



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación**

**Carrera de Comunicación Social**

**TEMA:**

**“Análisis comunicacional de la calidad de atención al usuario brindado por el personal administrativo central de la Universidad de Cuenca”**

Trabajo de titulación, previo a la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.

**AUTORAS:**

Sandra Carolina Fiallo Berdugo  
C.I: 0104417431

María Claudia Moscoso Amaya  
C.I: 0704611482

**DIRECTOR:**

Mst. Víctor Hugo Guillermo Ríos  
C.I:0101643827

Cuenca – Ecuador

Abril - 2019



## RESUMEN

Actualmente conocemos que, según la comunicación organizacional, la base sólida para el desarrollo una empresa es conseguir la satisfacción de su público interno, pues así aseguramos cambios positivos y mejoras internas que se ven reflejadas en la complacencia de sus diferentes usuarios.

A través de esta investigación pudimos determinar el grado de satisfacción de los usuarios internos de la Universidad de Cuenca con respecto a la calidad de atención al usuario recibida por parte del personal administrativo; se analizaron sus opiniones, se midieron los resultados y se contrastó con las versiones del personal administrativo sobre las estrategias de comunicación aplicadas por parte de la Universidad.

Partimos por analizar y definir los términos, conceptos y las teorías sobre los que se fundamenta el estudio. Posteriormente, realizamos un análisis profundo de la situación comunicacional actual de la Universidad, el cual no sirvió como guía y punto de partida para luego dar lugar al proceso de investigación, medición, contraste y análisis de resultados que permitió tener una vista más amplia de los problemas: las causas y los efectos que los producen. Y así desarrollar un plan comunicacional con estrategias, inmediatas y a largo plazo, para generar mayores ventajas y eliminar las falencias detectadas.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional. Satisfacción. Usuarios internos. Atención al usuario. Estrategias de comunicación.



## ABSTRACT

Nowadays, we know that according to the organizational communication, the solid base for the development of an enterprise is getting satisfaction from the internal public. Thereby, we assure positive changes and internal improvements which are shown in the complacency of the users.

Through this research, we determined the degree of satisfaction of the internal users in the University of Cuenca, with regard to the quality of the support to the user received by the administrative staff. They were analyzed their opinions, the results were measured and all of it was contrasted with the versions of the staff about the communication strategies applied by the University.

We started by analyzing and defining the terms, concepts, and theories about the research was based on. Then, we did a deep analysis of the current communicational situation at the University, which was useful as a guide and starting point for the research, measurement, contrast, and analysis of the results. All this allowed us to have a wider sight of the problems: the causes and effects that produce them. In this way, to develop a communicational plan with short and long-term strategies, to generate more improvements and eliminate the flaws detected.

**Keywords:** Organizational communication. Satisfaction. internal users. User support. Communication strategies.



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	3
ÍNDICE GENERAL.....	4
INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS.....	7
AGRADECIMIENTO.....	14
DEDICATORIA.....	16
INTRODUCCIÓN .....	18
CAPÍTULO I.....	20
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
1. Definiciones generales.....	20
1.1 La Comunicación .....	20
1.1.1 Comunicación Organizacional. ....	22
1.1.1.1 Comunicación Organizacional y satisfacción .....	24
1.1.2 Comunicación Interna .....	25
1.1.3 <i>Stakeholders</i> .....	27
1.1.3.1 Usuario Interno.....	28
1.1.4. Atención al usuario.....	28
1.1.4.1 Satisfacción del Usuario.....	29
1.1.4.1.1 Niveles de satisfacción .....	31
1.1.4.1.2 Características de la satisfacción al usuario: .....	32
1.1.4.1.3 Teoría de la Motivación e Higiene .....	33
1.1.5. Clima laboral .....	34
1.1.6 Cultura Organizacional .....	37
1.1.7 Estrategias de Comunicación .....	41
1.1.7.1. Red interna de comunicación: Organigrama .....	42
1.1.7.2. Ergonomía .....	44
1.1.7.2.1. Ventajas de la ergonomía .....	45



1.2. Universidad de Cuenca.....	46
1.2.1. Aspectos Comunicacionales.....	47
1.2.1.1 Misión.....	47
1.2.1.2. Visión .....	48
1.2.1.3 Principios y Valores .....	48
1.2.1.3.1 Principios.....	48
1.2.1.3.2 Valores .....	48
1.2.2 Aspectos Departamentales: .....	50
1.2.2.1 Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación .....	50
1.2.2.2 Unidad de Talento Humano .....	51
CAPÍTULO II .....	52
LA COMUNICACIÓN Y LA UNIVERSIDAD .....	52
2.1 Diagnóstico de la situación actual.....	52
2.2. Clima laboral .....	54
2.3. Organigrama.....	65
2.4 Comunicación interna en relación a atención al usuario.....	67
2.4.1 Descripción y perfil del puesto.....	67
2.5 Estrategias de comunicación .....	70
2.5.1 Comunicación digital .....	71
2.5.2. Capacitaciones al personal administrativo .....	71
CAPÍTULO III .....	74
FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA .....	74
3.1 Metodología de investigación .....	74
3.1.1 Tipo de investigación .....	74
3.1.1.1 Metodología mixta .....	74
3.1.2 Enfoque de investigación .....	75
3.1.2.1. Cualitativo .....	75
3.1.2.2. Paradigma interpretativo - Observación.....	76
3.1.2.3 Cuantitativo .....	76
3.2 Población y muestra .....	76
3.2.1. Muestreo de Estudiantes.....	77



3.2.2. Muestreo Docentes .....	78
3.3 Variables.....	79
3.3.1. Variables indicadores – Docentes, estudiantes y administrativos.....	79
3.4. Modelo de encuestas .....	79
3. 4.1. Encuestas .....	80
3.4.1.1. Encuestas a docentes .....	80
3.4.1.2. Encuestas a estudiantes .....	92
3.4.1.3 Producto de las encuestas.....	111
3.5 Paradigma interpretativo: observación.....	112
3.5.1 Producto de la observación .....	120
3.6 Modelo de entrevista .....	121
3.6.1. Entrevistas al personal administrativo.....	121
3.6.2 Producto de entrevistas al personal administrativo .....	134
3.7. Estrategias de posible aplicación para la Universidad de Cuenca según previo estudio.	136
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	142
CONCLUSIONES:.....	142
RECOMENDACIONES: .....	144
BIBLIOGRAFÍA.....	145
ANEXOS:.....	149
Anexo 1: Encuesta a los docentes de la Universidad de Cuenca.....	149
Anexo 2: Encuesta a los estudiantes de la Universidad de Cuenca.....	152
Anexo 3: Modelo de entrevistas para el personal administrativo de la Universidad de Cuenca. ....	157



## INDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS.

<b>Tabla 1:</b> Elementos de la Comunicación.....	21
<b>Tabla 2:</b> Características de los servicios. ....	30
<b>Tabla 3:</b> Niveles de satisfacción.....	31
<b>Tabla 4:</b> Determinantes que constituyen el ambiente laboral. ....	35
<b>Tabla 5:</b> Componentes del clima laboral.....	36
<b>Tabla 6:</b> Modelo de Deninson. ....	39
<b>Tabla 7:</b> Tipos de organigrama según su representación gráfica. ....	43
<b>Tabla 8:</b> Tipos y temas de estudio de la Ergonomía. ....	44
<b>Tabla 9:</b> Variables indicadores.....	79
<b>Gráfico 1:</b> Elementos y proceso de comunicación.....	22
<b>Gráfico 2:</b> Clasificación de los Stakeholders .....	27
<b>Gráfico 3:</b> Representación de la Historia de la Universidad de Cuenca. ....	47
<b>Gráfico 4:</b> Clima Laboral 1. Información al personal. ....	55
<b>Gráfico 5:</b> Clima Laboral, 2. Información al personal .....	55
<b>Gráfico 6:</b> Clima Laboral, Competencias: Delegación .....	56
<b>Gráfico 7:</b> Clima Laboral, Apoyo. ....	57
<b>Gráfico 8:</b> Clima Laboral, Ergonomía. ....	57
<b>Gráfico 9:</b> Clima Laboral, .2 Ergonomía. ....	58
<b>Gráfico 10:</b> Clima Laboral, 3 Ergonomía. ....	58
<b>Gráfico 11:</b> Clima Laboral, Vida Personal/Laboral .....	59
<b>Gráfico 12:</b> Clima Laboral, 2 Vida Personal/Laboral .....	60
<b>Gráfico 13:</b> Clima Laboral, .3 Vida Personal/Laboral .....	60
<b>Gráfico 14:</b> Clima Laboral, 4 Vida Personal/Laboral .....	60
<b>Gráfico 15:</b> Clima Laboral, Favoritismo .....	61
<b>Gráfico 16:</b> Clima Laboral, 2 Favoritismo .....	61
<b>Gráfico 17:</b> Clima Laboral, 7 Justicia .....	62
<b>Gráfico 18:</b> Clima Laboral, Hospitalidad.....	63
<b>Gráfico 19:</b> Clima Laboral, Trabajo en equipo .....	63
<b>Gráfico 20:</b> Clima Laboral, 2 Trabajo en equipo .....	64
<b>Gráfico 21:</b> Departamentos de atención al usuario más frecuentados – Docentes. ....	80
<b>Gráfico 22:</b> Accesibilidad al brindar información. - Docentes .....	81
<b>Gráfico 23:</b> Accesibilidad al brindar información. - Docentes (Medición por facultades).....	81
<b>Gráfico 24:</b> Amabilidad del personal administrativo.- Docentes .....	82
<b>Gráfico 25:</b> Amabilidad del personal administrativo.- Docentes (Medición por facultades) ..	83
<b>Gráfico 26:</b> Tiempo de dedicación. - Docentes.....	84
<b>Gráfico 27:</b> Tiempo de dedicación. - Docentes (Medición por Facultades) .....	84



<b>Gráfico 28:</b> Personal capacitado para brindar información. - Docentes.....	85
<b>Gráfico 29:</b> Personal capacitado para brindar información.- Docentes (Medición por facultades) .....	86
<b>Gráfico 30:</b> Facilidad de ubicación de personal. - Docentes.....	87
<b>Gráfico 31:</b> Facilidad de ubicación de personal.- Docentes (Medición por facultades) .....	87
<b>Gráfico 32:</b> Herramientas y recursos materiales. - Docentes .....	88
<b>Gráfico 33:</b> Herramientas y recursos materiales - Docentes (Medición por facultades) .....	89
<b>Gráfico 34:</b> Cómo se considera a la atención recibida. - Docentes.....	90
<b>Gráfico 35:</b> Cómo se considera a la atención recibida. - Docentes (Medición por facultades) .....	90
<b>Gráfico 36:</b> Departamentos más frecuentados. – Estudiantes.....	93
<b>Gráfico 37:</b> Ayuda y soluciones. – Estudiantes. ....	94
<b>Gráfico 38:</b> Ayuda y soluciones. – Estudiantes. (Medición por Facultades) .....	94
<b>Gráfico 39:</b> Amabilidad del personal administrativo. – Estudiantes.....	95
<b>Gráfico 40:</b> Amabilidad del personal administrativo. – Estudiantes. (Medición por facultades) .....	95
<b>Gráfico 41:</b> Tiempo dedicado. - Estudiantes.....	96
<b>Gráfico 42:</b> Tiempo dedicado. – Estudiantes. (Medición por facultades).....	97
<b>Gráfico 43:</b> Personal administrativo capacitado e informado. - Estudiantes .....	98
<b>Gráfico 44:</b> Personal administrativo capacitado e informado. – Estudiantes (Medición por facultades) .....	98
<b>Gráfico 45:</b> Facilidad de contactar al personal encargado. – Estudiantes.....	99
<b>Gráfico 46:</b> Facilidad de contactar al personal encargado. – Estudiantes (Medición por facultades) .....	100
<b>Gráfico 47:</b> Servicios y beneficios. - Estudiantes .....	101
<b>Gráfico 48:</b> Servicios y beneficios.- Estudiantes (Medición por facultades).....	101
<b>Gráfico 49:</b> Horario de atención. - Estudiantes .....	103
<b>Gráfico 50:</b> Horario de atención.- Estudiantes (Medición por facultades) .....	103
<b>Gráfico 51:</b> Información clara y comprensible. - Estudiantes.....	105
<b>Gráfico 52:</b> Información clara y comprensible. - Estudiantes (Medición por facultades) ....	105
<b>Gráfico 53:</b> Solución de necesidades. - Estudiantes.....	106
<b>Gráfico 54:</b> Solución de necesidades. - Estudiantes (Medición por facultades) .....	107
<b>Gráfico 55:</b> Tiempo de espera – Estudiantes.....	108
<b>Gráfico 56:</b> Tiempo de espera – Estudiantes (Medición por facultades) .....	108
<b>Gráfico 57:</b> Calificación de servicio. – Estudiantes .....	109
<b>Gráfico 58:</b> Calificación de servicio. - Estudiantes (Medición por facultades) .....	110

**Figura 1:** Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg (1959)..... 34

**Figura 2:** Elementos del modelo de Deninson. .... 38

**Figura 3:** Valoración del Clima Laboral general en la Universidad de Cuenca ..... 65





**Figura 4:** Organigrama actual de la Universidad de Cuenca. .... 66  
**Figura 5:** Formato de descripción y Perfil del Puesto de la Universidad de Cuenca. .... 67  
**Figura 6:** Formato de elaboración de Capacitaciones para la Universidad de Cuenca. .... 72  
**Figura 7:** Determinación del tamaño de la muestra. .... 77



## CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

---

Yo, María Claudia Moscoso Amaya, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Análisis comunicacional de la calidad de atención al usuario brindado por el personal administrativo central de la Universidad de Cuenca”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Abril 2019

María Claudia Moscoso Amaya  
C.I: 0704611482



## CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

---

Yo, Sandra Carolina Fiallo Berdugo, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Análisis comunicacional de la calidad de atención al usuario brindado por el personal administrativo central de la Universidad de Cuenca”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, Abril 2019

Sandra Carolina Fiallo Berdugo  
C.I: 0104417431



## CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

---

Yo, María Claudia Moscoso Amaya, autora del trabajo de titulación “Análisis comunicacional de la calidad de atención al usuario brindado por el personal administrativo central de la Universidad de Cuenca”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Abril 2019

María Claudia Moscoso Amaya  
C.I: 0704611482



## CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL

---

Yo, Sandra Carolina Fiallo Berdugo, autora del trabajo de titulación “Análisis comunicacional de la calidad de atención al usuario brindado por el personal administrativo central de la Universidad de Cuenca”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, Abril 2019

---

Sandra Carolina Fiallo Berdugo  
C.I: 0104417431



## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi colega y amiga en este proyecto: Ma. Claudia Moscoso, por el trabajo que hemos alcanzado juntas para cumplir esta meta.

A la Universidad de Cuenca por ser la institución que me acogió día a día durante mi carrera y me ha forjado como profesional. Al equipo de Talento Humano y Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación por ayudarnos con información para realizar este proyecto.

De igual manera agradezco a mi Director, Mgt. Hugo Guillermo Ríos por su ayuda y apoyo durante la ejecución del presente proyecto.

Carolina Fiallo Berdugo



## AGRADECIMIENTO

Infinitas gracias a mi familia: a mis padres: por el apoyo constante, por ayudarme a no rendirme cuando las cosas se ponían difíciles o extrañaba mucho mi hogar. A mi hermano, por su amor incondicional. A mi ángel en el cielo, gracias por enseñarme a ser fuerte. A mi eterno novio y ahora esposo, a ti, mil veces gracias por permitirme recargarme, darme fuerzas y luchar conmigo. A mi hijo Maximiliano: mi luz.

A los amigos, que a lo largo del camino se vuelven hermanos: gracias, Caro ¡lo logramos! A nuestro tutor de tesis: Hugo Guillermo R. quien, junto con las Unidades de Relaciones Públicas y Talento Humano, fueron apoyo absoluto para la realización de este trabajo.

Gracias a la Universidad de Cuenca, por brindarme tantas experiencias y hoy, poder disfrutar de la mejor de ellas.

Ma. Claudia Moscoso A.



## DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a mis familias; Fiallo Berdugo y Goyes Fiallo por ser el motor que me impulsa a ser mejor, su paciencia en esta travesía, por ese inmenso amor que me ayuda a seguir adelante cada día, por su ánimo y alegría; y a mi familia Heredia-Fiallo por el gran apoyo que me brindaron a lo largo de mi carrera universitaria, su cariño y consejos, pero de manera especial dedico este proyecto a mi madre, Martha Fiallo Berdugo quien fue un gran ejemplo de madre y mujer, que me enseñó hacer las cosas con pasión, por ser mi modelo de superación y lucha constante, por el esfuerzo que hizo cada día de su vida para mejorar la mía.

Carolina Fiallo Berdugo





## DEDICATORIA

A mi padre: Luis Ángel Moscoso García. Gracias por tanto.

Ma. Claudia Moscoso Amaya.



## INTRODUCCIÓN

Las Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional hoy en día son de vital importancia para las instituciones debido a que no solo viven en pro del cliente externo, sino también de sus clientes internos. En el caso de la Universidad de Cuenca, que presta directamente sus servicios a este público en particular, la calidad de servicios brindados es una arista prioritaria debido a que la satisfacción de sus necesidades depende de la capacitación del personal, los canales de comunicación que manejan y cómo estos reciben la información que a su vez se transmitirá a su público objetivo.

La atención al cliente o atención al usuario es parte fundamental para mantener la buena imagen de una organización. Sabemos que una institución se mantiene firme por su reputación, calidad en el servicio y/o productos que ofrece. Es por esto que es de suma importancia conocer, hasta el momento, la calidad de atención que está brindando la parte administrativa de la Universidad de Cuenca para así determinar el nivel de satisfacción que tienen los públicos internos (estudiantes y docentes) en cada una de las áreas de atención de la Universidad.

Por esta razón se realizó un sondeo de opinión y obtención de datos relevantes sobre la calidad y satisfacción de los usuarios. De esta manera se determina en porcentajes la satisfacción de los usuarios respecto a la atención que se les ofrece y las posibles medidas a tomar para optimizar a futuro la calidad institucional.

Este estudio revela el estado actual de cómo se desarrolla la prestación de servicios en la Universidad de Cuenca. Además propone, en base a los resultados obtenidos, estrategias para mejorar la satisfacción de usuarios y del personal administrativo al comprender las fortalezas y falencias de la atención brindada. Todo ello en base al análisis de las aristas que forman parte de la prestación de servicios: satisfacción, preparación, comunicación, trabajo en equipo, salarios, entre otros puntos clave que brinda el rectorado, vicerrectorado y direcciones departamentales de la universidad.

El desarrollo de este trabajo también servirá como guía de referencia para futuras investigaciones sobre la calidad de atención de la universidad. Los resultados obtenidos y las



estrategias formuladas para lograr la satisfacción de los usuarios servirán como referencia para determinar los niveles de satisfacción en el paso del tiempo.



## CAPÍTULO I

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 1. Definiciones generales

##### 1.1 La Comunicación

La Comunicación es el medio de conexión que poseemos las personas para intercambiar información o mensajes. La palabra comunicación proveniente del latín “communicare”, que significa “compartir algo, poner en común”. Esta acción es básica de los seres vivos, quienes obtenemos información sobre nuestro entorno para compartirla posteriormente.

Este intercambio de mensajes puede darse tanto de manera verbal, como no verbal, es decir, por medio de gestos, señas, símbolos...; sin embargo todo este proceso comunicativo no resulta exitoso si el receptor carece de habilidades para decodificar, interpretar y asimilar el mensaje. Hoy en día sabemos que no existe verdadera comunicación sin que ambos: el receptor como el emisor, intercambien continuamente posiciones, ya que es ese intercambio continuo de mensajes produce una verdadera la comunicación: Feedback o retroalimentación.

Fonseca Y. (2005), señala que comunicación es:

*...llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. (pág. 2)*

Shannon y Weaver, citados por Galeano (2017), mencionan que existen varios elementos que conforman este fenómeno comunicacional:

El modelo de Shannonn (gráfico 1) se representa por un esquema compuesto de cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino. Dentro de este modelo incluimos el ruido, que dificulta la decodificación del mensaje inicial.

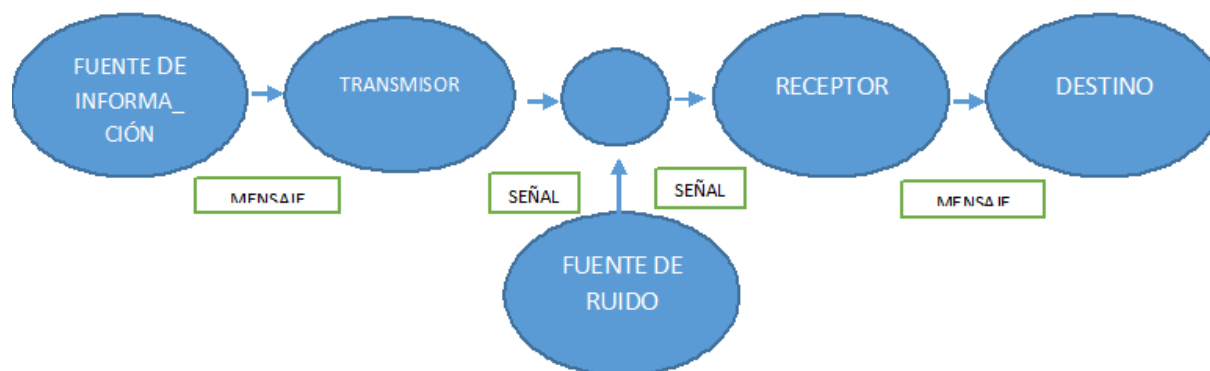
**Tabla 1:** Elementos de la Comunicación*Elementos de la comunicación.*

<i>Fuente</i>	La fuente es el elemento emisor principal del proceso de comunicación. Es el productor de las palabras o signos del mensaje a transmitir.
<i>Transmisor</i>	Podemos considerarlo como “el emisor técnico, es el encargado de TRANSFORMAR el mensaje emitido en señales o códigos y adecuados para el canal que se encargará de transmitirlos.
<i>Canal</i>	Es el medio técnico que debe transportar las señales codificadas por el transmisor. Este medio será; el teléfono, los cables, entre otros.
<i>Receptor</i>	Su función consiste en decodificar el mensaje transmitido y conducirlo por el canal, para transcribirlo en lenguaje comprensible por el verdadero receptor que es llamado destinatario.
<i>Destinatario</i>	Es el verdadero receptor a quien está destinado el mensaje. La persona a quien va dirigido el mensaje.
<i>Ruido</i>	Es un perturbador, que altera en diverso grado la señal durante su transmisión.

**Elaboración:** Las autoras a partir de Galeano E. “Modelos de Comunicación”

Estos elementos cumplen con el siguiente proceso (Shannon y Weaver) para que se efectúe el acto de comunicación:

**Gráfico 1:** Elementos y proceso de comunicación.



**Elaboración:** Las autoras a partir de Galeano E. “Modelos de Comunicación”

El modelo de Shannon y Weaver resulta atractivo, en términos de comunicación, debido a su sencillez y flexibilidad. No obstante, análisis más detenidos, muestran que en realidad no es mucho más que un modelo E-R ampliado. Dicho modelo explica poco sobre la comunicación humana. (Galeano, 2017)

### 1.1.1 Comunicación Organizacional.

Antes de hablar sobre la comunicación organizacional, aclararemos que se conoce como organización a un grupo de personas que trabajan conjuntamente para alcanzar metas determinadas, lo que favorecerá al grupo en el futuro. De igual manera, se la entiende como un conjunto conformado por estructuras que interactúan entre sí. La organización está conformada por comportamientos, estructuras, cultura y ritos. (Bartoli, A; 1991)

La comunicación organizacional es una disciplina basada en la psicología social, sociología y ciencias de la administración, por lo que puede ser explicada desde las matrices conceptuales de estas áreas. Para que la comunicación sea eficiente, es vital que de esta exista retroalimentación (*feedback*), no solo con sus clientes internos, sino también con sus clientes



externos y posibles clientes. Esto se debe a que esta retroalimentación favorecerá a mejorar y corregir sus puntos débiles y mejorar el canal por el cual se maneja la información.

Según Gerald Goldhaber (1994), presidente de Goldhaber Reseach Associates<sup>1</sup>, “La comunicación organizacional es el proceso de creación e intercambio de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes para hacer frente a una incertidumbre del entorno” (Goldhaber, 1994)

El autor nos muestra en su libro *Comunicación Organizacional* que **la teoría de la cultura organizacional** logra encapsular las características principales de una organización: a detalle, para de ahí partir con bases sólidas hacia el estudio de dicha organización. Esta teoría engloba desde las características más amplias hasta las más específicas como: el comportamiento de sus miembros, la imagen que proyecta, entre otras características. Esta teoría nos indica también que las organizaciones mantienen su esencia y valores similares a las características de la personalidad, logrando así cercanía y confianza entre el público y la empresa. (Goldhaber, G.;1994)

Esto permite la integración interna en el afianzamiento de sus procesos de adaptación para funcionar como un sistema social. Frente a esta teoría, Schein (1988) plantea que deben existir cuestiones internas que toda empresa debe desarrollar: óptima comunicación entre las partes del grupo, límites grupales e individuales, jerarquía y poder para así lograr controlar sus emociones y sentimientos, amistad e ideología para diferenciar los pensamientos y actuar de forma individual y colectiva.

Por otro lado, la **teoría de los sistemas sociales** del sociólogo alemán Niklas Luhmann (1997) señala la utilización de conceptos para describir los rasgos principales de sistemas diferentes, la búsqueda de los generales que facilitan la comprensión de la dinámica de cualquier sistema y la formalización de las descripciones de la realidad. Posee un carácter dinámico, multidimensional y multidisciplinario. La comprensión de las organizaciones parte identificando

---

<sup>1</sup> Empresa dedicada al estudio e investigación de estrategias comunicacionales; ha desarrollado importantes teorías y estudios a la comunicación.



lo que las caracteriza como una clase de sistemas sociales: determinar sus mecanismos de solución de problemas. (Luhmann, N, 1997, pág. 301-317).

Además, la **Teoría del comportamiento de las relaciones humanas** de Mayo E. nos indica la importancia de las relaciones interpersonales en los espacios de trabajo. El autor asegura que ayuda a mejorar la productividad y crear un ambiente más humano en el espacio de trabajo, puesto que afirma que esto es una variable importantísima de la satisfacción de los empleados. (Canós, Pons, Santandreu, & Valero, 2017). Al aplicarla a nuestra investigación, se relacionaría con el comportamiento del personal y de los usuarios, el funcionamiento de sus labores, trabajo en equipo, decodificación de mensajes, entre otros.

### **1.1.1.1 Comunicación Organizacional y satisfacción**

Una estrategia efectiva actualmente aplicada en la mayoría de empresas es la aplicación de estrategias de comunicación dirigidas a la satisfacción tanto de usuarios internos como externos. La relación entre comunicación, satisfacción y productividad se ha convertido en el motor de las organizaciones puesto que se ha demostrado que mientras más satisfechos estén los usuarios, mayor es la ganancia productiva y económica de la empresa. La constante y efectiva comunicación entre el personal en general de una empresa ayuda y mejora a su funcionamiento en sus lugares y actividades de trabajo, así como acelera el proceso de cumplimiento de metas y objetivos.

La comunicación organizacional cumple con la función de informar al personal, organizarlos y comunicarlos. Gran parte de la satisfacción de los usuarios surge a partir de las estrategias de comunicación aplicadas sobre ellos. Luring y Vedder (2010) mencionan que gran parte de la satisfacción está relacionada con el diseño y la organización del trabajo y que estos tengan el fin de que las situaciones diarias sean lo más satisfactorias posibles desde el punto de vista de los usuarios internos y externos. Los autores mencionan acerca de la satisfacción laboral:

*No hay duda de que el ser humano aprende continuamente si está rodeado de las condiciones adecuadas. La clave es proporcionarle información sobre la actuación pasada y presente, que podrá utilizar para mejorar la actuación futura (pág. 5)*





De esta manera, afirman que invertir en estrategias de comunicación que busquen la satisfacción de los usuarios es un ‘ganar-ganar’. Con usuarios satisfechos, que trabajen con pasión y ganas –y no por obligación– el incremento de productividad de la empresa será un hecho.

### 1.1.2 Comunicación Interna

La comunicación organizacional engloba diferentes herramientas o márgenes, la comunicación interna es una de ellas y en la cual nos enfocaremos de manera prioritaria a lo largo de esta investigación. Su importancia radica en que es la base para que tanto sus miembros como la institución compartan información sobre objetivos, metas, resultados y servicios que se brindan. La mejor forma de que una empresa progrese es mantener a los miembros de la institución orientados e informados sobre el rol que cumplen dentro de ella y cómo el correcto desenvolvimiento del equipo contribuirá al éxito del equipo.

Capriotti (1998) define a la comunicación interna como:

*“Contar con la organización para lo que la organización está haciendo”. La idea central de la comunicación interna es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, invitándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. (pág. 2)*

Para Cevera (2008), la comunicación interna es la base para que una organización sea transparente, puesto que no solo cumple un papel informativo, si no también comunicativo. Es decir, que exista información, respuesta y acción, logrando de esta manera crear identidad, reflexión, motivación del personal, entre otros objetivos.

La comunicación interna es muy influyente dentro de la empresa, ya sea cuando está planteada como estrategia formal o cuando se produce de manera informal. Robbins y Coulter (2005) explican cómo puede la comunicación influir en el personal de la empresa:



- Comunicación hacia abajo: Es la información que se transmite de gerentes a empleados. Se utiliza para informar, coordinar, dirigir, evaluar desempeños, transmitir problemas, medir metas, entre otros.
- Comunicación hacia arriba: En esta la información pasa desde los trabajadores hacia los gerentes. Se da al presentar informes, notificar situaciones, entre otros que nos permiten conocer el estado de los empleados y permitiendo crear un ambiente de confianza.
- Comunicación lateral: Se produce entre empleados que están en el mismo nivel jerárquico. Es aplicada para facilitar y acelerar procesos.
- Comunicación diagonal: Esta pasa a través de diferentes cargos y niveles de jerarquía. Es la más aplicada para mantener informados a gerentes y empleados de las situaciones diarias de la organización.

Sin embargo, a pesar de tener claros los canales y los procesos comunicativos por los que se transmite información en la empresa, existen factores que cumplen el papel de “barreras de comunicación” que dificultan la productividad, Vázquez (2015) nos menciona los siguientes:

- Barrera física: Se refiere a ruidos fuertes, ruidos distractores, ruidos mecánicos o tecnológicos; es decir cualquier interferencia que exista en el entorno según el canal que se utilice.
- Barreras semánticas: Esta barrera se refiere a la percepción o la interpretación que dio el receptor de la información. El ruido puede ser la deformación de la información por una mala interpretación involuntaria.
- Barrera psicológica: Es el ruido o interferencia causada por las emociones o los hábitos y los valores humanos o la personalidad. Se las conoce también como barreras personales y tiene su raíz en factores muy personales del individuo.
- Barrera fisiológica: barreras física que poseen los receptores o emisores; problemas de oído, de habla, entre otras.
- Barreras culturales: Varía de la cultura de los intercomunicadores. Diferencia de idioma, de costumbres, de experiencias y asociación.

### 1.1.3 Stakeholders

La palabra *stakeholders* hace referencia a todas las personas que se encuentren afectados o influenciados por una organización. Podemos decir que estas personas mantienen permanente interés en cómo va la actividad de dicha empresa puesto que en los resultados también se verán afectados. Urróz (2010), basada en la definición propuesta por Edward Freeman, define a *stakeholders* como toda persona o entidad que puede ser afectada por las actividades de una la empresa.

Este resultado de actividades depende de la toma de decisiones y estrategias que aplique una organización, sin embargo existe una manera en la que estas personas se clasifican:

**Gráfico 2:** Clasificación de los *Stakeholders*



**Fuente:** Guillem Recolons, (2017). “¿Qué es un stakeholders y cómo afecta a la gestión de una marca personal o personal branding? “

Este término acuñado por Freeman es un sinónimo de lo que usualmente conocemos como ‘usuario’ o ‘parte interesada’; su definición y clasificación no varían. Son usuarios o individuos que forman parte del medio institucional y reciben directamente de su



correspondiente institución su producto o servicios. Esos usuarios ocupan el puesto de ‘razón de ser’ de la institución. Cumplen la misma función y esperan los mismos beneficios.

### **1.1.3.1 Usuario Interno**

El término ‘usuario’, como lo explica Nuñez (2000), hace referencia a un persona o entidad (usuario corporativo) que hace uso de la información o servicios de información. Son la razón principal para que la organización genere los sistemas de información, productos o servicios. La clasificación de usuarios varía en sobre qué tipo de información de la organización les corresponde, en nuestro caso tomaremos en cuenta a los usuarios internos, a quienes se los define como:

*Usuario interno es toda persona, grupo o entidad, que se encuentra subordinada administrativa o metodológicamente a la misma gerencia que la entidad de información y que no tiene ninguna entidad intermedia de información. O sea, están incluidos todos los trabajadores de la organización a la cual pertenece la entidad de información, los de aquellas dependencias que, estando fuera de la organización desde el punto de vista administrativo, mantienen una subordinación metodológica con ella o con la propia entidad de información. (pág. 5)*

Ameca (2014) explica que usuario interno es un elemento que está ubicado dentro de una empresa. Su función es trabajar con información o material procesado hasta obtener sus propios resultados; luego pasar la posta a otro compañero hasta cumplir con la meta. Estos elementos de la comunicación organizacional son los encargados de entender la forma exacta de llevar a cabo el trabajo para así satisfacer a los demás usuarios y destacar la empresa.

La fuerza de una empresa comienza en su interior. Los usuarios internos son la esencia y la imagen, los elementos fundamentales para el operar de una empresa u organización. La satisfacción de su trato como empleado se refleja en el trato con los demás usuarios. Buscar tener usuarios internos contentos representa, para la organización, resultados positivos sobre su imagen y progreso.

### **1.1.4. Atención al usuario**

Podemos decir que, al referirnos a Atención al usuario, estamos hablando de la comunicación directa que tienen la empresa u organización con sus públicos internos (usuarios).



La apertura y disponibilidad que les ofrece para la resolución de problemas, inquietudes, información adicional, entre otros, sin hacer de menos la forma en la que lo haga. La empatía que guarde con sus públicos, llamada también ‘actitud de servicio’.

En cuanto a la actitud de servicio, Juana Acevedo Segura (2012), consultora especializada en Servicio al Cliente *ADVANTAGE SERVICE*, califica al servicio al cliente como “ACTITUD & ACCIÓN”. La autora recuerda que cada uno de nosotros, los usuarios, somos diferentes y, por supuesto, nos mueven diversas motivaciones. Aunque nuestras necesidades como usuarios puedan ser similares, exigimos un trato personalizado, cordial y eficiente. Acevedo recalca que las empresas no se pueden permitir “jugar con su reputación”.

Cuando Acevedo habla sobre “ACTITUD & ACCIÓN” hace referencia a:

**Actitud:** con la empatía, ser capaz de ponerse en los zapatos de sus usuarios, regalarles una sonrisa, ser amable o escuchar atentamente cuáles son las necesidades de los usuarios, brindarles un tiempo para cada una de sus inquietudes.

**Acción:** se trata de resolver con anterioridad o prever; encontrar la mejor manera de resolver algún problema o inquietud que se presente. En el caso de las secretarías, algunas veces los problemas que presenten los usuarios serán similares, por lo que ya existe una metodología para solventar esa necesidad, recalcando que todo esto procurará velar siempre por el bienestar del usuario. (Acevedo, 2012).

#### **1.1.4.1 Satisfacción del Usuario**

La satisfacción de usuario radica en el hecho de si el producto, información o servicio que adquirió cumple con sus expectativas tanto físicas, intelectuales, como emocionales. Como usuarios, siempre esperamos recibir un buen trato y que las expectativas que tenemos sobre lo que vamos a recibir sean cumplidas. Las buenas relaciones entre la empresa con los usuarios dependen principalmente de la calidad de servicios de los que son provistos. Trelles (2001) hace referencia en su libro de compilaciones a que las actitudes y conductas de los empleados trascienden en la imagen que los usuarios tienen de la empresa; por lo tanto, es responsabilidad de comunicación institucional de la empresa establecer estrategias y protocolos que les permitan a sus colaboradores brindar la atención esperada y adecuada.



En conjunto, la satisfacción del cliente se concibe en “...la idea que se hace el cliente sobre si su organización ha cumplido o superado sus expectativas según sus criterios de conducta global y rendimiento.” (Vavra, 2003) De esta forma, podemos decir que la satisfacción de los usuarios se puede medir según la imagen que los usuarios mantengan de la empresa. En la actualidad, podemos considerar como ejes de rendimiento a la satisfacción de las expectativas de los clientes y la eficiencia laboral de los colaboradores. Es por esto que la excelencia y la innovación son las bases principales para el éxito de la estructura empresarial.

Para lograr medir los niveles de satisfacción es indispensable conocer las necesidades del usuario; luego, saber si estamos realizando buenas prácticas internas para alcanzar un exitoso desempeño laboral, ya que, como ya lo hemos mencionado, desde aquí parte la proyección positiva o negativa a los demás usuarios. Hernández (2009), con base en Gallego (1996), menciona que:

*...el servicio es algo que se produce de forma simultánea, nunca existe con anterioridad, solamente se puede observar el resultado después de hecho. Sin embargo su impacto es claro y duradero.* (Eumed, 2009)

Existen algunas perspectivas que nos muestran una idea de la cuán cerca estamos a la satisfacción de los usuarios según las características de los servicios.

**Tabla 2:** Características de los servicios.

<b>Intangibilidad</b>	No se puede apreciar por medio de los sentidos, únicamente se basa en experiencias.
<b>Heterogeneidad</b>	La atención siempre es diferente, mantiene variables como “a quién va dirigida”, “en que momento fue dirigida”, entre otras
<b>Relación Humana</b>	La participación de las personas en forma directa o indirecta.
<b>Carácter perecedero</b>	No es almacenable. No se puede guardar.

**No exportable**

No se puede enviar ni exportar de un lugar o persona a otro.

**No revendible**

El hecho de ser intangible elimina esta posibilidad. O se puede vender experiencias.

**Elaboración:** Las autoras a partir de Hernández (2009) “*Satisfacción del cliente interno y externo, dos caras de una misma moneda*”

### 1.1.4.1.1 Niveles de satisfacción

Lograr la satisfacción del usuario es una de las metas principales de una organización, pero para saber en qué punto satisfacemos sus necesidades debemos conocer los niveles de satisfacción posibles que nos servirán de guía para la medición. Según Thompson (2006), los usuarios, tras adquirir un servicio o producto (información), pueden ubicarse en cualquiera de estos niveles de satisfacción según la atención recibida.

**Tabla 3:** Niveles de satisfacción

<b>Insatisfacción</b>	Se produce cuando la atención no alcanza expectativas del cliente.
<b>Satisfacción</b>	Se produce cuando se cumplen las expectativas del cliente. Sin más.
<b>Complacencia</b>	Sucede cuando el desempeño de la atención sobrepasa las expectativas del usuario.

**Elaboración:** Las autoras a partir de Thompson (2006)

La satisfacción de los usuarios, generalmente, asegura la permanencia de estos con la empresa. En el caso de nuestro objeto de estudio, la satisfacción de los usuarios asegura la excelencia y el crecimiento de la Universidad.



#### 1.1.4.1.2 Características de la satisfacción al usuario:

Thompson (2006) sostiene que la satisfacción de los usuarios puede ser medible a través de las siguientes características.

**Expectativas:** son las esperanzas que los clientes tienen con el producto o servicio. Este elemento puede depender de las prácticas de mercadotecnia de la empresa o el simple pensamiento del cliente.

**Sorpresa:** superar la expectativa que el usuario tendrá sobre la atención recibida es un efecto positivo en el objetivo que se pretende alcanzar.

**Experiencia previa:** es difícil cambiar el concepto de un usuario si anteriormente ha recibido una mala atención. Un usuario que ha perdido la confianza en la calidad de atención que recibe proyectará con su actitud la inconformidad hacia la misma. Mas un usuario nuevo puede significar una gran oportunidad de generar buenas experiencias de trato.

**Generar emociones positivas:** las emociones son parte principal del ser humano, la proyección que se genere en el usuario tras la calidad de servicio recibido será el reflejo del tipo de atención que este recibió.

Diversos estudios aseguran que existe una fuerte relación entre calidad y satisfacción, y hacen referencia a que la calidad del servicio influye en la satisfacción del usuario, como ya lo hemos manifestado anteriormente. Pero el autor enfatiza en que esa relación es más fuerte según las emociones del usuario que recibe el servicio, según sus motivaciones y expectativas. (Ramos, 2017)

Según las aristas de medición, el autor indica que todo varía según la emoción del momento de los usuarios. Es decir, si anteriormente no tuvo una buena atención, está condicionado a recibir la misma atención siempre. Es por ello que cualquier variante mínimamente positiva hará que supere su anterior expectativa y considere una buena atención. Y así se aplicarán con cada uno de los puntos anteriormente mencionados.

Según las teorías que nos hablan sobre satisfacción, encontramos la siguiente, que será de gran ayuda:





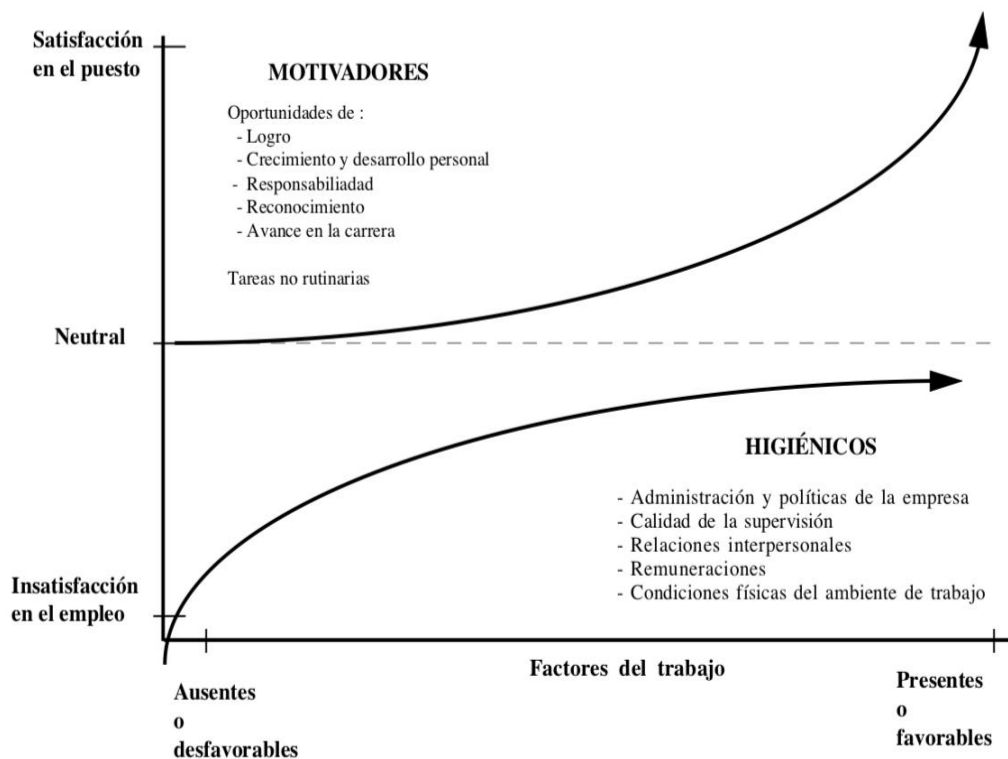
### 1.1.4.1.3 Teoría de la Motivación e Higiene

Manso (2002) con base en Herzberg, (1959), nos habla sobre la teoría de Motivación-Higiene. Como su nombre lo indica, esta teoría tiene relación con las motivaciones de los colaboradores dentro del ambiente laboral, generando dos factores principales en el trabajo.

Estos factores que contribuyen en la insatisfacción que puede experimentar el trabajador durante la ejecución de su trabajo, se los denomina Higiene. Según el autor, actúan de forma análoga a los principios de la higiene médica (eliminado o previniendo los peligros en la salud). Dentro de estos se pueden encontrar a: *la supervisión de las actividades, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo* (más adelante denominada ergonomía), *remuneraciones, prestaciones, seguridad en el trabajo, y a las políticas y prácticas administrativas de la empresa.* (Pág. 81).

Cuando estos factores no están presentes, el empleado puede generar un sentimiento de insatisfacción laboral, desmotivando al personal (Herzberg, 1959).

El segundo conjunto de factores de los que habla Manso (2002), está directamente asociado con las experiencias satisfactorias que tienen los trabajadores en la empresa. Estos se relacionan, en base a las actividades de sus puestos de trabajo a los que Herzberg llamará “motivación”, estos pueden ser la sensación de realización personal efectuando las tareas de su puesto de trabajo, lo que genera satisfacción. El reconocimiento de su desempeño, lo trascendental de una tarea realizada, la responsabilidad, los avances profesionales y de crecimiento que obtiene en el trabajo, son detonantes en el estímulo de satisfacción. (Manso, 2002)

**Figura 1:** Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg (1959)

**Fuente:** Manso, J. (2002) “El Legado de Frederick Irvin Herzberg”

### 1.1.5. Clima laboral

El clima laboral nos sirve de indicador para conocer el estado actual de una empresa. Nos muestra detalles de la vida organizacional, del diario vivir de los usuarios de una organización: normas internas, estrategias, relaciones laborales, ambiente físico, metas, entre otras. Anzola (2003) menciona que el clima laboral hace referencia a las percepciones e interpretaciones que los empleados y colaboradores tienen con respecto a su organización o empresa. Estas, a su vez, influyen en la conducta de todos los individuos, diferenciando una organización de otra.

Salazar, J. y sus colegas, Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. manifiestan que toda organización laboral es un micro ambiente compuesto por personas, cargos, actividades



laborales, puestos de trabajo, relaciones y demás elementos que corresponden al medio físico, natural o cultural. A pesar de la variación de elementos según la organización, los autores engloban tres determinantes que constituyen el ambiente laboral.

**Tabla 4:** Determinantes que constituyen el ambiente laboral.

<b>EL general</b>	Que engloba aspectos económicos, sociales, legales y tecnológicos, que influyen a largo plazo en las actividades de los directivos, la organización y sus estrategias.
<b>El operativo</b>	Comprende a los clientes, el trabajo en general, los proveedores y los factores que ejercen influencia sobre la dirección
<b>El interno</b>	Abarca el total de las fuerzas que actúan dentro de una organización y cumplen actividades específicas para la dirección y desempeño. Este, a diferencia de los dos anterior, actúa en la organización desde adentro. Se mide a través de resultados internos.

**Elaboración:** Las autoras a partir de la fuente “*Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*”, 2009.

De los determinantes expuestos centramos nuestra atención en el determinante interno. Engloba el ambiente interno de la organización, todo su historial de estrategias, comunicaciones, programas de capacitación, el personal y sus relaciones laborales, satisfacción laboral, aptitud y actitud del personal, recursos materiales, entre otros elementos que, como mencionan los autores, el estudio de este determinante...

*...nos conduce a su seguimiento regular con vista a identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento. (pág. 68)*



El estudio del clima laboral en una organización engloba factores que ejercen influencia sobre el personal, principalmente la influencia negativa. Mediante este estudio se pretende erradicar las circunstancias nocivas, ya sea en el entorno natural y laboral, la presencia de sobrecargas, el tiempo libre y cualquier ambiente nocivo-agresivo, por el que podría atravesar uno o más de los miembros de la organización.

Para determinar el clima laboral, debemos tomar en cuenta algunos factores que, juntos, nos ofrecen una mejor visión del estado interno laboral.

**Tabla 5:** Componentes del clima laboral.

<b>Componentes</b>	<b>Detalle</b>
Ambiente Físico	Abarca el espacio físico; las instalaciones, los equipos de uso, el color de las paredes del área, la limpieza, la temperatura, el ruido.
Características estructurales	El tamaño de la organización, el estilo que maneja, la estructura formal.
Ambiente social	Comprende aspectos como: compañerismo, conflictos entre personal o departamentos, la comunicación.
Características personales	Actitudes y Aptitudes, motivaciones, expectativas.
Comportamiento organizacional	Abarca aspectos como productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, la tensión.

**Elaboración:** Las autoras a partir de “Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral” ACIMED, 2009



Tomando en cuenta estos aspectos, inferimos que el clima organizacional es el resultado de la interacción entre las características tanto del personal como las de la organización. Y el resultado de estos se reflejan en los diferentes comportamientos que asume el personal, ya sea en atención, en cumplimiento de metas, calidad de servicios, efectividad y otros.

### **1.1.6 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es uno de los factores más importantes dentro de una organización. En la actualidad, algunos autores la ligan fuertemente con la eficacia y efectividad que mantiene el personal, así como también con la productividad e incluso con el autoestima de los empleados. En el ámbito de la comunicación, se define a la cultura organizacional como el conjunto de valores, actitudes, hábitos y supuestos que definen a una organización; sin embargo contamos con definiciones más completas por parte de autores expertos.

Schein (1985) define a la cultura organizacional como:

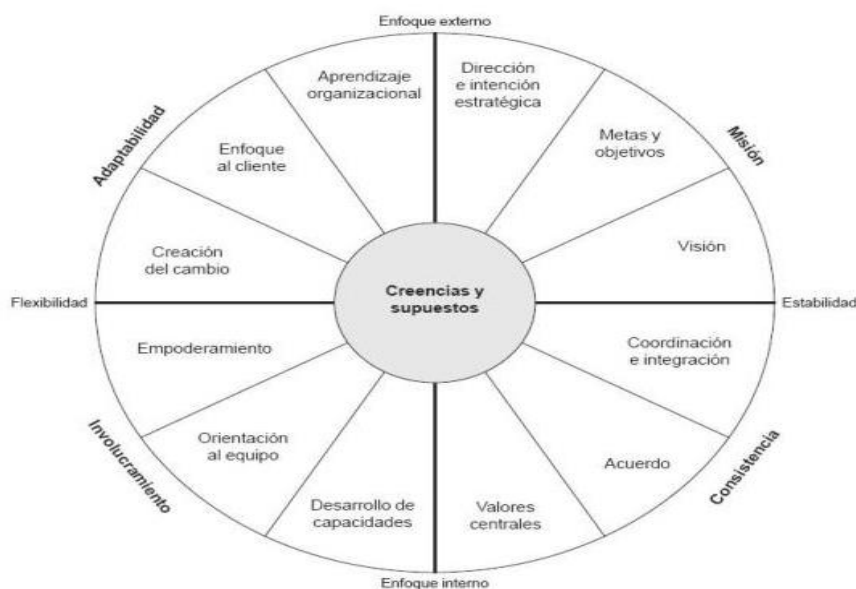
*El patrón de presupuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado mientras aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, y que ha funcionado tan bien para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (pág. 6)*

Para este autor, la cultura organizacional es la base de las creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales, de forma subjetiva, definen la visión que los empleados tienen sobre su lugar de trabajo. Menciona que esta puede ser intervenida de manera directa por mecanismos directos que causan efectos en el personal como: acciones planeadas sobre reacciones ante crisis, estrategias comunicacionales de manera interna y externa, interés del clima laboral, recompensas, responsabilidad social que puedan ser medidas y analizadas por sus líderes. La manera indirecta de en que puede intervenir la cultura organizacional tiene que ver con la decoración de los espacios, el ruido, el clima, el espacio, entre otras.

Todos estos aspectos físicos y emocionales, en conjunto, representan el alma de la empresa, puesto que se ven reflejados en el actuar de sus empleados y proyectados hacia sus clientes. Todos los aspectos que involucra la cultura organizacional están ligados estrechamente a la cultura personal de los colaboradores de una organización: las emociones, las creencias, los supuestos, entre otros son factores.

Mediante estudios e investigaciones, Deninson comprobó la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados, el aumento de finanzas, la satisfacción de los clientes, así como también el interés de las empresas de entender estos procesos y alcanzar mejor desempeño e innovación (Martínez, 2010). Estas investigaciones condujeron a Deninson a la teoría de que la cultura organizacional pertenece al área administrativa de una empresa. De ahí, su idea de elaborar un modelo que permita medir la cultura organizacional para determinar cuál es el tipo de cultura más efectiva para la empresa y qué cambios podría necesitar la cultura organizacional actual para hacer sus procesos más efectivos. Este modelo está compuesto por cuatro ejes que representan las posibles situaciones o etapas por las que atraviesa una empresa: internos y externos, de flexibilidad y estabilidad.

**Figura 2:** Elementos del modelo de Deninson.



**Fuente:** Martínez, (2010) “Relaciones entre cultura y desempeño organizacional”

Cada uno de estos ejes se traducen en situaciones por las que pasa el personal de la empresa y a la forma de reaccionar y de actuar. Cada eje posee las subdivisiones que se detallan a continuación:

**Tabla 6:** Modelo de Deninson.**Involucramiento**

Considerado como el empoderamiento de los empleados. Refleja el desarrollo humano, de su capacidad en los diferentes ámbitos de la empresa.

Representa el compromiso de los empleados y la influencia que tienen en la organización. Este eje se subdivide en: facultamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades.

**Consistencia**

Este eje considera que el comportamiento de los individuos se fundamenta en el conjunto de valores centrales como la habilidad de lograr acuerdos, la coordinación para cumplir sus actividades y la integración.

Se considera que las empresas que cumplan con este eje poseen una cultura fuerte y significativa que influye en el comportamiento de las personas, logrando formar un sistema interiorizado en el cual se compartan las mismas creencias y valores.

Este eje se subdivide en: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.



## Adaptabilidad

Este eje permite a los empleados de una empresa responder y reaccionar a los cambios que puedan presentarse y aún así cumplir las necesidades de los clientes.

La adaptabilidad les permite a las empresas tomar riesgos, cumplir con el cliente, crear y cambiar constantemente y así mejorar y dar más valor a sus clientes.

Este eje se subdivide en: creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional.

## Misión

Se refiere a la claridad que tienen los empleados sobre los propósitos y objetivos que deben alcanzar y las estrategias para lograrlo.

Se subdivide en: dirección e intenciones estratégicas, metas y objetivos, y visión.

**Elaboración:** las autoras a partir de Martínez, 2010 “*Relaciones entre cultura y desempeño organizacional*”

Deninson (2010) asegura que la satisfacción de los empleados se refleja mediante acciones positivas de desempeño y se logra alcanzar la satisfacción de los usuarios mediante innovación, cumplimiento y atención. Mantiene que los clientes necesitan tener clara la misión de la empresa, poder evaluar, comprender y adaptarse al lugar de trabajo, sentirse parte de la empresa mediante la participación. Y actuar con coherencia para lograr una cultura eficaz.

Este modelo nos permite analizar la situación de la organización desde diferentes ejes, todos relacionados al desempeño de la organización. Los ejes de misión y consistencia (estabilidad) están ligados estrechamente con resultados de efectividad financiera, mientras que involucramiento y adaptabilidad (flexibilidad) están relacionados con el desarrollo de productos e innovación. Adaptabilidad y misión (enfoque externo) se relaciona con el crecimiento de





ingresos y que consistencia e involucramiento (enfoque interno) con la calidad de productos y servicios. (Martínez, 2010) Nos ofrece una visión amplia del manejo actual de la cultura organizacional, permitiéndonos identificar sus falencias y elaborar estrategias de cambio para así lograr la satisfacción de los empleados y que eso se refleje en su desempeño en las labores cumplidas.

### **1.1.7 Estrategias de Comunicación**

Definimos como estrategia al camino y los actos y acciones que tomamos para alcanzar una meta y el actuar competitivo que tenemos para lograrlo. La estrategia permite definir la forma y el ámbito de la operación. Franklin (2009)

Basándonos en esa definición, decimos que estrategias de comunicación son herramientas que nos sirven de ‘planificadoras’ en el actuar de la organización. Estas estrategias, al ser comunicacionales, abarcan diversos aspectos que van desde imagen corporativa, comunicación interna, externa, relaciones públicas, entre otras. Estas estrategias nos permiten desarrollar el modo y el modelo en el plan a seguir en la estructura organizacional dentro de una organización para el cumplimiento de metas y objetivos.

La organización, la estrategia y la estructura organizacional están estrechamente ligadas puesto que son estas precisamente quienes permiten la ‘edificación’ de la organización mediante el cumplimiento de sus objetivos.

Franklin (2009), en su libro *Organización de empresas*, hace referencia a que el trabajo de relación entre la estructura de comunicación y las estrategias debe asegurar la estabilidad que la organización necesita y así permitirle ser flexible en el futuro y mantenerse en la actual competencia. Esta relación entre estrategia y estructura organizacional implica que, cuando surja la necesidad de hacer cambios de estrategias, no se modifique la estructura y esto se traduzca a rendimiento que supera al promedio.

Las estrategias de comunicación son parte principal de una organización, la aplicación de ellas de manera formal (aplicadas a la estructura y no como ideas instintivas) permite medir



los resultados y comprobar el estado de cumplimiento de las metas. Influyen también en la satisfacción del personal al tener de manera clara y exacta los procesos a seguir y no creando ambigüedad ni falta de protocolos.

### **1.1.7.1. Red interna de comunicación: Organigrama**

Según la definición de Enrique B. Franklin en su obra *Organización de empresas*, organigrama es:

*...es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran relaciones que guardan entre sí y los órganos que la componen» (Pág. 78)*

Los mensajes que se transmiten en una organización siguen su curso según un camino establecido de elementos, ya sean personas o departamentos, hasta llegar a su destino para la ejecución: esto se le conoce como red interna de comunicación. En todas las organizaciones, grandes o pequeñas, existe siempre un camino por el que el mensaje debe seguir, ya sea de manera formal o informal. Este proceso está presente en todo tipo de empresa u organización, el camino de manera informal se presenta al momento de saber a quién se debe informar y quienes deben informarle sobre las labores, y el camino formal, que cumple la misma función, es conocido como organigrama.

En esta red se detalla de manera individual y departamental la ubicación jerárquica de los componentes de la organización y la relación que hay entre ellos. El organigrama muestra cómo se pretende que los mensajes fluyan dentro de la organización (Trelles, 2001). La red interna de comunicación varía de la exigencia de la empresa por hacer respetar el organigrama establecido. Enrique Franklin, (2009, p.124) menciona que entre las utilidades o beneficios de contar con un organigrama establecido contamos con:

- Proporcionar al personal una visión clara y formal de la organización
- Facilitar el conocimiento de la organización, así como sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis comunicacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta

En el caso de la representación física del organigrama en una empresa, este puede clasificarse según su forma y jerarquías.

**Tabla 7:** Tipos de organigrama según su representación gráfica.

*Tipos de organigrama según su representación gráfica*

<i>Verticales</i>	En este tipo de organigrama se muestran de arriba abajo, arriba lo de mayor jerarquía, los departamentos o personas principales en la organización y su toma de decisiones.
<i>Horizontales</i>	Este tipo de organigrama se grafica de forma horizontal y se lee de izquierda a derecha siendo en de la izquierda el de mayor jerarquía.
<i>Mixto</i>	Este tipo de organigrama es aplicado en instituciones con amplio número de personal. Se grafica de forma vertical y horizontal.
<i>De bloque</i>	Se grafica de forma vertical pero integra mayor cantidad de departamentos o personas en el mismo nivel jerárquico.
<i>Circulares</i>	La unidad de mayor jerarquía se coloca en el centro de una serie de círculos, que representan líneas de autoridad, La autoridad se mide desde adentro hacia afuera; las unidades de igual jerarquía se grafican en un mismo círculo y las relaciones jerárquicas se indican por una línea.

**Elaboración:** Las autoras a partir de Promonegocios.net, 2017



La forma gráfica en la que se representa el organigrama varía de la proyección que quiere mostrar la empresa sobre su jerarquía. El uso de cualquier modelo gráfico expuesto depende de diferentes factores o elementos de los que está compuesta la organización como: cantidad de empleados, cultura organizacional, número de departamentos, entre otros factores que son tomados en cuenta para el correcto diseño del organigrama. Es decir, no hay un modelo que sea ‘el correcto en general, si no, que de entre los diferentes modelos debemos encontrar el que mejor se acople a las características de la empresa.

### 1.1.7.2. Ergonomía

Según La Asociación Española de Ergonomía (2018) entendemos a la ergonomía como:

*...el conjunto de conocimientos de carácter multidisciplinar aplicados para la adecuación de los productos, sistemas y entornos artificiales a las necesidades, limitaciones y características de sus usuarios, optimizando la eficacia, seguridad y bienestar.* (Ergonomos, 2018)

De acuerdo a este concepto, podemos inferir que la ergonomía busca la correcta adaptación de los espacios de trabajo según las características y necesidades de sus colaboradores, sobreponiendo las necesidades de las personas frente a los objetos y cosas; teniendo como objetivo alcanzar la eficacia, el bienestar y la eficiencia de los empleados brindándoles un ambiente cómodo para la realización de sus actividades.

Entre los aspectos de estudio tomados en cuenta para la efectuación de la ergonomía encontramos los siguientes:

**Tabla 8:** Tipos y temas de estudio de la Ergonomía.

<b>Ergonomía Física</b>	Estudia cómo se relaciona el hombre con la actividad física y el movimiento.	Posturas de trabajo, materiales, movimientos repetitivos, diseño del puesto, comodidad física, entre otros.
-------------------------	--	---

<b>Ergonomía Cognitiva.</b>	Estudia los procesos mentales: percepción, memoria, razonamiento, respuesta motora.	Carga de trabajo mental, toma de decisiones, funcionamiento experto, interacción persona-ordenador, fiabilidad humana, estrés y formación laboral.
-----------------------------	---	--

<b>Ergonomía Organizacional</b>	Optimización de los sistemas sociotécnicos, incluyendo las estructuras organizativas, los procesos y las políticas.	Comunicación, Talento humano, diseño de tareas, horarios de trabajo, trabajo en equipo, trabajo cooperativo, organizaciones virtuales, gestión de calidad.
---------------------------------	---	--

**Elaboración:** Las autoras a partir de la fuente *INSST. Instituto Nacional de Seguridad en el Trabajo. "Áreas de especialización y temas de estudio – Ergonomía"*.

Si me mira la aplicación de la ergonomía como una estrategia a corto plazo, podría considerarse como demasiado costoso, principalmente si la empresa no ha tomado en cuenta estos detalles para la satisfacción de los usuarios. Pero a largo plazo se puede alcanzar como resultado trabajadores que cumplan sus funciones de manera más agradable, rápida y efectiva.

#### **1.1.7.2.1. Ventajas de la ergonomía**

El objetivo de la ergonomía es adecuar el trabajo a las capacidades y posibilidades del ser humano, mejorando la calidad y productividad, tanto en la salud y seguridad del empleado como en su satisfacción durante su periodo laboral. La comodidad a la hora de realizar una actividad es significativa al momento de generar un ambiente ideal de trabajo, ya que mientras mayor sea la satisfacción en el espacio de trabajo, se genera mayor eficiencia de las actividades realizadas, alcanzando así los resultados deseados sin desperdiciar recursos.

Mejorar la productividad de un empleado suele partir de hechos simples como entregarles todas las herramientas necesarias de trabajo para el cumplimiento de sus actividades

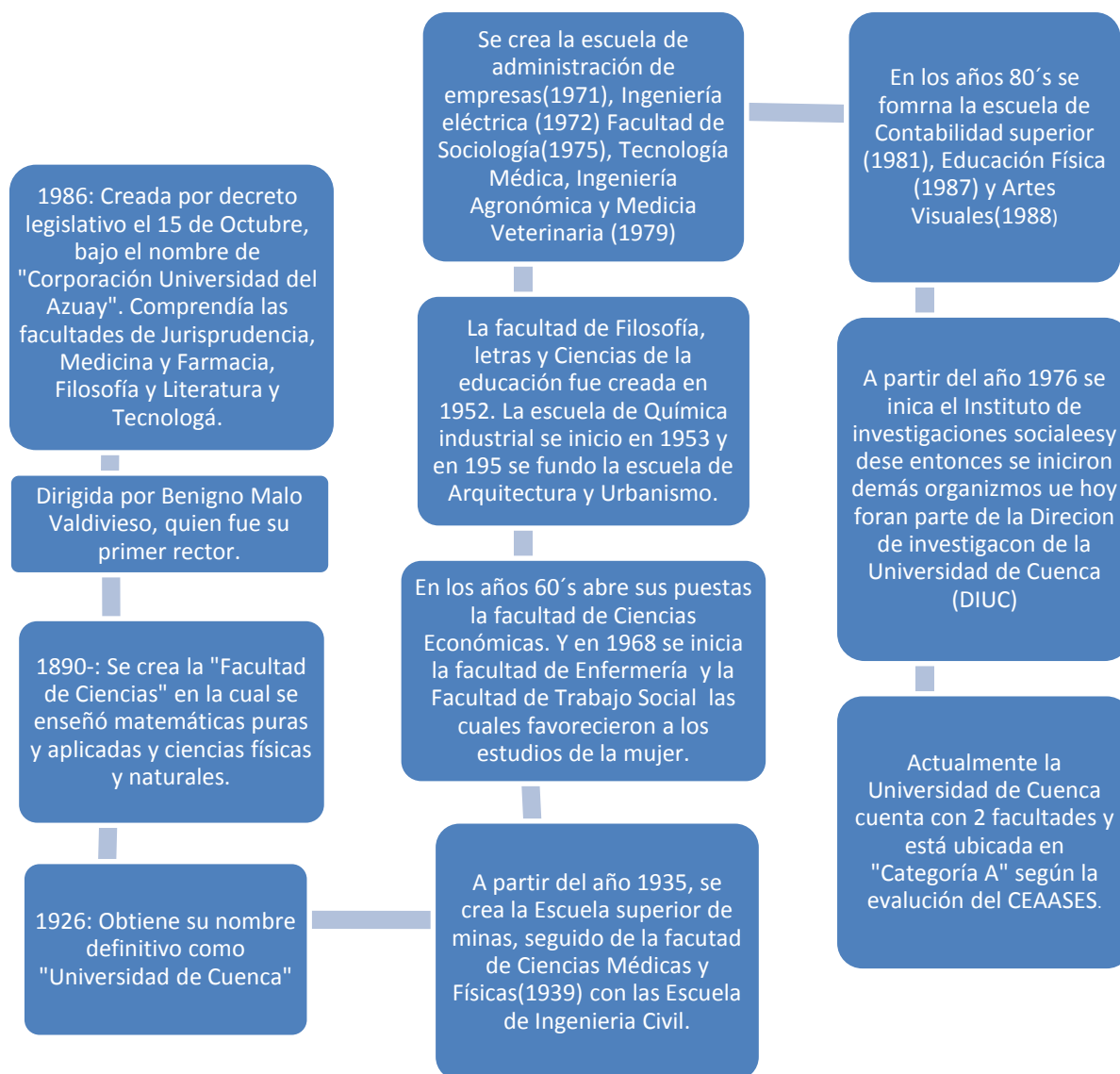


diarias. Los factores ambientales también influyen durante la jornada de trabajo: la cantidad de luz, ubicación de los equipos electrónicos.

## **1.2. Universidad de Cuenca**

La Universidad de Cuenca se encuentra situada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Está conformada por un flujo de alrededor 3500 usuarios. Según datos obtenidos de la página web de la Universidad de Cuenca (2017), en relación a su historia, aspectos organizacionales y departamentales podemos representarla en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3:** Representación de la Historia de la Universidad de Cuenca.



**Elaboración:** Las autoras a partir de Universidad de Cuenca, 2017

### 1.2.1. Aspectos Comunicacionales

Según la fuente web de la Universidad de Cuenca (2017), los aspectos que conforman la comunicación corporativa e imagen institucional son:

#### 1.2.1.1 Misión

*La Universidad de Cuenca es una universidad pública, cuya misión es formar profesionales y científicos comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida, en*



*el contexto de la interculturalidad y en armonía con la naturaleza. La Universidad fundamenta en la calidad académica, en la creatividad y en la innovación, su capacidad para responder a los retos científicos y humanos de la época y sociedad regional, nacional e internacional equitativa, solidaria y eficiente. (Universidad de Cuenca, 2017)*

### **1.2.1.2. Visión**

*La Universidad de Cuenca se proyecta como una institución con reconocimiento nacional e internacional por su excelencia en docencia con investigación y vinculación con la colectividad; comprometida con los planes de desarrollo regional y nacional; que impulsa y lidera un modelo de pensamiento crítico en la sociedad. (Universidad de Cuenca, 2017)*

### **1.2.1.3 Principios y Valores**

#### **1.2.1.3.1 Principios**

La Universidad de Cuenca se rige por los principios de la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Educación Superior, y son:

- Humanismo.
- Inclusión.
- Libertad.
- El pensamiento creativo y plural.
- La gratuidad de la educación hasta tercer nivel.
- La equidad de género.
- Igualdad de Oportunidades. (Universidad de Cuenca, 2017)

#### **1.2.1.3.2 Valores**

La universidad se rige por seis valores fundamentales para llevar a cabo sus funciones diarias:

##### *a. Compromiso*

- Servir a la sociedad y promover la preservación del medio ambiente.
- Fortalecer el sentido de identidad y pertenencia aportando proactivamente a las estrategias de mejoramiento institucional.

##### *b. Transparencia*





- Transparentar todos los actos académicos, científicos y administrativos.
- Facilitar el acceso del público a la información institucional.
- Presentar informes y rendir cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad.

*c. Excelencia*

- Fomentar e impulsar cambios en la calidad y pertinencia de la educación superior.
- Trabajar bajo los principios de calidad y pertinencia social y científica en el cumplimiento de los ejes misionales.
- Gestionar la excelencia con eficacia y eficiencia.
- Liderar la gestión académica, científica y administrativa.

*d. Lealtad*

- Fomentar el trabajo en Equipo.
- Asegurar una comunicación altamente efectiva hacia dentro y hacia fuera.
- Apoyar a la gestión institucional.

*e. Innovación*

- Generar nuevo conocimiento científico y tecnológico.
- Gestionar los cambios institucionales y del entorno con visión proactiva.
- Fortalecer las capacidades y competencias del talento humano.
- Impulsar el desarrollo tecnológico para mejorar la gestión académica y de investigación.

*f. Equidad*

- Generar en la comunidad universitaria hábitos de autorreflexión organizacional para promover el cambio.
- Mejorar y diversificar las políticas de acción afirmativa.



- Respetar la diversidad cultural en todas sus manifestaciones y velar por el cumplimiento de los derechos de los diferentes grupos de la comunidad universitaria y de la sociedad. Fortalecer la vinculación con la colectividad. (Universidad de Cuenca, 2017)

### **1.2.2 Aspectos Departamentales:**

Entre las treinta y siete unidades que conforman a la Universidad de Cuenca, tomamos en cuenta, de manera prioritaria, a dos unidades que están estrechamente relacionadas con nuestro tema de estudio, las cuales se describen a continuación:

#### **1.2.2.1 Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación**

Para Martini (1998), con base en diferentes autores, las relaciones públicas son la parte administrativa encargada de evaluar actitudes, identificar políticas y planear procedimientos en pro de la organización; como también, ejecutar programas de acciones y comunicaciones que genere satisfacción en sus públicos.

La Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación es una de las Unidades más importantes en la Universidad, como se puede apreciar en el organigrama. La función que cumple la Unidad de Comunicación está encargada de:

*...coordinar y apoyar actividades de difusión y visibilización que permitan mostrar y posicionar a la Universidad de Cuenca como una institución activa, de calidad, orgullosamente pública, diversa, equitativa y comprometida con la sociedad.*  
(Universidad de Cuenca, 2017)

La Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación cuenta con diversos y variados procesos y funciones: desde ser soporte principal de directivos, hasta brindar servicios a todos los usuarios la comunidad universitaria que consten dentro del reglamento, para así poder ejecutar procesos de difusión y comunicación que cumplan con la línea institucional establecida a través de normas y leyes a las que se debe la Universidad de Cuenca.



### 1.2.2.2 Unidad de Talento Humano

Chiavenato (2002) considera que la gestión de Talento humano representa el área sensible a la cultura de una organización. Es una de las áreas más importantes de una organización y de esta depende el cumplimiento de los objetivos desde la satisfacción de empleados y de aplicación efectiva de estrategias.

La Universidad de Cuenca, mediante su página web, nos acerca a la gestión cumplida por parte de su unidad de talento humano. Menciona que su clave se basa en la participación de su gente, en el proceso de cambiar, innovar, evolucionar, enfrentar y principalmente, “entender la universidad y nuestra misión en ella”.

La función que desempeña la unidad de talento humano es:

*...actúa como reguladora y vigiladora de las políticas y sus tareas están enfocadas a las labores administrativas tales como: contratar, revisar cargas sociales y beneficios, al igual que administrar las decisiones con respecto a las remuneraciones. (Universidad de Cuenca, 2017)*

Nos explica también cómo lograr un mejor alcance y productividad a través de las relaciones con los demás departamentos:

*...se puede lograr con el apoyo de los máximos organismos administrativos de la Universidad, contando con la colaboración de los Directores Departamentales, quienes tienen la responsabilidad final sobre los procesos y los resultados de la Universidad.*

*Por lo tanto la Dirección de Talento Humano debe coordinar con las diferentes Direcciones de la Universidad para re concebir y reconfigurar rápida y completamente su función convirtiéndose en un área comprometida con la generación de resultados para la Universidad de Cuenca. (Universidad de Cuenca, 2017)*

Además, menciona cuáles son las posibles estrategias a seguir o cómo debe actuar para lograr satisfacer las expectativas que tiene la organización:

*...la Dirección de Talento Humano debe comenzar a actuar profesionalmente, enfocándose en el producto del trabajo y menos en el trabajo que realiza, debe también crear mecanismos para producir resultados, debe medir su efectividad en términos de competitividad, en lugar de medir la comodidad de sus integrantes y liderar la transformación cultural de la Universidad. (Universidad de Cuenca, 2017)*



## CAPÍTULO II

### LA COMUNICACIÓN Y LA UNIVERSIDAD

#### 2.1 Diagnóstico de la situación actual

La comunicación juega un papel indispensable en el desarrollo y mantenimiento de las empresas e instituciones. Una de las partes principales englobadas dentro de la comunicación organizacional es la calidad de atención al usuario. Las relaciones entre público externo, interno y la empresa son las bases para la imagen positiva o negativa de la institución; contando con una buena calidad de servicio, afianza y compromete a sus públicos.

Una organización que mantenga como prioridad la calidad de atención al usuario consigue marcar la diferencia en el mercado, mostrándose mucho más competitiva y garantizando calidad en la oferta de su servicio. En el caso de la Universidad de Cuenca, la atención que se brinde al usuario en todas y cada una de las áreas son fundamentales tanto para los estudiantes como para el personal docente, debido a los diferentes públicos objetivos que maneja la institución: Externos (Bachilleres y ciudadanía en general; Internos (Docentes, personal administrativo, estudiantes).

Actualmente, existe un flujo de 15.847 estudiantes promedio de las facultades disponibles en el campus universitario: 767 estudiantes en la Facultad de Artes, 775 estudiantes en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, 1.016 estudiantes en la Facultad de Ciencias Agropecuarias, 892 estudiantes en la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, 2.436 estudiantes en Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 3040 estudiantes en la Facultad de Ciencias Médicas, 1.364 estudiantes en la Facultad de Ciencias Químicas, 1.551 estudiantes en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, 1.406 estudiantes en la Facultad de Ingeniería, 1.397 estudiantes en la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales, 464 estudiantes en la Facultad de Odontología, 739 Facultad de Psicología. En cuanto a docentes de todas las facultades antes mencionadas, existen 1.202 tanto mujeres como hombres.

El personal administrativo: empleados y personal administrativo general y central, la universidad cuenta con 537 representantes; Mujeres: 269 y Hombres: 268. Este proceso nos permitirá conocer las opiniones personales de los encuestados y entrevistados, así como



también sus sugerencias para optimizar la atención. El número total del personal tanto administrativo como estudiantes es de 17.586 personas que serán el universo total para realizar esta investigación. (Fuente: muestreo realizado por las autoras, 2018)

La Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación cuenta con un último estudio sobre satisfacción de los usuarios internos de la Universidad de Cuenca realizado en el 2016. Se realizó tres tipos de encuestas direccionadas a cada uno de sus públicos internos:

1. La primera se realizó a 200 estudiantes de las facultades de: Arquitectura, Artes, Ciencias Agropecuarias, Ciencias de la Hospitalidad, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Médicas, Ciencias Químicas, Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, Ingeniería, Jurisprudencia y Ciencias Políticas y Sociales, Odontología y Psicología.
2. Segunda encuesta se realizó a 108 docentes de la Universidad de Cuenca.
3. La tercera y última se realizó a 90 empleados que forman parte de la institución

Obteniendo los siguientes resultados:

Se les preguntó a los estudiantes de las facultades mencionadas anteriormente si la secretaría de sus respectivas facultades tiene la apertura y buen recibimiento en cuanto a consultas o peticiones. De las 3 opciones que se les entregó: si, no tanto y no; el **53%** de los estudiantes respondieron “**no tanto**”. Es por eso que el conocimiento de las funciones que realizan las secretarías de cada una de las facultades es importante. Pero, principalmente, la actitud al momento de tratar a los estudiantes, docentes o usuarios sin importar el rango que desempeñen es vital, así como también la apertura que tengan las funcionarias que laboran dentro de la institución al momento de facilitar información o responder dudas.

De igual manera, se les consultó el tiempo que se demoran al momento de realizar o resolver algún trámite. Los resultados obtenidos en el 2016 son favorables: el **55%** aseguró que el papeleo es ágil ya que se resuelve en 1 o 2 días laborables.

También se les consultó el nivel de satisfacción que tienen en cuanto a la información brindada por las secretarías. Los resultados obtenidos fueron positivos, ya que el **72%** de los estudiantes está satisfecho con la información brindada. Sin embargo, cuando se valoró la



calidad de atención en una escala de **1 al 5** (siendo **5** el punto más alto en cuanto a satisfacción) el estudio reflejó que el **42%** seleccionaron la puntuación **4** en calidad del servicio; y **3**, el **36%** de los usuarios. Evidenciando que uno de los principales inconvenientes del servicio al usuario en la Universidad de Cuenca es la actitud del personal a cargo de brindar información a los estudiantes.

En cuanto a los 108 docentes que fueron encuestados en el 2016, se les preguntó si, cuando ellos tienen algún requerimiento o necesitan realizar algún trámite en otro departamento o unidad, el personal se encuentra dispuesto a colaborar. Se obtuvo un resultado de **42%** en “**No tanto**”, y un **57%** en “**Si**”. Esto refleja que poco menos de la mitad de los docentes tiene algún tipo de inconvenientes al momento de solicitar información y colaboración con otros departamentos dentro la Universidad. Este resultado es algo que, sin duda, se puede corregir. En cuanto a tiempo de espera por solicitudes o requerimientos con relación a la pregunta antes mencionada, el **62%** reaccionó a la opción “**no tanto**”, haciendo referencia a que a respuesta de este departamento no es rápida y oportuna, contraria a la de los estudiantes.

En cuanto a valoración de la calidad de atención al usuario, al igual que los estudiantes, el mayor porcentaje lo obtuvo la valoración de **4** con un **58%**; mientras que **3** fue de **25%**. Es decir que la inconformidad en cuanto a la atención al usuario vuelve a verse reflejada de forma no tan positiva en el personal docente.

Es por eso que, mediante la realización de esta investigación, contaremos con valorizaciones de una muestra superior a la que se realizó en la encuesta de 2016: de 398 tanto estudiantes como docentes y empleados de la universidad. Esta decisión se tomó con el fin de verificar ¿qué tan satisfechos se encuentran los usuarios en el 2018?, y ¿qué calidad de atención está brindando el personal administrativo? Conociendo así los puntos a favor y las falencias sobre la atención brindada al usuario.

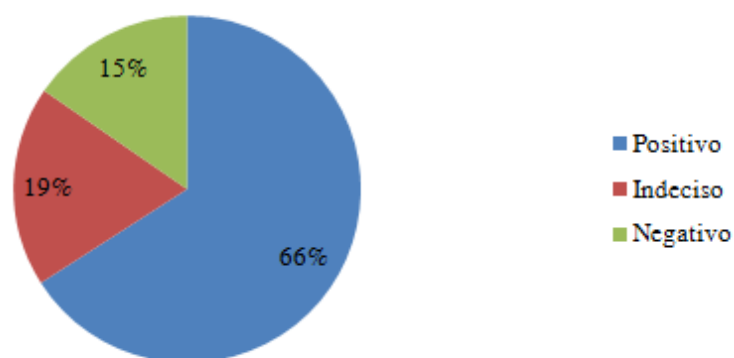
## **2.2. Clima laboral**

La Universidad de Cuenca cuenta con un estudio de “Clima Organizacional” realizado en el año 2015. Según la información obtenida en la Dirección de Talento Humano, nos enfocamos en todos aquellos indicadores y variables relacionadas a la comunicación interna dentro de la Universidad. (Universidad de Cuenca, 2015)

En cuanto a “Información” que la universidad brinda al personal administrativo y docente, se les consultó si su jefe inmediato les mantiene informados sobre asuntos y cambios importantes, obteniendo como resultado un 68% positivo por parte de los encuestados.

**Gráfico 4:** Clima Laboral 1. Información al personal.

**Opinión: Su jefe inmediato les mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes**

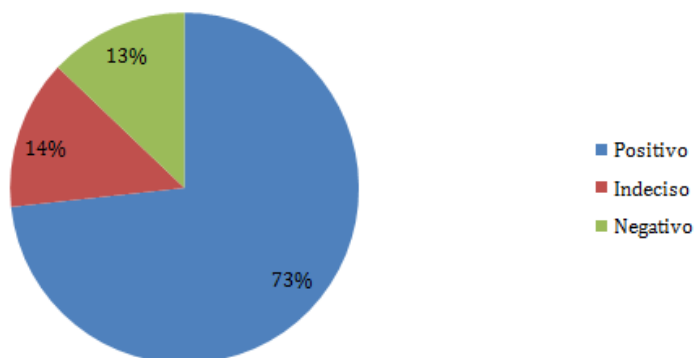


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

Adicionalmente, se les consultó si su jefe inmediato expresa de forma clara cuáles son sus expectativas con respecto al trabajo. Los resultados extraídos con respecto a dicha pregunta fue de un 74% de respuestas positivas.

**Gráfico 5:** Clima Laboral, 2. Información al personal

### Opinión: Su jefe inmediato expresa de forma clara cuáles son sus expectativas con respecto al trabajo

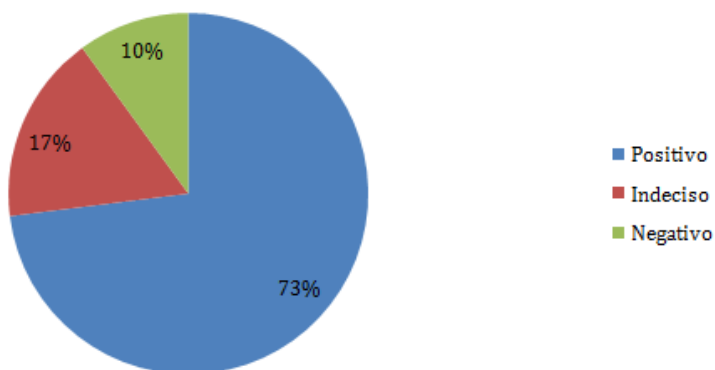


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

Con respecto a “Competencias” en relación a delegación de actividades, se consultó al personal si tienen autonomía necesaria para efectuar su trabajo de forma adecuada. Los resultados fueron positivos en un 73%, es decir que tienen la apertura para poder realizar sus actividades en base a su criterio.

### Gráfico 6: Clima Laboral, Competencias: Delegación

#### Opinión: Tiene autonomía necesaria para efectuar su trabajo de forma adecuada



**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

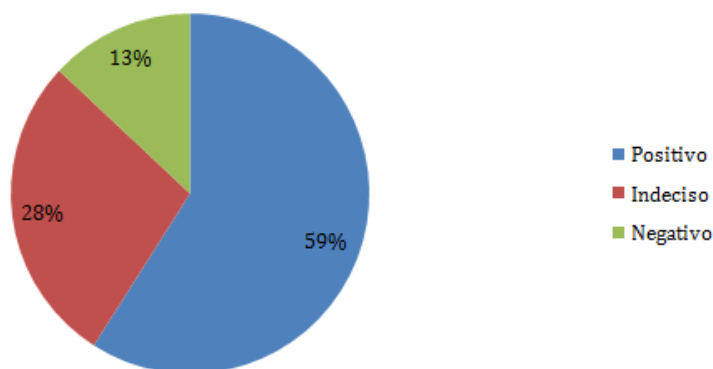
Otro indicador a investigar fue “Apoyo”, resaltamos la siguiente pregunta del clima laboral: “Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo”. En los resultados de clima laboral, el personal administrativo respondió de forma positiva en un 59%, siendo poco



más de la mitad de encuestados que está de acuerdo con los implementos de oficina recibidos. Un 28% de personal se encuentra indeciso con respecto a dicha pregunta y el 13% se encuentra inconforme con las herramientas de trabajo.

**Gráfico 7:** Clima Laboral, Apoyo.

**Opinión: Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo**

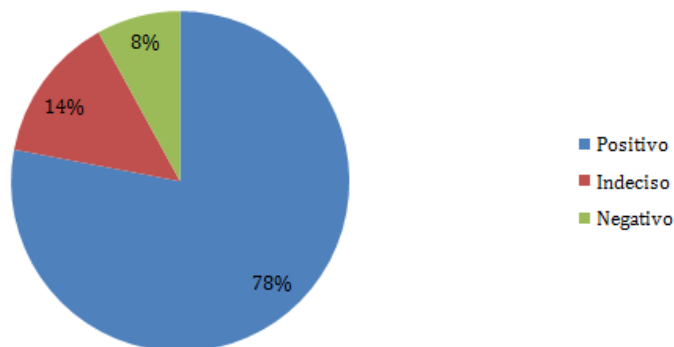


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

La “Ergonomía” es otro de los factores que se tomó en cuenta dentro de la encuesta, por lo que se realizaron varias preguntas para analizar este aspecto: El 78% del personal considera que es físicamente seguro para laborar.

**Gráfico 8:** Clima Laboral, Ergonomía.

**Opinión: Considera que es físicamente seguro para laborar.**

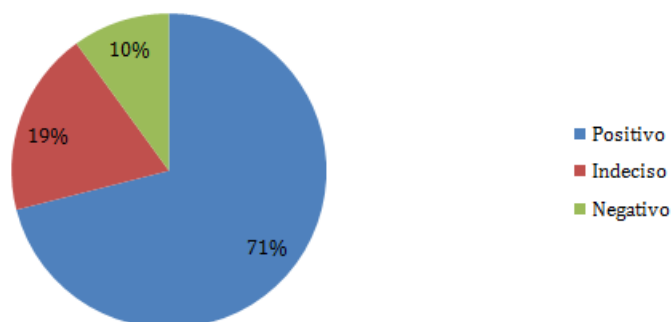


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

El 71% de los trabajadores califica de positivo el entorno laboral en los aspectos psicológicos y emocionales.

**Gráfico 9:** Clima Laboral, .2 Ergonomía.

**Opinión: Como califica el entorno laboral en los aspectos psicológicos y emocionales.**

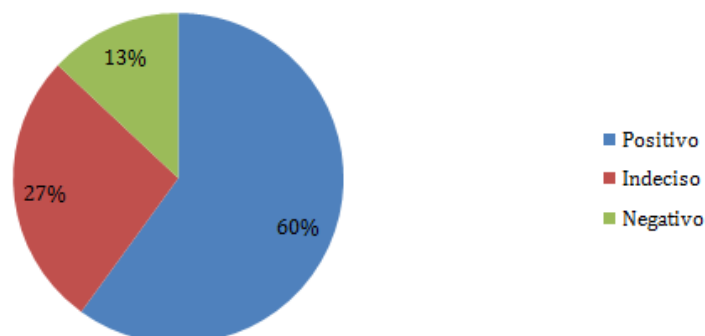


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

El 60% considera que las instalaciones sí contribuyen a un ambiente laboral positivo; sin embargo, el 27% se encuentra indeciso y el 13% se encuentra en desacuerdo con respecto a este punto.

**Gráfico 10:** Clima Laboral, 3 Ergonomía.

### Opinión: Considera que las instalaciones sí contribuyen a un ambiente laboral positivo

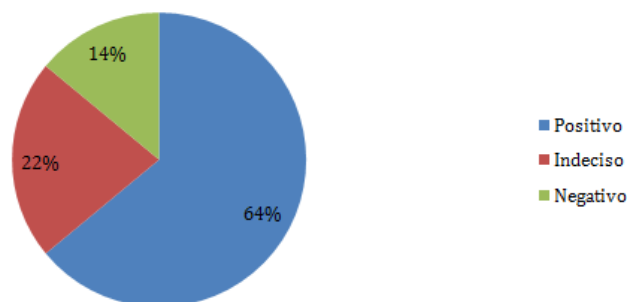


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

En cuanto a “Vida Personal/Laboral”, se realizaron preguntas con respecto a permisos, beneficios y tiempo libre. Se obtuvo un resultado positivo cuando los funcionarios poseen una necesidad personal que deben atender posterior a coordinar sus actividades previas. El resultado es de 64% a favor.

### Gráfico 11: Clima Laboral, Vida Personal/Laboral

#### Opinión: Puedo tomarme el tiempo cuando debo atender una necesidad personal de forma coordinada

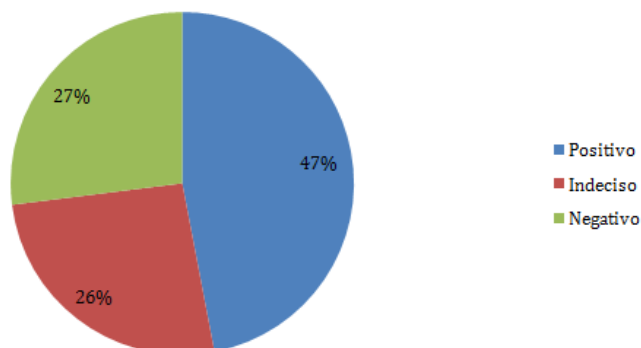


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

Cuando hablamos de equilibrar el trabajo con respecto a la vida personal, encontramos un resultado positivo del 47%. Sin embargo, este punto es un poco menos de la media ya que el 26% se encuentra en un nivel intermedio; mientras que el 26% corresponde a respuestas negativas.

### Gráfico 12: Clima Laboral, 2 Vida Personal/Laboral

#### Opinión: Equilibrar el trabajo con la Vida Personal

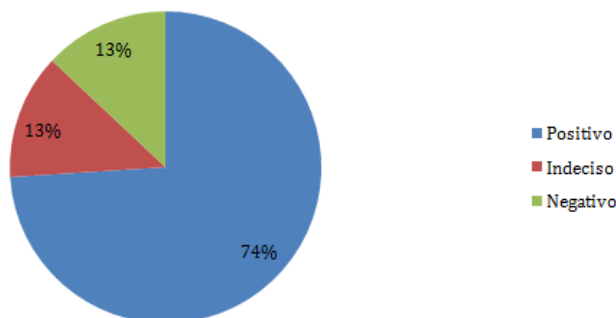


**Elaboraci3n:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

De igual manera, se pudo concluir que s3 existe inter3s del jefe por el individuo como persona y no solamente como funcionario de la universidad, arrojando un resultado positivo de 74%.

### Gráfico 13: Clima Laboral, .3 Vida Personal/Laboral

#### Opini3n: Existe inter3s del jefe por el individuo como persona

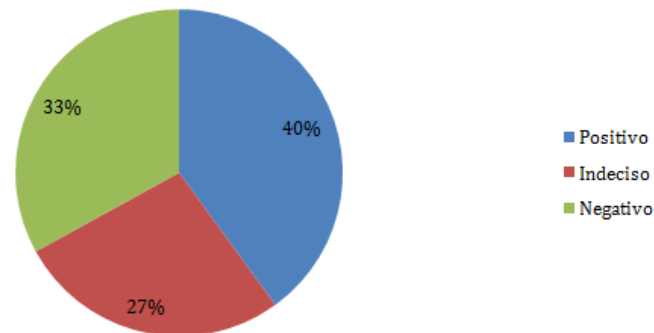


**Elaboraci3n:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

En cuanto a beneficios especiales por realizaci3n de cursos, talleres, viajes... se obtuvo un resultado del 40% positivo y un 33% negativo. Dando como resultado que no es tan factible acceder a estos permisos y capacitaciones, ya sea por cuestiones de actividades laborales, personales o capacitaciones especiales.

### Gráfico 14: Clima Laboral, 4 Vida Personal/Laboral

### Opinión: Tenemos beneficios especiales: cursos talleres, viajes, horarios que no soy comunes

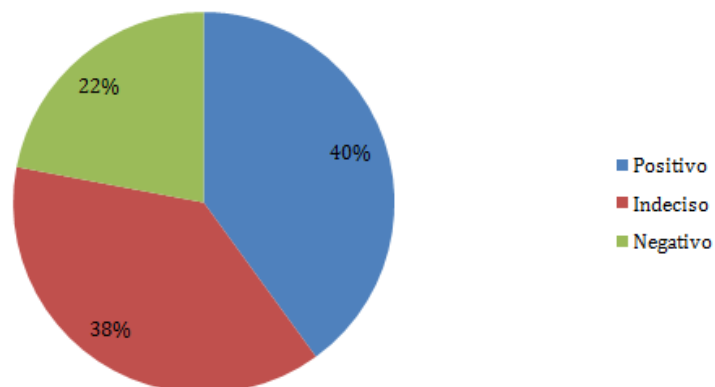


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

En cuanto a “favoritismo”, destacamos dos preguntas realizadas en la encuesta de clima: “Los favoritismos por parte del jefe” presentó un 40% con una respuesta positiva, el 38% intermedio (a veces) y un 22% con respuesta negativa a esta pregunta.

### Gráfico 15: Clima Laboral, Favoritismo

#### Opinión: Existe favoritismo por parte del jefe

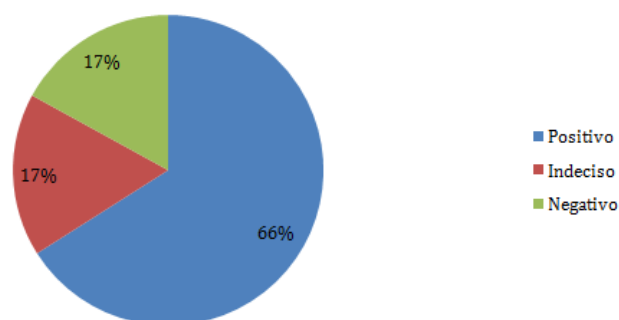


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

En cuanto a si “Los ascensos son obtenidos por méritos propios”, el 66% respondió que sí, mientras que el 17% respondió que “a veces” y “no” respectivamente.

### Gráfico 16: Clima Laboral, 2 Favoritismo

### Opinión: Los ascensos son obtenidos por méritos propios

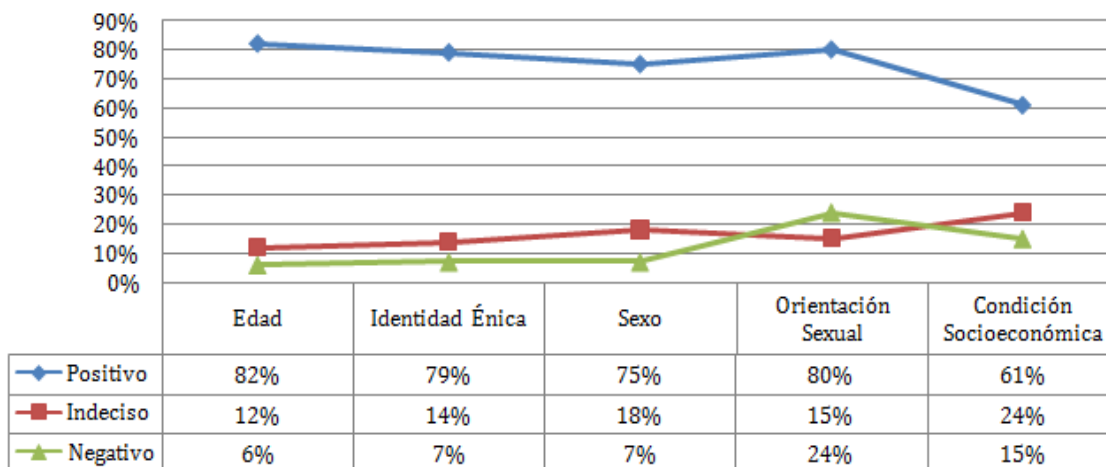


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

“Justicia”: cuando se consultó sobre este punto la mayor parte del personal de la universidad consideran en un 78% que son tratados con justicia independientemente de su edad, identidad étnica, sexo y orientación sexual. Sin embargo, los porcentajes difieren en cuanto al trato por su condición socioeconómica ya que el 61% considera que su trato es justo, el 24% opina que existe otro tipo de trato ocasionalmente y el 15% reconoce que existe un trato diferente.

**Gráfico 17:** Clima Laboral, 7 Justicia

### Opinión: Las personas son tratadas con justicia según

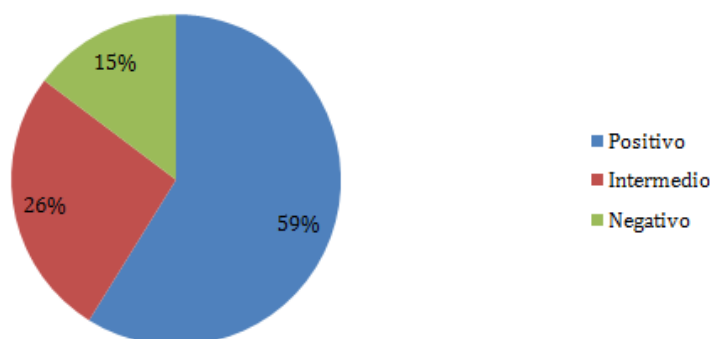


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

Con relación a la “hospitalidad”: se consultó al personal docente, administrativo y funcionarios si “Cuando alguien ingresa a laborar en la Universidad los compañeros lo hacen sentir bienvenido”, el 60% considera que sí, mientras que el 27% de los trabajadores señalan que “a veces” y el 15% respondió que no.

**Gráfico 18:** Clima Laboral, Hospitalidad

**Opinión: Cuando alguien ingresa a laborar en la Universidad los compañeros lo hacen sentir bienvenido**

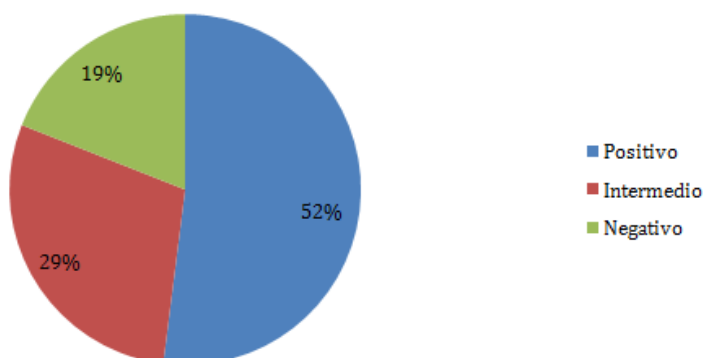


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

“Trabajo en equipo”. Este es uno de los indicadores más importantes dentro de una institución, por lo que se consultó si existe un sentimiento de ‘familia’ o ‘equipo’, los resultados arrojados en este estudio realizado en el 2015 fueron de un 52% afirmativo, el 29% respondió “a veces” y el 19% respondió de forma negativa.

**Gráfico 19:** Clima Laboral, Trabajo en equipo

### Opinión: Existe un sentimiento de “familia” o “equipo”

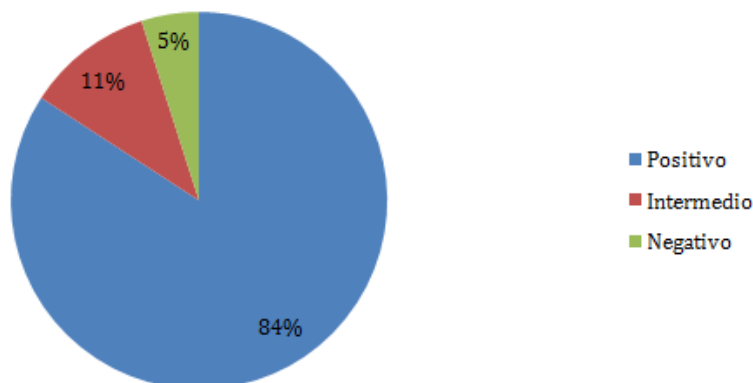


**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

Pese a que los resultados anteriores no sean muy favorables, ya sea por inconvenientes entre diferentes áreas, cuando se consultó si se puede contar con el apoyo de los compañeros el 85% respondieron de forma positiva.

### Gráfico 20: Clima Laboral, 2 Trabajo en equipo

#### Opinión: Se puede contar con el apoyo de los compañeros



**Elaboración:** Las autoras a partir de Documento de “Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

Los resultados arrojados a nivel general del estudio de clima organizacional que se realizó hace tres años fue un ambiente laboral positivo en un 63,5%. Lo que llevo a la conclusión que existe una valoración satisfactoria por parte del personal administrativo, docentes y funcionarios que laboran dentro de la Universidad de Cuenca.



**Figura 3:** Valoración del Clima Laboral general en la Universidad de Cuenca

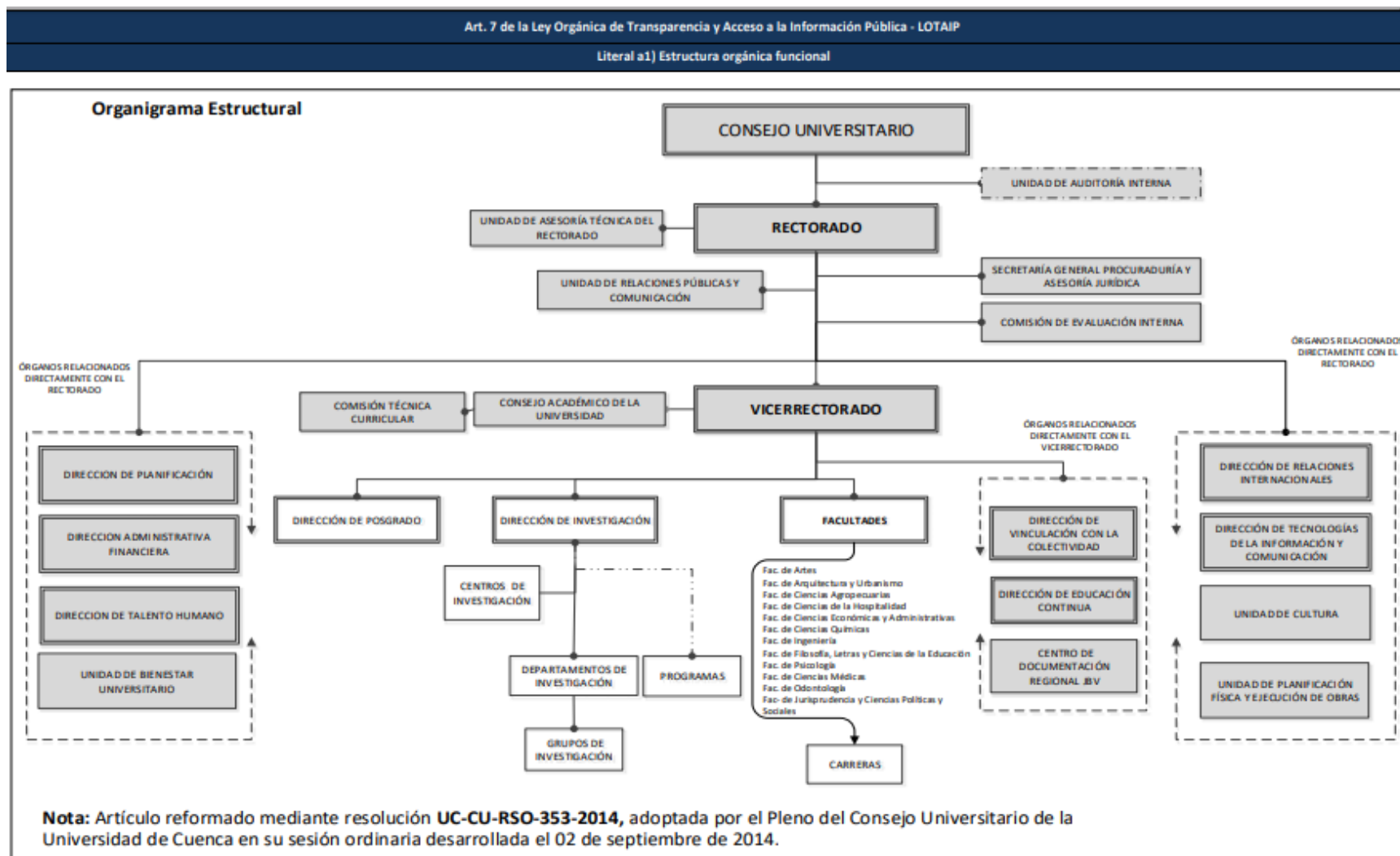
Índice de Ambiente Laboral (IAL)	63,5
Brecha frente a la excelencia	32,3
Valoración Índice de Ambiente Laboral (IAL)	Satisfactorio

Elaboración: Great Place to Work Institute, Inc. 2015, Clima Laboral de la Universidad de Cuenca 2015”

### 2.3. Organigrama

Conocemos que un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización, en esta se realiza un detalle de cada uno de los elementos (unidades, departamentos, cargos, entre otros) que la componen. En el caso de la Universidad de Cuenca, cuenta con un organigrama estructurado a detalle que –según los tipos de organigrama, según su aspecto gráfico que hemos mencionado anteriormente– corresponde al grupo de organigrama vertical. Va de mayor a menor jerarquía, mostrando las unidades de jerarquía igualitaria y al grupo “de bloque”, que se engloba dentro de un mismo nivel jerárquico, las diferentes áreas que lo conforman.

Figura 4: Organigrama actual de la Universidad de Cuenca.



**Elaboración:** Las autoras a partir de la página web de la Universidad de Cuenca, 2017.

## 2.4 Comunicación interna en relación a atención al usuario.

Entendemos a comunicación interna, en base al capítulo uno, a todo lo que queremos comunicar dentro de la organización, a hacer partícipes a los miembros de la organización con todo lo relacionado a la organización. En el caso de nuestro objeto de estudio, tomaremos en cuenta los aspectos de la comunicación interna de la Universidad de Cuenca referentes a la atención al usuario.

### 2.4.1 Descripción y perfil del puesto.

Vásquez (2015), con base en Bohlander, Snell y Sherman, nos habla sobre la importancia de la diferenciación de las funciones del puesto y de las actividades laborales y su relación con la comunicación. Pues explican que el conocimiento y el respeto absoluto de las funciones de un cargo se relaciona con la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral.

*El diseño de puestos busca cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización. (pág. 18)*

En el caso de la Universidad de Cuenca, se muestra un detalle de perfiles claros sobre las capacidades, actitudes y aptitudes que se requieren para desempeñar los cargos, así como también las funciones que se deben cumplir. Todo ello a partir del siguiente formato de detalle para la “descripción y perfil del puesto” (Información obtenida por el personal de Talento Humano de la Universidad de Cuenca)

Consta de diez (10) puntos para la explicación y detalle:

**Figura 5:** Formato de descripción y Perfil del Puesto de la Universidad de Cuenca.



DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO				
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL
CÓDIGO		INTERFAZ		NIVEL DE INSTRUCCIÓN
DENOMINACIÓN DEL PUESTO		CLIENTE INTERNO Y EXTERNO:		
NIVEL				
UNIDAD ADMINISTRATIVA				
GRUPO OCUPACIONAL				
GRADO				
ÁMBITO				
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
		TIEMPO DE EXPERIENCIA		
		ESPECIFICIDAD DE LA EXPERIENCIA		
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA		
		TEMÁTICA DE LA CAPACITACIÓN		
7. ACTIVIDADES ESCENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ESCENCIALES RELACIONADOS CON LAS ACTIVIDADES ESCENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS
		DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
		10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		
		DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE

**Elaboración:** Las autoras con base en la información brindada por el personal de la Dirección de Talento Humano.

1. Datos de identificación del puesto: Este punto se subdivide en siete partes: código del puesto, denominación del puesto, nivel, unidad administrativa a la que pertenece, grupo ocupacional, cargo, ámbito.
2. Misión: Detalla la misión o el objetivo del cargo.
3. Relaciones Internas y Externas: en este espacio se describe a qué públicos debe dirigirse; quienes serán sus clientes directos tanto internos como externos.
4. Instrucción formal: se sub-divide en “Nivel de Instrucción” y “Área de conocimiento”. En la primera se detalla la instrucción académica que el trabajador debe tener, cuál es la instrucción académica con la que podría cumplir el cargo. Y en la segunda, cuáles son las áreas que debe dominar para el correcto cumplimiento de sus funciones.



5. Experiencia laboral requerida: Se sub divide en “Tiempo de experiencia” y “Especificidad de la experiencia”. En la primera se detalla el tiempo mínimo o si debe poseer experiencia o no para cumplir la función. En la segunda, cuáles son las áreas o las actividades en las que debe tener experiencia para el cargo.

6. Capacitación requerida: Hace referencia a la temática de las capacitaciones que debe tener o las áreas en las que debe estar capacitado.

7. Actividades esenciales: se detalla las funciones y actividades principales que cumple el cargo. Es el alma u objeto del puesto de trabajo.

8. Conocimientos adicionales relacionados a las actividades esenciales: destrezas o conocimientos extras que debe poseer para el buen cumplimiento de sus funciones.

9. Competencias técnicas: estas se rigen por tres directrices. La primera, “Denominación de la competencia”, menciona habilidades, destrezas o aptitudes con las que de contar la persona. La segunda, “Nivel”, esta hace referencia al grado de importancia de poseer dicha aptitud. La tercera “Comportamiento observable detalla cuál es la manera de actuar de las personas poseedoras de tales destrezas.

10. Competencias conductuales: mantienen las tres directrices del punto anterior, pero al contrario de las competencias técnicas (que son principalmente de índole intelectual), estas giran en torno a la personalidad y a las actitudes de los trabajadores. “Denominación de la competencia” menciona las habilidades conductuales que debe poseer. “Nivel” muestra el nivel de importancia de poseer esa actitud para el diario laboral. Y “Comportamientos observables” que detalla cómo actúa una persona que posee dicha destreza.

Al conocer el formato mediante el cual se da a conocer la descripción y perfil del puesto, nos enfocamos en el tema de interés de este estudio: “Atención al usuario”. Según revisiones e información otorgada por la Unidad de Talento Humano, comprobamos que “Atención al Usuario” y “Servicio al Cliente” son aspectos importantes y presentes en la gran mayoría de puestos o cargos con los que cuenta la Universidad. En algunos casos de cargos que representan como función neta la atención a los usuarios, encontramos este término y función desde el punto número dos, “misión del cargo”. Seguido, en el punto tres, “Relaciones internas y externas”. La



totalidad de cargos mantiene relación con los usuarios, por lo que la atención y relación con los usuarios está presente.

En el punto número seis comprobamos en la mayoría de perfiles la presencia de atención al usuario como parte de las capacitaciones que el personal debe poseer. Esto nos indica que para la Universidad es importante contar con personal capacitado para brindar atención.

En el aspecto número siete encontramos, aunque de manera minoritaria, la presencia de atención al usuario como función principal del cargo. Mas en el punto ocho, está presente con mayor fuerza como actividad alterna de posibles funciones que se pueden suscitar en el cargo.

Finalmente, casi de manera totalitaria, encontramos a “Orientación de servicio”, que es competencia conductual con la que debe contar casi todo el personal administrativo. Sus niveles varían entre medio y alto y su “comportamiento observable” se define como: “Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica con claridad la necesidad y plantea soluciones adecuadas.” (NOMBRE, AÑO). Al estar presente en casi la totalidad de perfiles, podemos asegurar que para la Universidad de Cuenca es un tema prioritario la calidad de la atención que se brinda a sus públicos, englobando dentro de “Calidad” la rapidez de atención y solución de inquietudes, la toma acertada de decisiones para resolver requerimientos.

## **2.5 Estrategias de comunicación**

Según la información obtenida mediante investigación, estudios recientes y entrevistas con miembros y directivos del personal de la Universidad de Cuenca, principalmente con personal de los departamentos de Talento Humano y el departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, conocemos que la Universidad no cuenta con estrategias formales de comunicación interna ni de atención al usuario. Pero las estrategias están presentes de manera informal. Es decir, se aplican, pero no son parte de un reglamento o plan estratégico escrito.

Entre las estrategias informales que utiliza la Universidad de Cuenca en temas de comunicación mencionados, se encuentran: canales de comunicación interna, capacitaciones dirigidas a cierta parte del personal administrativo en temas de calidad de atención al usuario.



### **2.5.1 Comunicación digital**

Conocemos que, a nivel institucional, el correcto uso de herramientas de comunicación es de suma importancia para el cumplimiento de metas y objetivos. La comunicación y el envío de información es una actividad diaria y constante entre los miembros de los diferentes departamentos que conforman la Universidad. Los canales utilizados para el proceso comunicativo entre sus usuarios son:

- Correo Institucional: mediante este medio se transmite información de índole académico, próximos eventos agendados y por agendarse, publicidad universitaria y demás información. Así como también es utilizado constantemente en la relación docentes-estudiantes para tutorías e intercambio de información.
- Pantallas informativas: espacios que permiten brindar información de manera digital, funciona de manera interna y permite transmitir comunicados institucionales y noticias generales e institucionales.
- Redes sociales: manejadas por la Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación. Mediante estas redes se atienden sugerencias de los usuarios y público en general y se publica contenido direccionado o de interés a sus grupos más cercanos. Las redes sociales que maneja la Universidad de Cuenca son: Youtube, Instagram, Twitter, Facebook, Linkendin, Flickr.
- Quipux: Herramienta de comunicación interna encargada de informar cambios, notificar actualizaciones, entre otros.

Estos canales permiten mayor cercanía entre los usuarios internos y externos y la Universidad, permiten la comunicación frecuente y, en la mayoría de los casos, inmediata.

### **2.5.2. Capacitaciones al personal administrativo**

Como estrategia informal de comunicación en relación a la atención al usuario, la Universidad de Cuenca cuenta con capacitaciones frecuentes (una o dos veces al año) dirigida a una parte del personal administrativo, no a su totalidad y segmentado según unidades o funciones en común. Estas capacitaciones abarcan diferentes temas para el desenvolvimiento de sus empleados en sus labores, según la unidad o funciones que desempeñen.



Mediante nuestro estudio e investigación hemos concluido que todos y cada uno de los miembros de la parte administrativa ha tenido o tiene contacto directo con el resto de usuarios y al ser el personal administrativo la imagen o la cara de la universidad es de suma importancia que, al atender a sus usuarios, se destaquen por la calidad de su labor.

La organización de las capacitaciones cuenta con un formato en el que se describen aspectos como:

**Figura 6:** Formato de elaboración de Capacitaciones para la Universidad de Cuenca.

Número	Área	Tema	Objetivo	Dirigido a:	Modalidad	Interno/ Externo	N. de personas	N. de horas	Responsable de la ejecución de la capacitación	Valor estimado	Fecha de ejecución	Observaciones

**Elaboración:** Las autoras con base en la información brindada por el personal de la Dirección de Talento Humano.

1. El número de la capacitación dictada.
2. E área a quienes va dirigida.
3. El tema de la capacitación
4. El o los objetivos que se esperan alcanzar con la capacitación
5. El detalle de a quienes va dirigida la capacitación.
6. La modalidad en la que se dictará la capacitación.
7. la descripción sobre si va dirigido a usuarios internos o externos.
8. El número de personas.
9. El número de horas de duración.
10. Los responsables de la ejecución de la capacitación.
11. El valor estimado del costo de la capacitación.
12. La fecha de ejecución de la capacitación. Y,
13. Observaciones generales

Estas capacitaciones abarcan temas de toda índole y direccionados a todos los las unidades que conforman la universidad. Sus objetivo son claros y de gran importancia para el desarrollo y productividad. Los aspectos de atención al usuario se tratan en capacitaciones concretas y direccionadas a las áreas principales de atención al usuario: Área administrativa y Biblioteca,





teniendo como objetivos “Adquirir los conocimientos y competencias para mejorar la calidad de atención interna y externa” y “Actualizar y fortalecer los conocimientos del personal para ofrecer servicios de calidad al usuario”

Según la información brindada por la Unidad de Talento Humano, son estas dos áreas las de mayor labor relacionada con atención al usuario, por lo que se las considera áreas prioritarias para este tipo de capacitación.



## CAPÍTULO III

### FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

#### 3.1 Metodología de investigación

##### 3.1.1 Tipo de investigación

Mediante esta investigación pretendemos obtener datos y opiniones para poder realizar un análisis en la calidad de atención al usuario que la Universidad de Cuenca brinda a sus públicos internos. Para la realización de esta investigación enmarcamos nuestro trabajo en el paradigma interpretativo y la perspectiva de investigación cualitativa y cuantitativa enfocándonos así de manera estratégica en las diferentes situaciones de los públicos.

Se utilizará un tipo de investigación descriptiva, que se consiste en:

*“en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.”* (Van Dalen, B y Meyer, W. 2006)

Para detallar la calidad de atención que reciben los usuarios y para acercarnos al problema y entender las causas.

##### 3.1.1.1 Metodología mixta

Metodología cualitativa y cuantitativa será aplicadas en la totalidad de los campus universitarios: 12 facultades y administración central. Actualmente existe un flujo de 15.847 estudiantes promedio de las facultades disponibles en el campus universitario: 767 estudiantes en la Facultad de Artes, 775 estudiantes en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo, 1.016 estudiantes en la Facultad de Ciencias Agropecuarias, 892 estudiantes en la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, 2.436 estudiantes en Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, 3.040 estudiantes en la Facultad de Ciencias Médicas, 1.364 estudiantes en la Facultad de Ciencias Químicas, 1.551 estudiantes en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación, 1.406 estudiantes en la Facultad de Ingeniería, 1.397 estudiantes en la Facultad de



Jurisprudencia, Ciencias Políticas y Sociales, 464 estudiantes en la Facultad de Odontología, 739 Facultad de Psicología.

En cuanto a docentes de todas las facultades antes mencionadas existen 1.202, tanto mujeres como hombres. En cuanto al personal administrativo: empleados y personal administrativo general y central, la universidad cuenta con 537 representantes; Mujeres: 269 y Hombres: 268. Este proceso nos permitirá conocer las opiniones personales de los entrevistados, así también sus sugerencias para optimizar la atención. El número total del personal tanto administrativo, docentes y estudiantes es de 17.586 personas que serán el universo para realizar esta investigación.

Logrando así, con la metodología aplicada, demostrar cómo la comunicación interna funciona actualmente y mejorarla según los resultados que arroje la presente investigación. También permitirá formular estrategias para mejorar la percepción del público sobre ella, pues cabe recalcar que sin una comunicación adecuada no podría existir un correcto espacio de desarrollo institucional.

### **3.1.2 Enfoque de investigación**

#### **3.1.2.1. Cualitativo**

El enfoque cualitativo, según los autores Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P., es factible utilizarlo cuando:

*“...se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.” (pág.7)*

**La técnica cualitativa** nos ayudará a comprender con naturalidad los fenómenos que ocurren, y tratar de darle sentido a lo que observa en la vida del individuo, sin interrumpirla en su esencia o hacer predicciones sobre ella. Por lo cual, el investigador no intentará manipular el escenario de la investigación; se centra en descubrir fenómenos de los cuales se tiene poca información y captar su significado como un proceso y no como un producto (Mayan, 2001). Para ello utilizaremos como instrumento de análisis a la observación y entrevistas con un



representante de cada departamento. El cual nos permitirá conocer las opiniones personales de los entrevistados, así como también sus sugerencias para optimizar la atención.

Al finalizar este proceso, podremos demostrar cómo la comunicación interna funciona actualmente dentro de los departamentos y así delinear estrategias de cambio en post de una mejora según los resultados que arroje la presente investigación; estableciendo estrategias para poder desarrollar un plan viable de comunicación dentro de espacio de desarrollo institucional.

### **3.1.2.2. Paradigma interpretativo - Observación**

Por otro lado, como parte de los instrumentos aplicados en la técnica cualitativa, se utilizará a la observación como parte paradigma interpretativo aplicado, junto con entrevistas al personal administrativo central. Este trabajo nos permitirá conocer a profundidad la realidad del objeto de estudio. Mediante la observación lograremos descifrar y entender las situaciones diarias con las que se enfrenta nuestro objeto de estudio y contrastaremos con entrevistas sus opiniones sobre la calidad de atención al usuario que brindan. Este instrumento nos permitirá palpar cómo influyen nuestras interpretaciones a raíz de la experiencia. Para Blummer (1969), nuestros puntos de vista como investigadores deben ser subjetivos y, al unirlos con nuestra interpretación de la realidad, obtendremos el verdadero conocimiento.

### **3.1.2.3 Cuantitativo**

Como aporte en la investigación, la técnica cuantitativa contribuirá con encuestas según muestreo a partir de una base de preguntas definidas aplicadas a todas las facultades. Se interrogará a estudiantes y docentes para así poder obtener resultados precisos en cuanto a la valoración colectiva en la calidad de atención al usuario. El resultado es una muestra de 666 personas entre estudiantes y docentes en los cuales se aplicará encuesta.

## **3.2 Población y muestra**

Cuando hablamos de población, aludimos al concepto correspondiente a: "*Al universo o población constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros.*" (Pineda, 1994. Pág. 108). Mientras que muestra y muestreo, Mata lo denomina como "*Consiste en un conjunto de reglas,*

*procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población.*" (Mata, 1997: pág 19) (citado de Lopez, 2004. Población, Muestra y Muestreo. Scielo.)

Para la elaboración de este trabajo de investigación tomaremos como universo a todos los estudiantes de la Universidad de Cuenca, de cada una de las 12 facultades y carreras, así como también el personal docente y administrativo. La fórmula que se utilizó para dicho cálculo es:

**Figura 7:** Determinación del tamaño de la muestra.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

**Fuente:** "Metodología de la Investigación". Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P.

En donde:

**n** es el tamaño de la muestra

**N** es el tamaño de la población

**p** es probabilidad de éxito o proporción esperada

**q** probabilidad de fracaso

**k** es nivel de confianza

**e** es error muestral

### 3.2.1. Muestreo de Estudiantes

Se decidió establecer un nivel de confianza de 95.0% en una población de  $N=15,847$  obteniendo valores de  $k^2=3.84$  y de  $e=0.05$ . Es decir, con un margen de error equivalente al 5%. Se tomaron también los valores estándares tanto de P y Q, siendo estos  $P=0.50$  y  $Q=0.50$ , ya que estos equivalen al 50% probabilidad tanto de éxito como de fracaso equitativamente.



Utilizando los valores antes mencionados en la fórmula para la obtención de la muestra, se determinó que:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 15,847}{((0.05)^2 \times (15,847 - 1) + ((1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50))}$$

**n = 375**

El número de la muestra que se utilizó para la obtención de información correspondiente a estudiantes es de 375.

### 3.2.2. Muestreo Docentes

Se decidió establecer un nivel de confianza de 95.0% en una población de N=1,202 obteniendo valores de  $k^2=3.84$  y de  $e=0.05$ . Es decir, con un margen de error equivalente al 5%. Se tomaron también los valores estándares tanto de P y Q, siendo estos  $P=0.50$  y  $Q=0.50$ , ya que estos equivalen al 50% probabilidad tanto de éxito como de fracaso equitativamente.

Utilizando los valores antes mencionados en la fórmula para la obtención de la muestra, se determinó que:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 1,202}{((0.05)^2 \times (15,847 - 1) + ((1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50))}$$

**n= 291**

El número de la muestra que se utilizó para la obtención de información correspondiente a los docentes es de 291.

Obteniendo como resultado un total de:

POBLACIÓN	MUESTRA
Estudiantes	375



Docentes	291
----------	-----

### 3.3 Variables

#### 3.3.1. Variables indicadores – Docentes, estudiantes y administrativos

**Tabla 9:** Variables indicadores.

Indicadores	Descripción
Actitud	La actitud representa la predisposición que tiene el personal al momento de brindar atención al usuario. Es por eso que este representa uno de los pilares fundamentales de toda empresa u organización, ya que ante un buen desenvolvimiento frente al usuario, logrará que este se sienta valorado.
Calidad	La calidad del servicio o producto final es lo más importante dentro de la marca, ya que graniza la satisfacción de necesidades de sus usuarios. Al crear una buena reputación de la marca, se seguirá consumiendo el producto/servicio.
Satisfacción de las necesidades	Toda empresa trabaja en pro de satisfacer necesidades de sus usuarios brindando un servicio o producto de calidad. Este aspecto es muy subjetivo, sin embargo, conocer qué tan satisfechos se encuentran los consumidores, sirve de <i>Feedback</i> para la institución.

Elaboración: Las autoras.

### 3.4. Modelo de encuestas

**Anexo 1:** Modelo de encuesta a Docentes de la Universidad de Cuenca.

**Anexo 2:** Modelo de encuesta a Estudiantes de la Universidad de Cuenca.

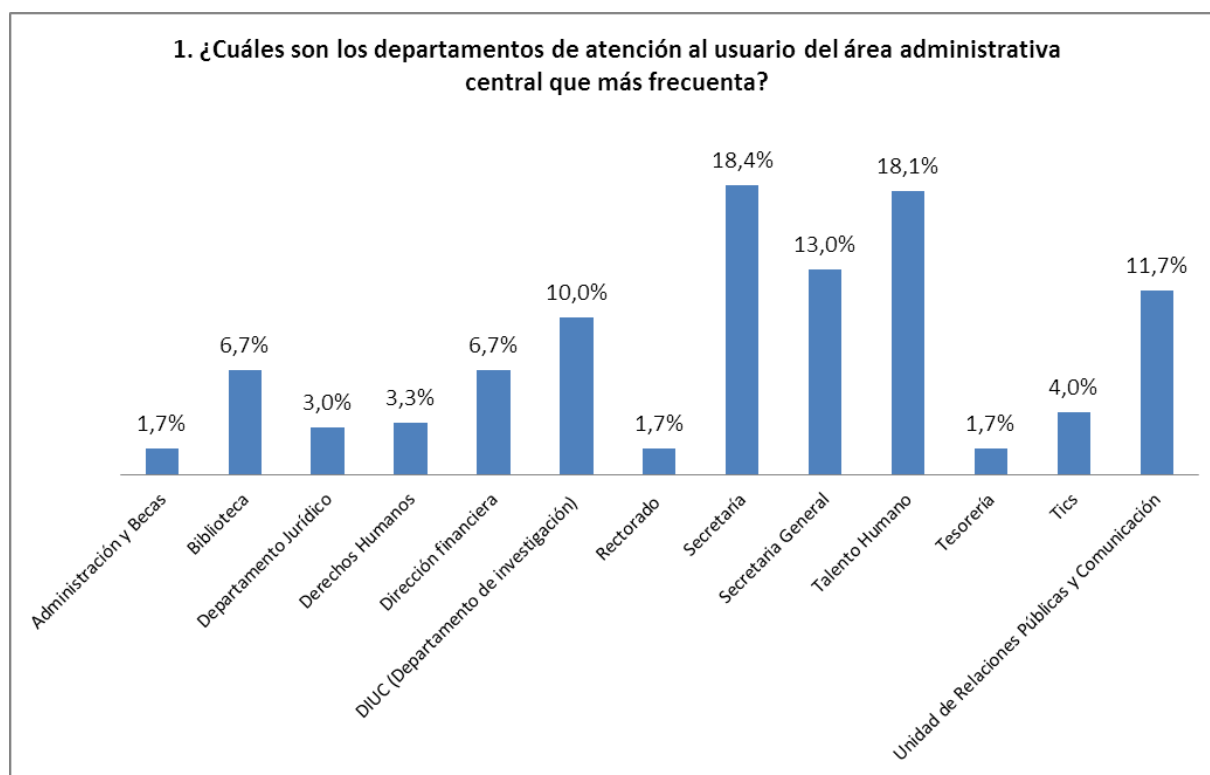
### 3. 4.1. Encuestas

#### 3.4.1.1. Encuestas a docentes

Los resultados obtenidos en base a las encuestas realizadas a los docentes de la Universidad de Cuenca arrojan las siguientes cifras:

- ¿Cuáles son los departamentos de atención al usuario del área administrativa central que más frecuenta?

**Gráfico 21:** Departamentos de atención al usuario más frecuentados – Docentes.



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** En base al gráfico, hemos obtenido que aquellos espacios que brindan atención de forma más concurrida en base al nivel de frecuencia de uso por parte de los docentes son: las secretarías de cada facultad con un porcentaje de 18,4%, la Dirección de Talento Humano con el 18,1% y la Secretaría general con el 13%. Cabe destacar que Administración y Becas, que obtuvo un porcentaje de 1,7%, no corresponde concretamente a un departamento o dirección en



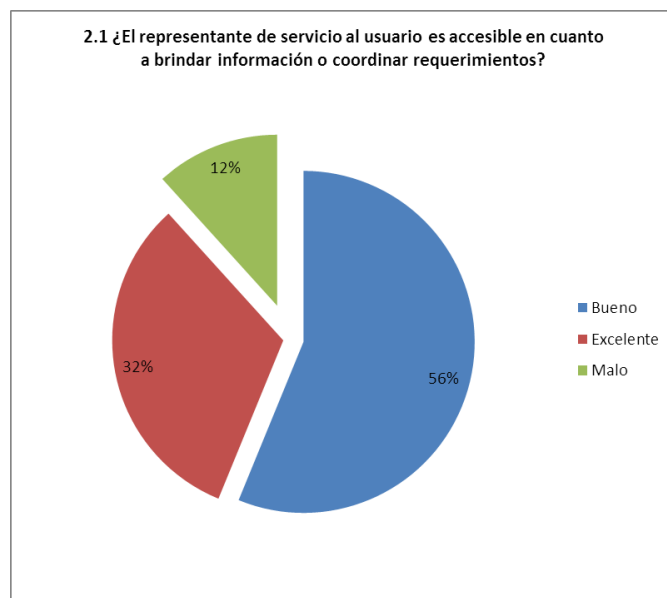
la Universidad ya que aquellos encargados en brindar información sobre becas es Bienestar Estudiantil. Por lo que este dato nos lleva a tener como resultado una falta de conocimiento de las áreas y departamentos que tiene la Universidad en un nicho tan importante como lo son los docentes.

## ACTITUD

- **Responda según su apreciación:**

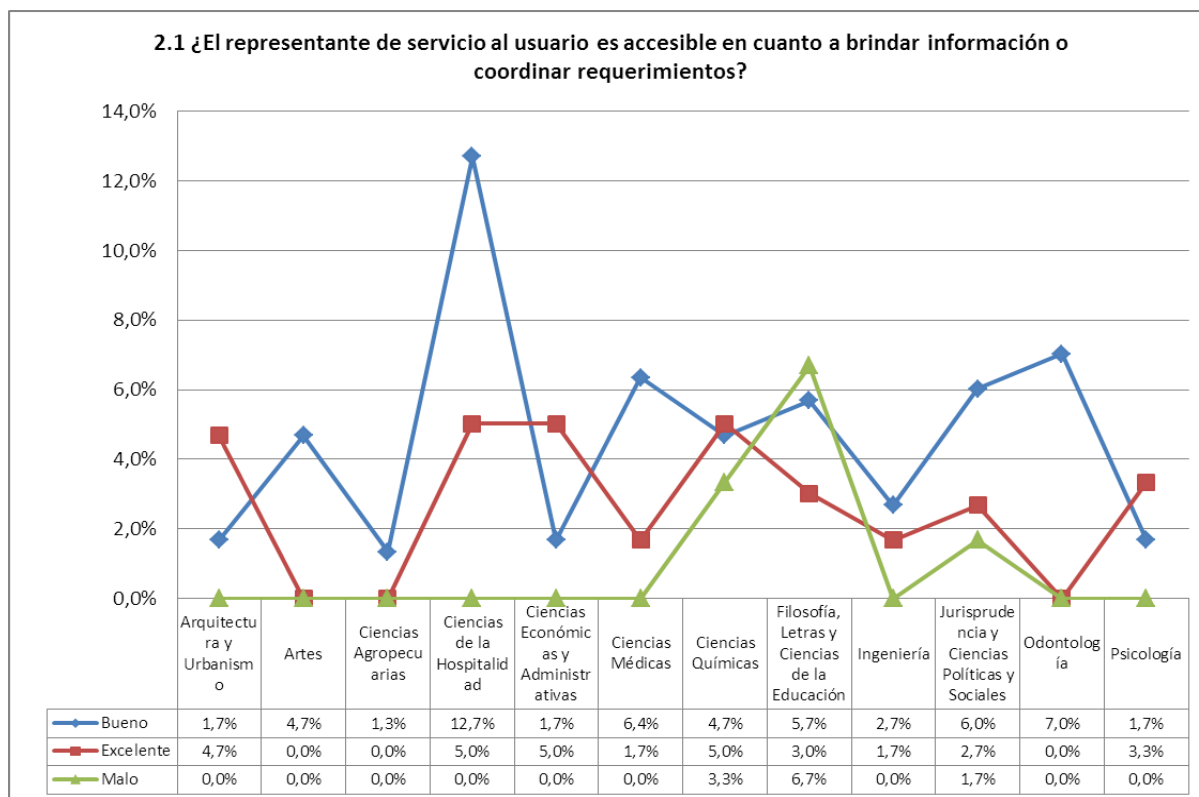
**¿El representante del servicio al usuario es accesible en cuanto a brindar información o coordinar requerimientos?**

**Gráfico 22:** Accesibilidad al brindar información. - Docentes



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 23:** Accesibilidad al brindar información. - Docentes (Medición por facultades)

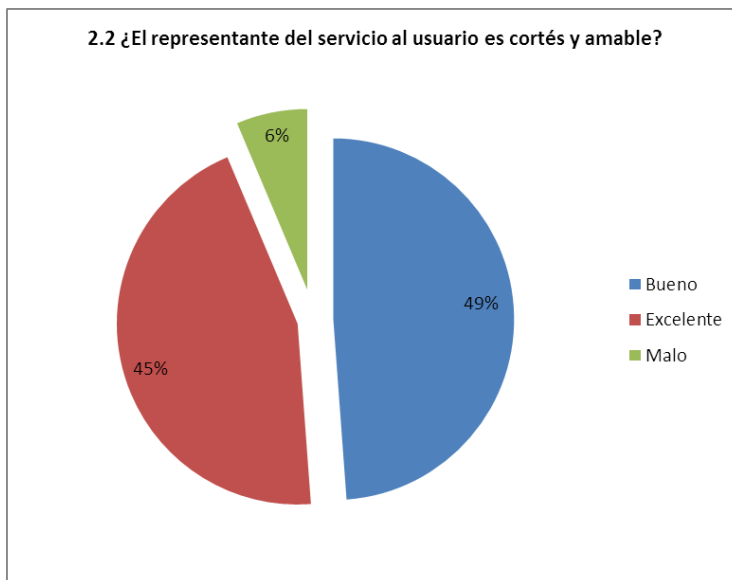


**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** En base a los siguientes gráficos observamos que, en su mayoría, la accesibilidad para brindar información y coordinar los requerimientos al personal administrativo es entre bueno y excelente. Es decir que si se puede acceder a ellos, sin embargo visualizamos que el porcentaje en la facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación existe un porcentaje de 6.7% que refleja que no es tan fácil acceder a ellos durante la jornada laboral, siendo está la facultad con el índice más alto de insatisfacción.

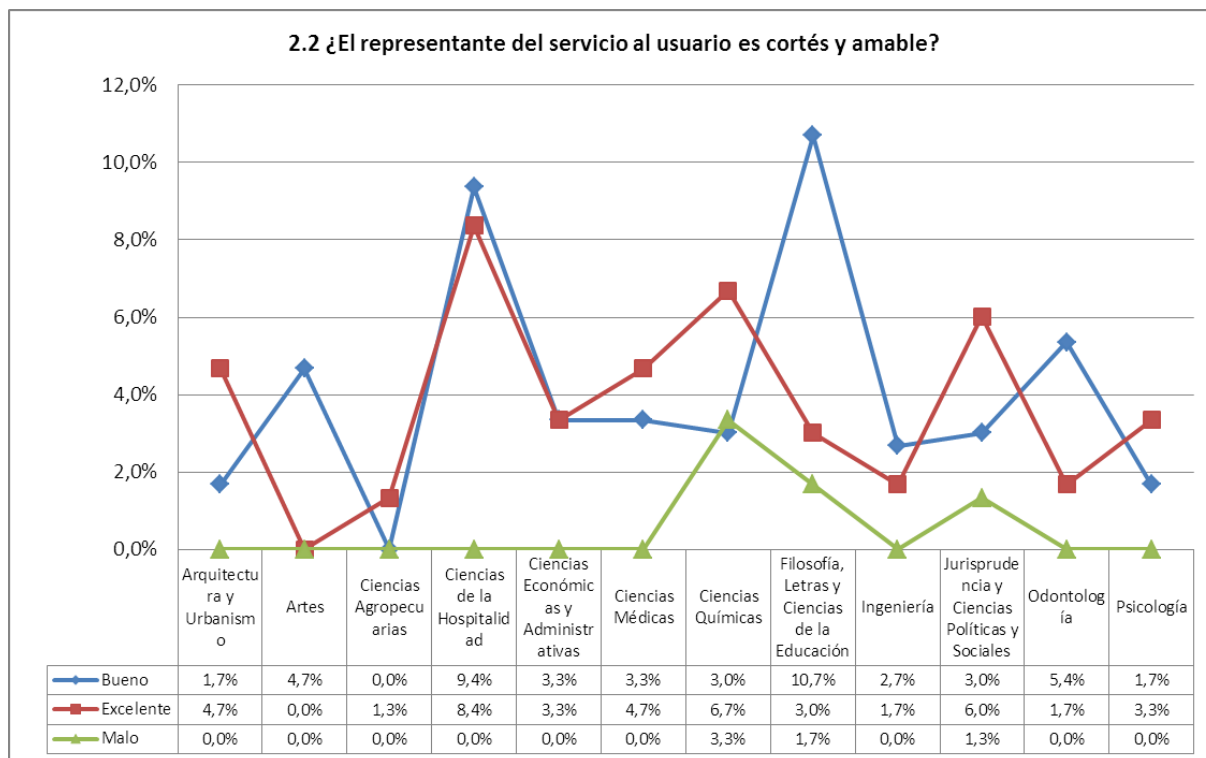
- **¿El representante del servicio al usuario es cortés y amable?**

**Gráfico 24:** Amabilidad del personal administrativo.- Docentes



Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 25:** Amabilidad del personal administrativo.- Docentes (Medición por facultades)



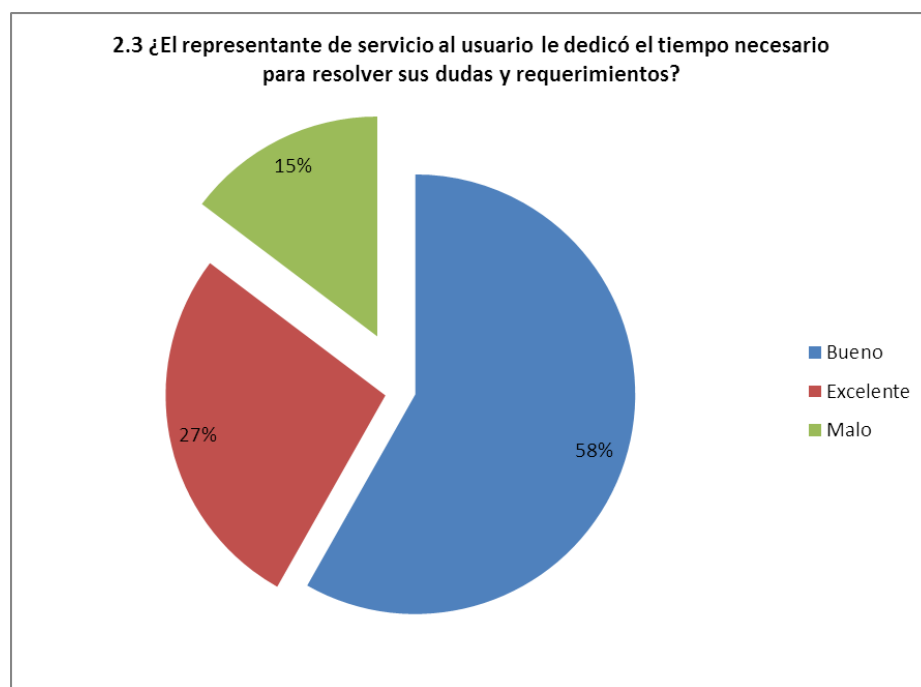
Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** En cuanto a la apreciación con relación a la amabilidad del personal administrativo, determinamos que en su mayoría el personal docente de las facultades considera que son amables y corteses con una variación de bueno a excelente en su gran mayoría.

Mientras que la negativa de esté pertenece a la facultad de Ciencias Químicas, con un porcentaje de 3,3%; mientras que Excelente pertenece a la facultad de Ciencias de la Hospitalidad con una puntuación de 8,4%.

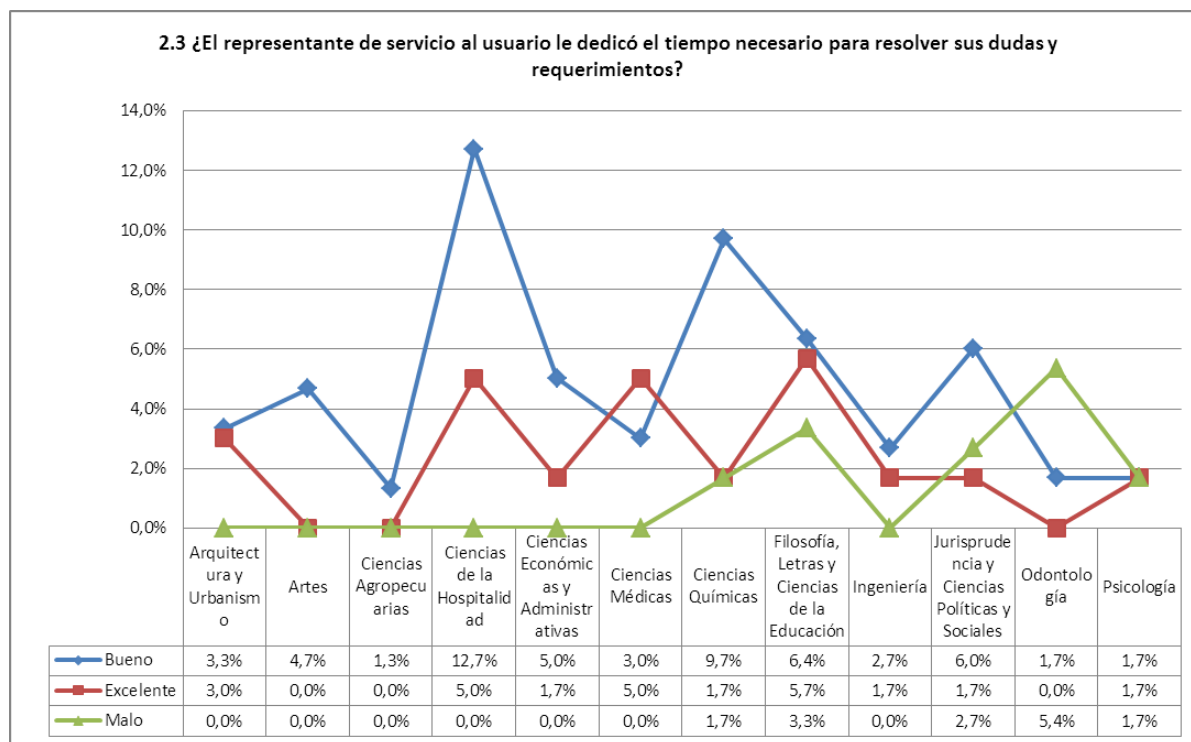
- **¿El representante de servicio al usuario le dedicó el tiempo necesario para resolver sus dudas y requerimientos?**

**Gráfico 26:** Tiempo de dedicación. - Docentes



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 27:** Tiempo de dedicación. - Docentes (Medición por Facultades)



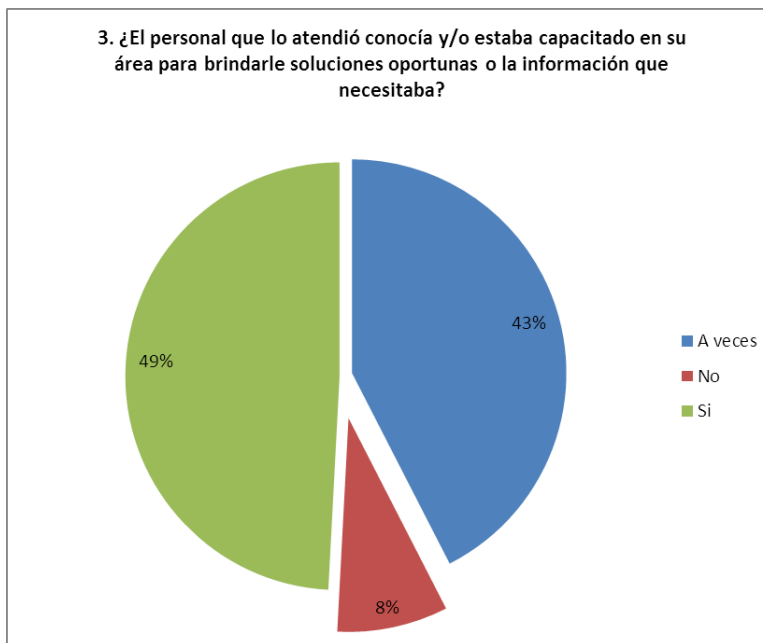
**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** En la siguiente pregunta se hace mención al tiempo que brinda el administrativo al atender los requerimientos de los usuarios. En su mayoría tenemos una respuesta positiva frente a este indicador, ya que el 58% lo califica de bueno. Lo que sí se puede notar en el segundo gráfico, con relación a la pregunta antes mencionada, es que en la facultad de Odontología se califica a esta de negativa que es la puntuación más alta dentro de las facultades y es de 5.4% mientras que el 1.7% la califica de bueno. De igual manera, la facultad con mayor puntuación en cuanto a la indicador “bueno” es la facultad de Hospitalidad de 12.7%.

## CALIDAD

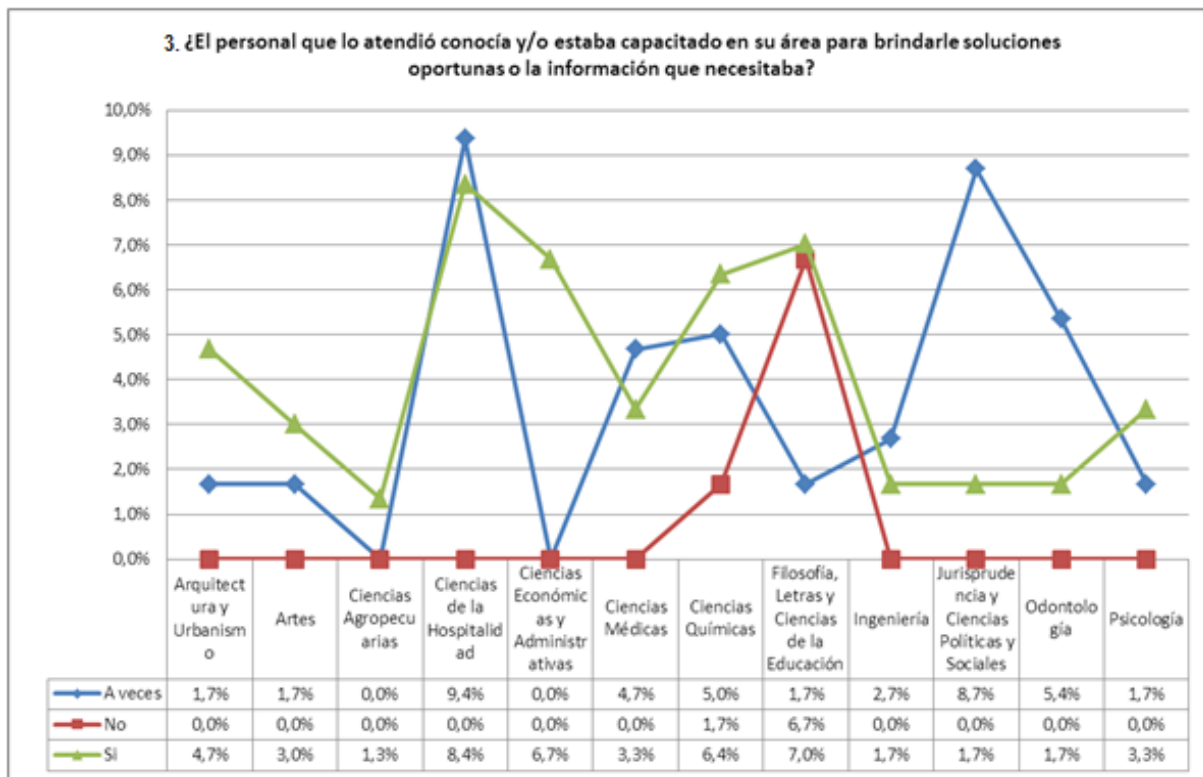
- **¿El personal que lo atendió conocía y/o estaba capacitado en su área para brindarle soluciones oportunas o la información que necesitaba?**

**Gráfico 28:** Personal capacitado para brindar información. - Docentes



Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 29:** Personal capacitado para brindar información.- Docentes (Medición por facultades)

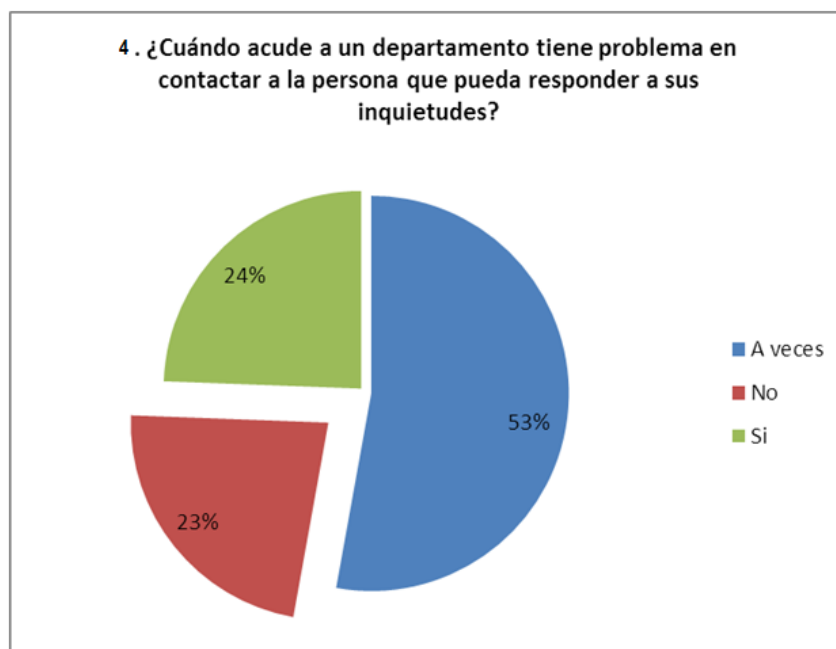


Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** La percepción que tienen los docentes sobre el nivel de capacitación que tiene el personal administrativo es que el 49% conoce cómo realizar su trabajo para brindar soluciones a los usuarios. Sin embargo, el 43% indica que están medianamente capacitados. La facultad que mejor capacitada está, según la percepción de los docentes, es Ciencias de la Hospitalidad con un porcentaje de 8,4%; seguido por la facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación. Sin embargo, podemos apreciar que la percepción de los docentes se encuentra dividida, ya que el 7% de los docentes indica que no se existe la capacitación adecuada para solucionar las necesidades del usuario.

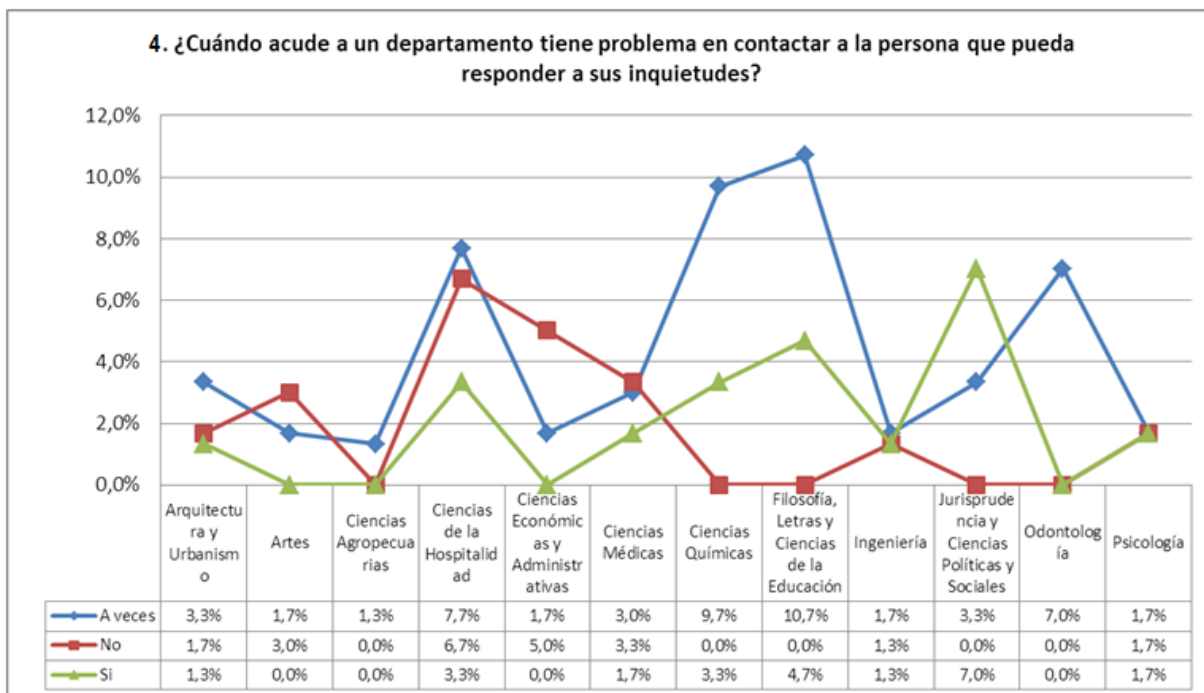
- **¿Cuándo acude a un departamento tiene problemas en contactar a la persona que pueda responder a sus inquietudes?**

**Gráfico 30:** Facilidad de ubicación de personal. - Docentes



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 31:** Facilidad de ubicación de personal.- Docentes (Medición por facultades)



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

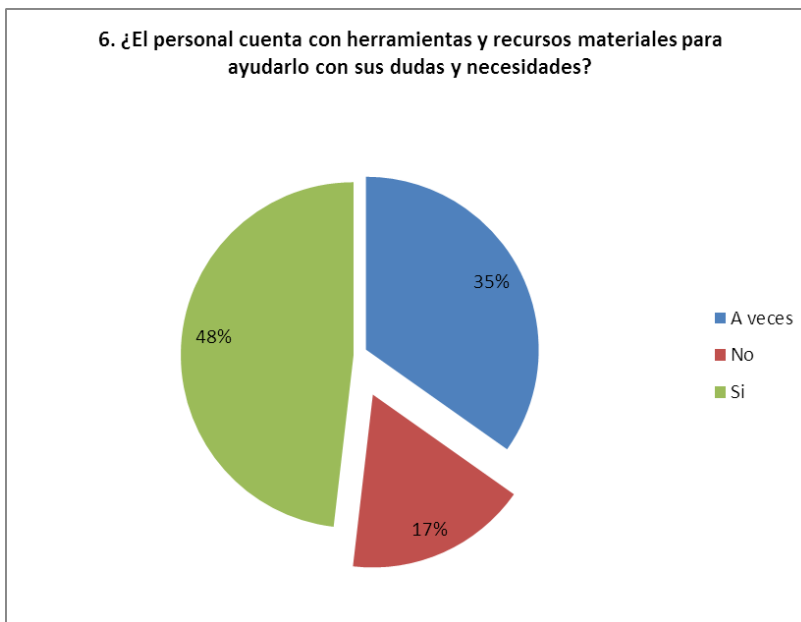
**Análisis:** En los siguientes gráficos se consultó si los docentes pueden contactar con las personas adecuadas para responder sus inquietudes. El porcentaje más alto es el de “A veces” con un 53%. Una de las facultades que presenta mayor problema en contactar al personal correcto es la Facultad de Jurisprudencia con el 7%; mientras que aquella que resulta más accesible es la facultad de Ciencias de la Hospitalidad con un 6,7%.

## SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

- **¿El personal cuenta con herramientas y recursos materiales para ayudarlo con sus dudas y necesidades?**

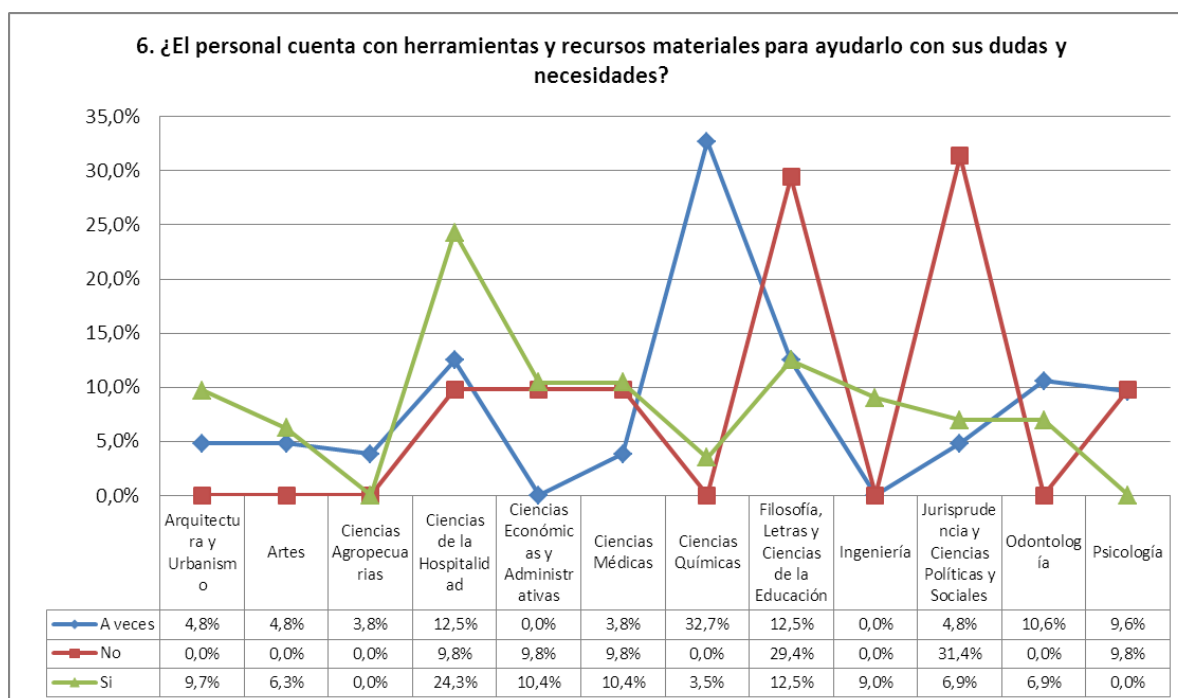
**Gráfico 32:** Herramientas y recursos materiales. - Docentes





**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 33:** Herramientas y recursos materiales - Docentes (Medición por facultades)

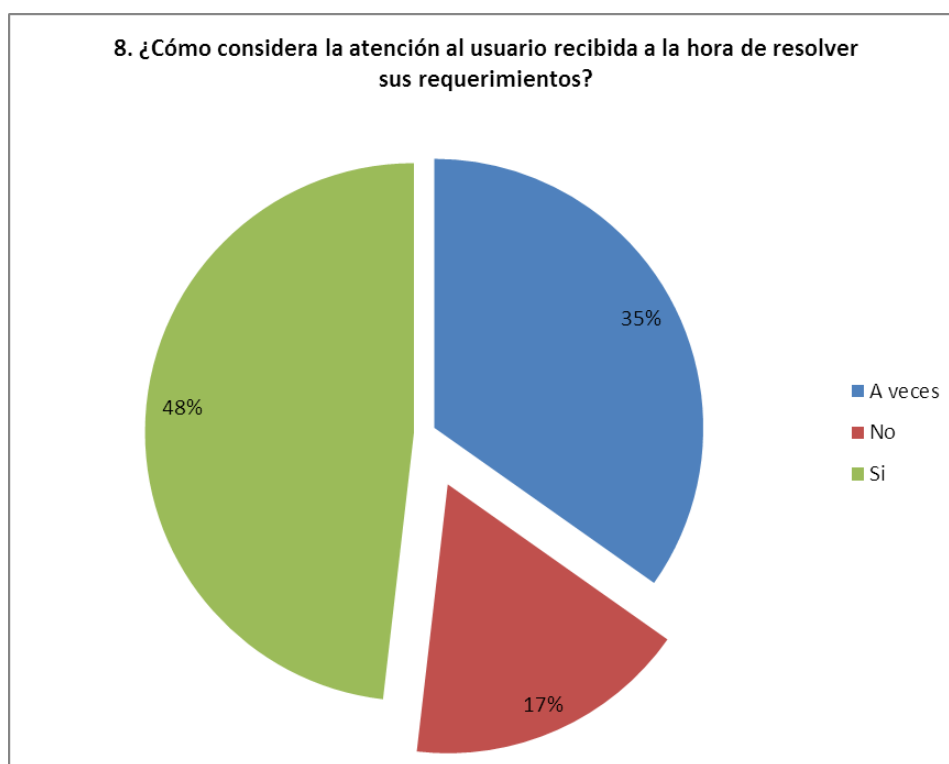


**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** Como se demuestra en los siguientes gráficos, la percepción de los docentes en cuanto a las herramientas que posee el personal administrativo corresponde en un 48% a un resultado positivo. Sin embargo, las flaquezas en las facultades corresponden a la Facultad de Jurisprudencia, Ciencias políticas y Sociales con un porcentaje de 31,4%; seguido de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación con un 29,4%.

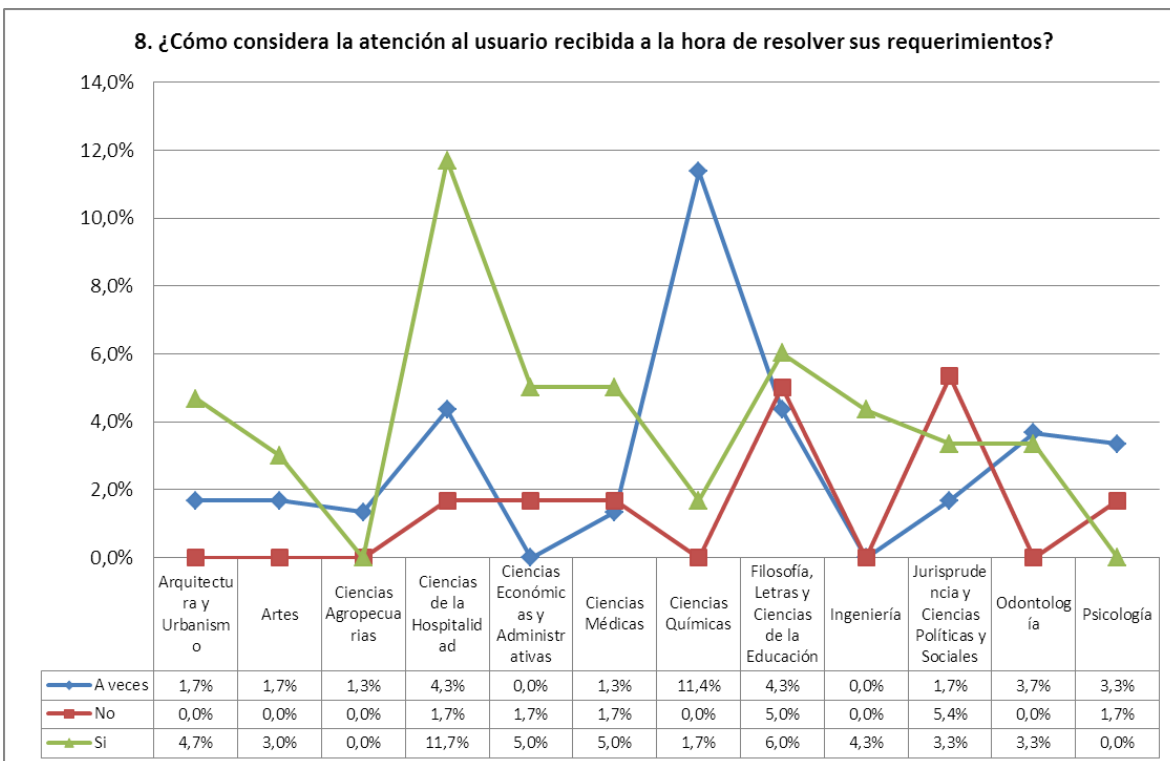
- **¿Cómo considera la atención al usuario recibida a la hora de resolver sus requerimientos?**

**Gráfico 34:** Cómo se considera a la atención recibida. - Docentes



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 35:** Cómo se considera a la atención recibida. - Docentes (Medición por facultades)



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** En cuanto atención al usuario, los docentes valoraron de excelente en un 48%. Una de las Facultades que más valora su gestión es la Facultad de la Hospitalidad con un porcentaje de 11,7%. La facultad de Ciencias Químicas califica la gestión del personal administrativo como buena en un 11,4%.

- **Usted como docente y cliente interno de la institución ¿Ha tenido alguna experiencia positiva/negativa que desee resaltar?**

### NEGATIVO

Dentro de las experiencias negativas que resaltaron los docentes es el tiempo que tardan en los tramites en ser solucionados. Se refieren a este inconveniente como “exceso de procesos burocráticos”. Existe también poca predisposición del personal administrativo; dificultad en encontrar soluciones a las necesidades; pérdidas de documentos, por lo que se debe reiniciar el proceso; poca amabilidad por parte del personal; difícil contacto telefónico con el personal; falta de comunicación cuando los miembros del personal toman vacaciones, ya que no se informa a



la persona que queda en reemplazo de las actividades pendientes o se estanca el proceso; sobrecargo de actividades del personal administrativo como cuando los empleados tienen sobrecargo de trabajo en ciertas ocasiones; muchas veces no solo cumplen una función o un cargo sino varios; y los tiempos de espera largos para recibir atención.

Se resalta la actitud negativa por parte del personal del Departamento de Idiomas frente a las inquietudes los estudiantes.

## **POSITIVA**

En cuanto a experiencias positivas, se resalta la actitud y cooperación al brindar solución a problemas, son cordiales y amables.

Un gran porcentaje de docentes no detalló ningún tipo de experiencia.

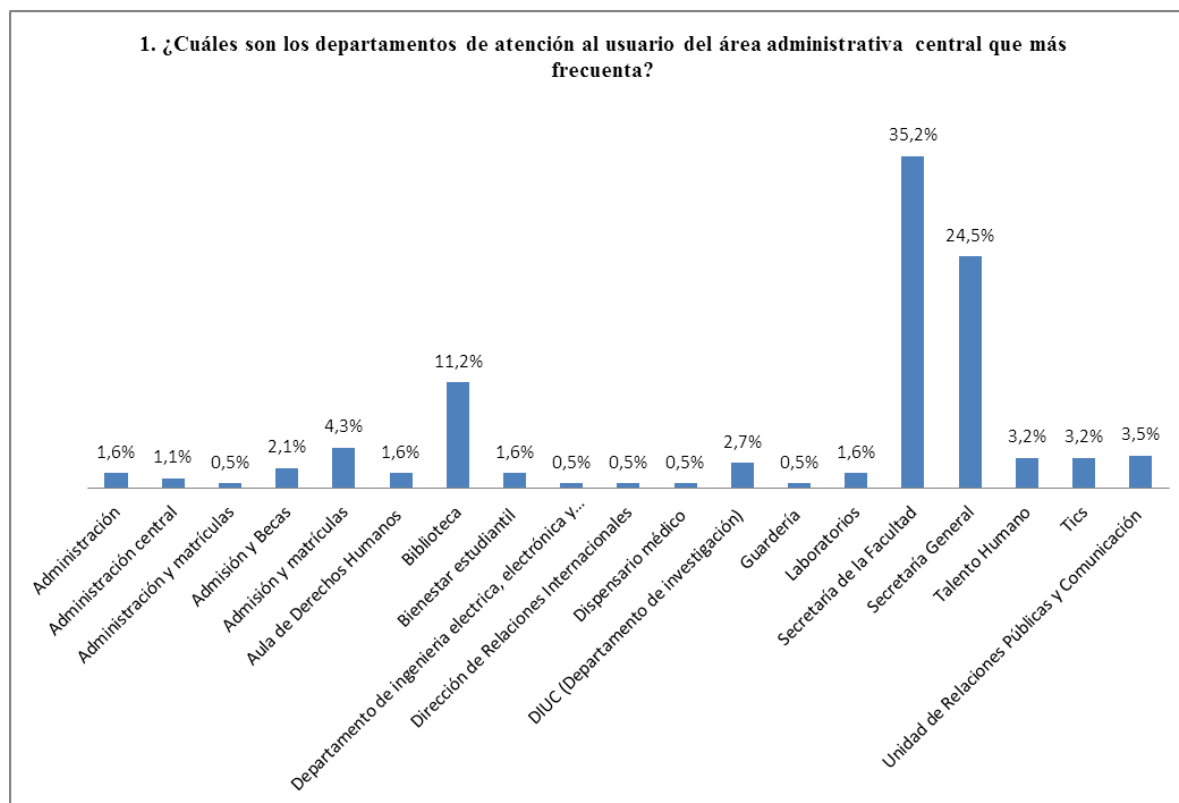
- **¿Qué sugerencia puede darnos para mejorar la atención al usuario de la Universidad?**

Los docentes consideran que se debe disminuir el papeleo para realizar sus solicitudes en los procesos y tramites. Sugieren contratar más personal para reducir el tiempo de espera. Para brindar una mejor atención, proponen fortalecer la actitud del personal. Plantean que sería preciso también involucrar a las facultades con sus estudiantes; brindar mayor capacitación al personal; tener un horario para atención y horario específico para realizar las diligencias del día; crear una base en la que se encuentren todos los documentos que los usuarios puedan necesitar para evitar la entrega de copias de documentos.

### **3.4.1.2. Encuestas a estudiantes**

Los resultados obtenidos en base a las encuestas realizadas a los estudiantes de la Universidad de Cuenca arrojan las siguientes cifras:

- **¿Cuáles son los departamentos de atención al usuario del área administrativa central que más frecuenta?**

**Gráfico 36:** Departamentos más frecuentados. – Estudiantes.


**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

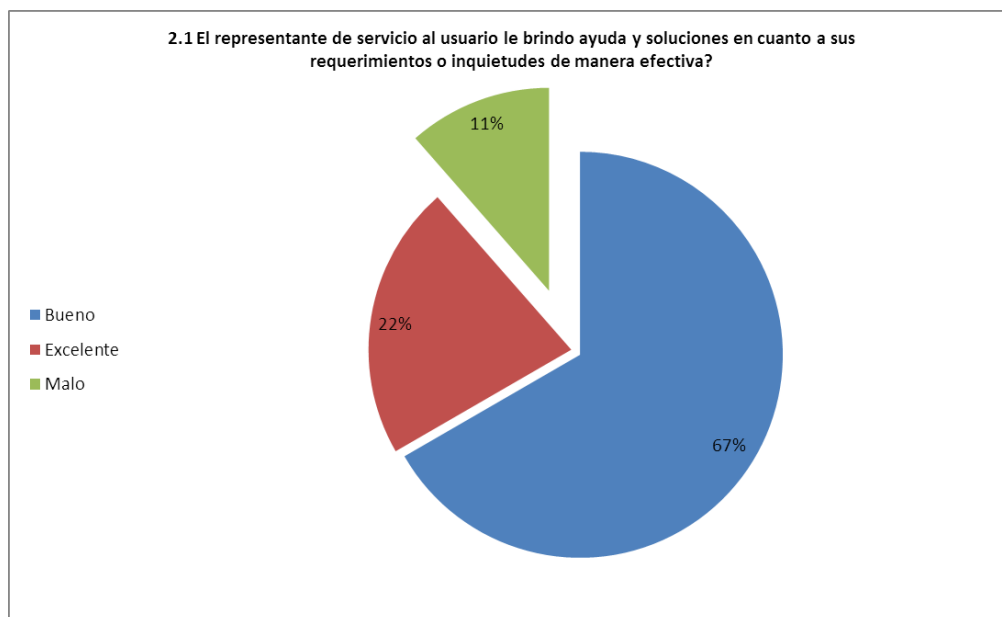
**Análisis:** Los departamentos que más frecuentan los estudiantes corresponden a las secretarías de las facultades en un 35,2%; secretaría general en un 24,5%; y la biblioteca el 11,2%. A más de ello, podemos visualizar que Administración, Administración Central, Administración y Matrículas, Admisión y Becas no corresponden a un departamento en específico y a lo referente a matrículas de estudiantes corresponde a Matrículas y Admisión. Mientras que el área encargada de las becas estudiantiles corresponde a Bienestar Estudiantil. Esto evidentemente representa a que los estudiantes no conocen el nombre y funcionalidad de los departamentos y unidades.

## ACTITUD

**Responda según su apreciación:**

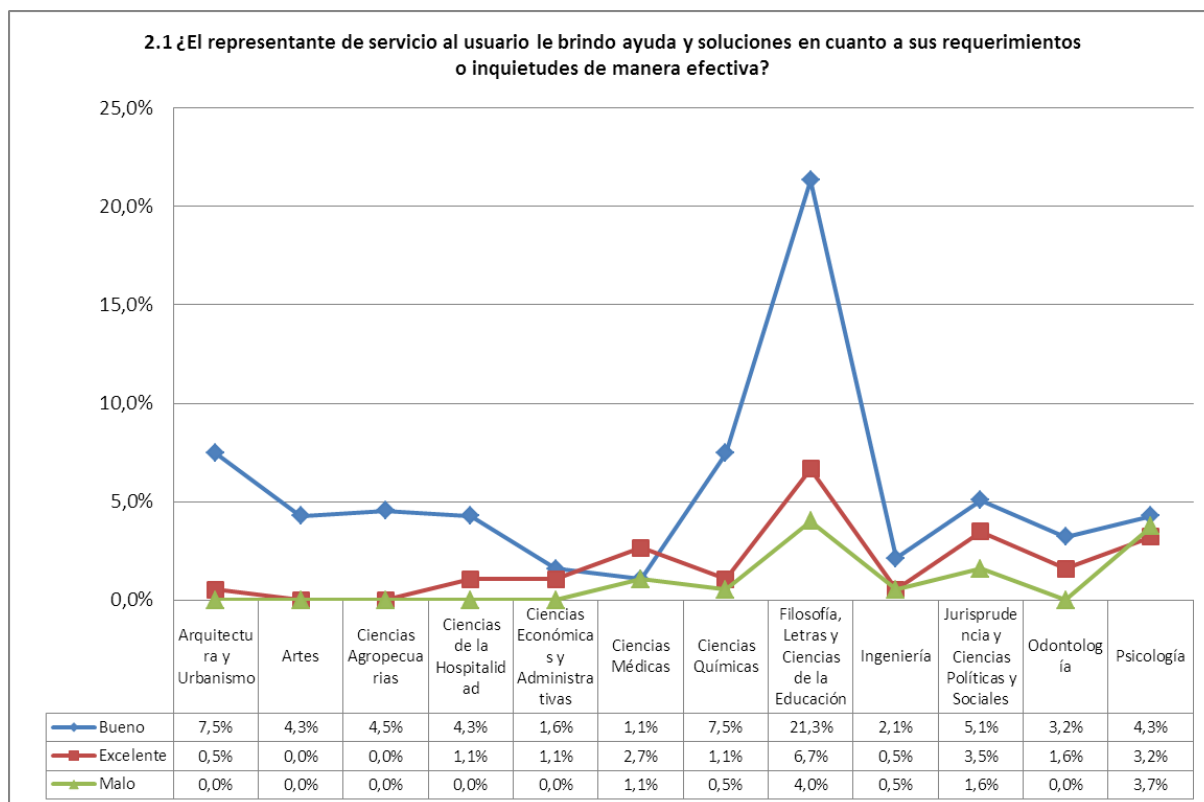
- ¿El representante de servicio al usuario le brinda ayuda y soluciones en cuanto a sus requerimientos o inquietudes de manera efectiva.

**Gráfico 37: Ayuda y soluciones. – Estudiantes.**



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 38: Ayuda y soluciones. – Estudiantes. (Medición por Facultades)**

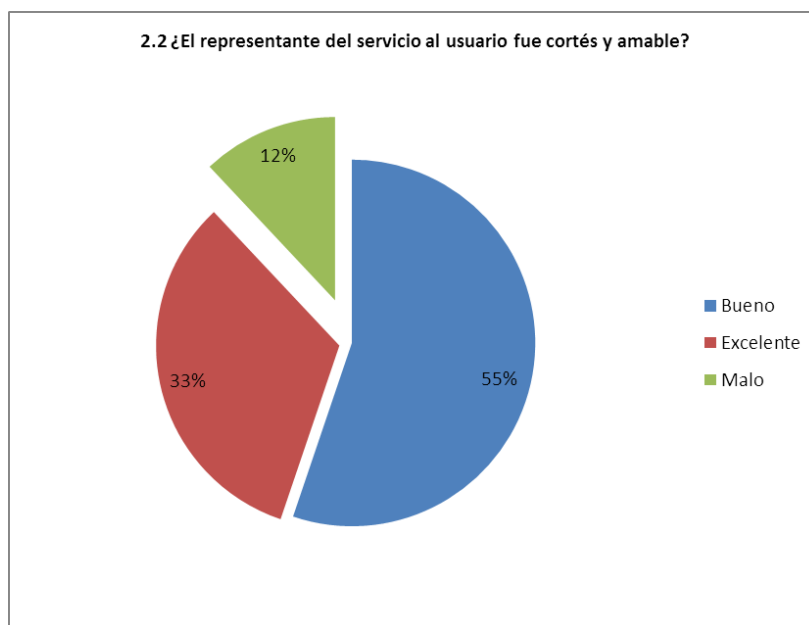


**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** El 67% de los estudiantes respondieron en la encuesta que el personal administrativo brindó ayuda al momento de resolver sus requerimientos e inquietudes. Analizando detenidamente por facultades, observamos resultados positivos en las facultades: Facultad de Filosofía con un 21,3%; seguido por Arquitectura y Químicas con un 7,5% respectivamente.

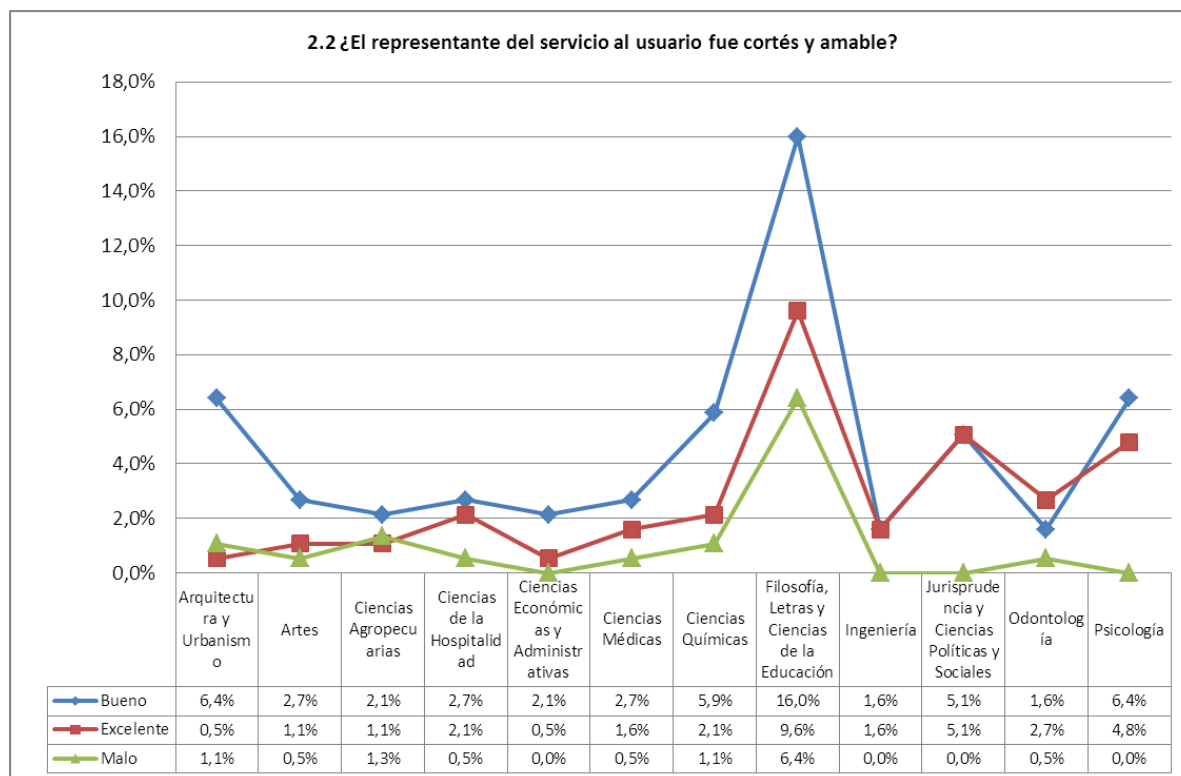
- **¿El representante del servicio al usuario fue cortés y amable?**

**Gráfico 39:** Amabilidad del personal administrativo. – Estudiantes.



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 40:** Amabilidad del personal administrativo. – Estudiantes. (Medición por facultades)



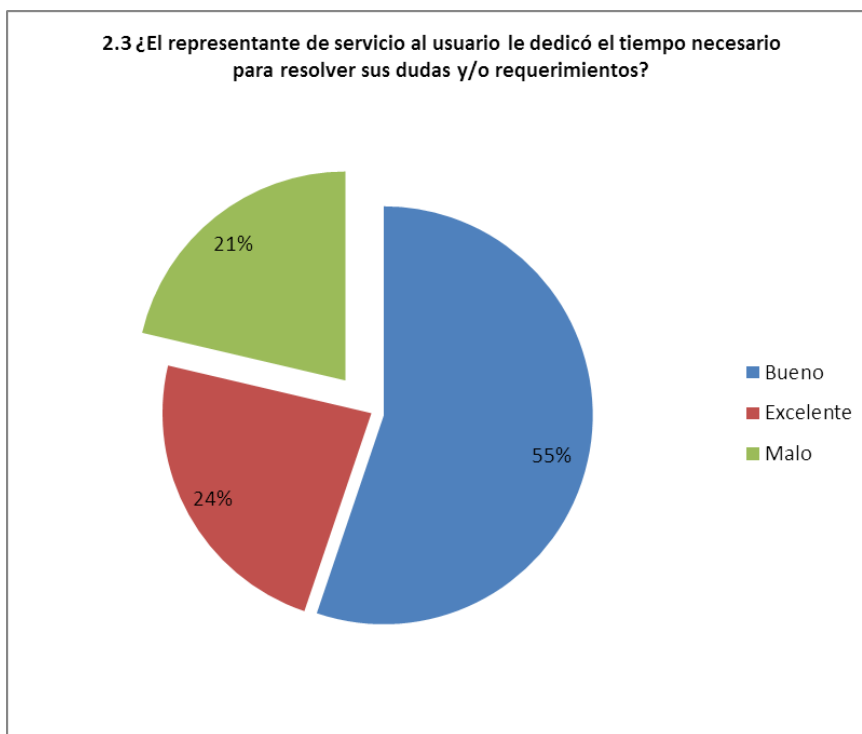
**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** La amabilidad es un punto clave en una buena atención al cliente. Al consultar respecto a este tema, la respuesta obtenida por parte de los estudiantes es, en términos generales, 55% bueno. Dentro de las facultades: Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación concuerda que el nivel de amabilidad es bueno en un 16%; seguido de Arquitectura y Psicología con un 6,4% cada uno. El índice negativo en cuanto a la amabilidad también podemos encontrarlo en la facultad de Filosofía con un 6,4%.

- ¿El representante del servicio al usuario le dedico el tiempo necesario para resolver sus dudas y/o requerimientos?

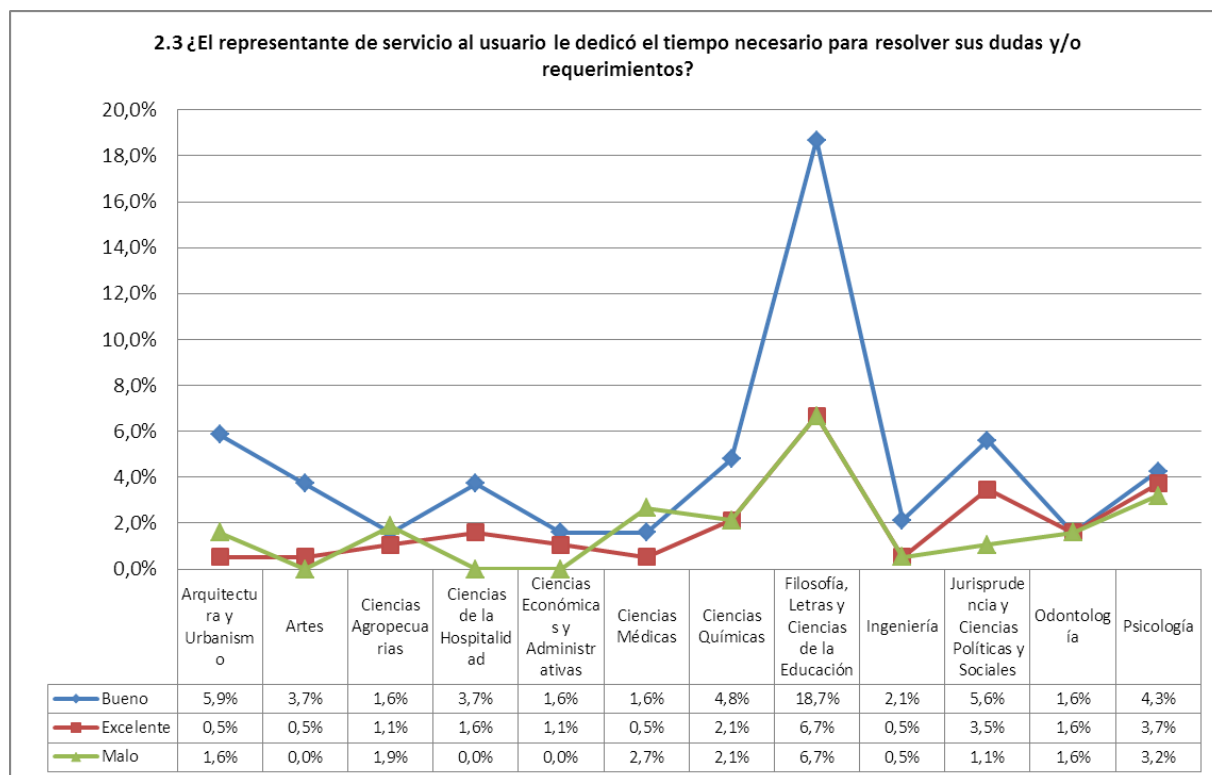
**Gráfico 41:** Tiempo dedicado. - Estudiantes





Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 42:** Tiempo dedicado. – Estudiantes. (Medición por facultades)

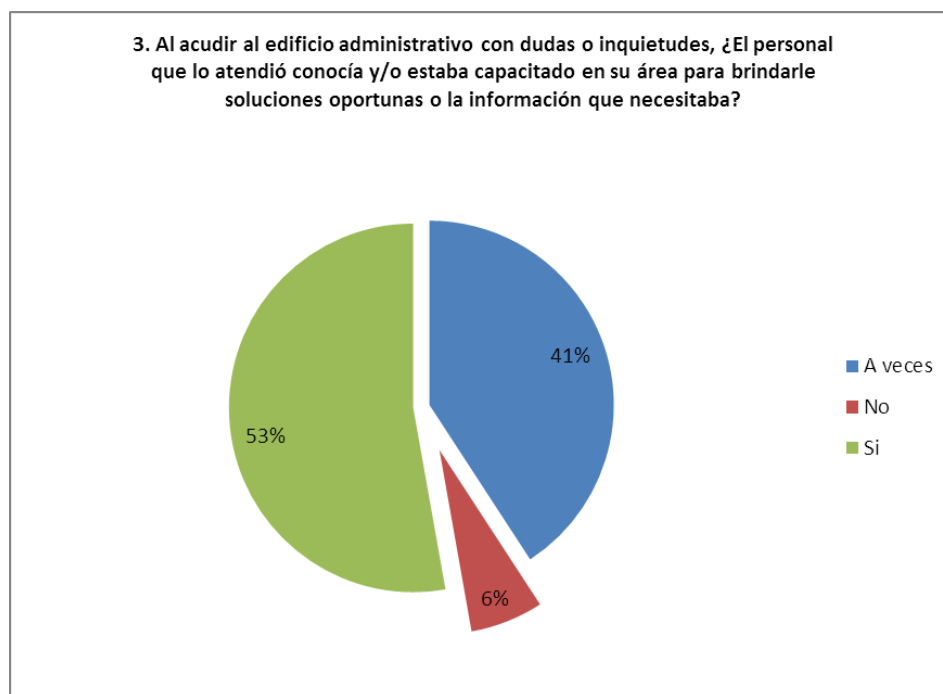


Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados.

**Análisis:** Cuando hablamos del tiempo brindado por el personal administrativo el resultado de manera general es de un 55% bueno. Es decir que más de la mitad de los usuarios están satisfechos con el tiempo de atención que le brinda el personal administrativo de la universidad al momento de responder a sus inquietudes. Analizando detalladamente por facultades observamos que la Facultad de Filosofía tiene un índice de satisfacción de un 18,7%, seguido por Arquitectura y Urbanismo con un 5,9% y Jurisprudencia con un 5,6%.

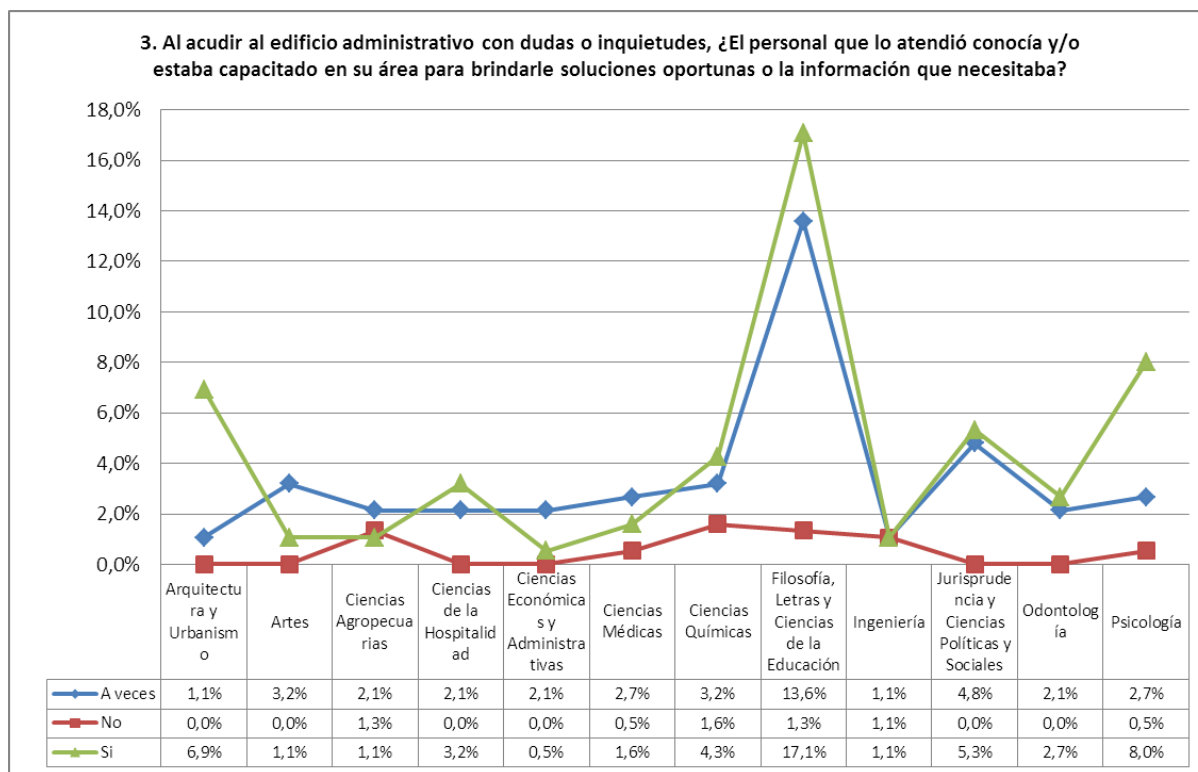
- **Al acudir al edificio administrativo con dudas o inquietudes, ¿el personal que lo atendió conocía y/o estaba capacitado en su área para brindarle soluciones oportunas o la información que necesitaba?**

**Gráfico 43:** Personal administrativo capacitado e informado. - Estudiantes



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 44:** Personal administrativo capacitado e informado. – Estudiantes (Medición por facultades)

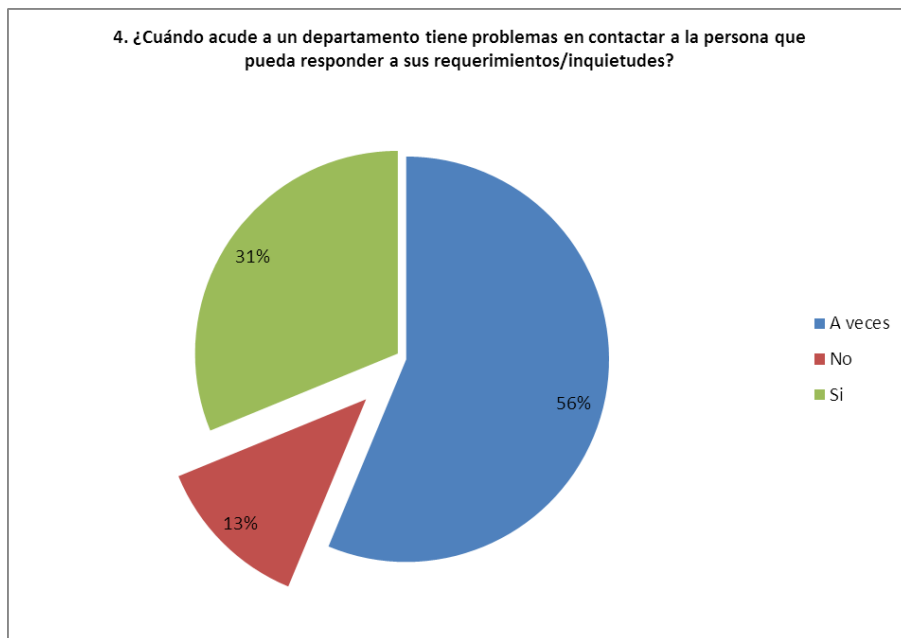


**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** La apreciación de los estudiantes con respecto al nivel de capacitación que tiene el personal es positivo tanto en los resultados generales y por facultades. En resultados generales, el 51% considera que sí están capacitados, siendo este más de la mitad de la población encuestada; el 41% considera que se encuentran medianamente capacitados.

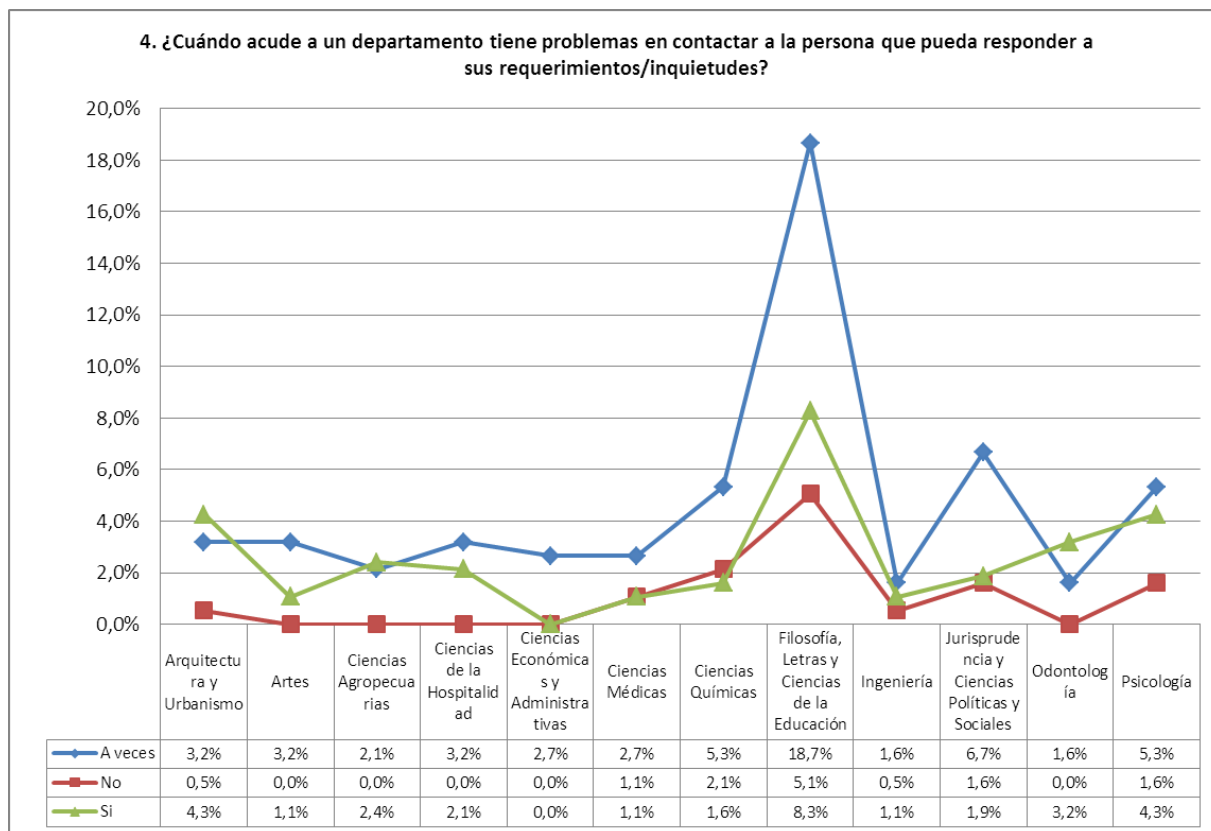
- **¿Cuándo acude a un departamento tiene problemas en contactar a la persona que pueda responder a sus requerimientos/inquietudes?**

**Gráfico 45:** Facilidad de contactar al personal encargado. – Estudiantes



Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 46:** Facilidad de contactar al personal encargado. – Estudiantes (Medición por facultades)

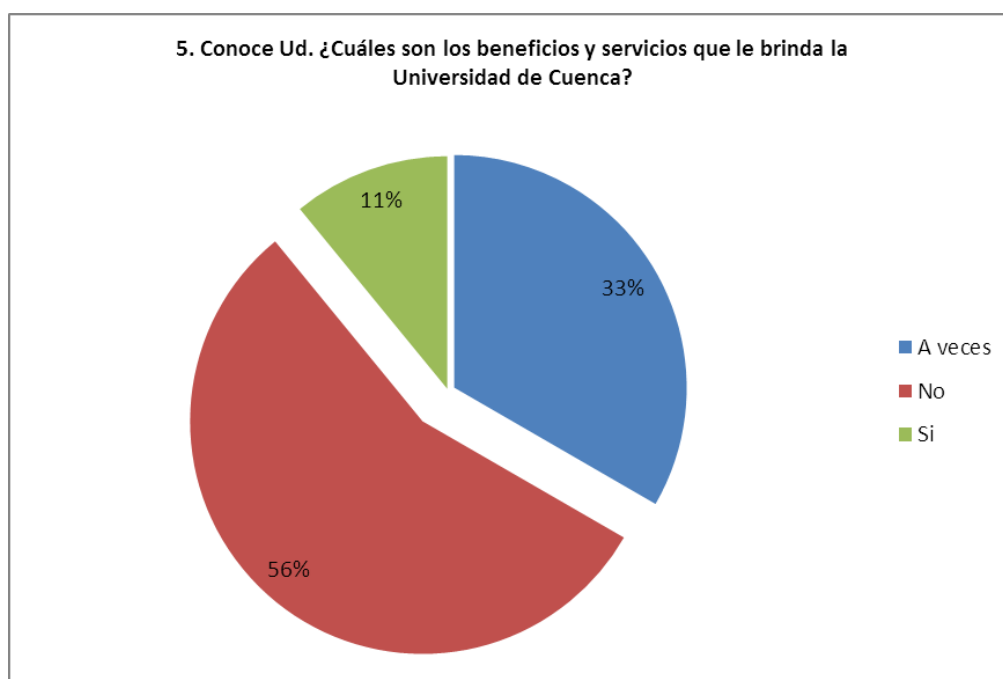


Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** En base a la pregunta número cuatro, observamos que existen inconvenientes en contactar al personal administrativo. Es por eso que, en términos generales, el resultado obtenido es un 56% “a veces”; con excepción de las facultades de Arquitectura y Agropecuarias, quienes respondieron afirmativamente a nuestra interrogante. El pormenor de la información lo vemos reflejado en el detalle de facultades.

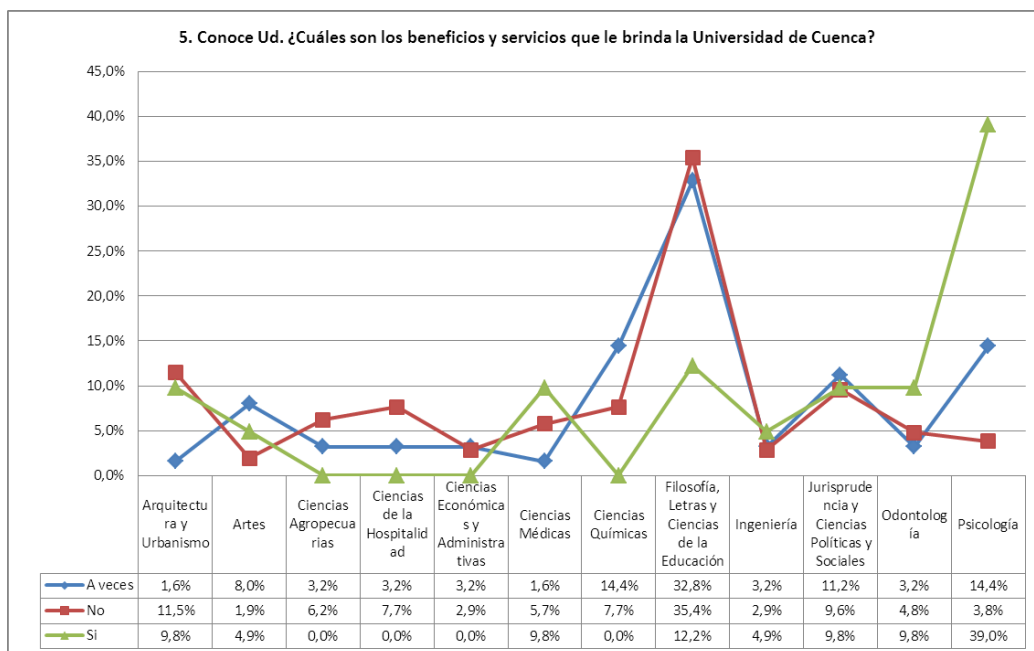
- **Conoce usted ¿Cuáles son los beneficios y servicios que le brinda la Universidad de Cuenca?**

**Gráfico 47:** Servicios y beneficios. - Estudiantes



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 48:** Servicios y beneficios.- Estudiantes (Medición por facultades)



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** Conocer los beneficios que brinda una institución a sus usuarios es vital ya que atrae al público a ser parte de una organización y a mantiene a los que ya se encuentran dentro de ella complacidos. En el siguiente gráfico observamos que la mayoría de los usuarios desconocen cuáles son los beneficios adicionales que le brinda la universidad, obteniendo un 56% como respuesta negativa. Sin embargo, conocemos cual es la facultad que necesita conocer más sobre este tema según nuestro cuadro por facultades.

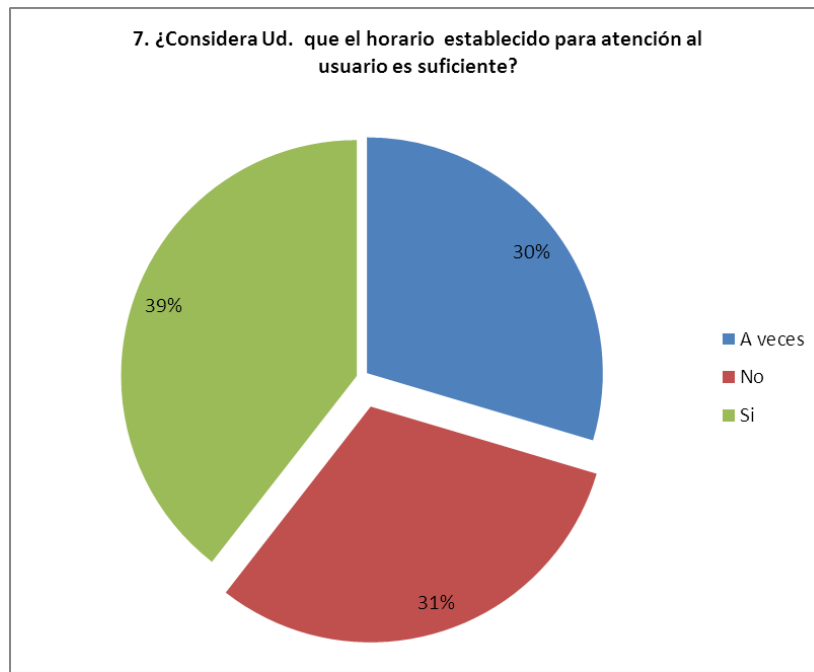
- **En caso que su respuesta anterior fuera afirmativa enumere dos beneficios y/o servicios.**

De los usuarios que respondieron afirmativamente nuestra interrogante sobre los beneficios de la universidad, obtuvimos las siguientes respuestas:

Dispensario médico, intercambios estudiantiles, servicio de biblioteca, ejecución de diseños, proyectos de investigación, aula de Derechos Humanos, consultorio jurídico, guardería, becas, soporte técnico, estudio de idiomas, movilidad estudiantil, calidad en la educación y parqueo de bicicletas.

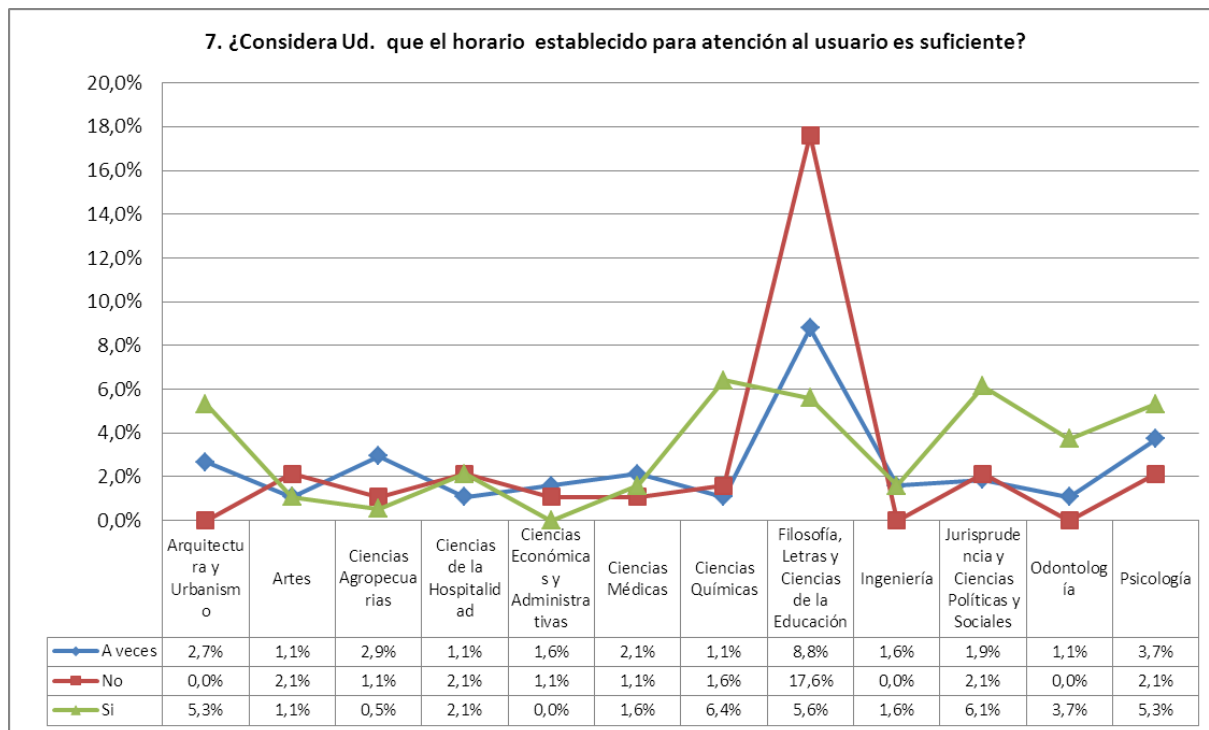
- **¿Considera Ud. que el horario establecido para la atención al usuario es suficiente?**

**Gráfico 49:** Horario de atención. - Estudiantes



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Gráfico 50:** Horario de atención.- Estudiantes (Medición por facultades)

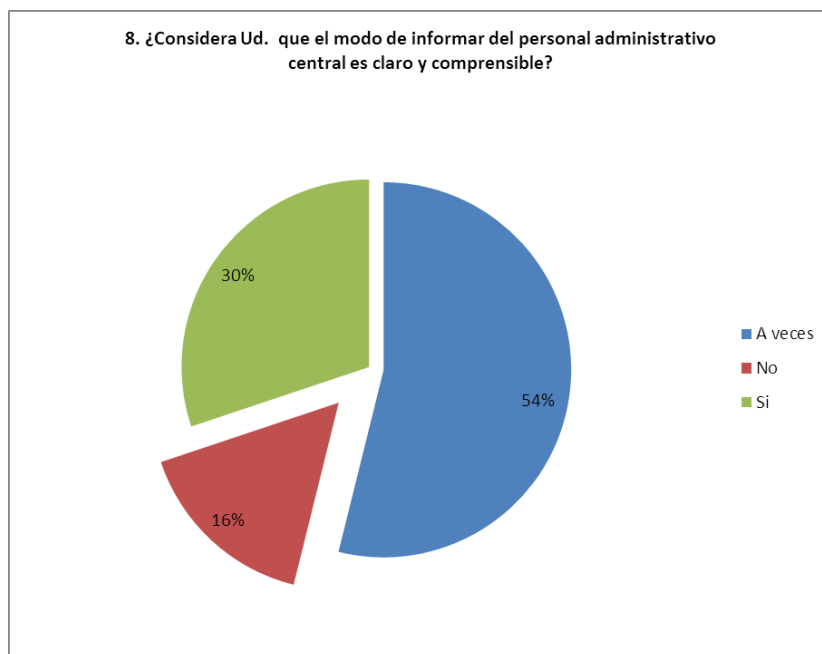


**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados

**Análisis:** El horario de atención es un aspecto importante en la atención al usuario, ya que este es el tiempo que le dedica la organización a sus usuarios para brindarles un servicio. En este cuadro podemos observar que las opiniones son muy similares, analizando por facultades: Filosofía respondió que no es suficiente en un 17,6%; seguido de Psicología y Arquitectura que están de acuerdo con los horarios establecidos.

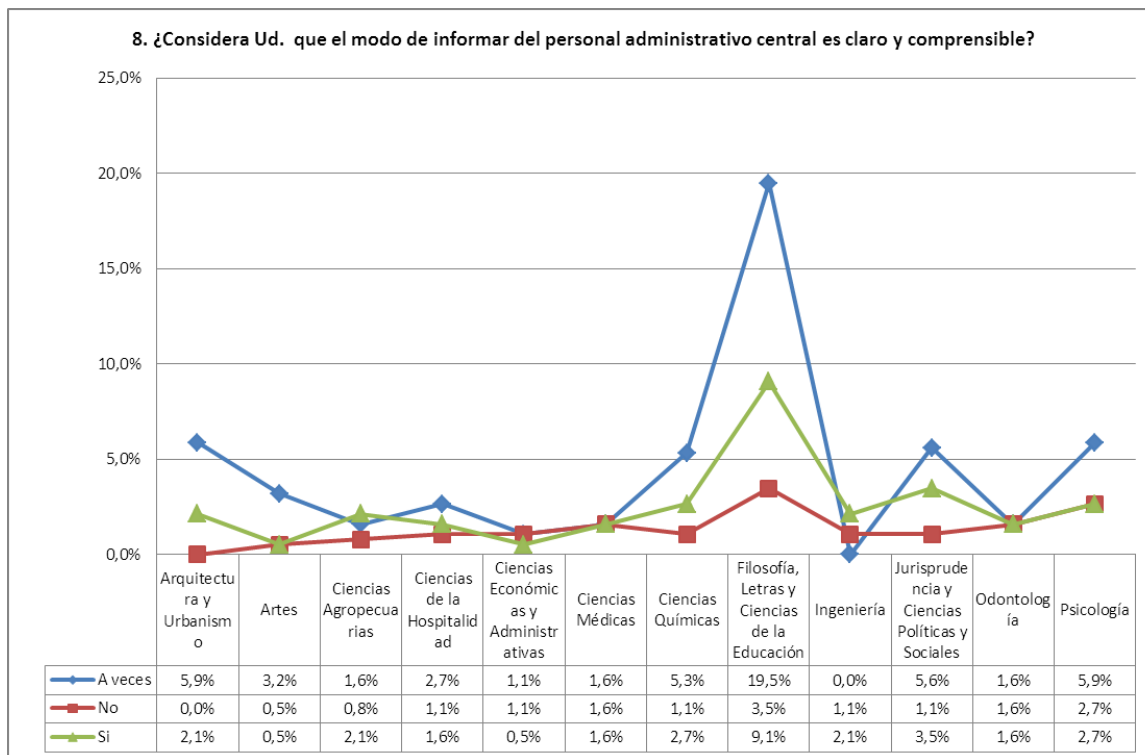
- **¿Considera Ud. que el modo de informar del personal administrativo central es claro y comprensible?**



**Gráfico 51:** Información clara y comprensible. - Estudiantes

**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados.

**Gráfico 52:** Información clara y comprensible. - Estudiantes (Medición por facultades)

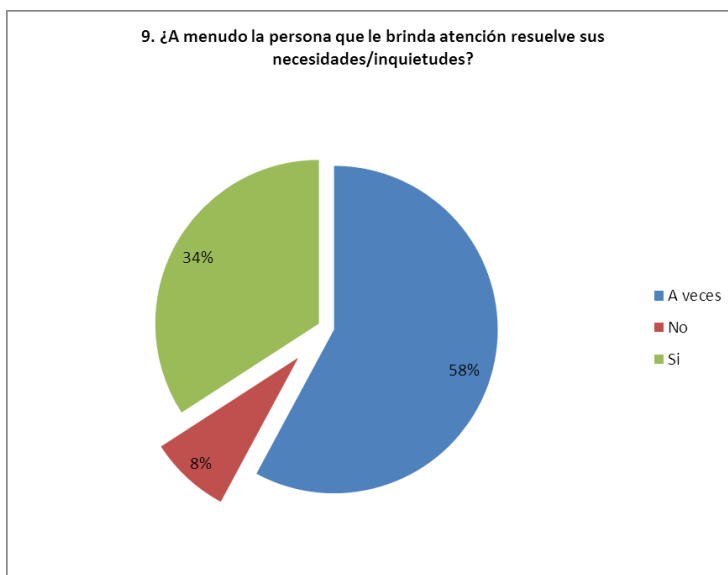


**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados.

**Análisis:** Ser claros y comprensibles es la base para que el usuario se sienta satisfecho con relación a un servicio, ya que si sus funcionarios no saben expresarse con claridad quedarán muchas dudas e inquietudes en el usuario. Esto es lo que ocurre en la universidad según la percepción de los estudiantes de las facultades, ya que el 54% respondió “a veces”. La falta de claridad en la información o entregar la información incompleta provoca que los usuarios regresen nuevamente por más referencias, generando así una congestión en los departamentos y unidades a las que se dirigen; sobre todo, que los tramites se demoren en resolver. Estas dificultades las podemos observar con mayor intensidad en las siguientes facultades: Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación en un 19,5%; Arquitectura y Psicología en un 5,9% respectivamente.

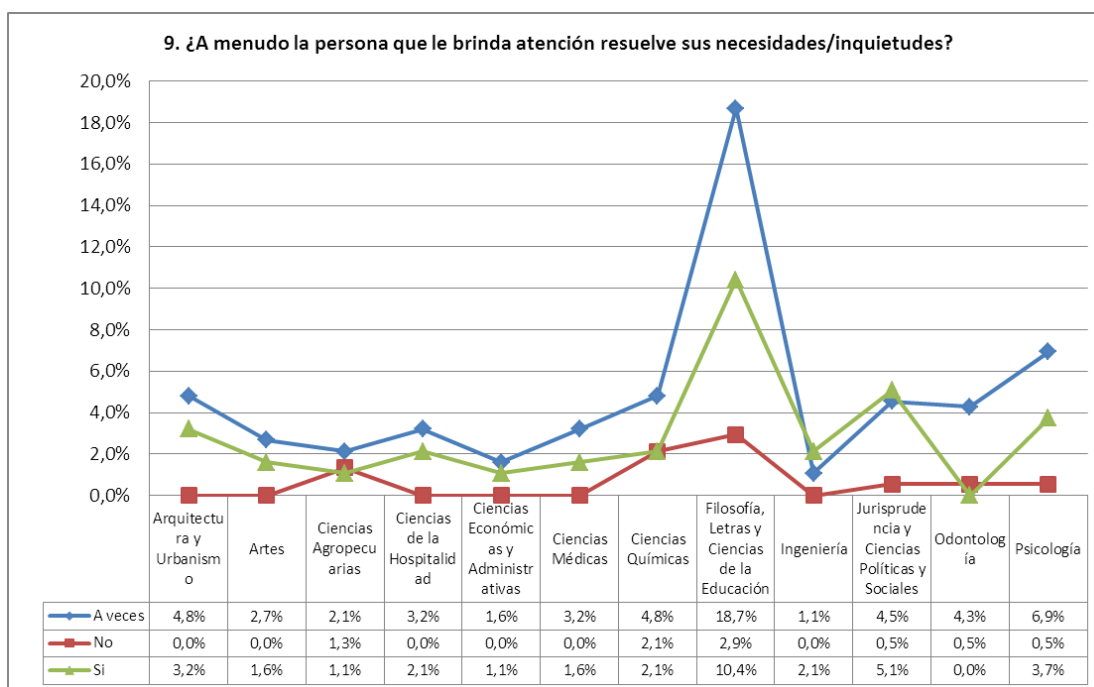
- **¿A menudo la persona que le brinda la atención resuelve sus necesidades/inquietudes?**

**Gráfico 53:** Solución de necesidades. - Estudiantes



Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados.

**Gráfico 54:** Solución de necesidades. - Estudiantes (Medición por facultades)



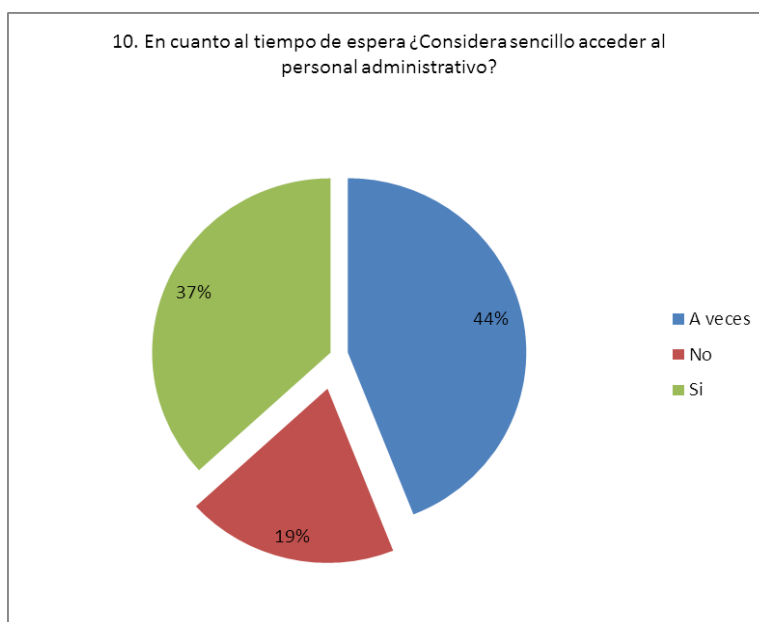
Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados.

**Análisis:** Al igual que lo mencionado en la pregunta anterior, observamos que las dudas o inquietudes son resueltas “a veces” en un 58%. Lo que podemos tomarlo como un síntoma

negativo ya que muchas dudas permanecen de la misma forma antes y después de recibir la información, dependiendo del requerimiento del estudiante.

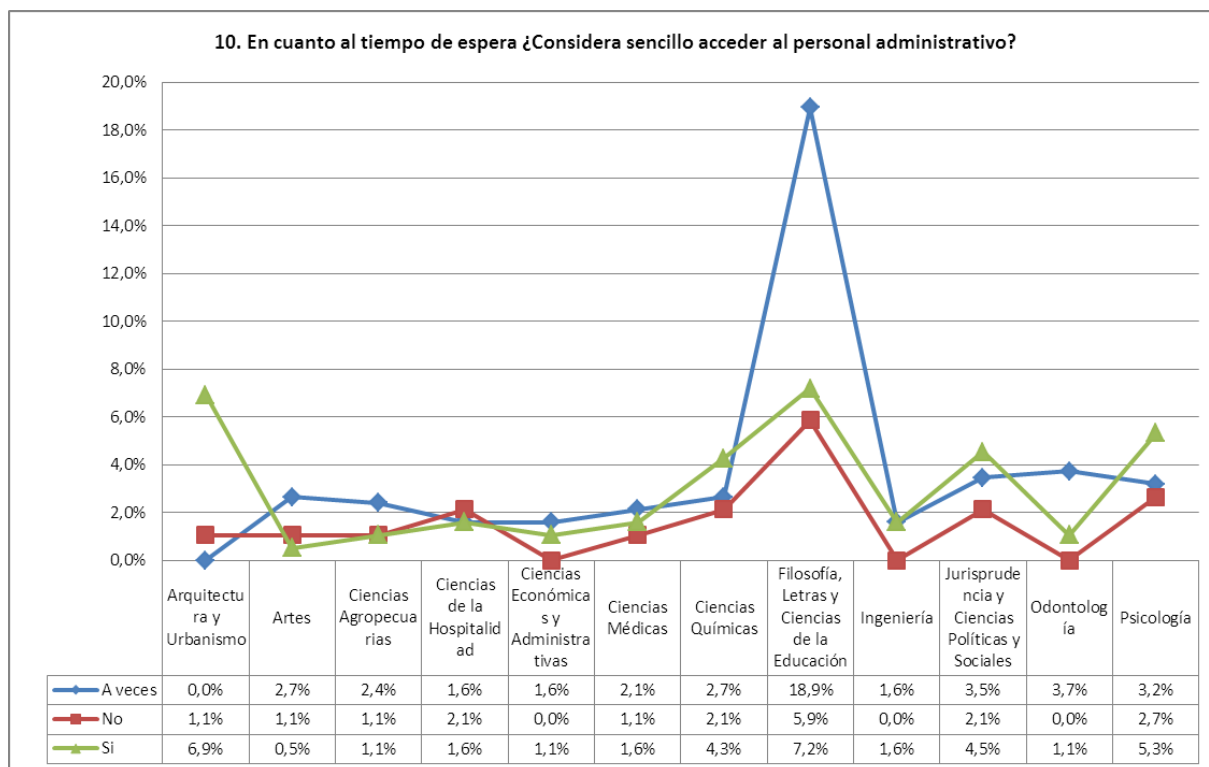
- **En cuanto a tiempo de espera ¿Considera sencillo acceder al personal administrativo?**

**Gráfico 55:** Tiempo de espera – Estudiantes



**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados.

**Gráfico 56:** Tiempo de espera – Estudiantes (Medición por facultades)

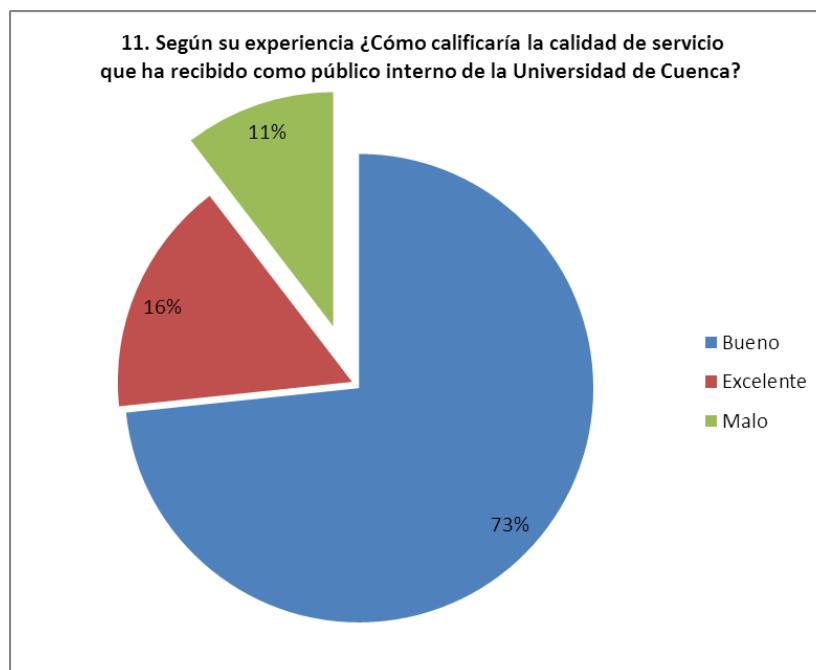


**Elaboración:** Las autoras a partir de base de datos de resultados.

**Análisis:** En cuanto al tiempo, según la percepción de los estudiantes, se encuentra en un índice intermedio. Los usuarios consideran que acceder al personal administrativo es sencillo “a veces” siendo el resultado un 44%. Las facultades que respondieron favorablemente a esta pregunta son Filosofía un 7,2%; Arquitectura con un 6,9%; y Psicología con un 5,3%.

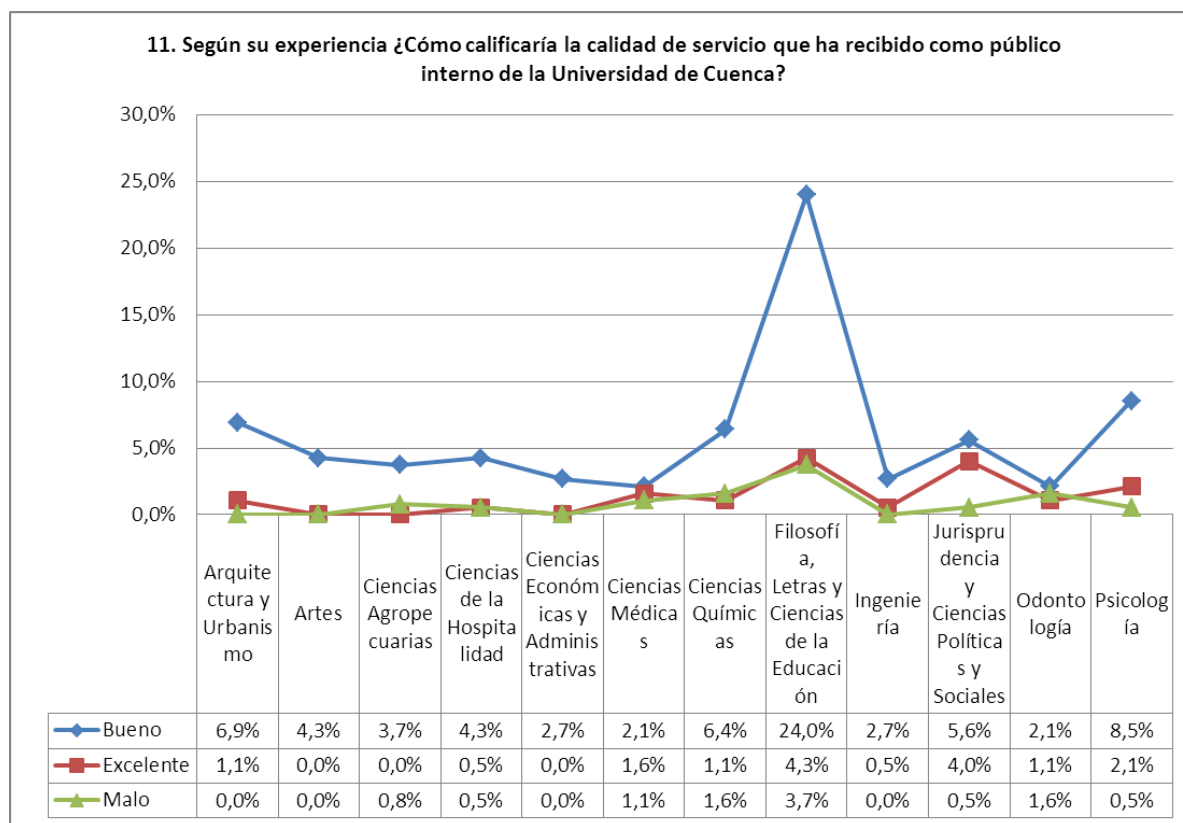
- **Según su experiencia ¿cómo calificaría la calidad del servicio que ha recibido como publico interno de la Universidad de Cuenca?**

**Gráfico 57:** Calificación de servicio. – Estudiantes



Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados.

Gráfico 58: Calificación de servicio. - Estudiantes (Medición por facultades)



Elaboración: Las autoras a partir de base de datos de resultados.



**Análisis:** En términos generales y como resultado de la pregunta número 11, se consultó sobre la atención recibida por parte del personal administrativo: el 73% de los estudiantes considera que es “buena”.

- **¿Qué sugerencia puede darnos para mejorar la atención al usuario de la Universidad de Cuenca?**

**Análisis:** Las sugerencias de los usuarios para mejorar la atención brindada son:

Respetar el tiempo de los estudiantes, ya que cuando se exige la entrega de documentos se debe realizar en la fecha o periodo establecido. Sin embargo, esto no sucede en el mismo sentido cuando se trata de los requerimientos realizados en las administraciones. Saber brindar mejores soluciones a los estudiantes y con un trato amable es también indispensable. Se sugiere ampliar horarios, controlar las actividades de los funcionarios de la Universidad, agilizar procesos y tramites, entregar la información completa sobre una duda o inquietud, brindar capacitación sobre atención al usuario y actitud, digitalizar procesos, incremento de personal, mejorar la comunicación interna, mayor apertura ante problemas internos e inquietudes educativas, evaluar al personal administrativo y el horario de atención en las oficinas.

### **3.4.1.3 Producto de las encuestas**

El producto de las encuestas realizadas se detallará en según indicadores, como fue elaborada:

#### **1. Amabilidad y cortesía:**

El personal administrativo es amable la mayor parte del tiempo, tanto con estudiantes y docentes. A pesar de ello, existen áreas a las que denominaremos críticas ya que la atención se vuelve más fría y desinteresadas al momento de brindar atención a los estudiantes.

#### **2. Soluciones en trámites:**

Los tramites se vuelven engorrosos y largos debido al tiempo de espera que se necesita para aprobar y realizar el papeleo. Esta situación genera malestar tanto en estudiantes como en docentes. Sin embargo, los trámites se vuelven más tediosos en los estudiantes ya que



deben pasar varios días para su aprobación y ejecución, ya que no existe un seguimiento por parte del personal administrativo. Este letargo en el sistema provoca que los estudiantes deban asistir continuamente a las oficinas para revisar el estado en el que se encuentran. Sus trámites.

### **3. Información y capacitación:**

Los estudiantes manifiestan que existe poca información cuando presentan inquietudes: deben presentarse una y otra vez con la persona que realiza los trámites ya que la información que reciben no es completa. Los docentes manifiestan ciertas similitudes, sin embargo, su malestar no se presenta con tanta frecuencia. En cuanto a la capacitación, se enfoca en la “atención” recibida, ya sea por el estrés del puesto, no siempre existe buena predisposición por parte del personal.

### **4. Horarios:**

Los docentes no tienen inconvenientes en cuanto a los horarios de atención del personal, sin embargo, dentro de las sugerencias consta la inquietud: deberían realizar las actividades que son fuera de oficina en ciertos horarios, socializando a los usuarios para evitar encontrar oficinas vacías y largos tiempos de espera hasta que el personal se desplace nuevamente a sus puestos de trabajo. La socialización de los horarios de atención es vital para los estudiantes ya que ellos interrumpen sus actividades educativas para realizar sus consultas y trámites.

### **5. Tiempo:**

El tiempo de espera entre usuarios es muy largo, lo que dificulta el acceso al personal. Lo óptimo es colocar en las carteleras cuáles son los procesos a seguir en los tramites más frecuentes.

### **6. Beneficios:**

Este último se aplica directamente a los estudiantes. Existe un porcentaje muy alto de estudiantes que desconoce las bondades que ofrece la universidad a sus estudiantes.

## **3.5 Paradigma interpretativo: observación**

### **Semana 1**





## **DÍA 1**

### **Mañana**

Poca afluencia de usuarios durante horas de la mañana (entre 10 y 15 personas). El personal administrativo es cortés y cálido a la hora de recibir a los usuarios, resuelven sus requerimientos en tiempo prudencial la mayoría de los usuarios se retiran satisfechos. Los insumos de oficina son aptos para desarrollar sus labores. Los usuarios acuden solicitando información sobre la ubicación de otros departamentos y a quién deben dirigirse dependiendo de sus requerimientos. El ambiente es acogedor: cuenta con buena iluminación, mantienen música de fondo, espacios amplios y aseados. Cada miembro cuenta con espacio y material propio para realizar sus labores. Se siente buena relación entre compañeros de trabajo del mismo departamento. El personal administrativo permaneció en sus puestos de trabajo durante toda la jornada y siempre estuvo presente para el usuario.

Los docentes que acuden a estos departamentos tienen apertura a tomar un café o servirse un aperitivo; son invitados por el mismo personal administrativo. La atención a docentes es más cálida y sus requerimientos son atendidos en el menor tiempo.

### **Tarde**

Muy poca afluencia de usuarios (entre 7 y 10 personas). El personal administrativo suele compartir el área de impresoras lo que genera un poco de retraso e incomodidad para el personal. Las llamadas telefónicas son constantes e interfieren en la atención cara a cara con el usuario. El personal no se concentra en atender un solo requerimiento si no varios a la vez debido a la afluencia de usuarios y requerimientos de todo tipo. Los usuarios son atendidos de manera cálida. El ambiente demuestra buena relación entre compañeros: son joviales y alegres, sobre todo cuando se aproxima la hora de salida. Cuentan con muy pocos espacios de luz natural; la luz artificial es adecuada y en muchas de las oficinas las sillas son realmente cómodas, las mismas que son de vital importancia por el largo periodo en el que permanecen sentados. Los pocos usuarios que acuden salen satisfechos, pero sus requerimientos tardan más en resolverse: permanecen algunos minutos esperando mientras otras personas son atendidas o se les indica que vuelvan al día siguiente.



Algunos usuarios acudieron al departamento equivocado buscando a otras personas y fueron redireccionados al lugar a donde deben dirigirse.

## **DÍA 2**

### **Mañana**

Mayor afluencia de docentes y personal administrativo de otras áreas y estudiantes. Espacios adecuados para trabajar y atender a los usuarios, cuentan con material necesario. Se comparten espacios de impresión y retrasan sus actividades. La atención que ofrecen al usuario es, en su mayoría, vía telefónica. Los usuarios no cuentan con libre acceso sino que se necesita autorización para saber a dónde se dirigen y cuál es el motivo de su visita, sirviendo de filtro para la atención directa con el personal administrativo.

Atención poco cálida: no existe mayor empatía con el usuario, dan respuesta a su requerimiento de manera muy rápida y directa. No se da lugar al diálogo amable, si no que su prioridad es la optimización de tiempo y el clima de la atención se torna grosero. El usuario se retira poco satisfecho con respecto a la calidad de atención recibida a pesar de que sus requerimientos son atendidos. El clima laboral es positivo, pero se siente un ambiente un poco más pesado. La actividad es mayor ya que existe más personal administrativo moviéndose de un lado a otro dentro de los departamentos. No cuentan con música ambiental; la iluminación es menor y existe mucho ruido de murmullo.

### **Tarde**

Menor afluencia de usuarios en comparación a la mañana. La actividad del personal administrativo es más calmada: los teléfonos suenan menos en este horario. El personal administrativo no se encuentra permanentemente en sus puestos de trabajo, en algunos casos tienen ausencias de más de una hora y el puesto queda sin ninguna persona a cargo. La atención al usuario parece ser algo secundario, los usuarios deben esperar mucho tiempo hasta ser atendidos y exponen su queja de espera al ser atendidos, generando roces con el personal administrativo a cargo.

Se forman filas de espera hasta de 15 personas mientras son atendidos, en espacios pequeños. El usuario se siente poco satisfecho con la atención, principalmente por el tiempo de



espera, ya que en la mayoría de los casos los requerimientos fueron solucionados inmediatamente. Los recursos materiales con los que cuenta el personal administrativo son acordes a sus funciones. Algunos trámites deben pasar por varias manos para poder ser ejecutados satisfactoriamente, retrasando los procesos de los usuarios horas o días tan solo por esperar una firma de alguien que actualmente no se encuentra en su puesto.

## **Semana 2**

### **DÍA 1**

#### **Mañana**

Gran afluencia de usuarios internos. La actividad del personal administrativo es agitada: mucho movimiento dentro de los diferentes departamentos, el personal no se encuentra fijo en su sitio de trabajo, los tiempos que se ausentan son cortos pero constantes. Las llamadas telefónicas son frecuentes. La atención al usuario es calidad y cordial, se escucha con atención los requerimientos del usuario y se direcciona a la persona con quien debe continuar el proceso. Los usuarios salen satisfechos con la atención, pero algunos regresaron porque la información que les fue proporcionada no fue completa y deben seguir un proceso más.

En algunos de los casos, el usuario regresó al departamento dos o tres veces porque no contaba con la información completa para satisfacer su requerimiento, cambiando su estado de satisfecho a insatisfecho. El personal administrativo cuenta con los materiales necesarios para cumplir sus labores; trabaja en un ambiente limpio, ordenado e iluminado. A pesar de ello, muestran inconformidad por el ruido de los departamentos aledaños, como es el caso de Talento humano, y la distancia que deben recorrer para llegar a los demás departamentos administrativos. El clima laboral se muestra respetuoso pero refleja tensión entre los miembros.

#### **Tarde**

Gran afluencia de usuarios internos. Atención individualizada, cordial y respetuosa. A pesar de la afluencia, los usuarios cumplen sus objetivos y satisfacen, la mayoría de las veces, sus requerimientos mostrándose satisfechos con la atención recibida. El tiempo de espera es prudencial por usuario. Algunos usuarios manifiestan que los horarios de atención del personal administrativo coinciden con los horarios de clase, lo que les genera malestar.



El clima laboral se muestra positivo, se demuestra mucho compañerismo entre el personal administrativo. El trato a los docentes y estudiantes es igual, no existe preferencia entre ninguno de los grupos. Los miembros del personal administrativo se ausentan de sus puestos por algunos minutos, por lo que los usuarios deben regresar al departamento para poder ser atendidos. Algunos departamentos están haciendo cambios de directivos, los usuarios desconocen esta noticia y algunos de sus trámites pierden validez o son rechazados por estar dirigidos a la persona equivocada.

NOTA: Los usuarios se quejan por el olor a comida en uno de los departamentos.

## **DÍA 2**

### **Mañana**

Gran afluencia de usuarios (entre 20 - 30 personas). El personal administrativo se encuentra muy activo en sus labores, el clima laboral se torna tenso y conflictivo. El personal administrativo refleja tensión y sobrecargo en sus actividades. Los usuarios ingresan frecuentemente a los diferentes departamentos y permanecen más de 15 minutos esperando a ser atendidos.

La atención es fría y poco atenta, se torna a una atención grosera y no se les facilita la información completa solicitada. El personal administrativo se ocupa de varias cosas a la vez: atender a los usuarios, resolver sus actividades laborales, requerimientos de los compañeros de equipo. El ambiente laboral no cuenta con iluminación necesaria, existe mucho ruido y murmullo dentro de las oficinas y cada cierto tiempo un compañero les solicita hacer menos ruido. Algunos departamentos cambian su ubicación de trabajo, por lo que algunas solicitudes de usuarios deben esperar para ser cumplidas.

### **Tarde**

Muy poca afluencia de usuarios (entre 5 y 10 personas). El clima laboral se muestra positivo y relajado. Se refleja compañerismo entre el personal administrativo y esto se transmite a la atención que se les brinda a los usuarios internos. Los usuarios son atendidos de manera individualizada, en tiempo prudencial y sus requerimientos son atendidos y efectuados. Algunos usuarios acuden a entregar documentos para realizar procesos y se quejan de estar esperando



algunos días para que sus requerimientos tengan respuestas; el personal es cortés en explicar los procesos.

El personal permanece de manera permanente en sus puestos de trabajo. Los recursos materiales con los que cuentan no son suficientes: faltan algunos artículos de oficina, pero cubren sus carencias solicitando material a sus compañeros de trabajo u otros departamentos (por el momento no generan malestar). Se comparte el área de impresión, lo que retrasa el trabajo de algunos miembros del personal. Los procesos de cambio de ubicación de departamentos continúan y la atención al usuario es informal. El ambiente de trabajo no es adecuado por el motivo de su mudanza, pero la cordialidad en la atención está siempre presente. Los usuarios se muestran satisfechos.

### **Semana 3**

#### **DÍA 1**

##### **Mañana**

Gran afluencia de usuarios (20 – 25 personas). Inconformidad de los usuarios por cambios de ubicación y de directivos del personal administrativo. Trámites inconclusos por cambios de directivos, las solicitudes enviadas no tienen validez por estar mal dirigidas. El personal administrativo no actúa de manera cortés y amable, al contrario, el ambiente se torna grosero y los requerimientos de los usuarios no tienen respuesta. Se les pide a los usuarios acercarse en horas de la tarde para dar solución a sus problemas.

El personal administrativo se muestra agitado, el ambiente de trabajo sigue siendo informal por motivos de mudanza, los recursos materiales son escasos, pero los estos problemas son solucionados y no generan malestar para cumplir sus actividades. El personal no permanece en su puesto de trabajo, hay muchos puestos vacíos y ausencias de horas, provocando que los usuarios no puedan encontrar a quienes esperan dirigirse. Los usuarios desconocen los procesos por los que pasa el personal del área administrativa y se muestran desconcertados con respecto a en qué lugar encontrar al personal.

Personal administrativo no capacitado para brindar atención a los usuarios: tono de voz demasiado bajo, timidez al hablar, no manejan buen léxico ni fluidez de palabras. Crea



confusión en los usuarios y no aporta soluciones a los requerimientos. El personal administrativo encargado de otras funciones cumple también la labor de atención al usuario, la comunicación no es su fuerte y desconoce los procesos a seguir y las personas a quienes dirigirse para satisfacer necesidades del usuario. Se prolonga la jornada laboral por las actividades pendientes.

### **Tarde**

La afluencia de personas fue constante, los usuarios ingresaban en grupo de tres o más personas pidiendo ayuda en sus requerimientos. Los usuarios se acercaban por un mismo problema pero al ser atendidos por diferentes representantes del personal administrativo, la ayuda ofrecida variaba entre rápida y efectiva o tardía y burocrática. El personal administrativo desconocía la forma exacta para canalizar los procedimientos y no lograban solucionar todos los requerimientos. Los usuarios atendidos por el personal de solución rápida y efectiva se mostraban satisfechos, al contrario de los que debían seguir procesos burocráticos y volver varias veces en espera de una respuesta.

Los usuarios buscan información en cualquier persona ligada a la Universidad de Cuenca, desde guardias de seguridad, conserjes, personal de limpieza, entre otras personas que puedan facilitar información, y obtienen respuestas positivas. El ambiente es ruidoso: se escuchan murmullos, risas, tacos y conversaciones en voz alta durante el tiempo de observación. El personal que se dedica a hacer su trabajo muestra desconformidad con esto, podría definirse como insatisfecho. Los usuarios no toleran el ruido y la distracción del personal y deciden retirarse.

### **DÍA 2**

#### **Mañana**

Existe gran afluencia de usuarios (20 - 30 personas). En algunas áreas el espacio de trabajo es limitado, poco iluminado, muy pequeño; aun así, se observa una buena relación entre compañeros de trabajo. El personal es cordial al atender al público, da respuesta inmediata a sus dudas y tramita inmediatamente los requerimientos. El personal se ausenta durante algunos minutos de su puesto de trabajo, los usuarios no son atendidos por nadie más en ese



departamento, solo se les indica que esperen. La espera tarda aproximadamente veinte minutos, hasta que finalmente sean atendidos.

El ruido, en horas de la mañana, es abundante: el personal administrativo mantiene conversaciones en alto volumen y carcajadas. El ambiente huele a comida. Los usuarios se quejan mediante gestos de los olores y del ruido; este último interfiere en la comunicación entre el personal y los usuarios. El clima es caluroso. Durante el periodo de ruido, la cordialidad en la atención disminuye; se puede observar que el personal que brinda atención e información es afectada por los factores de su entorno: el personal se desconcentra, se equivoca y no brinda la totalidad de la información solicitada. Algunos estudiantes piden información sobre con quién o a qué departamento deben dirigirse o dónde queda ubicado: la universidad no cuenta con señalética actualizada sobre la ubicación de las unidades y departamentos

Los espacios para recibir a los usuarios son reducidos, pero dan comodidad a los usuarios. Las oficinas cuentan con salas de espera o sillas para ofrecer a los usuarios que deban permanecer más tiempo. Los docentes son recibidos con más atenciones: se les ofrece algo de tomar; mientras que con los estudiantes, incluso cuando permanecen mucho tiempo en la oficina, muy pocas veces se les ofrece algo a más del servicio que están requiriendo.

### **Tarde**

Gran afluencia de usuarios (20 - 30 personas). Algunas oficinas y unidades se encuentran en proceso de reubicación y se está trabajando en ampliación de espacios para algunos departamentos. Se crean filas de aproximadamente siete personas que esperan ser atendidas (cuatro de ellas únicamente solicitan información sobre dónde encontrar otra unidad o directivo). El ambiente laboral se observa satisfactorio para el personal: estas áreas cuentan con buena iluminación, recursos materiales, decoración, imagen institucional. El lugar de trabajo es aseado y brinda comodidad al personal en cuanto a espacio. La atención es cordial e individualizada.



### 3.5.1 Producto de la observación

1. La afluencia de usuarios que se dirigen al personal administrativo es mucho mayor en el personal administrativo de las facultades en comparación a los usuarios que se dirigen al administrativo central.
2. Los usuarios no conocen con exactitud a quién dirigirse para solucionar sus dudas o inconvenientes y acuden a otros departamentos para que los re direccionen con la persona encargada. Esto da lugar a que el personal administrativo deje a un lado sus actividades correspondientes y ocupen el lugar de Información al cliente.
3. Los usuarios desconocen la ubicación de los departamentos administrativos a los cuales deben dirigirse.
4. Los materiales necesarios para el personal administrativo es limitado en ciertos departamentos: una sola impresora, no cuentan con hojas o insumos de oficina necesarios, los abastos de bodega tardan en llegar.
5. El personal administrativo no se encuentra permanente en su sitio de trabajo, lo que hace que los usuarios que los solicitan acudan varias veces al día hasta encontrarlos y explicar sus requerimientos.
6. Con respecto a los canales de comunicación: Los teléfonos suenan sin ser atendidos durante varios minutos, varias veces al día. La respuesta telefónica es limitada.
7. Los usuarios buscan ayuda en personal de la universidad no solo administrativo, se realizan consultas y solicitan información a guardias de seguridad, personal de limpieza, conserjes y otros trabajadores ajenos al área administrativa; sin embargo, estas personas ayudan con la información solicitada.
8. Existe congestión de usuarios en algunos de los departamentos de espacios reducidos de la universidad, generando incomodidad y molestia tanto para el personal como para los usuarios.





9. La buena relación entre compañeros de oficina y las relaciones humanas podrían considerarse un inconveniente cuando se salen de control. El ruido, el olor a alimentos, las risas y todas las distracciones generan incomodidad frecuente entre el resto del personal y falta de respeto para los usuarios que acuden.

10. Existen diferencias significativas en lo que respecta a ergonomía física entre los departamentos de la Universidad. Las áreas de más afluencia de usuarios mantienen una ergonomía física satisfactoria, brindando comodidad a los empleados y a los usuarios. La iluminación, el ambiente, los colores, los asientos... todo resulta armónico para el cumplimiento de sus funciones. Mientras que, en el caso de las áreas de menor afluencia, el ambiente físico es desagradable, limitado de espacio, sin iluminación, ruidoso.

### **3.6 Modelo de entrevista**

**Anexo 3:** Modelo de entrevista para el personal administrativo.

#### **3.6.1. Entrevistas al personal administrativo**

##### **ADMINISTRATIVO 1 - Matrícula y admisión**

##### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**

**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

El espacio es muy reducido. Con respecto a materiales de oficina, no tenemos problema porque conocemos en qué fechas podemos solicitar material.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

El tiempo de espera a veces es demasiado. Los otros departamentos a veces tardan en enviar información.

##### **Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

Sí, son adecuados y eficaces.



**¿Los usuarios internos: docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

Siempre se acercan buscando a otras personas o a otros departamentos. Pasa seguido.

**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas en temas de atención al usuario?**

He recibido únicamente capacitación de mis compañeras del departamento. Por parte de la Universidad no.

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

No, no tenemos.

**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

El ambiente es agradable, el espacio sí es muy reducido.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

Sí, cumplo únicamente mis funciones. Pero todo el personal del área se turna para realizar atención al usuario.

### **Teoría del comportamiento y relaciones humanas.**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

A veces, hay de todo. Yo siempre intento actuar tranquila.

### **ADMINISTRATIVO 2 - BIBLIOTECA**

#### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**

**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

Generalmente contamos con todo lo necesario, a veces los recursos se tardan un poco con respecto a bases digitales. En general contamos con lo necesario; espacio adecuado, tiempo



suficiente para atender al usuario y tratamos de dar la información oportuna, clara; ayudarlos con sus necesidades informativas.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

Sí, contamos con ayuda inmediata de los compañeros.

**Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

Sí, en nuestra área son muy buenos. No cerramos al mediodía, tenemos un horario extendido. los bibliotecarios trabajamos por turnos y damos la mayor cobertura posible en cuanto a nuestra atención y servicios

**¿Los usuarios internos, docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

Aquí nunca pasa.

**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas en temas de atención al usuario?**

No, por parte de la Universidad el interés sobre este tema es muy pobre. La importancia que prestan las autoridades hacia los usuarios no es el adecuado. Deberíamos tener políticas de atención y cursos de formación continua sobre el tema. A nivel institucional deberíamos tener formación permanente

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

No, contamos con estrategias ni de atención ni de manejo de conflictos. Depende únicamente de nosotros como tratemos una situación. Contamos con apoyo continuo de nuestra coordinadora.

**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

Sí, es un ambiente adecuado, espacioso, iluminado.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

No. Se respeta mucho nuestros perfiles y actividades.



### **Teoría del comportamiento y relaciones sociales:**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

Sí, aquí todos los requerimientos son tratados por igual.

### **ADMINISTRATIVO 3 - ARCHIVO**

#### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**

**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

El espacio es reducido, pero todo demás es acorde.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

Sí, contamos siempre con el apoyo de los compañeros. A veces se complica cuando se necesita algo inmediato, pero en general siempre recibimos apoyo.

#### **Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

Sí, son acordes. Siempre hay algún compañero en el departamento que brinda atención al usuario.

**¿Los usuarios internos, docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

Siempre pasa que vienen a preguntar a dónde deben dirigirse.

**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas por parte de la Universidad de Cuenca en temas de atención al usuario?**

Sí, anualmente más o menos.

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

Eso nos lo explican nuestros compañeros cuando ya entramos a laborar.



**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

Sí, no se ha prestado atención a ese tema. Estamos en proyecto de pasar a un área más amplia, pero aún no tenemos fecha, por ahora, hace aproximadamente dos años, compartimos espacio con otros compañeros y el espacio es reducido. Con el tiempo el área se desgasta.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

No, no existe sobrecargo.

### **Teoría del comportamiento y relaciones sociales:**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

Sí, siempre son amables.

## **ADMINISTRATIVO 4 - ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**

**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

Todo está bien a excepción de tiempo y el espacio. Existe un volumen demasiado alto de los trámites que se realizan diariamente.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

En general sí.

### **Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

Creo que es un horario prudente, porque hay trámites que tenemos que hacer fuera de horario.



**¿Los usuarios internos, docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

Pasa seguido. Todo el tiempo. Parte de nuestra actividad diaria es re direccionar a los usuarios porque no tienen claro a quién dirigirse. No contamos con una persona exclusiva para información.

**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas por parte de la Universidad de Cuenca en temas de atención al usuario?**

Tenemos capacitación por parte de la institución; dos o tres cursos al año.

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

Según los cursos que recibimos sabemos cómo debemos actuar.

**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

En general, sí. Todo está muy bien, a veces únicamente tenemos problemas de espacio y de demasiado ruido.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

Cumplo únicamente mis funciones, pero debería existir una persona exclusiva para atención al usuario.

**Teoría del comportamiento y relaciones sociales:**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

No siempre. Algunos esperan que todo nuestro tiempo sea dedicado para ellos.

**ADMINISTRATIVO 5 - Facultad de Arquitectura**

**Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**



**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

Sí, actualmente estamos en remodelación. Con todo lo demás no tenemos problemas.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

Siempre. Siempre nos dan soporte inmediato.

### **Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

Sí, las personas ya están adaptadas a este horario. Es factible porque se pueden acercar en cambios de hora. Siempre hay alguien para brindar atención.

**¿Los usuarios internos, docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

Siempre preguntan a quién deben dirigirse, principalmente cuando son departamentos fuera de facultad.

**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas por parte de la Universidad de Cuenca en temas de atención al usuario?**

No, nunca.

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

No. entre compañeros nos ayudamos a hacerlo de la mejor manera.

**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

Sí, es amplio, acorde y siempre lo renovamos.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

Sí.

### **Teoría del comportamiento de las relaciones sociales:**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

Sí, los usuarios que se acercan son casi siempre los mismos y ya entre todos nos conocemos.



## **ADMINISTRATIVO 6 - TALENTO HUMANO**

### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**

**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

Sí, nuestra área es acorde para brindar un buen servicio y trabajar de manera adecuada.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

Sí, siempre. Siempre trabajamos en equipo.

### **Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

Sí, nuestro horario nos permite atender a los usuarios y cumplir nuestras funciones de manera interna.

**¿Los usuarios internos, docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

No, los usuarios que vienen aquí saben a quién deben dirigirse. Igual siempre estamos dispuestos a brindarles información.

**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas por parte de la Universidad de Cuenca en temas de atención al usuario?**

Siempre. Siempre estamos siendo capacitado tanto como para brindar una buena atención, como para cumplir nuestras actividades y trabajar en equipo y armonía.

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

No manejamos políticas de comunicación pero en las capacitaciones nos enseñan a cómo hacerlo.





**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

Muy bueno. Es un ambiente que nos permite trabajar satisfechos.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

Sí, siempre se respeta las actividades de nuestros cargos.

### **Teoría del comportamiento de las relaciones sociales:**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

Siempre.

## **ADMINISTRATIVO 7 - TICS**

### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**

**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

Tenemos dos áreas en las cuales vamos rotando. Esta área es pequeña y un poco incómoda, pero no tenemos puestos fijos porque vamos rotando. Se prevé que en un tiempo nos ubicaran a todos en un espacio más cómodo y permanente pero aún no sabemos cuando.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

Siempre. Los compañeros siempre nos dan soporte.

### **Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

Sí, es adecuado. Estamos cubriendo a todos los usuarios tanto de la mañana como de la tarde.

**¿Los usuarios internos, docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

Siempre pasa. Es muy frecuente principalmente a inicios de ciclo; vienen para acá porque de secretaria los han mandado para acá. Aquí los ayudamos y re direccionamos, les damos una guía



sobre a qué unidad deben dirigirse, pero siempre pasa que vienen para acá en busca de otros departamentos.

**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas por parte de la Universidad de Cuenca en temas de atención al usuario?**

A veces, por parte de talento humano dan capacitaciones sobre el tema.

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

No.

**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

Esto varía de cada persona. como siempre rotamos al otra área no afecta tanto el espacio reducido de aquí. Sí hay compañeros que se sienten estresados por este ambiente tan pequeño y que se sienten más cómodos cuando les toca ir a un lugar más amplio.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

Sí, pero si hay compañeros que se les dificulta cumplir sus labores y atender al público. no se concentran en ambas cosas y les crea conflictos.

### **Teoría del comportamiento y relaciones sociales:**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

En general sí. Aquí casi nunca tenemos conflictos y nos manejamos de manera organizada; todos estamos enterados de los requerimientos de los usuarios; constan en nuestra base de datos y podemos ayudarlos.

## **ADMINISTRATIVO 8 - DIUC**

### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**



**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

Es espacio es reducido, necesitamos más espacio principalmente para el archivo físico, nos llegan oficios todos los días y el espacio se congestiona.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

Sí, es efectivo. Tenemos siempre que trabajar en equipo.

**Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

sí, creo que es un horario adecuado.

**¿Los usuarios internos, docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

No, es muy frecuente que vengan a solicitar información sobre otras unidades. A pesar de que hay señalética, como hubo cambios con algunas unidades pues es más frecuente que se acerquen por este tipo de información.

**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas por parte de la Universidad de Cuenca en temas de atención al usuario?**

En el tiempo que he trabajado aquí (8 meses) no he recibido capacitación sobre atención al usuario, únicamente una de secretariado.

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

No, hasta el momento no..

**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

El ambiente físico no es muy cómodo. Está un poco descuidado y nos falta espacio. Se siente todo muy cerrado, como es un espacio pequeño y hay varias unidades, siempre es muy caliente y tenemos mucho ruido y murmullos.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

Sí. Todo es parte de las funciones que debo cumplir.



## **Teoría del comportamiento de las relaciones humanas.**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

Por lo general siempre son cordiales.

## **ADMINISTRATIVO 9 - SECRETARÍA GENERAL**

### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**

**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

Sí, todo está bien.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

Los retrasos son normales, algunos trámites son muy burocráticos, pero no genera mayor malestar entre compañeros.

### **Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

sí, en nuestro departamento no hay mayor afluencia de docentes y estudiantes. sin embargo es un horario que les permite acercarse sin problema.

**¿Los usuarios internos, docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

No, es muy frecuente que confundan las unidades y departamentos. Todos se acercan y confunden nuestras labores con las de otros departamentos. re direccionamos todo el tiempo.

**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas por parte de la Universidad de Cuenca en temas de atención al usuario?**

Sí, siempre.

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

No contamos con estrategias.



**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

El espacio es siempre agradable, muy bien ambientado. Si me siento satisfecha.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

Sí, se cumple lo estipulado en el contrato.

### **Teoría del comportamiento de las relaciones sociales:**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

No siempre, algunos usuarios buscan tener una distinción especial.

## **ADMINISTRATIVO 10 - ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**

**¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?**

Sí, el espacio es adecuado y contamos con todo lo necesario.

**¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?**

siempre. A veces los trámites tardan pero siempre nos mantenemos comunicados.

### **Comunicación interna:**

**¿Considera que los horarios establecidos para atención al usuario son eficaces?**

Sí, son buenos horarios.

**¿Los usuarios internos, docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para la solución de dudas o problemas?**

Siempre hay que re direccionar.



**Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas por parte de la Universidad de Cuenca en temas de atención al usuario?**

Sí, tenemos capacitaciones sobre diversos temas dos o tres veces al año.

**¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?**

No

**¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?**

Un ambiente placentero, Sí me siento satisfecho.

**¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?**

No, cumplo únicamente mis funciones

### **Teoría del comportamiento de las relaciones sociales:**

**¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?**

No todos. A veces son muy hostiles.

### **3.6.2 Producto de entrevistas al personal administrativo**

1. Existe una división del personal administrativo: quienes cumplen labores técnicas y quienes realizan su trabajo más ligados a los usuarios. Los primeros no notan ciertas falencias dentro de la organización. Es decir, el personal dedicado a áreas técnicas no ve como un problema a la falta de espacio, el desorden, la aglomeración, entre aspectos que son de suma importancia para el personal administrativo dedicado a la atención a los usuarios.
2. El personal administrativo de la Universidad de Cuenca asegura que las condiciones para trabajar son adecuadas. En algunos casos, el espacio representa un problema mayor, pero en su mayoría se sienten cómodos en su puesto. Afirman que la universidad está en proceso de cambio, ofreciéndoles espacios más amplios.
3. La organización y distribución de unidades y departamentos los hacen sentir cómodos y satisfechos. La reubicación de unidades les permitirá contar con espacios más amplios y cómodos.



4. Con respecto a horarios, el personal administrativo se siente cómodo con los horarios de atención. Consideran que es el tiempo prudente para que los usuarios se acerquen y soliciten resolver sus requerimientos.
5. Las relaciones entre el personal administrativo y departamentos es satisfactoria: mantienen buenas relaciones y practican la filosofía de Trabajo en equipo.
6. Respecto a la confusión de los estudiantes y docentes sobre a quién deben dirigirse, el personal administrativo expresa su insatisfacción. Mencionan que estos casos son muy comunes y resulta tedioso poner en pausa sus labores para brindar información.
7. El personal considera que debe existir una persona o área destinada netamente a brindar información sobre: trámites, el personal a quien deben dirigirse, la ubicación de la unidad, entre otras inquietudes.
8. El personal administrativo, principalmente el área administrativa, se siente satisfecho y capacitado para cumplir sus funciones de atención al usuario. Mencionan que la universidad sí muestra interés sobre el tema al brindarles capacitaciones anuales.
9. El personal administrativo concuerda, en su totalidad, con la inexistencia de estrategias de comunicación o protocolos de atención al cliente. Manifiestan que basan sus actitudes en los consejos de sus mismos compañeros, como también en lo que pueden rescatar sobre el tema en las capacitaciones, pero no cuentan con estrategias oficiales.
10. El personal se muestra medianamente satisfecho con la ergonomía aplicada, mencionan que el espacio es la incomodidad principal. La saturación de personas en áreas tan pequeñas, el ruido de murmullos, entre otros elementos distractores generan insatisfacción en los empleados. Aunque no es un respuesta mayoritaria, pues algunos miembros del personal se sienten satisfechos con sus lugares de trabajo, principalmente quienes ocupan cargos ligados al contacto con usuarios y público en general.
11. El personal administrativo asegura no existe sobrecargo de labores. Mencionan y rescatan al respeto el detalle de las funciones que deben cumplir según su cargo indicado en la descripción del puesto. Más las actividades que tienen designadas suelen ser agotadoras y cumplir con labores de atención al usuario interfiere con el cumplimiento a tiempo de sus labores internas.
12. El personal administrativo comenta que los requerimientos, en su mayoría, son solicitados con amabilidad. El contacto con los usuarios se da de manera pacífica y cordial.



Únicamente cuando existe alta actividad y trabajo, el trabajo en equipo se ve afectado y los requerimientos tardan en ser resueltos, lo que genera malestar en los usuarios.

### **3.7. Estrategias de posible aplicación para la Universidad de Cuenca según previo estudio.**

**Tabla 10:** Propuesta de estrategias para mejorar la atención brindada por el personal administrativo.





N°	Estrategia	Problema	Objetivo	Modo de Aplicación	Departamentos Responsables	Resultados Esperados
1	Implementación de Tickets Virtuales.	Congestión de usuarios y rotación del personal.	Obtener un ticket online para solicitar atención y registro de tramites	Ticket Virtual se implementará mediante un sistema informático, emitiendo un código por usuario que presente su cuenta e historial de solicitudes a ese departamento/unidad.	Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación; y TICs.	Eliminar la necesidad de dirigirse a una sola persona para solucionar sus requerimientos, transformándolo en una información pública y actualizada para el departamento que lo maneje.
2	Creación de protocolos de Atención al Usuario (Cordialidad, estandarización de procesos y empatía).	El personal no cuenta con protocolos para brindar atención al usuario; no poseen una guía en la cual regirse.	Eliminar ambigüedades, satisfacer las necesidades de usuarios, brindar una atención de calidad con soluciones ágiles.	Crear protocolos formales en los que se indique, explique y respete las formas de atención, buen trato al usuario, manejo de crisis, canalizar de forma oportuna los procedimientos.	Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación.	Satisfacción de los usuarios, superar las expectativas en cuanto a la atención recibida. El personal capacitado en cuanto a procedimientos y atención.
3	Creación de política de tiempo máximo de respuesta en procesos.	Las solicitudes, trámites y requerimientos tardan en	Eliminar los largos tiempos de espera y cambiar esa percepción de	Estandarizar a nivel institucional y plantear como objetivo prioritario plazos de	Talento Humano	Despachar más rápido las solicitudes acumuladas, mejorar el tiempo de



		presentar avances o soluciones.	los usuarios de la “falta de interés” en resolver requerimientos.	tiempo de respuesta en procesos.		respuesta en solicitudes.
4	Realizar encuestas continuas a usuarios internos para conocer su nivel de satisfacción.	Desinterés de los departamentos/ unidades en conocer las opiniones de los usuarios con respecto a la atención.	Difundir semestralmente las encuestas de atención al usuario a través del correo institucional. Realizar un estudio continuo sobre el estado de satisfacción de los usuarios.	Conocer, contrastar y aplicar las estrategias de cambio y mejorar en base a los resultados.	Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación	Usuarios satisfechos con la atención recibida. Personal satisfecho al conocer con claridad los pro y contra de su desempeño en servicio.
5	Analizar de manera continúa el clima laboral.	Desconocimiento del estado actual del Clima Laboral	Realizar estudios anuales sobre el estado del clima laboral.	Conocer, contrastar y ampliar estrategias de cambio y mejora según los resultados arrojados por el estudio de clima laboral.	Talento Humano	Mayor productividad institucional. Planificación idónea para ser una institución élite en satisfacción de empleados.
6	Mejorar la ergonomía de la Universidad	Actualmente no todos los departamentos/ unidades cuentan con un entorno favorable de trabajo.	Mediante la realización del estudio de clima organizacional, detectar las necesidades de los empleados y aplicar cambios	Mejorar la ergonomía laboral, sin perder la imagen institucional y sobrepasar el presupuesto institucional.	Talento Humano, Rectorado y Administración	Alcanzar la satisfacción del personal, incrementar la productividad.



			en base a esas necesidades.			
7	Crear, facilitar y difundir los procesos escritos en los que se explique a detalle los pasos a seguir para proceder con las solicitudes o requerimientos	Desconocimiento de los procesos por parte del personal administrativo provoca que no se entregue la información completa.	Difundir de forma digital y escrita los procesos que los usuarios solicitan frecuentemente y explicar en detalle paso a paso lo que deben hacer hasta cumplir el objetivo.	Eliminar inconvenientes de desconocer los pasos a seguir para los requerimientos. Evitando acercarse a preguntar una y otra vez sobre lo siguiente a hacer y facilitar el trabajo del personal al ofrecer información clara y concreta.	Talento Humano	Personal más aliviado de carga laboral. Usuarios claros sobre el proceso de trámites y solicitudes. Menos acumulación de usuarios en las áreas de atención al usuario.
8	Difundir y socializar a los directivos y personal de todas las áreas que conforman la Universidad de Cuenca	Desconocimiento de a quién deben dirigir los requerimientos dentro de la institución	Difundir, mediante redes sociales y demás canales de comunicación, a sus públicos internos quienes son las personas que conforman la Universidad de Cuenca. Los directivos departamentales, los colaboradores, asistentes y todo el personal con	Los usuarios internos de la Universidad tendrán conocimiento de la persona encargada y sabrán con facilidad a quién dirigirse y dónde encontrarlo, según su requerimiento.	Unidad de Relaciones Públicas y Comunicación; Talento Humano.	Anular el desconocimiento de los usuarios sobre con quién tratar sus requerimientos, aminorar carga extra e innecesaria del personal administrativo que genera redireccionar continuamente a los usuarios



			su respectivo cargo y función. Y socializar las ubicaciones de los departamentos/unidades.			
9	Crear un cargo ocupacional de Información para los usuarios de la Universidad de Cuenca.	Falta de una persona que guie a los usuarios internos y externos dentro de la universidad.	Crear un nuevo cargo en la institución encargado de brindar información a los usuarios cumpliendo el papel de "Recepción e Información" de la Universidad de Cuenca	Tener un lugar exacto al cual dirigirse en caso de dudas o falta de información encargado de direccionar a los usuarios según sus necesidades, que servirá tanto como para públicos internos como externos.	Talento Humano	Alivio de cargos innecesarios al personal administrativo. Usuarios satisfechos de dudas sobre procedimientos y requerimientos.
10	Capacitar al personal administrativo y funcionarios de la Universidad de Cuenca en temas de Atención al Usuario.	Falta de capacitaciones sobre Calidad de Atención al Usuario.	Dirigir capacitaciones anuales a todo el personal administrativo de la Universidad de Cuenca; administrativo central, general, de facultades, bibliotecas,	El personal encargado de atender al usuario se encuentre capacitado en atención y procedimientos.	Talento Humano	Optimización institucional en calidad de atención al usuario. Usuarios satisfechos. Incremento de conocimiento y aptitudes del personal.



			dispensarios, unidades relacionadas, entre otros, que bridan atención de manera continua o esporádica.			
--	--	--	---	--	--	--

**Elaboración:** Las autoras a partir de la investigación realizada



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

Al darse por terminado el estudio sobre calidad de servicios y satisfacción de los usuarios internos de la Universidad de Cuenca, concluimos que:

- La Universidad de Cuenca no cuenta con planes o estrategias de comunicación formales en lo que respecta a Atención al Usuario. Sin embargo, de manera informal, se aplican estrategias que aportan mejoras a la calidad de atención que se brinda.
- Los usuarios internos, según su nivel de expectativa se sienten “satisfechos” con la atención que reciben por parte de la Universidad de Cuenca. Sus descontentos se generan debido a faltas de protocolos con respecto a requerimientos y solicitudes.
- La falta de difusión y socialización del organigrama y procesos, genera uno de los inconvenientes más comunes e incómodos para los usuarios y para el personal que los atiende.
- Los usuarios internos se sienten “complacidos” con el trato brindado por el personal administrativo. La atención supera sus expectativas en relación a amabilidad y cordialidad al acercarse a los diferentes departamentos y unidades.
- El personal administrativo se muestra satisfecho en sus cargos laborales, según el estudio, se puede comprobar que, por parte de la Universidad de Cuenca, existe una eficiente planificación para alcanzar la satisfacción de sus empleados.
- La comunicación interna y las herramientas que la componen son efectivas para este grupo laboral (personal administrativo) pues se lo comprueba en la eficacia de su trabajo en equipo y colaboraciones interdepartamentales. Sin embargo, aún no se logra estandarizar y socializar los procesos a seguir, por lo que algunos miembros del personal administrativo prefieren realizar los requerimientos de manera burocrática y otros de manera simplificada, al no tener una normativa o protocolos específicos.
- El trato es igualitario para los grupos que componen a los usuarios internos (docentes y estudiantes), se demostró mediante el estudio que no existe preferencias significativas en cuanto a si el usuario es docente o estudiante, la antigüedad dentro de la universidad, la edad o género.



- Los estudios de clima organizacional en la Universidad de Cuenca no son realizados con frecuencia, lo que impide conocer el estado actual, respecto a satisfacción laboral, de la totalidad de los empleados. El último análisis se realizó en el año 2015, mostró resultados positivos, más las metas y objetivos que aparecieron a partir de este no pueden ser medidas sin un nuevo estudio de comprobación.
- Podemos concluir afirmando que los porcentajes de satisfacción, según el estudio, tanto de usuarios internos como de personal administrativo, son positivos. Los usuarios que conforman la Universidad de Cuenca, a pesar de las falencias detectadas, consideran que la atención es mayormente “Buena”. Mientras que el personal administrativo entrevistado se considera satisfecho frente a sus labores en la institución.



## RECOMENDACIONES:

En base a lo estudiado podemos recomendar a tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Priorizar las estrategias comunicacionales de manera formal mediante planificación, objetivos, metas. Así se puede mejorar el funcionamiento y productividad de la Universidad de Cuenca.
- Realizar mediciones continuas sobre puntos necesarios de conocimiento para la universidad como: satisfacción de empleados, satisfacción de usuarios, situación actual. Que le permitirán a la universidad tener una visión más amplia de los pro y contras que atraviesa la institución y aplicar medidas eficaces a tiempo.
- Permitir a los usuarios, a modo de campaña, conocer al personal que conforma la Universidad de Cuenca, permitiéndoles así facilitar el proceso de comunicación con el cargo correcto según sus necesidades.
- Dar mayor énfasis e importancia a la capacitación de todo el personal que forme parte de la Universidad de Cuenca en temas de Atención al Usuario y Servicios. Mediante este estudio hemos comprobado que los usuarios buscan información en cualquier representante de la Universidad, es por ello que todo el personal debe mostrar aptitudes de servicio frente los usuarios y públicos externos.
- Trabajar en delinear un puesto de trabajo netamente informativo, el cual servirá de guía y referencia para todos los públicos con intereses en la universidad.
- Aplicar la ergonomía en todas las áreas y departamentos de la Universidad de Cuenca, principalmente física; no solo en las áreas de mayor afluencia de usuarios como lo comprobamos mediante esta investigación.
- Finalmente, no dejar de lado la importancia de las estrategias de comunicación en una organización, la planificación para el cumplimiento de metas es sinónimo de aumento de productividad.





## BIBLIOGRAFÍA

Aguado, J. (2004). *Introducción a las Teorías de la Comunicación y la Información*. Murcia: Universidad de Murcia.

Ameca, J. (2014 ). *Cliente interno y externo en una organización*. Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/cliente-interno-y-externo-en-una-organizacion/>

Anzola, S. (2002). *Administración De Pequeñas Empresas*. Segunda Edición, Editorial McGrawhill, México.

Baptista, M., Fernández, C., & Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill - Education. Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADnea.pdf>

Bartoli, A. (1991). “*Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*”.

Canós, L., Pons, C., Santandreu, C., & Valero, M. (2017). *Escuelas de pensamiento organizativo*. Organización de Empresas. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16500/EscuelasPensamientoOrganizativo.pdf?sequence=1>

Estrada, J. G. S., Pupo, I. J. C. G., Rodríguez, Y. B. M., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Lauring H. y Vedder J. (2010) Ergonomía. INSST Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, *Enciclopedia OTI*, España. Obtenido de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo1/29.pdf>



- Franklin, Enrique B. (2009). *Organización de Empresas*, Tercera Edición. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. México.
- Fonseca Y, M. del Socorro. (2005), *Comunicación oral, fundamentos y práctica estratégica*. Segunda edición. PEARSON EDUCACIÓN DE MÉXICO, S.A. DE C.V. México.
- Galeano E. (2017). *Modelos de comunicación*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Obtenido de [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Universidad%202/Lec3ModelosComunciacion\\_U2\\_MGIEV001.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Universidad%202/Lec3ModelosComunciacion_U2_MGIEV001.pdf)
- Hernández, Y. (2009). *Satisfacción del cliente interno y externo, dos caras de una misma moneda*. EUMED. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/turydes/05/ysh.htm>
- INSST. Instituto Nacional de Seguridad en el Trabajo. “Áreas de especialización y temas de estudio–Ergonomía”. España. Obtenido de <http://www.insht.es/Ergonomia2/Contenidos/Promocionales/Generalidades/%C3%81reas%20de%20especializaci%C3%B3n%20y%20temas.pdf>
- Luna, Á. (2008). *Gestión por Competencias Laborales en la Administración Pública*. Editorial Trillas, México.
- Manso, J. (2002). El legado de Fredirck Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*. Colombia. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Martini, N. (1998). *Definiendo a las Relaciones Públicas*. Apuntes- Tesis. Portal de Relaciones Públicas. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm>
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. Obtenido de <http://www.ualberta.ca/~iiqm/pdfs/introduccion.pdf>



Portafolio (2010). *Cómo fortalecer las organizaciones*. Obtenido de <http://www.comunicacionorganizacional.com>

Publicaciones Vértices (2010). *Atención al cliente*. Publicaciones Vértices.

Ramos, P. (2017). *Análisis comparativo entre la formación de pregrado y postgrado mediante la aplicación de la teorías de las expectativas en la facultad de ciencias administrativas de la escuela politécnica nacional*. Escuela Politécnica Nacional. Obtenido de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/18850/1/CD-8241.pdf>

Recolons, G. (2015). *¿Qué es un stake holders y cómo afecta a la gestión de una marca personal o personal branding?*. Marketing Humano. Obtenido de <https://www.guillemrecolons.com/stakeholder/>

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Jossey - Bass

Taipe, V. (2011). *Fundamentos teóricos sobre gestión de Talento humano*. Biblioteca General. Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1264/1/T-UTC-1307.pdf>

Thompson, I. (2005). *La satisfacción del cliente*. PROMONEGOCIOS. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>

Universidad de Cuenca. (10 de Febrero de 2017). Universidad de Cuenca. Obtenido de Información General: <https://www.ucuenca.edu.ec/sobre-laudc/informacion-general#historia>

Urroz, F. (2010). *¿Qué son los stakeholders?*. Guioteca. Obtenido de <https://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

Vásquez, J. (2015). *Relación entre la comunicación y la satisfacción laboral de un grupo de trabajadores del área de bodega de BOFASA*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Vasquez-Jeimy.pdf>



Vavra, Terry G. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*. Segunda edición. Madrid: FC Editorial. ISBN: 8495428946, 9788495428943.  
402 p. p. 44



## **ANEXOS:**

### **Anexo 1: Encuesta a los docentes de la Universidad de Cuenca**

El motivo de la siguiente encuesta es para la obtención de datos de acuerdo a su nivel de satisfacción en “Atención al Usuario” proporcionada por el personal administrativo central de la Universidad de Cuenca, esta investigación tiene el fin de colaborar a la investigación para un trabajo de titulación. Por favor, invierta unos pocos minutos de su tiempo para rellenar el siguiente cuestionario.



Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Facultad: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_ años

1. ¿Cuáles son los departamentos de atención al usuario del área administrativa central que más frecuenta?

---

---

---

## ACTITUD

2. Con respecto a la actitud del personal del área administrativa central, responda el siguiente cuadro.

Pregunta	Malo	Bueno	Excelente
¿El representante de servicio al usuario es accesible en cuanto a brindar información o coordinar requerimientos?			
¿El representante del servicio al usuario es cortés y amable?			
¿El representante de servicio al usuario le dedicó el tiempo necesario para resolver sus dudas y requerimientos?			

## CALIDAD

3. ¿El personal que lo atendió conocía y/o estaba capacitado en su área para brindarle soluciones oportunas o la información que necesitaba?

\_\_\_\_\_ No

\_\_\_\_\_ A veces



\_\_\_ Sí

4. ¿Cuándo acude a un departamento no tiene problema en contactar a la persona que pueda responder a sus inquietudes?

\_\_\_ No

\_\_\_ A veces

\_\_\_ Sí

#### **SATISFACCIÓN DE NECESIDADES**

5. ¿El personal cuenta con herramientas y recursos materiales para ayudarlo con sus dudas y necesidades?

\_\_\_ No

\_\_\_ A veces

\_\_\_ Sí

6. ¿Cómo considera la atención al usuario recibida a la hora de resolver sus requerimientos?

\_\_\_ Malo

\_\_\_ Bueno

\_\_\_ Excelente

7. Usted como docente y cliente interno de la institución ¿Ha tenido alguna experiencia positiva/negativa que desee resaltar?

8. ¿Qué sugerencia puede darnos para mejorar la atención al usuario de la Universidad?

**¡GRACIAS POR SU AYUDA!**



## **Anexo 2: Encuesta a los estudiantes de la Universidad de Cuenca**

El motivo de la siguiente encuesta es para la obtención de datos de acuerdo a su nivel de satisfacción en “Atención al Usuario” proporcionada por el personal administrativo central de la Universidad de Cuenca. Esta investigación tiene el fin de colaborar a la investigación para un trabajo de titulación, no incluye el trato con el personal docente. Por favor, invierta unos pocos minutos de su tiempo para rellenar el siguiente cuestionario.





**Sexo:** \_\_\_\_\_

**Facultad:** \_\_\_\_\_

### **ANTIGÜEDAD**

**1. ¿Cuánto tiempo lleva Ud. siendo parte de la Universidad de Cuenca?**

\_\_\_ De 0 a 1 año

\_\_\_ De 1 a 2 años

\_\_\_ De 3 a 4 años

\_\_\_ Más de 5 años

**2. ¿Cuáles son los departamentos de atención al usuario del área administrativa central que más frecuenta?**

---

---

---

### **ACTITUD**

**3. Con respecto a la actitud del personal del área administrativa central responda el siguiente cuadro.**



<b>Pregunta</b>	<b>Malo</b>	<b>Bueno</b>	<b>Excelente</b>
¿El representante de servicio al usuario le ayudó en sus requerimientos o inquietudes de manera efectiva?			
¿El representante del servicio al usuario fue cortés y amable?			
¿El representante de servicio al usuario le dedicó el tiempo necesario para resolver sus dudas y requerimientos?			

#### **CALIDAD**

**4. Al acudir al edificio administrativo con dudas o inquietudes, ¿El personal que lo atendió conocía y/o estaba capacitado en su área para brindarle soluciones oportunas o la información que necesitaba?**

\_\_\_ Si

\_\_\_ A veces

\_\_\_ No

**6. ¿Cuándo acude a un departamento no tengo problema en contactar a la persona que pueda responder a sus requerimientos/inquietudes?**

\_\_\_ Si

\_\_\_ A veces

\_\_\_ No



## DE NECESIDADES

**7. Conoce Ud. ¿Cuáles son los beneficios y servicios que le brinda la Universidad de Cuenca?**

\_\_\_ No

\_\_\_ Si. Enumere mínimo dos.

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_

**8. ¿Cómo considera Ud. el horario establecido para atención al usuario? ¿Es suficiente, y su modo de informar es claro y comprensible?**

\_\_\_ Si

\_\_\_ A veces

\_\_\_ No

**9. ¿A menudo la persona que le brinda atención resuelve sus necesidades/inquietudes?**

\_\_\_ Si

\_\_\_ A veces

\_\_\_ No

**10. En cuanto a tiempo de espera ¿Qué tan eficaz fue acceder al personal administrativo?**



**Malo**

**Bueno**

**Excelente**

**Según tu experiencia**

**11. ¿Cómo calificaría la calidad de servicio que ha recibido como público interno de la Universidad de Cuenca?**

**Mala**

**Buena**

**Excelente**

**12. ¿Qué sugerencia puede darnos para mejorar la atención al usuario de la Universidad?**

---

---

---

**¡GRACIAS POR SU AYUDA!**



### **Anexo 3: Modelo de entrevistas para el personal administrativo de la Universidad de Cuenca.**

#### **Sistema social: desde la teoría general de los sistemas**

¿Considera que cuenta con lo necesario, en cuanto a espacio, tiempo, instrumentos, para lograr ofrecer buena atención al usuario?

¿Cuenta con apoyo por parte del personal de su departamento o de otros departamentos para la resolución de problemas o dudas?

#### **Comunicación interna:**

¿Considera adecuados los horarios establecidos de atención al usuario?

¿Los usuarios internos: docentes y estudiantes, saben a quién dirigirse para solucionar dudas o problemas?

Como personal administrativo de la Universidad de Cuenca ¿cuenta con capacitaciones continuas por parte de la universidad en temas de atención al usuario?

¿Cuentan con un sistema estandarizado o una guía de estrategias de comunicación respecto a la atención al usuario?

¿El ambiente físico laboral - ergonomía - es adecuado para cumplir sus funciones? ¿Lo hace sentir satisfecho?

¿Considera usted que la carga laboral es equilibrada con relación a sus funciones?

#### **Teoría del Comportamiento de las relaciones sociales.**

¿Los usuarios son cordiales al solicitar información o exponer sus requerimientos?