

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA



**UNIVERSIDAD MILITAR
NUEVA GRANADA**

**LA COMUNICACIÓN COMO EJE DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

EBLYN PATRICIA SOCARRAS SANCHEZ

**DIRECTOR
DAVID MENDOZA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

BOGOTA

2014

LA COMUNICACIÓN COMO EJE DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

La comunicación y el servicio al cliente son puntos clave en los procesos estratégicos de toda organización, porque apalancan el cumplimiento de los objetivos y metas que desde el punto comercial se planteen las instituciones de educación superior y en general cualquier organización.

Desde este punto de vista, es importante hacer un paralelo entre mercadeo, comunicación y servicio al cliente, partiendo de la base que todo contacto con los clientes o momentos de verdad son un punto a través del cual hay comunicación, que influye en el impacto de la marca y en la toma de decisiones de los clientes.

En el caso de la educación superior, el tema de fidelización es de gran importancia. Pocas decisiones en la vida son tan trascendentes como la escogencia de una carrera y en la mayoría de los casos la tradición cobra gran importancia. Después de esto, el voz a voz es la herramienta más importante al momento de conseguir nuevos estudiantes, razón por la cual la fidelización de los clientes por medio del servicio, cobra gran valor para lograr la sostenibilidad de las instituciones de educación y afianzar las relaciones con los futuros aspirantes.

Por lo anterior, se hace necesario revisar la estructura y modelo de servicio al cliente en las instituciones de educación superior, para determinar las fortalezas y debilidades, y para definir un protocolo de atención al cliente, como parte de la comunicación externa de la organización, que apoye el cumplimiento de Plan de Desarrollo Institucional.

El objetivo de toda organización no solo es vender sino ganar y mantener a los clientes, satisfaciendo sus necesidades, ya que el cliente busca un producto o servicio que tenga reconocimiento, buen precio, financiamiento, garantía, pero especialmente adecuada comunicación y servicio en el momento de la compra y en la posventa, de tal manera que el servicio al cliente se ha constituido como un eje importante en la cadena de valor que las organizaciones ofrecen en sus productos y/o servicios.

El servicio al cliente es un proceso que involucra a la gran mayoría de los colaboradores de la institución, los cuales deben conocer a fondo cuál es su papel y sus funciones dentro del proceso sistémico, el cual debe estar creado y monitoreado por la dirección. En este punto, la comunicación se vuelve neurálgica, pues es un eje central que hace que los procesos en una organización estén cohesionados, para lograr que los clientes internos y externos conozcan la institución, su organización, trámites y tiempos de respuesta.

1. Comunicación

La comunicación es uno de los principales factores que permiten construir y afianzar las relaciones entre las instituciones y sus stakeholders o grupos de interés. Por medio de una comunicación clara, eficaz, coherente y veraz se logra consolidar una imagen institucional fuerte que permita atraer clientes. El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica la palabra comunicar como hacer a otro partícipe de lo que uno tiene. En este orden de ideas, la comunicación empresarial es definida como: “transmisión o transferencia por parte de una empresa, de ideas, pensamientos y significados que, conformando un conjunto integral de datos, adoptan la forma de mensajes colectivo o individuales que se emiten por diferentes medios con la intención de producir un impacto que genere una reacción por parte de quienes los reciben, estableciendo así una vinculación interactiva entre los emisores y los receptores.” (publishing, 2007)

En el contexto empresarial, se puede afirmar que, la comunicación es un arte a través del cual hay un intercambio de mensajes en los que las organizaciones transmiten, como emisores, una información y actúan como receptores de los datos que entregan los grupos de interés. Entonces, si como organización siempre se está comunicando algo, se debe tener en cuenta la importancia del mensaje para que este sea persuasivo e influya en la apreciación del receptor.

Paradójicamente, y pese a la importancia de la comunicación como herramienta fundamental en el éxito y liderazgo empresarial, muy pocas veces se encuentra dentro de las prioridades corporativas pues no tienen en cuenta que por medio de ella, se afianza el mercadeo,

se gestiona la reputación empresarial y se enfrentan situaciones de crisis. Las estrategias de comunicación en las que se define qué se quiere comunicar, deben partir desde la dirección de las instituciones de educación superior, pues son ellos quienes mejor conocen la organización y tienen una mirada holística de la misma, pensando siempre que la comunicación externa e interna van de la mano, razón por la cual lo que se comunica adentro repercute afuera y viceversa.

Humberto Domínguez Collinz habla de los ocho propósitos del Sistema Kaizen¹ en la comunicación, los cuales son:

- Informar
- Reforzar la comprensión de cómo se hacen las cosas
- Generar apertura
- Promover la participación
- Motivar
- Desarrollar
- Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo
- Mantener como punto focal la satisfacción del cliente (Domínguez Collins, 2006)

En las instituciones, la comunicación debe ser un proceso sistémico, tenido en cuenta como un elemento clave y diferencial, coherente con los objetivos misionales, con la filosofía, los valores y los principios institucionales que, como se mencionó anteriormente, se generan en la alta dirección y deben ser diseminados por toda la institución como parte de una estrategia de servicio al cliente, que sirva como un trazado de acción que orienta el trabajo a realizarse con indicaciones detalladas, en las que el capital humano juega un papel determinante.

¹ Este sistema japonés que se enfoca en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. Su metodología de aplicación es conocida como la MCCT: La Mejora Continua hasta la Calidad Total. <http://es.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

En la práctica, las organizaciones se ven enfrentadas a tener problemas derivados de la fragmentación en la información, producto de la multitud de canales y fuentes de comunicación, que debe ser contrarrestada con una coherencia en todas las formas de comunicación, que apoye el desarrollo de una visión compartida y el fortalecimiento de la imagen institucional, en la que estén incluidas la estrategia y la identidad corporativa.

En este sentido, un ejercicio importante de la comunicación que está muy relacionado con el servicio al cliente es el de la escucha, para saber qué hablan de la organización, tanto interna como externamente. La escucha es una herramienta de comunicación que permite a las instituciones de educación superior estar al tanto de las necesidades de sus clientes, para desarrollar estrategias claras, las cuales deben partir del conocimiento profundo de los objetivos y principios organizacionales, adecuados para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y alineados siempre a las metas del negocio, para de esta manera crear cadena de valor y establecer relaciones significativas con los clientes, que para el caso de la educación superior es de largo tiempo, por la duración de los programas académicos y se mantiene aún después de la terminación de los mismos.

Philip Kotler, expresa en el libro Marketing que para generar valor y establecer relaciones importantes con los clientes, lo primero es tener un conocimiento detallado de ellos, con información reciente y pormenorizada sobre las necesidades y deseos de los consumidores, para de esta manera desarrollar una ventaja competitiva frente al mercado. Esto nos lleva a un tema clave, además de conocer y estudiar al público objetivo es necesario tener un conocimiento detallado del portafolio de servicios de la institución de educación superior, las ventajas y puntos diferenciadores de cada uno de esos productos para poder identificar el ADN de la organización. En su planteamiento Kotler continúa “En el mundo actual tan competitivo, la carrera por una ventaja es en realidad una carrera por la obtención de conocimientos del cliente y del mercado” (Gary, 2012).

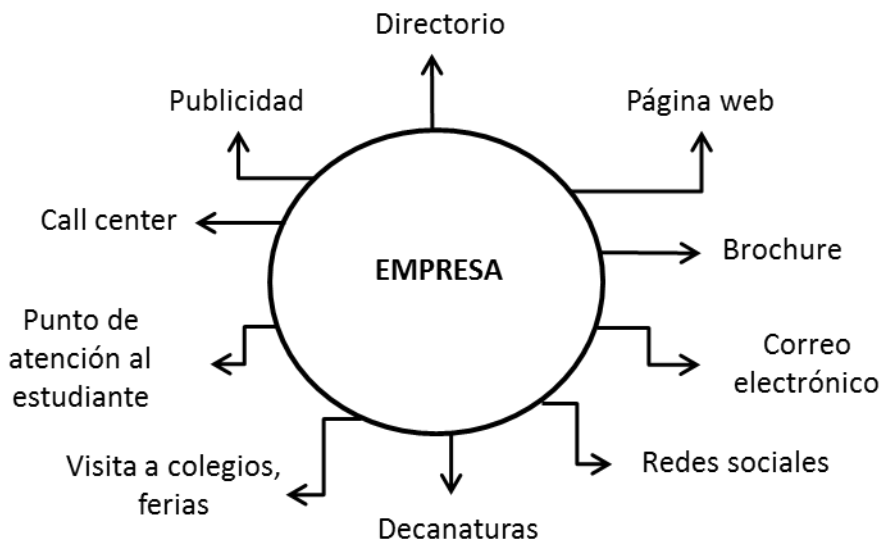
2. Servicio al Cliente

El servicio al cliente es un modelo de atención al cliente interno y al cliente externo a través del cual se mide y analizan el éxito empresarial de una decisión o de una política comercial y permite concentrarse en un enfoque integral en donde las ideas, las claves, estrategias, análisis y los mensajes sean los canales, así como el manejo de los tiempos. En otras palabras, no sólo se trata de hacer bien las cosas, sino de ser capaces de transmitírselo a cada uno de nuestros públicos. (Morale, 2006); Esto mediante un servicio cálido, amable, oportuno, en el que los clientes se sientan escuchados y valorados, que exige de la instituciones un esfuerzo en el establecimiento de procesos claros y mecanismos de comunicación entre todas las áreas.

Algunas teorías administrativas afirman que en todos los sectores de la economía el servicio al cliente y el modo como se presta son factores intangibles que inciden de manera importante en los indicadores de productividad, de efectividad y competitividad de las organizaciones y reconocen que la franja más importante de la calidad en el servicio al cliente obedece o depende del desempeño que directamente, en los momentos de verdad, realizan los funcionarios encargados de atender a los clientes que adquieren productos o servicios (Botía Sanabria, 2014). De esta manera, el servicio al cliente, en el que participan sinérgicamente variables asociadas a la empresa, al funcionario y al mismo cliente, se convierte en un factor de alto impacto en la captación de nuevos clientes, en el logro de su fidelización y en la promoción de indicadores del éxito organizacional.

Un buen servicio al cliente depende directamente de una buena comunicación organizacional, en la que toda la organización actúa de manera sistémica, conociendo sus objetivos y aplicándolos en la atención que presta en cada uno de los canales de comunicación, a través de los cuales se dan los momentos de verdad, para construir relaciones sólidas, competir conociendo los elementos diferenciadores de la institución educativa, que la hace competir, más allá del precio y de los atributos comunes del mercado. Esto solo se logra con un trabajo encaminado al mejoramiento continuo en el que el talento humano es de vital importancia y el compromiso de las directivas juega un papel estratégico para desarrollar lo que Leonard Berry

plantea en el libro ¡Un buen servicio ya no basta!, organizaciones líderes que se caracterizan por tener visión, persistencia, altas expectativas, y poder de persuasión, entre otros. (Berry, 1995)



Momentos de verdad en una IES. Construcción propia basada en la cátedra Gerencia del Servicio

El servicio al cliente de calidad se centra en incrementar la satisfacción por medio de la implementación de un modelo de negocios que no debe quedarse nada más en saber quién es el cliente y que necesita, se debe también saber cómo es su comportamiento después de que ya hace parte de la institución, pues esta información es insumo para la toma de decisiones en la mejora de los servicios, el aumentar el portafolio de programas o la creación o apertura a nuevos mercados. Lo más recomendable es emplear una comunicación relacional que tiene como propósito mantener dentro de los parámetros de eficacia y eficiencia las relaciones continuas entre la organización y los clientes internos y externos.

En la actualidad, el mercado educativo está sobre ofertado, debido al aumento en las instituciones de educación superior, que ya no solo se encuentran en las grandes ciudades sino que han ingresado a las ciudades intermedias y municipios; asimismo, cada día los clientes se vuelven más exigentes y sus expectativas aumentan, no solo exigiendo calidad en los productos o servicios, sino en el valor agregado que está alrededor de ellos. Razón por la cual, la estrategia fundamental es fidelizarlos con la marca y esto solo se consigue con una cultura organizacional enfocada en la atención al cliente.

Por consiguiente, la investigación de mercados es el punto de partida para el conocimiento del cliente. Al hacer un estudio de mercado se puede determinar cuáles factores influyen en la decisión de compra de un servicio como son: el reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, evaluación de las alternativas, compra y comportamiento posterior a la compra. (Lamb, 2011). Estos datos se convierten en indicadores, a través de los cuales se definen los canales de comunicación en los que se va a realizar la promoción y publicidad de las instituciones y se define el protocolo de atención al cliente, que inicia con la formalización de la matrícula, adquisición del servicio, ingreso a la IES como docente o administrativo, pero continua con la fidelización de este como cliente interno, el cual entra en un círculo de valor que continua en su tiempo de estadía en la institución, por lo tanto la inversión en el cliente interno es determinante pues un estudiante, docente, administrativo satisfecho es una persona que va a referir la institución de educación superior a la que pertenece.

Margarita Sibaja, Jefe de Promoción y Publicidad de la Universidad Antonio Nariño afirma que para establecer una estrategia de servicio al cliente es necesario partir de la investigación para el conocimiento de los clientes que permita “enamorar y persuadir al comprador para que adquiera el producto o servicio en educación superior”.

Retomando lo anteriormente expuesto, sobre la importancia del capital humano que interviene en el proceso, se hace indispensable establecer programas de capacitación para que los colaboradores se especialicen en mejorar y crear una atmósfera de servicio al cliente, pues de ellos dependen parcialmente la reputación de una empresa y la imagen de la marca ya que cada miembro de la comunidad tiene un rol distintivo y debe ser entrenado, para apropiarse de la cultura organizacional que es particular en cada IES, pero que como lineamiento común es relacional y parte de que todo el personal de la administración conozca el quehacer de la institución, su misión, visión, valores, personal, ubicación de la organización, número telefónicos de contacto, circulares etc. debe dar la bienvenida a los clientes, ayudarlos y generar una conversación con ellos para satisfacer sus solicitudes.

2.1 Grupos de interés importantes

Los stakeholders o grupos de interés son todos los grupos, personas u organizaciones que tienen una relación directa o indirecta con la organización, y pueden afectarse o ser afectadas, positiva o negativamente, por las actividades de la organización. Los grupos de interés están dentro (cliente interno) y fuera (cliente externo) de la empresa y deben ser identificados y analizados para conocerlos y ejercer un impacto positivo, respondiendo a sus expectativas y demandas

Por tanto, para las instituciones de educación superior es determinante conocer a sus clientes y desarrollar para cada uno de ellos una estrategia de comunicación que sea la columna vertebral para implementar un servicio al cliente que fidelice la marca en cada uno de ellos y les permita mantener un vínculo cercano y agradable, pues son la razón de ser de la organización y son los que permiten garantizar la sostenibilidad y buena imagen de la institución.

Para el presente trabajo se determinan los siguientes grupos de interés, como los principales y a los cuales se les debe prestar especial atención:

2.1.1 Aspirantes

Se denomina aspirante a las personas interesadas en el portafolio académico o de servicio que ofrece IES. Es uno de los principales actores y su conocimiento es clave para el cumplimiento de las metas y el planteamiento de planes estratégicos. Hacia este público están dirigidas las estrategias de mercadeo, planes de promoción, planes de medios, entre otros.

Para los aspirantes, las acciones están encaminadas a divulgar y transmitir las bondades y ventajas, el portafolio académico, las actividades de investigación, las posibilidades de intercambio académico, el portafolio de internacionalización, los aspectos académicos, las becas, facilidades de financiación, la calidad de los programas y de la institución, la relación calidad vs precio vs imagen o prestigio institucional. En este punto es necesario aclarar que las acciones

son diferentes para los aspirantes de pregrado y los de posgrado, estos últimos son personas más reflexivas al momento de buscar y elegir una institución y un programa de formación.

Como hemos mencionado anteriormente el conocimiento del público es clave para determinar el mercado objetivo y adaptar las características de las IES a este. Esto permite dirigir las estrategias a un nicho de mercado y centrar los objetivos en ese segmento determinado. Las instituciones deben buscar a los candidatos y constituir unas bases de datos para después poder establecer un diálogo con cada uno. Aunque es importante aclarar que no todas las acciones de marketing deben ser asociadas a la promoción de servicios mediante los canales tradicionales, las actividades de soporte vocacionales, apoyo en la preparación de las pruebas de estado, participación en las semanas académicas como las de ciencia, deportes, cultural en las que las diferentes facultades pueden hacer un aporte, la presencia en medios de comunicación como voceros y generadores de opinión en temas de interés público y la participación en extensión académica con presencia social también son herramientas de mercadeo que apoya la captación de nuevos estudiantes y el fortalecimiento de la imagen institucional.

Al respecto Milton Ospina y Pedro Sanabria escribieron: "...la orientación de las organizaciones educativas hacia el medio ("mercado") y el uso de la investigación de mercados en la gestión educativa adquieren un papel muy importante como dinamizadores del sector, haciéndolo más competente en cuanto se refiere a la calidad de la oferta académica y a los beneficios ofrecidos (infraestructura, TICs aplicadas a los modelos pedagógicos, calidad en el servicio entre otras variables). De estos procesos se benefician los estudiantes, los cuales pueden decidir y escoger la mejor oferta académica acorde con sus necesidades de formación." (Ospina Dias & Sanabria Rangel, 2010)

2.1.2 Estudiantes

Los estudiantes son el cliente interno y la razón de ser de las instituciones de educación superior. La Universidad Militar Nueva Granada define, en el Acuerdo 06 Reglamento Estudiantil de Posgrados capítulo III artículo 25, al estudiante regular como "aquel que se encuentra

matriculado en la Universidad para un periodo académico, en uno de sus programas” (Universidad Militar Nueva Granada, 2012). Para la Universidad Antonio Nariño “La calidad de estudiante se adquiere mediante el acto voluntario de matrícula en la Institución para el programa académico al cual fue admitido oficialmente y en el cual tenga matrícula vigente” (Universidad Antonio Nariño, 2009).

Retomando lo anterior, un estudiante es aquel que de manera voluntario se ha matriculado en un programa de pregrado, posgrado o extensión en una institución de educación superior y que al hacerlo genera un contrato en el que la IES debe, de acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, prestar el servicio educativo definido en el programa académico de la carrera seleccionada y poner a disposición del estudiante la infraestructura y servicios que la institución educativa presta a la comunidad educativa, entre otras cosas. (Ministerio de Educación Nacional)

Hacia los estudiantes están encaminadas todas las acciones de satisfacción y cumplimiento de las promesas hechas, la atención a esta población está concentrada en el actuar académico de las instituciones y se focaliza en los docentes, en las decanatura y en bienestar universitario. Las actividades de estas áreas no solo se centran en el aseguramiento de la calidad sino en el acercamiento y conocimiento de cada estudiante a fin de saber sus necesidades y problemas, para minimizar la deserción educativa. Como veremos más adelante la calidez y la comunicación relacional cobran especial importancia al momento de mantener y fidelizar al cliente interno.

2.1.3 Padres de Familia

Hacen parte esencial en la toma de decisiones de los aspirantes y son parte de la cadena de apoyo de los estudiantes. Además, de acuerdo con encuestas hechas en la Universidad Antonio Nariño el día de la inducción a los estudiantes de la jornada diurna, durante los dos periodos académicos del año 2013, el 80% de los padres de familia son los que pagan la educación de los estudiantes de pregrado.

La inclusión de los padres de familia en la cadena de valor de las instituciones de educación superior está ligada al fortalecimiento del núcleo de la sociedad, a la formación en valores y a la actividad de veedor que ejerce la familia en cada uno de los estudiantes. Por esto es necesario tener un protocolo de atención a padres de familia, teniendo en cuenta las restricciones en el acceso a la información que señala la Ley 1581 de 2012, por medio de la cual se dictan disposiciones generales de habeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales.

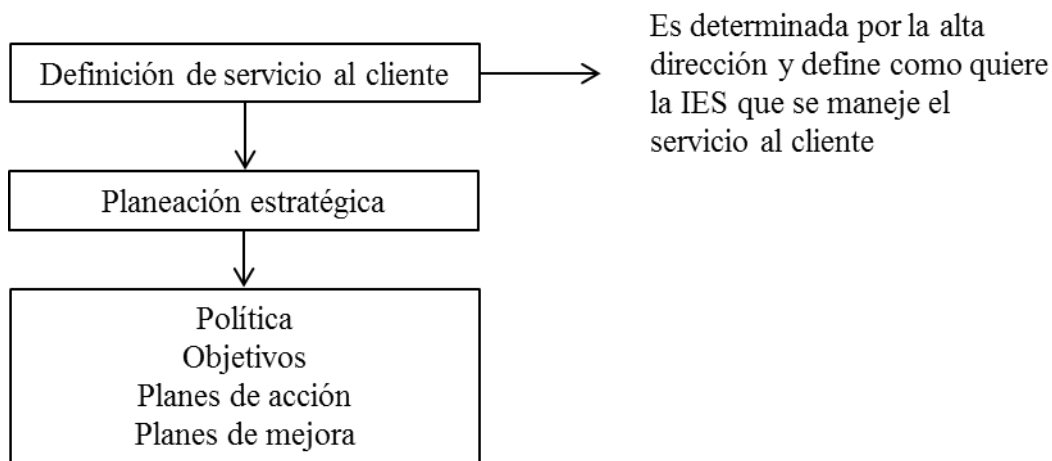
2.1.4 Egresados

Los egresados hacen parte integral de la comunidad universitaria y su relación con la IES debe fortalecerse por medio de un portafolio de servicios acorde a sus necesidades ofreciendo actividades académicas, sociales, culturales, laborales que permiten el contacto y participación activa con ellos.

La percepción que ellos tengan de la institución es muy importante pues a través de ellos se abren nuevos mercados y son los encargados a través de su desempeño profesional la buena imagen institucional.

2.1.5 Consejo Directivo y Rectoría

Son los encargados de dar dirección a la institución y de su compromiso depende el buen desarrollo y cumplimiento de los planes y estrategias. El manejo de la comunicación y el planteamiento de la cultura organizacional están basados en sus directrices.



Construcción propia con base en el libro Cultura de Calidad del Servicio

2.16 Administrativos

Son los encargados de poner en práctica las estrategias, en sus manos estrategias, de ellos depende el éxito en la implementación de los planes. Son determinantes en el funcionamiento de la institución, ellos son la fuerza que dinamiza la organización, por lo tanto es necesario contar con la gente apropiada, con las capacidades y habilidades propias para el desempeño de sus tareas. Sumado a esto, se deben tener establecidos procesos de evaluación de rendimiento que muestren el comportamiento en el servicio deseado por la institución y mecanismos de capacitación y retroalimentación de acuerdo a los resultados de la evaluación.

2.1.7 Ministerio de Educación

Es el ente que regula el actuar de las instituciones de educación superior, la comunicación con ellos debe ser abierta y clara. Es importante tenerlos en cuenta y establecer protocolos de servicio de cara a las visitas de pares académicos para la solicitud o renovación de los registros calificados, los procesos de acreditación de alta calidad y la entrega de informes entre otros.

3. Modelo de servicio al cliente

En este punto ya se tiene claro la importancia de la comunicación, los fundamentos del servicio al cliente y los grupos de interés, ahora y para instaurar un modelo de servicio al cliente es necesario responder las siguientes preguntas:

1. ¿Quiénes son los clientes de la IES y cuáles son sus necesidades y expectativas?
2. ¿De dónde vienen los clientes: colegios, empresas, ciudades etc.?
3. ¿Por cuál medio se enteraron de la Universidad?
4. ¿Cuál es el valor que encuentra en nuestro portafolio de servicios?
5. ¿En qué forma y medida la IES está cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus clientes?
6. ¿En qué forma lo está haciendo la competencia?
7. ¿Cuáles son sus puntos vulnerables?

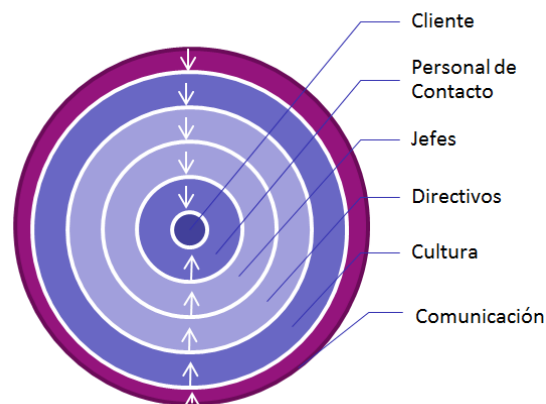
Al responder estos interrogantes se puede conocer más a los clientes y proyectar una estrategia de servicio en el que las personas, elementos y recursos se maneje de una manera racional y eficiente, focalizada en generar, con el servicio al cliente, un valor agregado que afecte de manera positiva su percepción.

El servicio al cliente es un sistema de actividades que interactúan en diferentes procesos y que termina en lo que se denomina servicio visible, que es el punto en el que el cliente interactúa con el personal de atención. Esto demuestra la importancia que tiene la planeación y el enfoque de la organización frente al servicio al cliente pues determina cómo va a ser la preparación del personal el cual debe tener comunicación, motivación, capacitación y empoderamiento. Si las personas que ejercen una misma labor no se comunican entre ellas, los procesos son inconsistentes o se repiten y por lo tanto se vuelven ineficientes.

La comunicación es el eje del servicio al cliente, pues se constituye en una herramienta que facilita el flujo de información en todos los niveles de la organización; horizontal entre las áreas y ascendente del cliente hacia la IES. La información debe ser canalizada, catalogada y

organizada para establecer relaciones de doble vía y generar mejoramiento continuo. En esta comunicación juega un papel importante la cultura organizacional, determinada por la identidad de la IES, los valores, objetivos, características y normas con las que el personal se acerca al cliente.

Enrique Muller, plantea un modelo de cultura del servicio en el que el cliente es el centro y todo se orienta hacia él, los servicios, productos, sistemas, personal de contacto, jefes, y dirección (Muller de la Lama, 1999).



Construcción propia con base en el libro Cultura de Calidad del Servicio

En general es una cultura de servicio que abarca todas las áreas y elementos de la organización, esto implica que debe haber un programa de atención para clientes interno y clientes externos que contemple:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son sus necesidades?
- ¿Cuál es la mejor manera de comunicarse con ellos?
- Un procedimiento de evaluación de la satisfacción de los clientes
- Unas acciones de mejora de la calidad de los servicios

Para implementar una cultura del servicio se debe realizar un manual de atención al cliente con las siguientes características:

1. Definición del servicio al cliente
2. Visión
3. Principios que orientan el servicio
4. Políticas de servicio
5. Atributos del servicio
6. Valor agregado
7. Análisis y estructura de los canales
8. Protocolo de servicio
9. Identificación del recurso humano que participa en el servicio
10. Entrenamiento del recurso humano
11. Infraestructura
12. Procesos de evaluación del servicio: indicadores de medición para la evaluación del servicio e indicadores de medición para los canales de servicio.

En todo el proceso de implementación del modelo es necesario que cada colaborador o individuo de la organización conozca la información general de la institución y la que le compete por su ubicación dentro de la misma, es decir si estamos hablando con una secretaria de una facultad, esta persona debe estar empapada de todo lo relacionado con homologaciones, calendario académico, reglamento estudiantil, disposiciones académicas, acreditación entre otras; a esto se le llama saber: que las personas conozcan que hay que hacer, cómo hacerlo y para qué hacerlo. El siguiente nivel se llama querer: está relacionado con la actitud y apropiación de los valores y la motivación que tiene para hacer lo que le corresponde y el último es poder: debe tener un entorno y herramientas que le permitan y faciliten hacer su trabajo de la manera correcta. (Muller de la Lama, 1999)

Continuando con esto, la selección del personal es clave para el éxito en el servicio al cliente pues los colaboradores no solo deben saber, querer y poder sino que el servir tiene que ser un valor dentro de sus características profesionales. Adicional al proceso de selección, es necesario implementar programas de inducción y entrenamiento en los que se

trabaje sobre los valores corporativos, las reglas, la manera en la que se deben hacer las cosas y un modelo de evaluación en el que se haga un seguimiento a los índices de satisfacción de los clientes internos y externos.

En el proceso de inducción y capacitación se debe incluir al personal de seguridad y de servicios general, que en muchas ocasiones son relegadas de este tipo de actividades y paradójicamente son ellos los primeros puntos de contacto con los clientes externos. Todas las personas que llegan a una institución son recibidas por el personal de seguridad y son ellos los encargados de responder las primeras preguntas. Estas personas no hacen parte de la institución, pero se les debe generar un sentido de pertenencia hacia la misma, pues ellos no solo se encargan de la seguridad sino que son puntos de información.

Cada funcionario hace realidad la cadena del valor cuando:

- Se esfuerza por atender, en forma ágil y dinámica, un requerimiento de servicio de un cliente.
- Distribuye información necesaria para dinamizar el proceso, en forma oportuna y por los canales más adecuados.
- Lleva al día su trabajo, considerando que éste incide sobre el resultado final de los procesos de la cadena de valor.
- Se esfuerza por dejar una buena impresión en los clientes, con una actitud cálida y cortés.
- Impulsa el trabajo en equipo y otorga la debida importancia al aporte de todos los compañeros.
- Propone ideas y soluciones a situaciones que ayudan a mejorar el servicio al usuario.

Para finalizar, es importante resaltar que la organización es un sistema en el que todos actúan como parte de un engranaje que hace posible la sostenibilidad de la institución y en el que prestar un servicio de calidad es un esfuerzo colectivo.

Asimismo, el establecimiento de un manual de servicio al cliente es iniciativa de la alta dirección, pero requiere del compromiso de toda la institución para crear una cultura

organizacional en la que se trabaje en un ciclo de mejora continua enfocado en la satisfacción de los grupos de interés.

Una condición para prestar un servicio extraordinario que fidelice a los clientes y que apalanque los procesos comerciales y de sostenibilidad de una institución de educación superior se centran en crear unos canales de comunicación fluidos, multidireccionales entre la dirección y el personal administrativo, pero también entre los clientes y la dirección. Además de contar con personal consciente de su trabajo, responsable de su desempeño y corresponsable del desempeño de su unidad en el contexto de la organización.

A lo anterior se suma, que la agilidad en el servicio es uno de los aspectos que más impacta la opinión del cliente, por eso, se requiere acortar los tiempos de los procesos. Esto significa que todos los procesos y trámites que van dirigidos al usuario externo e interno deben ser lo más ágiles y simples posibles. Esto depende de que existan relaciones internas de mayor calidad que redundarán en un servicio excelente al usuario y en consecuencia un aumento en su satisfacción.

Por último, la comunicación es el eje del servicio al cliente, teniendo claro lo que se quiere comunicar, se desarrollan planes internos y externos para poder divulgar los proyectos, que apoyan el plan de desarrollo de la institución, segmentado de acuerdo al propósito, al nicho de mercado al cual se va a dirigir el portafolio académico, de servicio y de extensión, de las instituciones de educación superior.

Referencias Bibliográficas

- Berry, L. (1995). *¡Un buen servicio ya no basta! Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. New York: The Free Press.
- Botía Sanabria, M. L. (7 de 11 de 2014). *GALE CENGAGE LEARNING*. Obtenido de GALCE CENGAGE LEARNING:
<http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA340181088&v=2.1&u=uanna&it=r&p=IFME&sw=w&asid=41cad53c831a905a37f3d105e36a5968>
- Cees B.M, V. R. (1197). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Pearson Educación.
- Domínguez Collins, H. (2006). *El Servicio Invisible*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Gary, K. P. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lamb, C. H. (2011). Análisi de las oportunidad de marketing. En C. H. Lamb, *Marketing* (pág. 192). Distrito Federal, México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V. .
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Cartilla Comunidad Educativa*. Obtenido de Ministerio de Educación Nacional: http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-342445_Pdf_guia_comunidad_educativa.pdf
- Morale. (2006). Comunicación: herramienta estratégica de gestión empresarial. *Portafolio*.
- Muller de la Lama, E. (1999). *Cultura de Calidad del Servicio*. México: Trillas.
- Ospina Dias , M., & Sanabria Rangel, P. (2 de Diciembre de 2010). *Un enfoque de mercadeo se servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIEME*. Obtenido de <http://eprinnts.ucm.es/tesis/cee/ucm-t26770.pdf>
- publishing, M. (2007). *Comunicación Eficaz con la clientela*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Universidad Antonio Nariño. (Enero de 2009). *Reglamento Estudiantil*. Obtenido de Universidad Antonio Nariño:
http://www.uan.edu.co/images/comunidaduan/documentos/Reglamento_Estudiantil.pdf
- Universidad Militar Nueva Granada. (2012). *Capítulo III Denominación y Categoría de los Estudiantes*. Bogotá: División de Publicaciones y Comunicaciones UMNG.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2002). *Marketing de Servicios*. México: McGraw-Hill.
- Muller de la Lama, E. (1999). *Cultura de Calidad del Servicio*. México: Trillas.