Edición. México: editorial Diana. 1986

HABERMAS, Jürgen. Teoría de la acción comunicativa. Madrid: Taurus, 1987.

HOROVITZ, Jacques. La calidad del servicio: A la conquista del cliente. McGraw-Hill. Bogotá. 1994.

HOROVITZ, Jacques; JURGENS PANAK, Michele; ANGSTADT, Michel. La satisfacción total del cliente: La estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio. McGraw-Hill, Madrid, España. 1993.

MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda. Comunicación Institucional, Enfoque Social de Relaciones Humanas. Quito: Editorial Andina, 1983.

NOSNIK, A.; Rebeil Corella, M. Globalización: El papel de la comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales. Comunicación Estratégica en las Organizaciones. México, D.F.: Editorial Trillas y Universidad Anáhuac México Norte. 2006.

OSPINA MATIZ Diana Vanessa y BELALCÁZAR CASTILLO, Xiomara. Diagnóstico de elementos de comunicación interna, cultura organizacional y propuesta de comunicación interna en Tabares Trading LTDA. Trabajo de

Pasantía para optar al título de Comunicador Social – Periodista. Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2008. 114 p.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 8ª edición. Prentice Hall. México. 1999.

SCHEINSOHN, Daniel. Más allá de la imagen corporativa. Ediciones Mmacchi. B.A. Argentina 2001. Segunda Edición. México 2009.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Conceptos básicos. En Servicio al cliente Colombia: Panamericana editorial Ltda. 2006.

TRELLES RODRÍGUEZ, Irene: Comunicación organizacional. La Habana: Editorial Félix Varona. 2001.

YEPES HERRERA, Mauricio. Estrategias de Comunicación para el fortalecimiento de la comunicación interna en el área de comunicación en la Sociedad Colombiana de Juegos y Apuestas S.A. GANE, en la ciudad de Cali, Año 2011 Cali Colombia, Universidad Autónoma de Occidente.

ARRAS, Ana Maria y Balderrama Jáquez, Jose Luis. Comunicación y Cambio Organizacional, Revista Latina de Comunicación Social 63-2008. Disponible en internet:

http://www.revistalatinacs.org/08/35_792_51_Chihuahua/Ana_Maria_Arras.html

FAJARDO, Oscar. El papel de la comunicación en las organizaciones empresariales de nuestros días. Friendly Business. Abril 29 de 2007. En Internet://fbusiness.wordpress.com/2007/04/29/el-papel-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones-empresariales-de-nuestros-dias/

RODRIGUEZ GUERRA, Ingrids. La Comunicación Organizacional: teorías y puntos de vista cita a: Collado Fernández, Carlos. Comunicación en las Organizaciones, disponible en

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>

MORALES SERRANO, Francisca (nd). La comunicación Interna. HERRAMIENTA ESTRATEGICA PARA LAS EMPRESAS. Obetindo el 16 de marzo de 2013, disponible en <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

CASTELLS, Manuel. La era de la información. México, Distrito Federal: Siglo XXI Editores. 2001.

JIMÉNEZ GARCÍA, Jesús. La comunicación Interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A 1998.

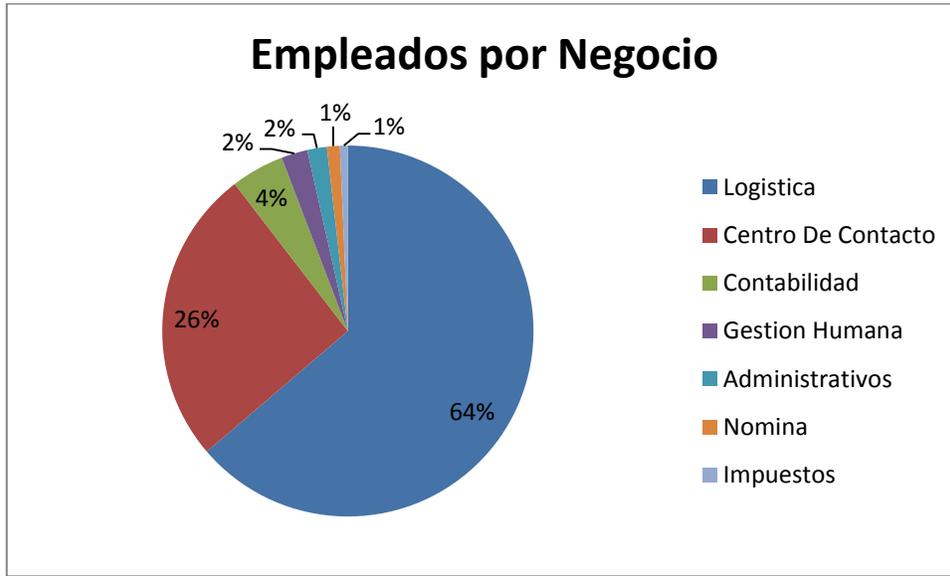
KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

MARX, Karl. El Capital. Tomo 1. México, Fondo de cultura Económica. Edición en Español de 1959. Reimpresión de 1995.

ANEXOS

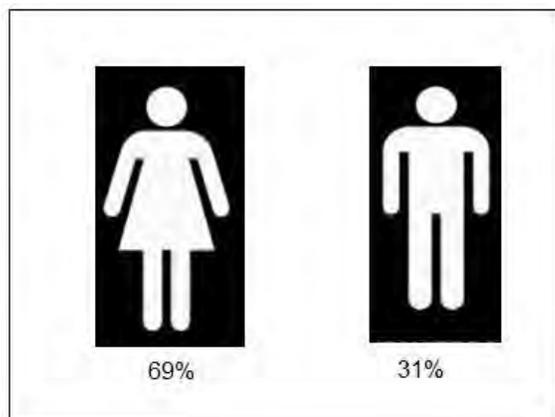
Anexo A: Segmentación de Públicos.

Empleado por Negocio



El área de logística es la que representa la mayor concentración de colaboradores con un 64%, seguido por el 26% que representa el Centro de Contacto, esto se debe a que en estos negocios se ejecutan labores que en su mayoría son manuales y requieren de la intervención humana para ser operadas, mientras que el áreas de impuestos y nomina (cada una con el 1%) son negocios que cuentan con herramientas que automatizan la ejecución de sus actividades.

Personal por Género

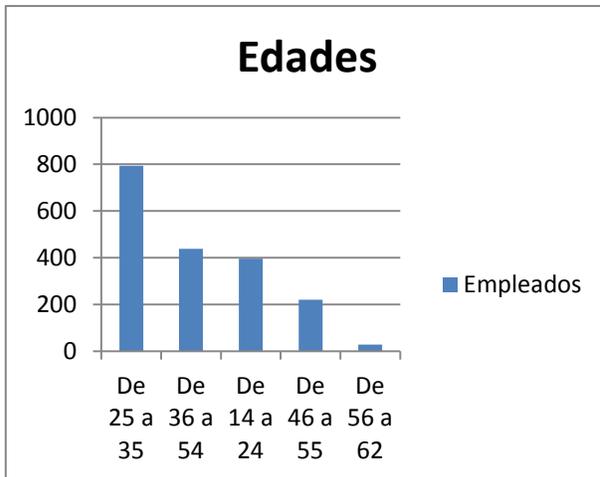


| Negocio | Total | | Hombres | | Mujeres | |
|-----------------------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|
| | Numero | % | Numero | % | Numero | % |
| Logística | 1197 | 64% | 412 | 34% | 785 | 66% |
| Centro De Contacto | 485 | 26% | 124 | 26% | 361 | 74% |
| Contabilidad | 87 | 5% | 18 | 21% | 69 | 79% |
| Gestión Humana | 43 | 2% | 13 | 30% | 30 | 70% |
| Administrativos | 32 | 2% | 11 | 34% | 21 | 66% |
| Nomina | 21 | 1% | 4 | 19% | 17 | 81% |
| Impuestos | 13 | 1% | 8 | 62% | 5 | 38% |
| Total | 1878 | 100% | 590 | 31% | 1288 | 69% |

El 69% de los colaboradores son mujeres, lo cual es una característica de las empresas dedicadas a la prestación de servicios, debido al tipo de actividades de oficina, administrativas y de atención. Contrario a lo que podemos encontrar en el sector manufacturero donde las actividades requieren grandes esfuerzos físicos, en su mayoría asumidos por personal masculino.

Personal por Edades

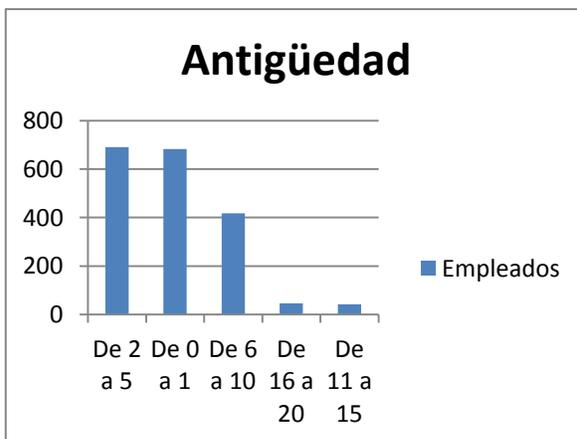
| Edades | Empleados | % |
|------------|-----------|-----|
| De 25 a 35 | 794 | 42% |
| De 36 a 54 | 439 | 23% |



| | | |
|--------------|-------------|-------------|
| De 18 a 24 | 396 | 21% |
| De 46 a 55 | 221 | 12% |
| De 56 a 62 | 28 | 1% |
| Total | 1878 | 100% |

El 42% de los colaboradores tiene entre 25 y 35 años, seguido por 23% de las personas que tiene entre 36 y 54 años, lo cual indica que la empresa tiene dos grandes grupos de personas que difieren en edades y que deben ser abordados de maneras distintas para transmitir una mismo mensaje.

Personal por Antigüedad



| Antigüedad | Empleados | % |
|--------------|-------------|-------------|
| De 2 a 5 | 690 | 37% |
| De 0 a 1 | 683 | 36% |
| De 6 a 10 | 417 | 22% |
| De 16 a 20 | 46 | 2% |
| De 11 a 15 | 42 | 2% |
| Total | 1878 | 100% |

El 36% de las personas tiene menos de un año de estar laborando en la empresa, lo que indica que seguramente no conocen muchas de las políticas, campañas y expectativas de la empresa, mientras que el 37 % cuenta con una experiencia de 2 a 5 años y es posible que sea un público más conocedor del entorno y los medios de comunicación que utiliza la empresa para transmitir información.

Personal Administrativo

| Cargo | Personas | % |
|-------------|----------|--------|
| Auxiliar | 1492 | 79,4% |
| Analista | 122 | 6,5% |
| Coordinador | 66 | 3,5% |
| Técnico | 66 | 3,5% |
| Aprendiz | 35 | 1,9% |
| Supervisor | 26 | 1,4% |
| Otros | 19 | 1,0% |
| Estudiante | 17 | 0,9% |
| Gerente | 14 | 0,7% |
| Jefe | 9 | 0,5% |
| Asistente | 8 | 0,4% |
| Director | 4 | 0,2% |
| Total | 1878 | 100,0% |

El pareto de los colaboradores los representa el cargo de auxiliar, lo cual da el perfil del cargo como un punto de partida en la elaboración de estrategias de comunicación, en el perfil de un auxiliar se encuentra que son personas con niveles de educación técnica o tecnológica, con pocos años de experiencia y con pocos ingresos económicos.

Personal por Cargo y ciudad

| Ciudad | Aux. Recepción | Seguridad | Servicios Generales | Mantenimiento | Total |
|-----------------|----------------|-----------|---------------------|---------------|------------|
| CALI | 15 | 13 | 95 | 22 | 145 |
| MEDELLIN | 5 | 1 | 91 | 10 | 107 |
| BOGOTA | 5 | 1 | 65 | 10 | 81 |
| BARRANQUILLA | 6 | | 55 | 18 | 79 |
| CARTAGENA | 3 | | 28 | 2 | 33 |
| PEREIRA | 6 | | 19 | 5 | 30 |
| BUCARAMANGA | | | 17 | 6 | 23 |
| PALMIRA | 1 | 4 | 12 | | 17 |
| VALLEDUPAR | 2 | | 13 | | 15 |
| SANTA MARTA | 2 | | 11 | 1 | 14 |
| ALBANIA | | | 14 | | 14 |
| SINCELEJO | 2 | | 8 | 1 | 11 |
| ARMENIA | 1 | | 6 | | 7 |
| BARRANCABERMEJA | | | 6 | | 6 |
| PASTO | | | 6 | | 6 |
| MONTERIA | | | 5 | 1 | 6 |
| CARTAGO | 1 | | 4 | | 5 |
| MANIZALES | | | 5 | | 5 |
| SOGAMOSO | | | 5 | | 5 |
| TULUA | | | 5 | | 5 |
| BUGA | | | 4 | | 4 |
| RIONEGRO | | | 4 | | 4 |
| POPAYAN | | | 4 | | 4 |
| RIOHACHA | 1 | | | 1 | 2 |
| CUCUTA | 1 | | | 1 | 2 |
| YOPAL | | | 2 | | 2 |
| PAMPLONA | | | 1 | | 1 |
| DUITAMA | | | 1 | | 1 |
| QUIBDO | | | 1 | | 1 |
| TUNJA | | | 1 | | 1 |
| LA DORADA | | | 1 | | 1 |
| TOTAL | 51 | 19 | 489 | 78 | 637 |

La anterior tabla indica la amplia distribución geográfica de la empresa con presencia en 32 municipios del país y donde su concentración se radica en las ciudades principales del país que en su orden son: Cali, Medellín, Bogotá y Barranquilla, esto nos requiere soportar estrategias en medios de comunicación de tipo tecnológicos y de fácil divulgación.