

## INDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<i>La Educación, un paso hacia el futuro: .....</i>	3
<i>Primeras Universidades en América Latina: .....</i>	7
<b>Objetivos Generales del Informe .....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos Específicos del Informe .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>16</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO, DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: UNIVERSIDAD</b>	
<b>SAN SEBASTIAN (USS) .....</b>	<b>17</b>
<i>1ª Etapa: De la Fundación a la Autonomía (licenciamiento 1990-2001): .....</i>	17
<i>2ª Etapa: De la Autonomía a la Acreditación (2001-2006): .....</i>	19
<i>3ª Etapa: Consolidación y Liderazgo (2007–2015): .....</i>	21
Objetivos del modelo Educativo y Formativo USS .....	24
<i>Principios del modelo educativo y formativo: .....</i>	25
<i>Visión y Misión de la Universidad San Sebastián: .....</i>	27
<i>Valores de la Universidad: .....</i>	28
Dirección de personas: Universidad San Sebastián .....	35
<i>Administración de Recursos Humanos: .....</i>	36
<i>La Comunicación Interna: .....</i>	42
Nivel de Comunicación Interna .....	48
<i>Objetivo de la comunicación.....</i>	52
Funciones de la Dirección de personas, Universidad San Sebastián: .....	57
<b>ANÁLISIS EXTERNO: LA INDUSTRIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR.....</b>	<b>58</b>
<i>Beneficios de la Educación Superior .....</i>	59
<i>Instituciones de educación superior.....</i>	60
Gráfico 1. Participación de Mercado. ....	64
Gráfico 2. Número de Matriculas de Pregrado. ....	65
Gráfico 3. Matriculas de Pregrado por Región. ....	66
Gráfico 4. Matriculas por Tipo de Institución y Género. ....	67
Gráfico 5. Número de Matriculados por Tipo de Universidad y Género.....	68
Gráfico 6. Tipo de Institución y Tipo de Carrera.....	69
Tabla 1. Matriculas.....	70
Gráfico 7. Matrículas en Carreras Profesionales.....	71
Gráfico 8. Matrícula de Pregrado.....	72
Gráfico 9. Matrículas de Pregrado en Universidades Privadas.....	73
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>75</b>
Objetivos Generales de la Práctica Profesional .....	76
Dirección de Personas .....	77
Funciones realizadas durante el periodo de práctica profesional .....	79
<i>Confeción y desarrollo de bases de datos: .....</i>	79

<i>Gestión de almacenaje de documentos correspondientes a personas desligadas de la organización:</i> .....	82
<i>Evaluación de tiempo de respuesta a solicitudes de otras sedes:</i> .....	83
El Problema.....	84
<i>Canales de comunicación utilizados por la Dirección de Personas de la USS:</i> ....	87
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>90</b>
El marketing.....	91
<i>Marketing Político o electoral</i> .....	95
<i>Marketing Social Corporativo</i> .....	98
<i>Marketing Interno</i> .....	101
<i>Marketing Interactivo</i> .....	103
Tabla comparativa: Marketing General/Marketing Interno. ....	104
Procedimiento para la confección del plan de marketing interno .....	108
Análisis del entorno.....	110
Planificación.....	112
Ejecución.....	113
Control .....	114
La solución: Tecnología Bluetooth .....	115
Marketing de proximidad.....	117
<i>Tecnología bluetooth:</i> .....	120
<i>Funcionamiento de la tecnología</i> .....	121
Modelo de comunicación interna Bluetooth .....	123
Objetivos del modelo Bluetooth: .....	124
<i>Estructura del modelo “Ventana de comunicación”</i> .....	125
<i>Representación Gráfica del modelo:</i> .....	126
Características y costos del proyecto .....	127
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>132</b>
<b>Conclusión.....</b>	<b>133</b>
Bibliografía .....	137
Anexos .....	140

## **Introducción**

### *La Educación, un paso hacia el futuro:*

La necesidad de adquirir nuevos conocimientos es algo implícito en los seres humanos, la división de las tareas en las antiguas comunidades fue un factor determinante en el camino hacia la especialización.

En una sociedad sedentaria y cada vez más compleja, desde el punto de vista demográfico, económico, social y religioso, la optimización de los recursos destinados a la producción de bienes y servicios llegó a ser una prioridad sin precedentes.

Es en este momento de la historia que las antiguas sociedades deben traspasar sus conocimientos a las nuevas generaciones, a través de escritos, relatos, arte, interpretaciones musicales, entre otras. Dentro de este contexto nacen las universidades, cuyo nombre proviene del latín *universitas*, que significa corporación o gremio, y hacía referencia a un gremio de maestros y estudiantes, sin embargo la palabra universidad era utilizada en la Edad Media Europea para designar cualquier gremio corporativo, por ejemplo: “La Universidad de los Herreros”. Con el tiempo y el uso, la palabra terminó designando los centros de altos estudios, que eran gremios educativos o corporaciones que formaban a individuos instruidos y capacitados. Las universidades proporcionaron a los estudiantes educación artística liberal básica y la oportunidad de continuar estudiando leyes, medicina o teología. Los cursos se enseñaban en latín, principalmente por maestros que leían la información a sus alumnos.

Las universidades como las conocemos hoy en día cuentan con una estructura de profesorado, estudiantes y grados académicos, cuya forma de organización surgida en la Edad Media se inspira en las universidades más antiguas del mundo, que se caracterizaban por no tener dentro de sus atribuciones el otorgar grados académicos.

En la actualidad tres de estas instituciones aún se encuentran en funcionamiento:

1. Nanjing en China que fue fundada en el año 258 A .C:
2. Al Karaouine en Fes, Marruecos fundada en el año 859.
3. Al Azhar en Cairo, Egipto fundada en el año 988.

Las universidades europeas fundadas en la Edad Media que se inspiraron en las instituciones anteriormente mencionadas, y que hasta el día de hoy siguen en funcionamiento son las siguientes:

1. Universidad de Bologna en Italia fundada en 1.088: Donde se enseñó medicina por primera vez, sin embargo la disciplina en que se especializó fue el derecho.
2. Universidad de París fundada en 1.150.
3. Universidad de Oxford fundada en 1.167.
4. Universidad de Modena fundada en 1.175.
5. Universidad de Cambridge fundada en 1.209.

En un contexto de expansión cultural y geográfica, las universidades medievales europeas fueron controladas, en general, por el poder religioso, y orientaron sus programas hacia los estudios religiosos y escolásticos (movimiento teológico y filosófico que utilizaba la filosofía grecolatina clásica para comprender la revelación religiosa del cristianismo).

La escolástica fue la corriente teológica-filosófica dominante del pensamiento medieval, que se basaba en la combinación de la razón y la fe, sin embargo, al momento de realizar cualquier observación se debía considerar la siguiente frase: “*Philosophia ancilla theologiae*”, cuyo significado es: “la filosofía es esclava de la teología”. El método de aprendizaje se basaba en el principio de autoridad “*Magister dixit*”-lo dijo el Maestro-; y en la repetición o glosa de los textos antiguos, principalmente de la Biblia que era considerada la mayor fuente de conocimientos pues representa una Revelación Divina; a pesar de todo ello, la escolástica incentivó la especulación y el razonamiento, pues suponía someterse a un rígido armazón lógico y una estructura esquemática del discurso que debía exponerse a refutaciones y preparar defensas.

Los cambios del pensamiento escolástico se pueden apreciar en tres grandes instancias:

1. La razón y la fe tienen la misma procedencia: Dios, por lo tanto es inaceptable que existan contradicciones entre estos dos tipos de conocimiento, y de existir algún conflicto, la fe debería imponerse ante la razón.

2. Existía la conciencia de que la razón y la fe tenían sólo una zona en común, y ambas podían ser aceptables.
  
3. A fines del siglo XIII y comienzos del XIV, en una tercera fase, la separación entre razón y fe fueron absolutos, así como entre filosofía y teología.

Considerando el contexto histórico, el pensamiento científico y humanista se desarrolló fuera de la universidad. La Universidad de Cambridge (fundada en 1209), por ejemplo, estableció su primera cátedra de investigación científica en 1794, casi cien años después de la publicación de los descubrimientos en mecánica y cálculo de Isaac Newton en 1687, titulada: "*Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica*" (Latín: Principios matemáticos de la Filosofía natural).

La expansión de las universidades en Europa comienza con la creación de universidades en los países de occidente en el contexto del renacimiento del siglo XII. Se trataban no sólo de instituciones de enseñanza: las universidades medievales eran también comunidades de maestros y estudiantes (*universitas*) dedicadas a la investigación y producción del saber, así como foco de vigorosos debates y polémicas.

### Primeras Universidades en América Latina:

Las primeras universidades latinoamericanas fueron fundadas por la Corona Española durante la etapa colonial. Si bien el modelo original fue el de las universidades que ya actuaban en España (Salamanca, Alcalá de Henares), al ser llevadas a América las universidades coloniales se constituyeron como corporaciones semi-eclesiásticas cerradas (jesuitas, dominicos, franciscanos, carmelitas, agustinos) cuyos criterios de pertenencia, contenidos y metodología de la enseñanza, estrictamente reglamentados, permanecieron sin cambios casi dos siglos.

Tras el descubrimiento de América en 1492, llegaron al nuevo mundo españoles de todos los niveles culturales, incluyendo sacerdotes y laicos<sup>1</sup> con formación universitaria, los cuales comenzaron a fundar universidades con características similares a las conocidas en el continente europeo.

A continuación se presenta un listado de las primeras universidades de América Latina:

1. Universidad Autónoma Santo Domingo, República Dominicana, fundada en 1538.
2. Universidad de San Marcos, Perú; Universidad de México, fundadas en 1551.
3. Universidad de Santo Tomás, Bogotá, fundada en 1580.
4. Universidad de Córdoba, Argentina, fundada en 1636.
5. Universidad Mayor de San Francisco Xavier, Chuquisaca (Bolivia), fundada en 1624.

---

<sup>1</sup> No eclesiástico ni religioso, civil.

6. Universidad de Rosario, Argentina, fundada en 1654.
7. Universidad de San Carlos de Guatemala, fundada en 1676.
8. Real Universidad de San Felipe, actual Universidad de Chile, fundada en 1747.

Durante la época de la colonización española, la educación formal en la Capitanía de Chile tuvo un escaso desarrollo. Sólo hubo algunas escuelas a cargo de los cabildos de cada ciudad o de la Iglesia, que también mantuvo algunos colegios y seminarios.

En 1622 nació la primera universidad chilena, que recibió el nombre de Santo Tomás de Aquino, y luego de que el Rey Felipe V. concediera la fundación de una universidad real, docente y de claustro, surgió en 1728 la Universidad de San Felipe. No es hasta los años de la Independencia en que se produce un nuevo referente dentro de la educación chilena con la fundación del Instituto Nacional, institución de educación secundaria y superior, que nace para formar las elites del nuevo Estado. En 1842, sobre la base de la antigua Universidad de San Felipe se crean los estatutos de la primera universidad pública de la República de Chile con el nombre de Universidad de Chile. A ella se le encargó la tuición de todos los niveles de la enseñanza del sistema educativo chileno.

El mismo año se fundó la primera Escuela Normal y poco después, la Escuela de Artes y Oficios, y el Conservatorio de Bellas Artes.

Durante la segunda mitad del siglo XIX, la Iglesia Católica aumentó su participación en la tarea educacional y llegó a fundar la Universidad Católica de Santiago en 1888, que posteriormente sería erigida por la Santa Sede como "Pontificia Universidad Católica".

No obstante, la educación pública mantuvo su carácter laico. En esa década, además, se abrió paso a la influencia cultural y pedagógica alemana. Catedráticos de este origen fundaron en 1889 el Instituto Pedagógico, destinado a formar profesores secundarios, el cual se integrará posteriormente a la Universidad de Chile, como base de su facultad de filosofía y educación.

En la primera mitad del siglo XX nacen nuevas instituciones a lo largo del territorio nacional: La Universidad de Concepción (1919), la Católica de Valparaíso (1928) y la Universidad Técnica Federico Santa María (1929), todas ellas privadas. También se creó en 1947 una segunda universidad pública, la Universidad Técnica del Estado, heredera de la antigua Escuela de Artes y oficios. La creación y autorización de estas universidades se realizó mediante leyes, al igual que la Universidad Austral de Chile en 1954 y la Universidad Católica del Norte en 1956.

Aunque autónomos, todos los centros privados estaban sujetos a la supervigilancia académica de la Universidad de Chile, que se reservaba el derecho de otorgar títulos y grados.

Las Universidades privadas también recibían subsidios estatales en diversas proporciones, ya que, al estar ligadas a la Iglesia o a corporaciones regionales, se consideraba que eran de carácter público.

Durante los cincuenta y sesenta, las dos universidades públicas (Universidad de Chile y Universidad Técnica del Estado) junto con aumentar notablemente su cobertura, se extienden prácticamente a todo el territorio, a través de un conjunto de "sedes" o campus regionales, que en el futuro serán autónomos. Al mismo tiempo, diversifican su

oferta académica, mediante la creación de nuevas facultades, carreras de distinta duración, especializaciones y centros de investigación y extensión. Ambas universidades se convirtieron en la práctica en subsistemas nacionales de educación superior. Procesos similares de diversificación experimentan también las universidades privadas, especialmente las más antiguas.

Entre 1967 y 1968 se emprendieron en todas las universidades chilenas, procesos de reforma demandados e impulsados inicialmente por los movimientos y federaciones estudiantiles.

Las universidades existentes hacia 1973 fueron intervenidas por el gobierno militar y en cada una de ellas se designó un "rector delegado" que, a su vez, designó a las restantes autoridades académicas y administrativas. Además concentró en sus manos las funciones normativas y de gobierno de cada casa de estudios.

En 1981, el Decreto con Fuerza de Ley (D.F.L.)<sup>2</sup> N° 1 reestructuró la organización de la educación superior chilena, con el propósito de optimizar la administración educativa y dinamizarla frente a las crecientes demandas de educación, que estaba generando una extrema falta de alternativas al sistema universitario tradicional y la imposibilidad del Estado de financiar un crecimiento de ese nivel, cuyo costo es significativamente alto. Se distinguieron entonces tres tipos de centros de educación superior: las universidades, los institutos profesionales de educación superior y los centros de formación técnica. A

---

<sup>2</sup> Decreto con Fuerza de Ley: Norma jurídica con rango de ley que emana del poder ejecutivo en virtud de delegación expresa efectuada por el poder legislativo, esta delegación se encuentra recogida en el artículo 82 de la Constitución Española y en el artículo 32 número 3 de la Constitución Chilena.

las primeras se reservan doce carreras de alto prestigio y de mayor duración académica. Los institutos profesionales fueron definidos como entidades docentes que forman profesionales no universitarios, en tanto que los centros de formación técnica ofrecen carreras técnicas cortas.

Por una parte, las universidades estatales vieron reducido su ámbito a las facultades e institutos que tenían en Santiago. Con las sedes regionales de las universidades, se crearon nuevas universidades públicas, denominadas comúnmente "derivadas", por ser en cierto modo herederas de las estructuras regionales de las Universidades de Chile y Técnica del Estado. Esta última pasó a llamarse "Universidad de Santiago de Chile".

Nacieron así la Universidad de Antofagasta, la Universidad de Atacama, la Universidad de La Serena, la Universidad de Tarapacá, la Universidad de Valparaíso, la Universidad de Talca, la Universidad del Bío - Bío, la Universidad de Magallanes, y la Universidad de la Frontera.

Adicionalmente, con las facultades de educación de la Universidad de Chile en Santiago y en Valparaíso, se dio origen a institutos profesionales denominados "Academias Superiores de Ciencias Pedagógicas", las cuales posteriormente se convirtieron en la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación y la Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación. Por otra parte, se abandonó el mecanismo de creación por ley de nuevos centros de educación superior y se dieron amplias facilidades para la fundación de universidades, institutos y centros privados. De ahí nacieron las universidades privadas propiamente tales, que no reciben financiamiento de

parte del Estado. Las pioneras fueron la Universidad Diego Portales, la Universidad Central y la Universidad Gabriela Mistral en el año 1982.

Con los años, la reestructuración de la educación superior chilena dio paso a nuevas universidades: en 1984 surgió la Universidad Arturo Prat, y en 1991 nacieron la Universidad Católica de la Santísima Concepción, la Universidad Católica del Maule y la Universidad Católica de Temuco, sobre la base de antiguas sedes de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En 1993 se constituyen oficialmente la Universidad de Los Lagos y la Universidad Tecnológica Metropolitana. Todas ellas son miembros del Consejo de Rectores, y cuentan con aportes fiscales.

Por su parte, el crecimiento de las universidades privadas también fue explosivo. En 1988 nacieron, entre otras, la Universidad Andrés Bello, la Universidad de Las Américas, la Universidad Santo Tomás y la Universidad Mayor. Al año siguiente se fundaron la Universidad de Los Andes, la Universidad Finis Terrae y la Universidad del Mar, y la Escuela de Negocios de la Fundación Adolfo Ibáñez pasó a constituirse en Universidad. Mientras que en 1990 se fundó la Universidad del Desarrollo.

De este modo, el sistema de educación superior formado inicialmente por 5 y posteriormente por 8 universidades, se convirtió en un complejo agregado que en 1998 estaba formado por 66 universidades -de las cuales 25 forman parte del subsistema financiado principalmente por el Estado, en tanto que 41 son universidades privadas que no reciben aporte estatal-, 66 Institutos Profesionales y 120 Centros de Formación Técnica, todos ellos privados y sin subsidios públicos. En los últimos años esta distribución ha tenido variaciones menores.

La universidad San Sebastián es una de las instituciones privadas que surge en Chile en el año 1989, y que con el paso de los años ha debido reestructurarse para ser un organismo competitivo.

El siguiente informe se centrará en el estudio de las estrategias y constitución de dicha institución.

### Objetivos Generales del Informe

1. Entregar una propuesta que proporcione la información necesaria para construir un modelo de gestión que sea capaz de integrar a los funcionarios de las diferentes áreas administrativas y hacer coincidir sus objetivos con la estrategia global empresarial, a través de la convergencia de instrumentos tecnológicos y prácticas motivacionales que sean capaces de influenciar en el comportamiento de los clientes internos de la organización, traduciendo el resultado en una mayor productividad y eficiencia comunicacional.
2. Obtener una visión global de la industria universitaria en Chile, con la finalidad de detectar posibles falencias en la gestión de la Universidad San Sebastián, organización que representa el objeto de estudio del presente informe.
3. Estudiar detalladamente el funcionamiento de la tecnología bluetooth, especificando sus ventajas, desventajas y aplicaciones.

### Objetivos Específicos del Informe

1. Realizar una descripción de los elementos necesarios para conseguir una buena gestión de los canales de comunicación, considerando los elementos relevantes de la comunicación interna y los factores determinantes que deben ser considerados en una política de recursos humanos que sea capaz de alinear los objetivos de los trabajadores con los de la organización.
2. Dentro de la estructura de comunicación existente en la organización, detectar canales o prácticas utilizadas que puedan ser mejoradas con el uso de la tecnología correcta, lo que a su vez, influirá directamente en la percepción de los trabajadores lo que, por consiguiente, alterará de forma positiva la eficiencia de estos.
3. Definir y proponer un modelo de gestión de comunicación basado en la tecnología bluetooth, comúnmente utilizada por el denominado Marketing de Proximidad para publicitar productos o servicios a través de mensajes, sonidos o imágenes personalizadas que no representan costo alguno para el receptor.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

*Análisis Interno y Externo*

## **ANÁLISIS INTERNO, DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN (USS)**

La Universidad San Sebastián es una Universidad privada y autónoma, que ha tenido una importante evolución desde su fundación en 1989. En la historia de la Universidad San Sebastián se distinguen tres etapas de desarrollo. En todas ellas, se reconocen esfuerzos por aprender y mejorar utilizando la retroalimentación.

### **1ª Etapa: De la Fundación a la Autonomía (licenciamiento 1990-2001):**

La Universidad fue fundada en 1989 en Concepción por Raúl Poblete Almendra y Javier Pivcevic Bayer. Inició sus actividades en 1990, teniendo como rectora a Carmen Vidal Montecinos (periodo 1990-1995), con 167 alumnos cursando sólo dos carreras: Psicología e Ingeniería Comercial, la que se dictó en régimen diurno y vespertino. Entre 1991 y 1992 incorpora a su oferta académica las carreras de Derecho, Periodismo, Servicio Social y Licenciatura en Educación con mención en Educación Parvularia. Se trata de una etapa de fundación cuyo horizonte es la autonomía. Esto quiere decir, independencia de gestión académica.

En el año 1994 se comenzó a desarrollar el área de la salud con la apertura de la carrera de Medicina. Esta área fue posteriormente completada con Tecnología Médica,

Oftalmología, Imagenología<sup>3</sup> y Laboratorio clínico (1998), Kinesiología (1999), Técnico Superior en Enfermería (1999) y Licenciatura en Enfermería (2001). Por otro lado, el área de la educación se completó con las carreras de Pedagogía en Educación Física y Pedagogía en Inglés (2001).

En 1995, asume como rector el Sr. Guido Meller Mayr, quien permanece en el cargo hasta marzo del 2004. En 1997, asume como presidente de la Junta Directiva el Sr. José Luis Zabala Ponce. En esos años, el edificio que albergaba a la Universidad, ubicado en el sector de la Diagonal Pedro Aguirre Cerda, en Concepción, se hizo insuficiente para el crecimiento de la institución. En 2000 se dio un gran salto en términos de infraestructura, con la construcción del Campus Las Tres Pascualas, obra que recibió el Premio Municipal de Arquitectura de Concepción. El mismo año, tuvo lugar la apertura del primer Centro Médico Docente y Asistencial, en Concepción. El paso siguiente fue alcanzar la autonomía.

El proceso que se siguió para lograr la autonomía se desarrolló entre los años 1999 y 2000, y culminó con el otorgamiento de la autonomía (licenciamiento) de la Universidad el 19 de julio de 2001 por parte del Consejo Superior de Educación. El acuerdo 055/2001 significó un reconocimiento público a la solidez de los recursos materiales y administrativos de la institución, y una garantía de la calidad de sus planes de formación académica. Se considera que la autonomía fue un primer paso en el camino de la calidad.

---

<sup>3</sup> Especialidad médica que estudia los diferentes métodos de contraste del cuerpo humano que se utilizan en el diagnóstico de enfermedades.

2ª Etapa: De la Autonomía a la Acreditación (2001-2006):

Un objetivo estratégico de esta etapa fue “alcanzar el liderazgo en el sistema de educación superior privada del sur de Chile.” Parte de este esfuerzo trajo como resultado un aumento en la participación de la Universidad en la educación superior de las regiones del Bío Bío, de Los Lagos y de Los Ríos. De hecho, a comienzos del año 2002, la Universidad abre una sede en Puerto Montt. A esta se sumarían, al año siguiente, las sedes de Osorno y el campus Talcahuano. Mientras tanto iba madurando la necesidad de sustentar el crecimiento alcanzado con la incorporación del concepto de acreditación. Ello significaba ir más allá de la consolidación de un proyecto adecuado con funcionamiento eficiente; requería concentrarse en calidad y confiabilidad.

Paralelamente, la apertura del campus Talcahuano muestra un sentido de responsabilidad social presente en la Misión institucional. El acta del Consejo Académico del 5 de diciembre de 2002 deja constancia que: “El proyecto del Campus Talcahuano, tiene una fuerte connotación social y se ha decidido materializarlo en marzo del año 2003. Es un proyecto que tiene características especiales, por cuanto se otorgarán becas a los egresados de colegios municipalizados de todas las comunas del país”.

El proyecto del campus Talcahuano cubre la necesidad de lograr más equidad e integración para fortalecer el espíritu solidario y de emprendimiento. Se desarrolla un amplio programa de ayuda a estudiantes de escasos recursos que poseen condiciones intelectuales suficientes para cursar una carrera universitaria. Se otorgan becas a los

egresados de los colegios municipalizados, que ascienden al 40% del arancel anual<sup>4</sup> y se mantienen por todo el tiempo que dura la carrera.

En junio de 2004, asume como rector el Sr. Samuel Arancibia Lavín. En su breve rectorado se completan mejoras de cobertura y de administración. A la apertura de la sede de Valdivia, se suma la inauguración del campus Pelluco Alto para la sede de Puerto Montt. Esta obra brinda mayores espacios e infraestructura a los estudiantes de la Décima Región. Además, se pone en funcionamiento un moderno Hospital Clínico Veterinario en el campus Las Tres Pascualas. Su equipamiento es de última generación, y es capaz de responder a las necesidades tecnológicas de los próximos 20 años. En Santiago se establecen las oficinas administrativas y las Vicerrectorías de áreas.

En mayo de 2005 asume como rector el Sr. José Luis Zabala Ponce hasta el año de su muerte en el 2006. En el primer año de su gestión, la Universidad aumenta su oferta académica incorporando las carreras de Arquitectura, Ingeniería Civil Industrial, y Pedagogía en Lenguaje, Comunicación y Filosofía. Además, inicia sus actividades el Centro de Salud Universidad San Sebastián en Concepción, el que ofrece más de 15 especialidades médicas para la atención integral del paciente y una atención preferencial para los alumnos. Posteriormente se agrega una Clínica odontológica. En este centro de salud se abre también al público una Clínica psicológica, que ofrece psicodiagnóstico y atención psicoterapéutica infantil, adolescente y de adultos. Por todo ello, las obras en esta etapa aumentan en 3 mil metros cuadrados la superficie edificada de la USS.

---

<sup>4</sup> Fuente: [www.uss.cl](http://www.uss.cl)

En el año 2006, el objetivo fue “consolidar la presencia de la USS en regiones y expandir el proyecto sebastiano en el país”. Con la instalación de la Sede en la ciudad de Santiago se buscó establecer la presencia nacional.

El 6 de junio del año 2006, a través del acuerdo N° 74, la Comisión Nacional de Acreditación (CNAP) le otorgó la acreditación a la Universidad San Sebastián en las áreas de docencia de pregrado y gestión institucional, con vigencia hasta junio de 2008.

*3ª Etapa: Consolidación y Liderazgo (2007–2015):*

En esta tercera etapa la comunidad académica se ha propuesto implementar un sistema de aseguramiento de la calidad, iniciando un renovado proceso de autoevaluación.

En el primer semestre del año 2007, como consta en el Acta de la Asamblea Extraordinaria de Socios, del 18 de Mayo de ese año, se concretó un cambio significativo en la estructura de control de la Corporación, al ingresar a ella un grupo de nuevos socios encabezados por don Alejandro Pérez Rodríguez y don Luis Ernesto Videla Berguecio. A partir de ello, entre junio y agosto del 2007, la nueva Junta Directiva inició un análisis en profundidad del proyecto Universidad San Sebastián que llevó a modificar los estatutos de la Institución y al establecimiento de una nueva estructura de gobierno. Como parte de ese proceso se designó como Rector al Sr. Guido Meller Mayr.

En septiembre del 2007, se realizó una jornada de planificación de la dirección superior de la universidad, cuyo propósito fue analizar la visión, misión y valores de la USS.

En aquella ocasión se efectuó una revisión crítica del plan estratégico de la institución y se acordó efectuar ajustes en la definición de la misión institucional, que incluyera los desafíos de esta nueva etapa de desarrollo institucional. Todo esto trajo por efecto cambios en los estatutos, reglamentos y en el sistema de gobierno y gestión, además de la formulación del Modelo Educativo y Formativo. Los cambios se orientan a facilitar la institucionalización de una forma de gestión descentralizada, y con énfasis en el aseguramiento de la calidad.

En esta etapa se otorga a los vicerrectores de sede y a los decanos herramientas para ser parte de un proceso en la toma de decisiones descentralizadas y participativas. Esta forma de gestión debe proveer no sólo una mejor asignación y uso de los recursos, sino también garantizar la calidad del servicio universitario, y una mejor vinculación con el medio.

Por esta razón, el aseguramiento de la calidad es un proyecto central para la Universidad San Sebastián, el cual tendrá una expresión concreta en mejoras en la gestión docente (jerarquización y perfeccionamiento del cuerpo académico, sistemas de evaluación, dotación, carrera docente), la escuela nacional (implementación y estandarización del modelo educativo y formativo) y la gestión administrativa (procesos de servicio, sistemas de información, políticas de Recursos Humanos -RR.HH-, etc.). El Plan estratégico proyectado para la universidad para el período 2008–2015 demuestra esta orientación.

En esta nueva etapa del desarrollo de la USS se profundizará una cultura de la calidad. Para lograr esta meta es indispensable desarrollar un eficiente desempeño académico y

administrativo, que pueda ser mejorado continuamente. También se presenta un gran desafío de concretar el proceso de acreditación de las carreras de educación y medicina, y de incorporar una dimensión de investigación que esté conectada con los postgrados.

Durante el 2008 se avanzó en esta etapa de desarrollo con la firma de un acuerdo con Santiago College, a través del cual la USS utilizará por al menos 30 años las dependencias de Providencia, donde se emplazará un nuevo campus en Santiago.

Uno de los hitos más relevantes de este año fue la implementación del nuevo modelo educativo y formativo, y la obtención de la re acreditación en gestión institucional y docencia de pregrado, el cual cuenta con las siguientes características:

El modelo educativo formativo personalizado tiene en cuenta el desarrollo individual alcanzado por los estudiantes en función de satisfacer las demandas del perfil de egreso de las carreras de la Universidad e implica:

1. El diseño de un currículo flexible, centrado en la persona, con énfasis en la potenciación del desarrollo de los estudiantes.
2. La implementación del proceso formativo integrado para favorecer un adecuado clima universitario en el contexto de comunidades académicas.

## **Objetivos del modelo Educativo y Formativo USS**

➤ *Objetivo General:*

Formar profesionales integrales con actitudes, conocimiento y habilidades para dar respuestas competentes a las necesidades del entorno.

➤ *Objetivo Específicos:*

- Potenciar el proceso formativo en contextos académicos integrados de forma ecualizada y articulada según los requerimientos del perfil de egreso.
- Desarrollar actitudes y habilidades profesionales a través de un currículo flexible, centrado en la persona, teniendo en cuenta los logros de la ciencia.
- Garantizar la formación continua en profundo vínculo entre pregrado y postgrado.
- Implementar un sistema de créditos coherente con el tiempo que los estudiantes dedican al trabajo académico y que dé cuenta de sus avances curriculares.
- Favorecer la movilidad estudiantil en contextos nacionales e internacionales.

*Principios del modelo educativo y formativo:*

1. Aprendizaje y Desarrollo.

La producción de conocimientos y el desarrollo de habilidades y actitudes comienza con la interacción directa del estudiante con el objeto de estudio bajo la guía del profesor: aprender haciendo.

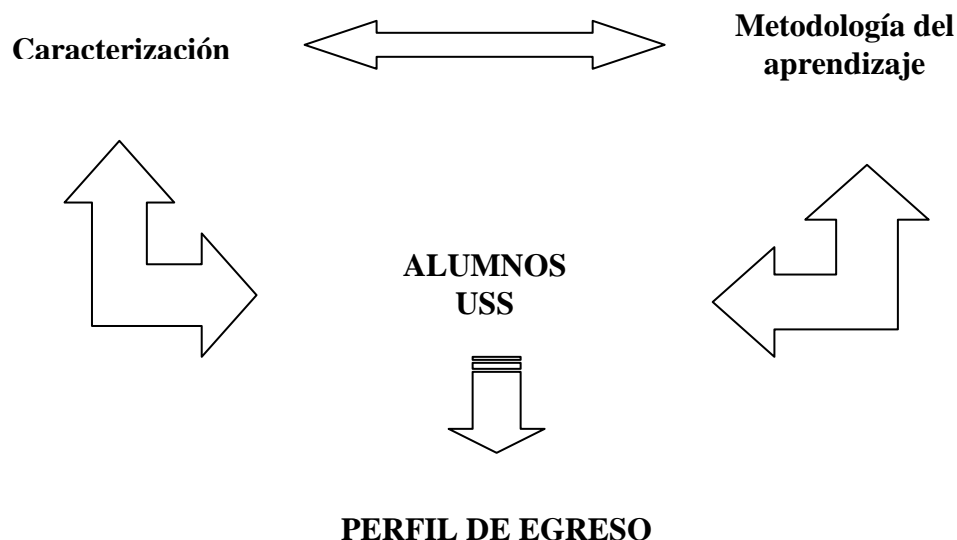
2. Conocer para Incluir.

Con el propósito de impulsar la diversidad, los procesos formadores que desarrolla la Universidad San Sebastián comienzan con la caracterización integral de sus estudiantes en función de que puedan enfrentar con éxito los estudios terciarios. Dicha caracterización es fundamental para diseñar planificaciones de proyectos comunes, atención a las potencialidades individuales de desarrollo.

3. Interacción.

Los currículos de las carreras que se imparten en la Universidad San Sebastián exigen la multidisciplinariedad como factor de integración de las asignaturas y disciplinas, lo que conlleva la necesaria creación de Comunidades Académicas que propendan e impulsan al trabajo en equipo a través de planificaciones integradas y la construcción conjunta de conocimientos.

Al efecto de favorecer e cumplimiento de los principios mencionados, los docentes de la universidad reciben perfeccionamiento en docencia universitaria, se implementa la actividad metodológica como vía de autoperfeccionamiento y el registro e intercambio de experiencias pedagógicas universitarias.



5

Además, en 2008 se formalizó un acuerdo con la Ciudad Deportiva de Iván Zamorano para el uso de sus instalaciones y una importante alianza con la Fundación Ciencias para la Vida, a través de la cual se desarrollará el Programa de Investigación en Biomedicina.

---

<sup>5</sup> Fuente: [www.uss.cl](http://www.uss.cl)

Todos los recursos utilizados por la organización para concretar sus metas, se encuentran contenidos en su visión y misión, tomando en cuenta, en todo momento, los valores corporativos que deben encontrarse en todo el modelo de gestión.

*Visión y Misión de la Universidad San Sebastián:*

**Visión:**

“Aspiramos convertirnos en una de las universidades líderes de Chile, reconocida por su prestigio académico, la formación integral de nuestros alumnos y el compromiso con la responsabilidad social.”

**Misión:**

- Educar y formar profesionales y graduados en un Modelo Educativo y Formativo que acoja la diversidad de los alumnos que la Universidad matricula, centrando el proceso docente en el aprendizaje.
- Formar profesionales íntegros y competentes para responder a las necesidades y exigencias de la sociedad.
- Contribuir a ampliar las oportunidades de desarrollo de nuestros alumnos, que no posean recursos necesarios, facilitando su movilidad.

Valores de la Universidad:

Las actividades realizadas por la institución, deben considerar en todos los ámbitos posibles los valores estipulados por ésta, ya que, son los pilares fundamentales que reflejan la forma de trabajar dentro de las diferentes áreas y, a su vez, proyectan una imagen seria y un compromiso real hacia los consumidores actuales y potenciales.

Dentro de cada departamento o área administrativa, se intenta crear un ambiente de unidad entre los trabajadores, es decir, es necesario que las políticas, valores y objetivos se encuentren insertos en cada actividad que realiza cada trabajador.

Los valores de la universidad se presentan a continuación:

1. Búsqueda de la verdad.
2. Vocación por el trabajo bien hecho.
3. Honestidad.
4. Responsabilidad.
5. Solidaridad.
6. Alegría.
7. Superación.

Cada uno de estos puntos es fomentado por diversas actividades y actitudes que se presentan a través un ambiente laboral saludable.

Debemos considerar que un clima laboral es un medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla un trabajo cotidiano y se encuentra directamente relacionado con la satisfacción, por lo tanto, también con la productividad. El ambiente laboral de una organización es extremadamente subjetivo, ya que existen muchas variables que considerar.

En general, el obtener un buen ambiente laboral depende de las decisiones de los directivos, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con los instrumentos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación" en las cuales se incluyen aspectos relacionados directamente con la actividad que realizan los trabajadores día a día en un área o departamento específico.

La percepción del clima laboral desde el punto de vista de los trabajadores se ve determinada por factores específicos que pueden ser medidos con escalas de evaluación:

- 1. Independencia:**

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales. Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones -es una tarea limitada-, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de

la empresa, esto es independencia personal. Favorece al buen clima el hecho de que cualquier empleado disponga de toda la independencia que es capaz de asumir.

## **2. Condiciones físicas:**

Las condiciones físicas contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera. Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

## **3. Liderazgo:**

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

#### 4. **Relaciones:**

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas"<sup>6</sup> que reflejan la cantidad de relaciones que se establecen, el número de amistades, quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen de manera eficiente, la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

#### 5. **Implicación:**

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Cuando un trabajador no está comprometido con su organización, el absentismo - ausencia de una persona de su puesto de trabajo, en horas que correspondan a un día laboral, dentro de la jornada legal de trabajo- o la dejadez –Pereza o negligencia- son conductas que surgen de manera frecuente. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

---

<sup>6</sup> Es una técnica que permite medir las relaciones sociales entre los integrantes de un grupo humano, donde sus elementos se conocen, poseen objetivos en común y se influyen mutuamente.

## **6. Organización:**

La organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo, los cuales son de vital para mantener un orden en caso de alguna eventualidad, por ejemplo:

- a. ¿Se trabaja mediante procesos productivos?
- b. ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento?
- c. ¿Se trabaja aisladamente?
- d. ¿Se promueven los equipos por proyectos?
- e. ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

## **7. Reconocimiento:**

Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores.

## **8. Remuneraciones:**

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco

impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

#### **9. Igualdad:**

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. (1) El amiguismo –Tendencia y práctica de favorecer a los amigos-, (2) el enchufismo –Práctica habitual de conceder cargos o beneficios a través de influencias o recomendaciones, desatendiendo los méritos propios de los demás candidatos- y (3) la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

#### **10. Otros factores que influyen en la percepción del clima laboral dentro de la organización:**

La formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, los convenios que ofrezca la empresa, etc. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral diferencia a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Debemos comprender que el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, no sirve de nada hablar de sofisticadas herramientas de gestión. Hay que lograr que los factores estén a nuestro favor.

Las políticas referentes al clima laboral dentro de la Universidad San Sebastián y su correcto funcionamiento, son responsabilidad de un departamento central denominado Dirección de Personas, el cual debe generar las condiciones necesarias para obtener un mejor rendimiento de los canales de comunicación y mantener un ambiente equilibrado que motive a los trabajadores para que los objetivos corporativos se realicen.

### **Dirección de personas: Universidad San Sebastián**

El departamento de recursos humanos de esta organización sufrió un cambio drástico en su estructura, debido a la gran expansión que ha experimentado la institución a nivel nacional, ha sido necesario reformular el manejo de los recursos humanos, transformando el departamento convencional o, en este caso, los distintos departamentos de RRHH ubicados en las respectivas sedes a lo largo de Chile. Cada una de estas contaba con un departamento completamente independiente de los demás, si bien compartían un objetivo general común, las variaciones en las formas de hacer las cosas generaba ineficiencia al momento de transmitir la información de un lugar a otro. Es por esto que, todas las actividades realizadas por la universidad que tienen relación con los recursos humanos fueron trasladadas a la dirección de recursos humanos (Dirección de Personas) en Santiago, ubicada en la oficina administrativa central en Alcántara 200. Las Condes. Esta nueva área administrativa centra sus objetivos en la comunicación, con lo que se espera unificar la gestión de temas relacionados con los trabajadores y, a su vez, intensificar el compromiso de los funcionarios con la organización misma, creando iniciativas que beneficien a todo trabajador sin excepción alguna.

Para involucrar a los funcionarios y hacerlos parte del objetivo de la organización, se realiza un trabajo conjunto con el departamento de marketing, tomando en cuenta que tanto clientes como funcionarios deben percibir la calidad del servicio y sentirse parte una entidad común.

Antes de hacer un análisis de las funciones de la dirección de personas es necesario profundizar en la definición de sus dos tareas esenciales, independiente de sus propósitos y objetivos: La administración de Recursos Humanos; La comunicación Interna.

#### *Administración de Recursos Humanos:*

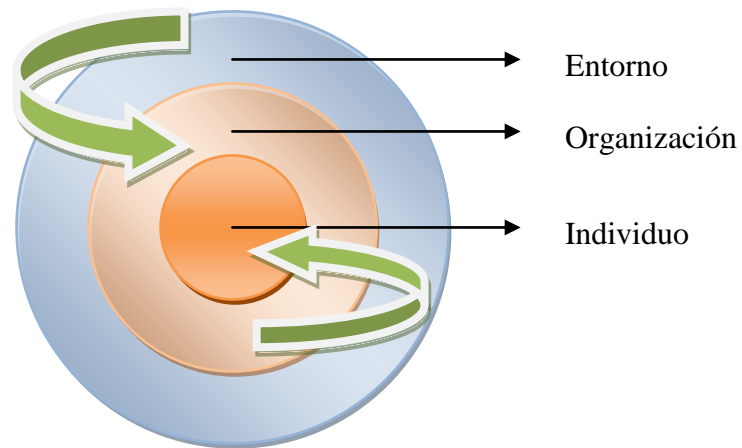
Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Manteniendo su interés en la organización, con el objetivo de que trabajen entregando el máximo su capacidad, con una actitud positiva y favorable. La política de Recursos Humanos debe representar todos aquellos factores positivos que necesita el personal para permanecer en la organización.

#### *Los Recursos Humanos y su evolución:*

Las políticas de Recursos Humanos tienen como objetivo alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa. La organización debe mantener a los trabajadores satisfechos, ya que estos representan un costo que debe ser lo más bajo posible.

A principios del siglo XX las empresas gestionaban solamente los aspectos referentes a los costos de personal y legislación laboral, por lo que los abogados jugaban un papel fundamental en estas tareas. El objetivo principal de las organizaciones se enfocaba en el aumento de la producción al menor costo posible, sin tomar en cuenta acciones que hoy en día parecen estar implícitas en la gestión de empresas de cualquier industria. Con el paso del tiempo el enfoque productivo ha cambiado de manera radical, los altos mandos de la organización tienen conocimiento de las prácticas necesarias que se enfocan en las condiciones del trabajador para conseguir el aumento de la productividad.

Hoy en día la atención está centrada en los factores humanos, por lo tanto, son los psicólogos los que se encargan de desarrollar diversas tareas enfocadas en el individuo, la mayoría de las organizaciones consideran sus recursos humanos como elementos valiosos y en muchas ocasiones irremplazables. Y es por este razonamiento que su gestión se convierte en un asunto estratégico y crucial, vinculado directamente con los resultados de la gestión empresarial. Este interés por mantener bien entrelazados los objetivos de la empresa con los de los trabajadores se traduce básicamente en tres tipos de exigencias o factores a ser tomados en cuenta: (1) del entorno, (2) de la organización, (3) del individuo. Dichos factores se aprecian gráficamente en el siguiente mapa:



7

### 1. Exigencias del Entorno:

Son aquellos factores externos que no pueden ser controlados por la empresa, ante los cuales la organización debe adaptarse de manera proactiva y eficiente para mantenerse competitiva dentro de su industria. Los factores externos más relevantes, desde el punto de vista de los recursos humanos, son los siguientes:

- Los cambios rápidos del entorno: Son cambios constantes que deben ser enfrentados de manera proactiva y eficiente.
- Diversidad de la fuerza de trabajo: Trabajadores muy jóvenes o mayores, diversidad cultural por causa del origen étnico de los trabajadores, necesidades derivadas de las prácticas religiosas.

---

<sup>7</sup> Elaboración propia.

- Globalización: Las empresas están obligadas a actuar en mercados donde la competitividad es mucho mayor.
- Legislación: Las organizaciones no solo deben tomar en cuenta el marco legal de su país, sino también tomar en cuenta las legislaciones dispuestas por marcos internacionales. Por ejemplo: Las empresas de países pertenecientes a la Unión Europea (UE), deben considerar tanto sus directrices laborales, como las del bloque al cual pertenecen.
- Evolución del trabajo y del papel de la familia: Con el paso del tiempo, nuevos actores se incluyen dentro los posibles candidatos a un puesto de trabajo. Por ejemplo: La inclusión de la mujer al mercado laboral.
- Carencias y excesos en la formación de los trabajadores.

## **2. Exigencias organizativas:**

Se refieren a asuntos internos de la empresa, aquellos que se pueden controlar, los directivos o gerentes deben ser capaces de identificar los problemas que afectan a la organización y, a su vez, poner en práctica las políticas necesarias para mantener los niveles de productividad deseados. Gómez-Mejía en su libro “Gestión de Recursos Humanos”, propone tres temas de sumo interés en cualquier empresa. Alcanzar y mantener una posición competitiva, tener flexibilidad, y reestructurar fácilmente la empresa:

1. Alcanzar y mantener una posición competitiva: La influencia de los Recursos Humanos en el éxito o fracaso de una empresa, es muy elevado, cada vez mayor. Por lo que si una organización quiere alcanzar sus objetivos debe combinar de manera correcta la calificación y las habilidades de sus trabajadores, y mantenerse al tanto de las necesidades del personal. El punto diferencial y muchas veces exitoso en la mayor parte de las empresas, son los RRHH, por lo que su importancia aumenta día a día.
2. Flexibilidad empresarial: Adaptarse a los continuos cambios del mercado, con los menores riesgos posibles, significa flexibilizar gran cantidad de aspectos de la organización. En empresas como las actuales, enfocadas claramente al cliente y a satisfacer todas sus necesidades, la descentralización y cesión de responsabilidades a personas intermedias y trabajadores en general, es una de las opciones que existe para no ceder ante un cambio brusco y fracasar.
3. Reestructuración organizativa: La competitividad exige flexibilidad, y una de las formas de flexibilizar una organización es reducir la distancia entre el director general y los trabajadores del último nivel. Para llevar a cabo esto se tiende hacia una reducción del tamaño de la empresa, compra-venta de competidores y la creación de grupos autodirigidos. Pero para conseguir lo anterior, es necesario conocer lo que el personal necesita, específicamente el trabajo que se desarrolla, los tipos de comunicación, la formación, habilidades, etc.

### **3. Exigencias del individuo:**

Se centra en las características propias de cada trabajador, teniendo muy en cuenta en todo momento la adaptación del individuo a la empresa y viceversa, además de factores como el poder y su delegación, la responsabilidad social o la inseguridad laboral son variables muy de moda en la actualidad.

Mientras que en décadas anteriores el departamento de RRHH se dedicaba a tareas relativas a salarios y contrataciones, en la actualidad su ámbito de actuación ha aumentado, convirtiéndose en muchos casos en el punto diferencial con los competidores, ya que tener a los mejores trabajadores en la actualidad, da una ventaja difícilmente imitable con respecto a empresas similares. Los gestores de RRHH en las empresas tienen ahora una visión más estratégica de la organización y sus objetivos, e intentan conseguirlos de forma detallada y eficiente. Todo trabajador necesita ser tomado en cuenta por la organización, y debe ser considerado parte fundamental de la estrategia global, mediante buenas condiciones laborales, autonomía, posibilidad de tomar decisiones, asignación de responsabilidades, entre otras que serán mencionadas y definidas detalladamente durante el desarrollo de este informe.

### La Comunicación Interna:

En la actualidad la comunicación interna de la organización parece ser un aspecto bastante descuidado en las instituciones modernas, sin embargo, es una práctica que puede marcar la diferencia entre el fracaso y el éxito.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Es un error pensar que la comunicación interna es un lujo y algo exclusivo de las grandes empresas, por el contrario, en toda organización independiente de su tamaño o giro comercial debe existir una política bien definida de comunicación. En la actualidad el mercado puede ser un lugar extremadamente complejo e impredecible, y es común observar que las empresas enfocan prácticamente todos sus recursos en la producción, el marketing y optimización de procesos, muchas veces restándole la importancia necesaria a la gestión de comunicación lo que puede ser perjudicial para la organización y dejando como resultado situaciones un tanto inciertas en todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son muy pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que empuja forzosamente el mercado, deben saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización.

Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, los funcionarios deben sentirse verdaderos artífices de los resultados, siendo integrado dentro de su organización se sentirán a gusto y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes niveles de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías que suele generarse cuando la información de los altos mandos no es del todo clara.

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

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que

tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

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

La pregunta inevitable es, ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo a medios tan clásicos que han perdurado en el tiempo y aún pueden apreciarse en la actualidad como: el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, etc. Es considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, pueden otorgar una gran ventaja competitiva:

1. Manuales corporativos. Existen dos alternativas:

- El manual del vendedor: Es un compendio de todas las reflexiones desarrolladas por la empresa, las cuales definen y delimitan los contenidos de su política comercial, de su organización, de sus métodos

y de sus procedimientos propios. Es un modelo utilizado mayoritariamente por empresas que capacitan vendedores que deben relacionarse con distintos tipos de interlocutores.

Respecto de la elaboración, el manual del vendedor debe contener tres partes principales:

a. Cultura económica, comercial y técnica de la empresa: Esta parte del manual tiene por objetivo ampliar las perspectivas del trabajador, incluyendo informaciones básicas sobre aspectos jurídicos y financieros relacionados con el entorno comercial habitual de la empresa, esto incluye: Una breve descripción sobre los tipos de sociedades comerciales, informaciones básicas sobre los medios de pago, y algunas nociones elementales de contabilidad.

b. Definición de la política de la empresa en general, y de la política comercial en particular:

Este punto debe considerar la política comercial de la empresa, incluyendo un análisis de su entorno ( coyuntura, mercado, competencia, sector), análisis de la información comercial de la empresa (volumen realizado, rentabilidad, grado de penetración por segmento de mercado, etc.), el análisis de la imagen de la

empresa y de los productos, y la exposición de las fortalezas y debilidades comerciales de la empresa.

c. Procedimientos, métodos y organización: En la tercera parte el manual incluye información interna de la empresa, es decir, busca dar una perspectiva global al trabajador familiarizándolo con el organigrama, descripción de los puestos de trabajo, método de administración del tiempo, finalidad y modo de empleo de los distintos documentos.

- Welcome Pack: Un welcome pack es un regalo, una entrega, que hace una organización a aquellas personas que comienzan a tener algún tipo de relación con ella. Su contenido dependerá de lo que busca conseguir la empresa, en general el objetivo de la entrega es fidelizar al trabajador a través de folletos, manuales, merchandising corporativo, material de oficina, tarjetas de identificación, de acceso, llaves, etc.

2. Convenciones anuales: Siguen siendo una herramienta estratégica de comunicación, principalmente en los equipos de venta.

3. Revista interna o *news*: Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran

fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

4. Nuevas tecnologías. Como la videoconferencia o la Intranet, que se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Aun así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos de las organizaciones en el siglo XXI. Y es que si no se sabe cuidar al cliente interno, difícilmente se podrán dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.

Por lo tanto, la comunicación interna no debe ser una tarea pendiente dentro de la empresa, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable.

### Nivel de Comunicación Interna

A continuación se exponen una serie de factores relevantes para conocer el nivel de comunicación interna existente en una empresa:

- Herramientas de comunicación: Las herramientas que se están utilizando en la organización y su porcentaje, permiten obtener la valoración que tiene cada departamento. Para realizar un diagnóstico más preciso se pueden asignar valores numéricos, por ejemplo, 1= muy bajo; 5= muy alto. Los instrumentos de comunicación a evaluar se mencionan a continuación:

- Intranet<sup>8</sup>.
- Revista digital.
- Reuniones aleatorias.
- Manual de bienvenida.
- Revista interna impresa.
- Jornadas de puertas abiertas.
- Convención anual.
- Tablón de anuncios.
- Teléfono de información.

---

<sup>8</sup> Es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir dentro de una organización parte de sus sistemas de información y sistemas operacionales. El término intranet se utiliza en oposición a internet, una red entre organizaciones, haciendo referencia por contra a una red comprendida en el ámbito de una organización.

– Reuniones con la dirección.

– Buzón de sugerencias.

- Realizar análisis de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA<sup>9</sup>) completo de la comunicación interna existente en la compañía.
- Estudiar la política de marketing interno en la empresa.
- ¿Qué valor se le da en la empresa al rumor frente a la información oficial de la empresa? ¿Existe el rumor?
- En la elaboración de la comunicación externa, ¿se ha pensado en el cliente interno y la cultura corporativa?
- ¿Existe gestión interna de la marca?
- ¿Se ha hecho outdoor training<sup>10</sup>? ¿Cuántos y cuáles?
- ¿Existe una definición clara de la política a seguir en la comunicación interna?
- ¿Qué personas que integran el área de comunicación interna?
- ¿Existe un plan de comunicación interna? En caso negativo, ¿cuándo se tiene previsto realizarlo?
- ¿Qué actitudes son las más valoradas en los mandos intermedios de la organización?

---

<sup>9</sup> Metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **D**ebilidades, **O**portunidades, **F**ortalezas y **A**menazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

<sup>10</sup> Consiste en juegos o actividades al aire libre o espacios abiertos, con una metodología propia de la educación experiencial, es decir aprendizaje netamente vivencial, que presenta una secuencia lógica de actividades donde se extraen conclusiones que ayudan a mejorar el entorno personal y profesional.

- ¿Cual es el sentido de pertenencia de los empleados a la empresa?
- ¿Qué se debería mejorar en la política de comunicación interna?
- El reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación está en:
  - Procesos y contenidos.
  - Habilidades.
    - ¿Los empleados tienen conocimiento de los objetivos de la empresa?
    - ¿Se conocen en profundidad los cambios organizativos de la compañía?
    - ¿Se suelen comunicar los motivos de la rotación del personal?
    - ¿Todos los departamentos actúan igual y al unísono en política de comunicación interna?
    - ¿Qué duración suelen tener las reuniones de trabajo?
    - Los resultados con éxito, ¿cómo se comunican?
    - ¿Existen planes de carrera y/o desarrollo profesional?
    - ¿Cómo se informa del futuro y tendencias del mercado a los empleados?
    - ¿Existen los diferentes manuales de procesos de trabajo?
    - Nivel del predominio en la cultura corporativa del “nosotros” frente al “yo”.
    - Breve informe de cómo nos gustaría ver el departamento de comunicación interna dentro de un año.

"Si yo no comunico, otros ocuparán mi espacio; si no hablo por mi mismo, otros lo harán por mí, lo harán menos bien que yo, y, si no quiero estar en situación de desmentir, por mi bien y el de la organización, hace falta que tome la iniciativa".<sup>11</sup>

La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado.

Es un proceso que progresa en el espacio y en el tiempo, es irrepitible e irreversible.

La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficacia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en nuestras sociedades democráticas.

En la empresa, la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone.

La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

---

<sup>11</sup> **Aimery de Narbonne** (1990).

### Objetivo de la comunicación

La comunicación en la empresa tiene como objetivo apoyar la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección, la difusión, gestión de la imagen y de la información.

He aquí los elementos que hay que considerar:

- La función de comunicación es intangible, compleja y heterogénea<sup>12</sup>; no obstante, la clave de su éxito consiste en gestionarla mediante un departamento o unidad de comunicación y un responsable que lleve a cabo la integración de los factores y las técnicas que conlleva su aplicación dotándola de los medios y recursos adecuados.
- El entorno de la empresa, de la institución, cambiado; no sólo abarca a los empleados, clientes, etc. sino que actualmente ha ampliado su campo de influencia a los ciudadanos, vecinos, consumidores, ecologistas, instituciones educativas, administración local, etc., los cuales opinan, reclaman y exigen que las empresas se impliquen en la mejora social.
- Entre los ciudadanos y las empresas se ha establecido una relación de requerimiento que implica una participación activa en los problemas y

---

<sup>12</sup> Compuesto de componentes o partes de distinta naturaleza.

actividades de nuestra sociedad actual. Esto significa que las empresas no viven aisladas del entorno, sino que se les exige que contribuyan al bien común.

- La creciente complejidad de nuestra sociedad requiere un cambio en la comunicación. Dicho cambio exige:
  - I. Comunicación multidireccional.
  - II. Una más amplia participación.
  - III. Comunicación por objetivos.
  - IV. Incorporación de elementos de innovación y creatividad.
  - V. Sostenibilidad de los proyectos y de la metodología de comunicación.
  - VI. Implantación de las nuevas tecnologías.
  - VII. Gestión del conocimiento.

La nueva estructura en red de carácter multidireccional, de gestión integrada y descentralizada, el trabajo en equipos formados por personas de diferentes áreas, de carácter interdisciplinario, la concepción de procesos, la implicación de las personas y la gestión del vínculo entre los actores y los públicos estratégicos son principios de gestión que cualquier intervención en comunicación en la empresa tiene que poner en práctica.

- En la sociedad actual del conocimiento y de la información, las imágenes y las marcas evolucionan e interactúan influyendo conjuntamente en la opinión y percepción de las personas.

Comunicar y comunicar con eficacia, no depende de la cantidad, tamaño, negocio, capital de una empresa, sino de la necesidad de comunicar. La estrategia debe ser moldeada de acuerdo a las variables existentes dentro la organización, las cuales son diferentes en una empresa y otra.

Toda empresa tiene:

- I. Una imagen y una identidad propias.
- II. Una cultura y sistemas de organización interna
- III. necesidad de generar información

- La comunicación es un instrumento de gestión que poseen las empresas actuales para innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones.
- Organizar y sistematizar la comunicación en la empresa significa racionalizar y encontrar un lenguaje común que permita desarrollar una comunicación estable que se traduzca en una metodología explícita.

- Cuando hablamos de comunicación en la empresa nos referimos únicamente a aquella que se produce en función de la misión y políticas de una empresa independientemente de la forma, tipología y dimensión que esta adopte.
- La comunicación debe ser una función transversal al servicio de las políticas y la misión de la empresa través de su estrecha vinculación con las personas que intervienen en los procesos educativos.
- Hoy en día muchas empresas han integrado a comunicadores, responsables y técnicos de la comunicación en calidad de expertos con un alto nivel de conocimientos de la práctica profesional y un dominio conceptual y técnico de la comunicación como función estratégica de la dirección de empresas.
- Los profesionales de la comunicación participan cada vez más en actividades de formación, asesoramiento y consejo en las empresas, como eje de relación con los medios de comunicación y los ciudadanos y en las diferentes funciones en todos los ámbitos de la empresa.

El objetivo de todo proceso de comunicación interna puede resumirse fácilmente con el siguiente cuadro:

## Objetivos:



13

Como se puede apreciar en el mapa conceptual de objetivos, la comunicación interna es una variable capaz de influir positiva o negativamente en factores constantes que son de gran importancia para la organización.

Demostrando que los trabajadores satisfechos y motivados son capaces de generar cambios importantes dentro y fuera de la organización, sin embargo las políticas de comunicación deben complementarse con otros factores en niveles proporcionados para conseguir la satisfacción laboral.

---

<sup>13</sup> Fuente: Google. Imágenes.

### Funciones de la Dirección de personas, Universidad San Sebastián:

Son prácticamente las mismas que un departamento de recursos humanos convencional, reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa.

El objetivo básico de esta área es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permite implantar la estrategia a través de las personas.

- Comunicación: La comunicación interna consiste en la emisión y recepción de mensajes, en la cual se aprecian los sistemas (1) operacionales -se refieren a tareas u operaciones-, (2) reglamentarias -ordenes e instrucciones- y (3) mantenimiento -relaciones públicas, captación y publicidad-. Al igual que otras organizaciones, el carácter jerárquico siempre está presente, sin embargo, se puede apreciar la cooperación entre directivos, altos mandos y trabajadores, lo que se denomina “Comunicación Vertical”.
- Remuneraciones: La gestión de las retribuciones se basa en el sistema de pago según la productividad de los trabajadores.

## **ANÁLISIS EXTERNO: LA INDUSTRIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Esta parte del informe esta dedicada a un análisis de la industria de educación superior en Chile, considerando la cantidad de alumnos matriculados en cada institución de educación superior, los cuales constituyen el universo o mercado general, es decir, un mercado sin segmentaciones. Sin embargo, durante el transcurso de la investigación es altamente probable que el mercado se divida de acuerdo a las características del público objetivo.

La industria universitaria, al ser un servicio que beneficia al país, debe centrar sus recursos en la búsqueda de objetivos impuestos por el Ministerio de Educación. Se han identificado las siguientes funciones vitales de la educación superior o terciaria en Chile:

- Desarrollar el capital humano avanzado de la sociedad.
- Proporcionar oportunidades para un aprendizaje continuo una vez terminada la educación secundaria.
- Entregar información y conocimientos avanzados.
- Servir de apoyo vital para una cultura reflexiva y un debate público.
- Estimular el desarrollo regional.

Si bien las Instituciones de Educación Superior pueden mantener una competencia entre ellas para captar clientes (estudiantes), deben enfocar su visión corporativa a los objetivos antes mencionados.

### **Beneficios de la Educación Superior**

<b>Ámbitos</b>	<b>Público</b>	<b>Privado</b>
<b>Económico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayores ingresos tributarios.</li><li>• Más alta productividad.</li><li>• Mayor consumo.</li><li>• Fuerza laboral más flexible.</li><li>• Menor dependencia de apoyo financiero del Estado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejores salarios y beneficios.</li><li>• Empleo.</li><li>• Niveles más altos de ahorro.</li><li>• Mejores condiciones. personales de trabajo.</li><li>• Movilidad personal / profesional.</li></ul>
<b>Social</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menores tasa de crímenes.</li><li>• Aumento de conductas de servicio a la comunidad.</li><li>• Mejor calidad de vida cívica.</li><li>• Cohesión social y mayor aprecio por la diversidad.</li><li>• Incremento a la capacidad de adaptación a uso de tecnologías.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejores condiciones de salud y expectativas de vida.</li><li>• Mayor calidad de vida para hijos.</li><li>• Mejores decisiones de consumo.</li><li>• Estatus personal más alto.</li><li>• Mayor cantidad de hobbies y actividades de tiempo libre.</li></ul>

Para realizar el análisis de la industria de educación superior, este informe considerará sólo los organismos autorizados por el Ministerio de Educación para hacer entrega de certificaciones de competencias, comúnmente conocidos como Títulos Profesionales<sup>14</sup>, los cuales se dividen en Universidades (estatales y privadas), Centros de Formación Técnica e Institutos profesionales.

---

<sup>14</sup> Es el que se otorga a un egresado de un instituto profesional o de una universidad que ha aprobado un programa de estudios cuyo nivel y contenido le confieren una formación general y científica necesaria para un adecuado desempeño profesional.

### Instituciones de educación superior

Chile tiene tres tipos de instituciones de educación superior. Las universidades pueden otorgar cualquier tipo de títulos, profesionales o técnicos. Son las únicas instituciones que pueden otorgar grados académicos, (licenciaturas) y, por lo tanto, enseñar las profesiones reguladas por la ley que los requieren para ser ejercidas. Estas profesiones son: abogados, arquitectos, bioquímicos, ingenieros agrónomos, ingenieros civiles, ingenieros comerciales, ingenieros forestales, médicos-cirujanos, veterinarios, dentistas, psicólogos, profesores primarios y secundarios y farmacéuticos. Entre las universidades hay dos subtipos:

- Las que reciben fondos públicos directos, llamadas universidades tradicionales.
- Las creadas desde 1980 por el sector privado y conocidas como Universidades Privadas.

La diferencia entre ambas universidades radica básicamente en las condiciones para obtener financiamiento directo y en el apoyo disponible para sus estudiantes, sin embargo no existe diferencia en los grados que pueden otorgar.

Las universidades tradicionales se establecieron antes de 1981, excepto las tres universidades católicas que se formaron en 1991, sobre las bases de tres sedes regionales de la Universidad Católica de Chile. De las 25 universidades tradicionales, 16 son estatales; 6 son universidades católicas y 3 son universidades laicas privadas.

Son miembros del Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), y por lo tanto se llaman Universidades CRUCH.

Las universidades también ofrecen diplomas de postgrado<sup>15</sup> y postítulos<sup>16</sup> que duran un año, grados de Maestría y especializaciones médicas que duran más tiempo. La investigación y el trabajo de postgrado están concentrados casi exclusivamente en las universidades del CRUCH. Aunque la mayoría de las universidades privadas tiende a concentrarse casi exclusivamente en la enseñanza de pregrado<sup>17</sup>, hay algunas excepciones. Por ley, todas las universidades deben tener el estatus de instituciones sin fines de lucro.

Para el desarrollo de este informe se considerará como “mercado” todas las matriculas realizadas en cursos de pregrado, postgrado y postitulo.

Los Institutos Profesionales (IPs) otorgan títulos profesionales<sup>18</sup> o técnicos<sup>19</sup>. Debido a que no pueden dar grados académicos, no pueden ofrecer programas conducentes a títulos en las profesiones que requieren una licenciatura antes de obtener el grado

---

<sup>15</sup> Término utilizado para designar los estudios emprendidos tras la obtención de un primer grado de licenciatura, los que culminan en un nuevo grado académico de mayor nivel, tal como Magíster o Doctor.

<sup>16</sup> Denominación genérica referida a los estudios realizados tras la obtención de un título profesional, exceptuando los de postgrado.

<sup>17</sup> Término utilizado para designar los estudios que requieren ser egresado de enseñanza media, conducentes a un primer título o grado académico de educación superior. Comprende los títulos técnicos y profesionales, y los grados de licenciado y bachiller.

<sup>18</sup> Es el que se otorga a un egresado de un instituto profesional o de una universidad que ha aprobado un programa de estudios cuyo nivel y contenido le confieren una formación general y científica necesaria para un adecuado desempeño profesional.

<sup>19</sup> Corresponde al título que se otorga a un egresado de un centro de formación técnica, un instituto profesional o universidad que ha aprobado un programa de estudios de una duración mínima de mil seiscientos horas, que le confiere la capacidad y conocimientos necesarios para desempeñarse en una especialidad de apoyo al nivel profesional o de desempeño por cuenta propia.

profesional. Generalmente, los IPs ofrecen programas profesionales de cuatro años. Todos los IPs son privados, autofinanciados y pueden ser con o sin fines de lucro.

Los Centros de Formación Técnica (CFTs) sólo pueden ofrecer programas técnicos que normalmente requieren entre 2 y 2.5 años de estudio. Son instituciones privadas y pueden ser con o sin fines de lucro.

El objeto de estudio de esta sección del informe se centrará básicamente en la competencia y la participación de mercado de cada organización educacional, esto incluye los organismos mencionados anteriormente.

Para obtener una conclusión y un panorama global de la industria que permita generar una visión clara y objetiva, se considerará el número de matriculas captadas por los actores de dicha industria.

Se entiende por estudiante matriculado a aquel que “está oficialmente registrado en un programa de estudio en alguna institución de educación superior”<sup>20</sup>. Para los efectos de esta presentación los programas considerados son aquellos que otorgan certificaciones en los niveles de pregrado, postgrado y postítulo y que tienen una duración de al menos 1 semestre.

La información disponible corresponde a 58 Universidades, 43 Institutos Profesionales y 76 Centros de Formación Técnica, es decir, a 181 instituciones equivalentes al 98,9% del total. Las instituciones faltantes corresponden a aquellas que estaban en proceso de cierre, que no tuvieron matrícula ese año (instituciones nuevas) y a dos casos de

---

<sup>20</sup> Fuente: Sistema Nacional de Información de la Educación Superior. SIES, Ministerio de Educación de Chile.

universidades que no entregaron la información solicitada por el Ministerio de Educación.

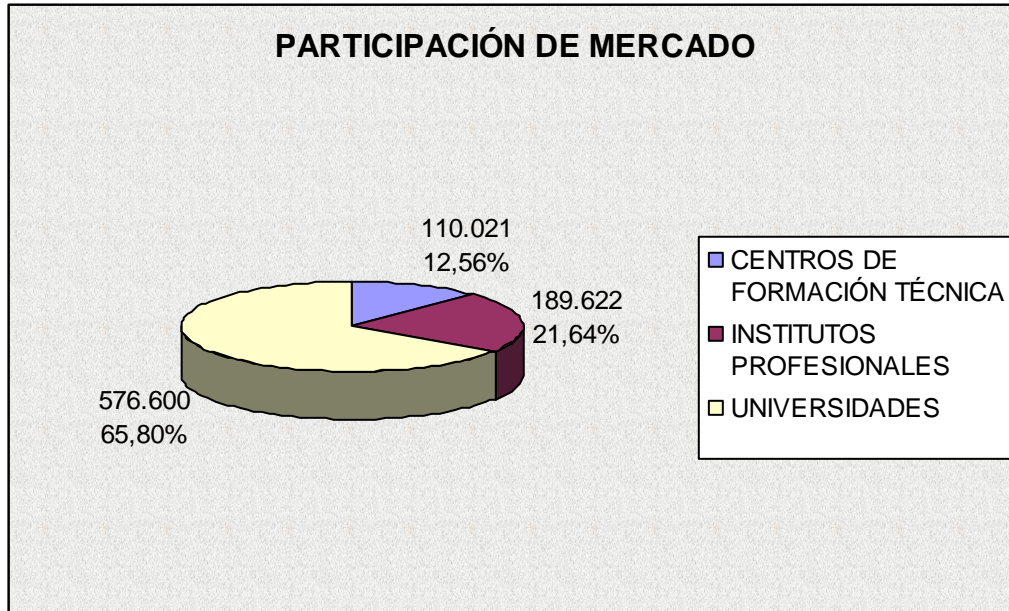
Estos datos han sido procesados por el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIES)<sup>21</sup> en base a información de los estudiantes matriculados del año 2009 que han sido entregadas por las propias instituciones de educación superior acorde a los requerimientos de la ley 20.129. Así también, están disponibles las bases de datos por carrera e institución con sus respectivas categorías, así como los instructivos y definiciones básicas que fueron utilizadas en esta solicitud de información.

A continuación se presenta una representación gráfica de las cifras generales de la industria, incluyendo Universidades, Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales; considerando matriculas de pregrado, postgrado y postitulo.

---

<sup>21</sup> El **Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SIES)** surge a partir de la ley 20.129 donde se le encomienda al Ministerio de Educación, desarrollar y mantener un sistema de información que se encargue de proveer información confiable, oportuna y pertinente para la toma de decisiones de los diversos actores de la educación superior; tales como el estado, las instituciones de educación superior, los estudiantes y sus familias, mediante el desarrollo de un sistema de información integrado.

**Grafico 1. Participación de Mercado.**



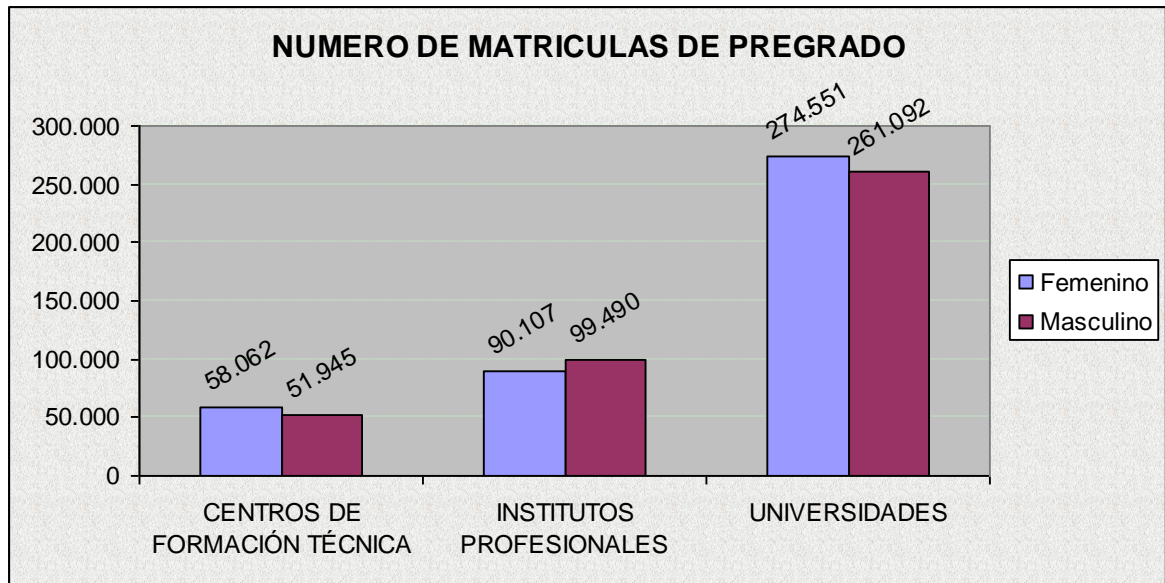
22

El total de alumnos matriculados en instituciones de educación superior es de 876.243, de los cuales los Centros de Formación Técnica captan la menor cantidad. El número de matriculas en las Universidades representa la participación total, es decir, sin diferenciar instituciones privadas, estatales o particulares con aporte fiscal<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> Fuente: Elaboración propia, Basado en datos de SIES, año 2009.

<sup>23</sup> Son aquellas universidades privadas creadas con anterioridad a 1980 o que se han derivado de aquellas. Actualmente son 9.

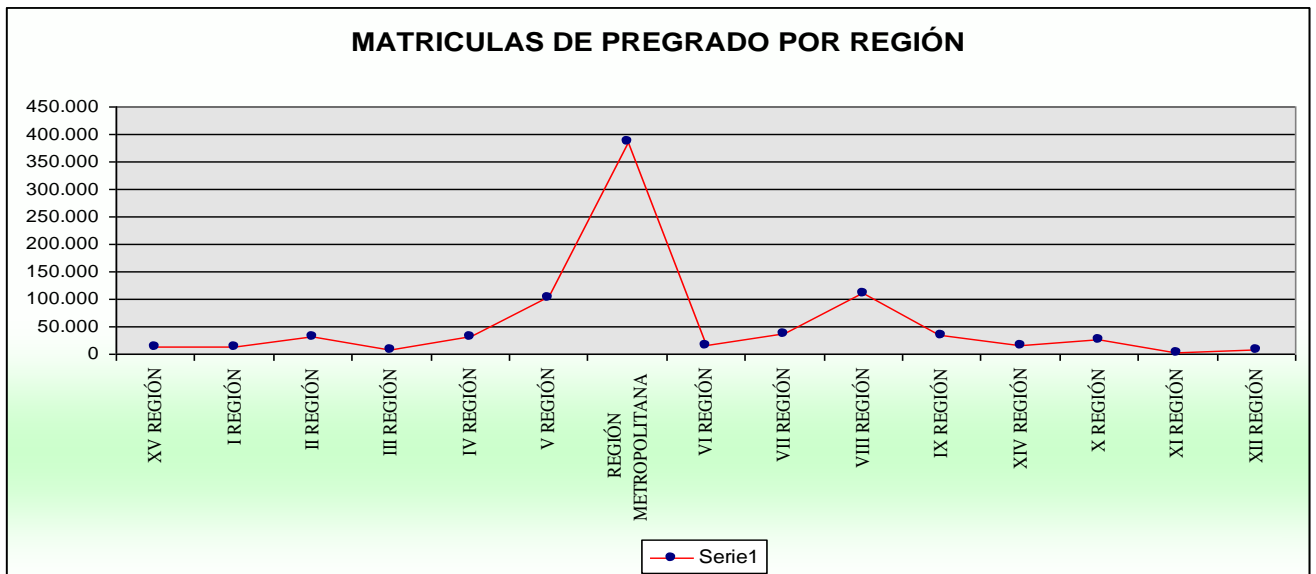
**Gráfico 2. Número de Matriculas de Pregrado.**



El total de estudiantes matriculados en pregrado es de 835.247, representando un 95.32% del total, de los cuales 535.643 (64.1%) están matriculados en Universidades; 189.597 (22.7%) en Institutos Profesionales; y 110.007 (13.2%) en Centros de Formación Técnica.

En cuanto a la matrícula femenina, es levemente mayor en las Universidades y Centros de Formación Técnica (sobre el 51%), por el contrario, hay un menor número de mujeres matriculadas en Institutos Profesionales (47.5%).

**Gráfico 3. Matriculas de Pregrado por Región.**



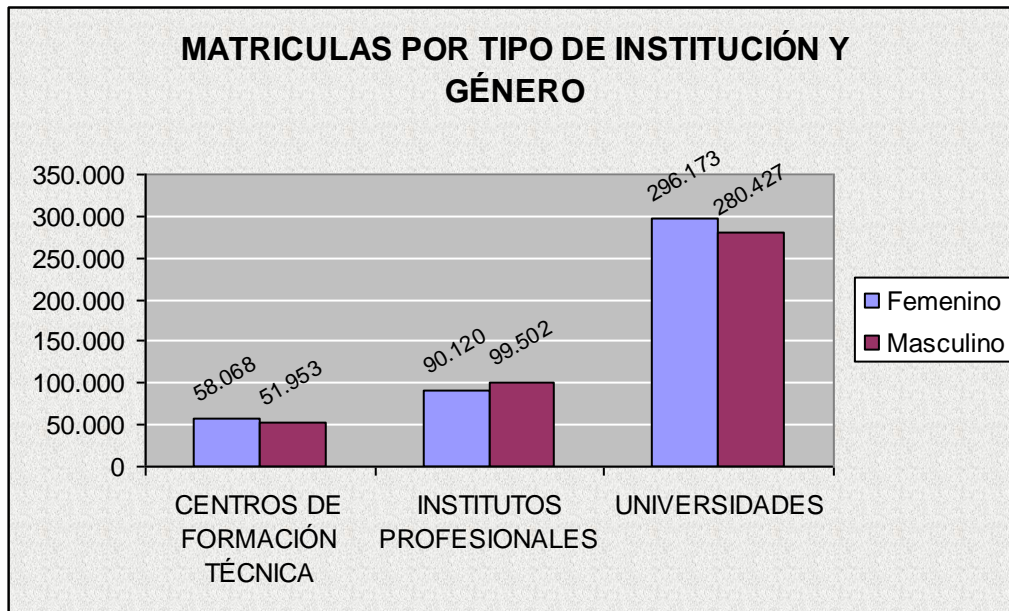
24

En la región Metropolitana se concentra el mayor ingreso matriculas de pregrado en Instituciones de Educación Superior, debido a la mayor cantidad de población.

La Universidad San Sebastián, como muchas otras concentra la mayor cantidad de recursos en esta región, considerándola como clave para el desarrollo de la estrategia corporativa.

<sup>24</sup> Elaboración Propia, considerando datos del estudio SIES 2009 para el Ministerio de Educación.

**Grafico 4. Matriculas por Tipo de Institución y Género.**



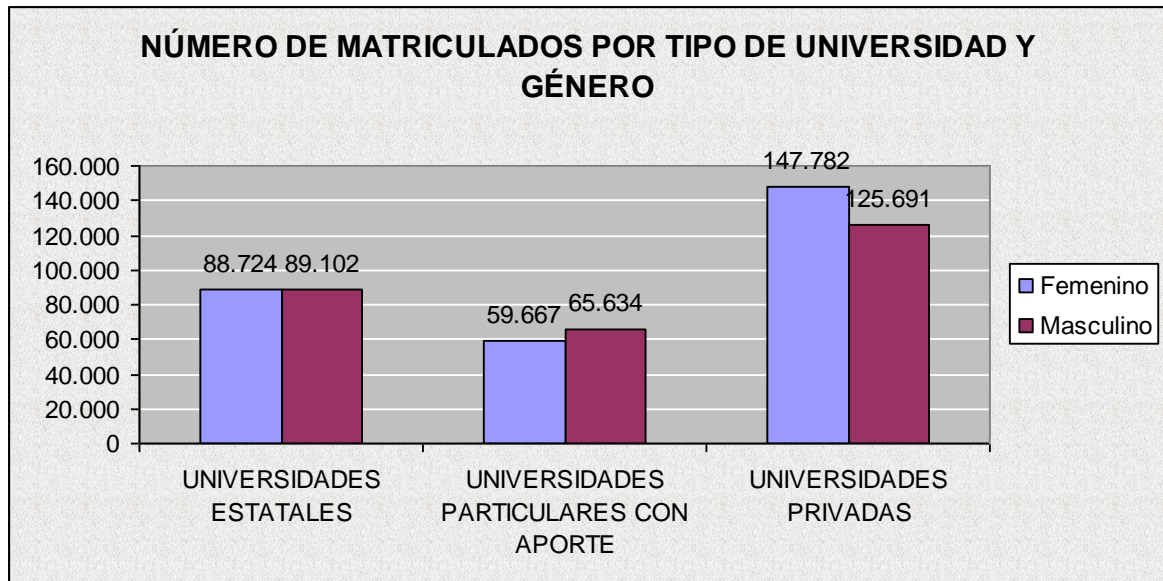
25

Conservando los valores del gráfico anterior, y diferenciando los ingresos de hombres y mujeres, es posible apreciar que la matrícula femenina es más elevada que la masculina en los Centros de Formación Técnica (52.8%) y las Universidades (51.4%), no así en los Institutos profesionales (47.5%).

A continuación se realizará un análisis que considerará los valores específicos de matriculas por tipo de Universidad.

<sup>25</sup> Elaboración Propia. Considerando datos del SIES 2009 para el Ministerio de Educación.

**Gráfico 5. Número de Matriculados por Tipo de Universidad y Género.**



26

Del total de matriculas realizadas en las Universidades (576.600), un 47,4% es decir, 273.473 del total de matriculas corresponden a instituciones privadas, y el 53,3% restante pertenece a Universidades del Consejo de Rectores<sup>27</sup>.

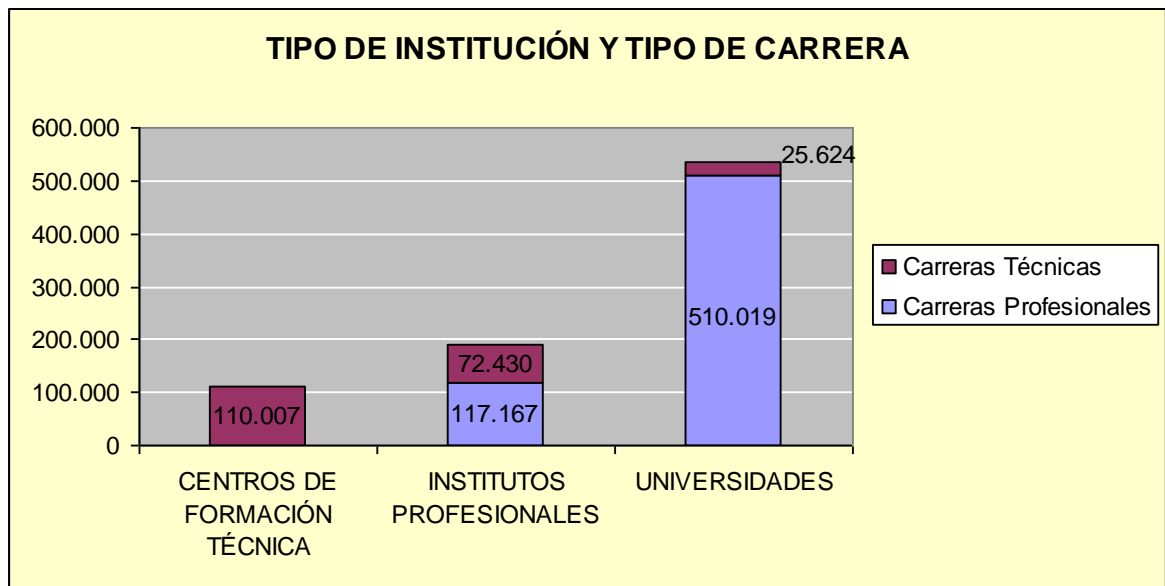
Claramente es posible apreciar que el género femenino predomina, desde un punto general de los datos entregados.

<sup>26</sup> Elaboración Propia.

<sup>27</sup> El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas. CRUCH considera a las instituciones Estatales y Particulares con aporte.

A continuación se presenta un gráfico (N°6) que representa la tendencia del tipo de especialización más demandado por los matriculados en programas de pregrado.

**Gráfico 6. Tipo de Institución y Tipo de Carrera.**



28

Los matriculados en carreras profesionales representan un 75.1% del total de matriculas de pregrado, corresponde a 627.186 alumnos ingresados a carreras profesionales, de un total general de 835.247 matriculados de pregrado en 2009.

<sup>28</sup> Fuente: Informe SIES 2009.

**Tabla 1. Matriculas**<sup>29</sup>

MATRICULADOS PREGRADO 2009	Femenino	Masculino	Total general	%
UNIVERSIDADES ESTATALES	81.435	82.149	163.584	30,54
UNIVERSIDADES PARTICULARES CON APOORTE	53.273	59.826	113.099	21,11
UNIVERSIDADES PRIVADAS	139.843	119.117	258.960	48,35
TOTALES	274.551	261.092	535.643	100

De los totales expuestos en la tabla anterior, considerando carreras profesionales sólo en Universidades:

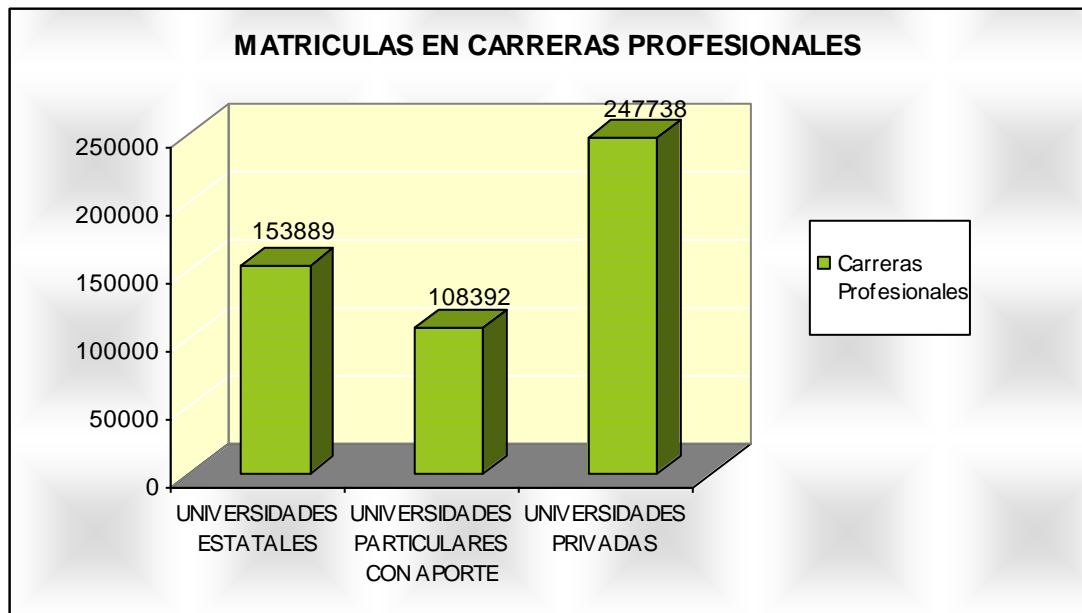
- 510.019 estudiantes, los cuales constituyen un 95.2% de las matriculas totales en Universidades, optaron por carreras profesionales.
- 25.624 estudiantes, los cuales constituyen un 4.8% de las matriculas totales en Universidades, optaron por carreras técnicas.

La tabla 1 ofrece una visión detallada de la participación de las universidades privadas en el mercado universitario, estos datos serán vitales para el desarrollo de esta investigación de la industria, sin embargo debemos definir claramente a los competidores de la Universidad San Sebastián, para esto la información que se estudiará a continuación será relevante.

---

<sup>29</sup> Fuente: SIES, Chile

**Gráfico 7. Matrículas en Carreras Profesionales.**



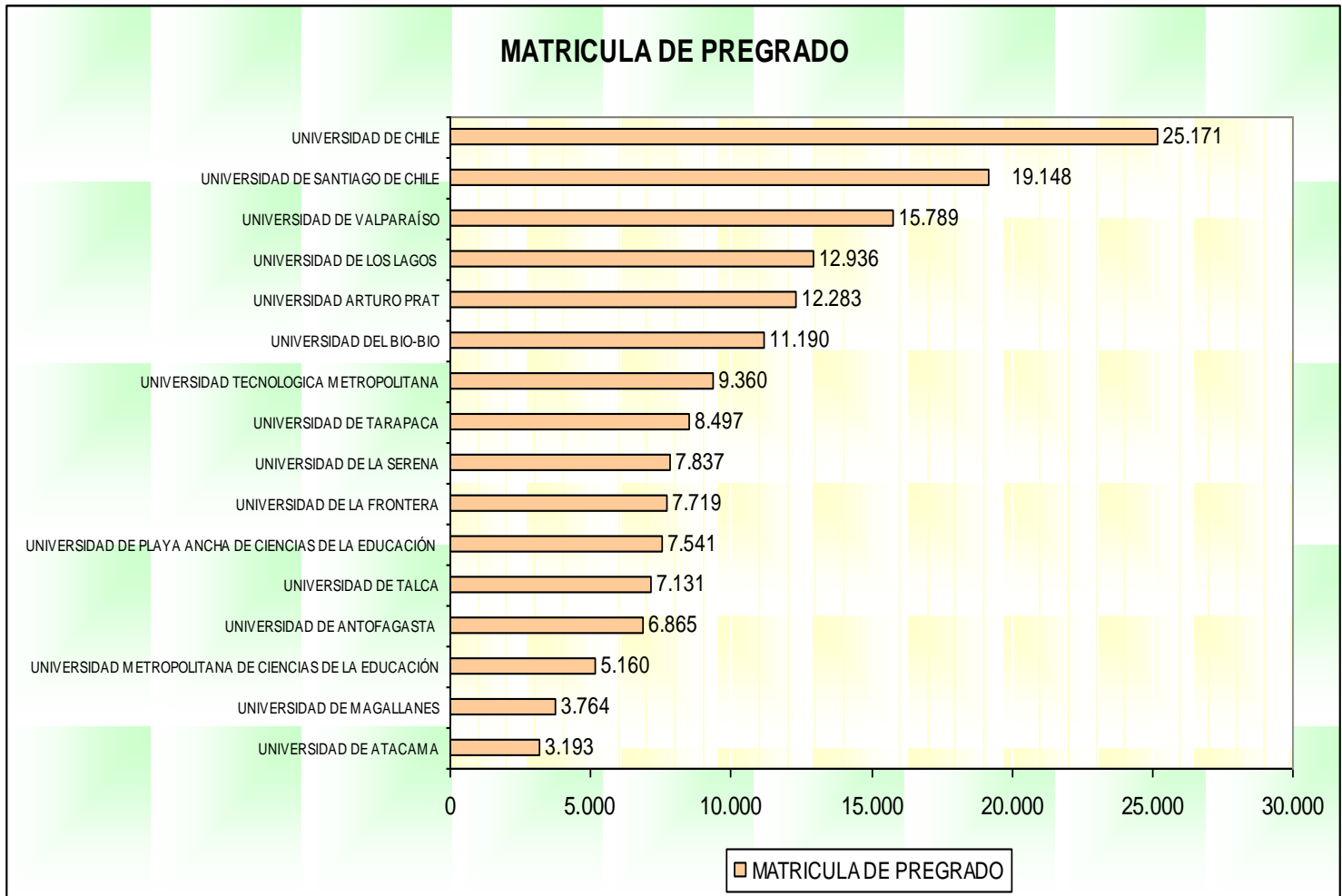
30

Las Universidades concentran prácticamente todo el mercado en carreras profesionales de pregrado, de acuerdo a la información del gráfico anterior, las Universidades privadas captan un 48, 57% del total de 510.019 matrículas en carreras profesionales de pregrado.

El siguiente listado ofrece un detalle de participación de mercado de cada institución incluida en este informe y desglosa los valores totales de la tabla 1:

<sup>30</sup> Elaboración Propia. Considerando datos SIES 2009.

**Gráfico 8. Matrícula de Pregrado**

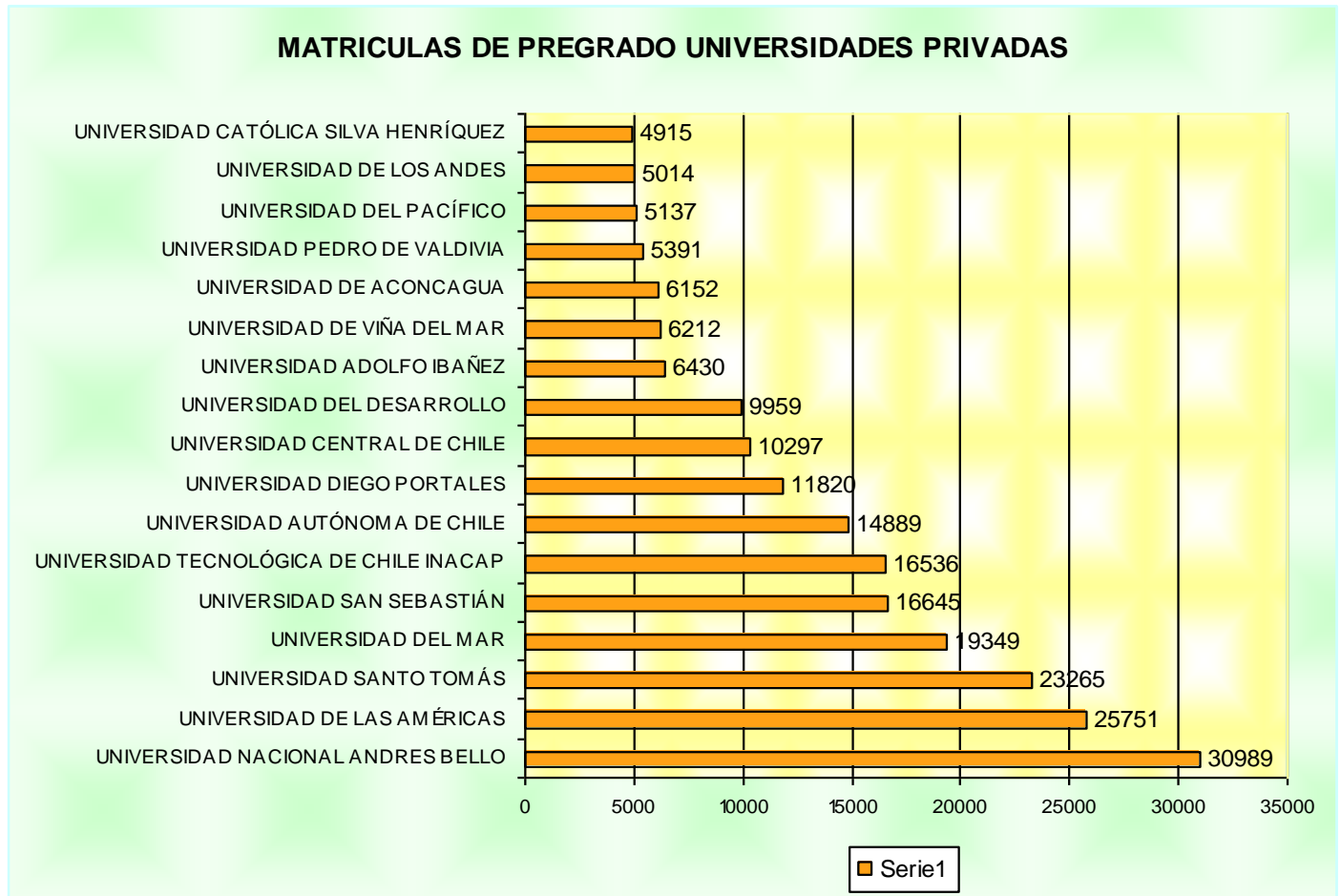


31

El gráfico 8 proporciona una visión de la participación de mercado de las Universidades Estatales en Chile, siendo 163.584 alumnos el total captado por dichas instituciones.

<sup>31</sup> Fuente: SIES. Informe anual de Educación Superior para el Ministerio de Educación (2009).

**Gráfico 9. Matrículas de Pregrado en Universidades Privadas.**



32

El gráfico 9. Considera las 17 universidades privadas con mayor participación de mercado, que concentran 218.751 del total de matrículas totales en universidades privadas que corresponde a 258.960, por lo tanto representa un 84.47% del total. El resto de las matrículas se reparte entre las 16 instituciones privadas restantes.

<sup>32</sup> Elaboración Propia. Basado en datos del Ministerio de Educación año 2009.

Observando los datos anteriores, podemos concluir que el proceso de expansión realizado por la Universidad San Sebastián ha sido satisfactorio, ya que se ubica en el quinto lugar captando un 6.42% del mercado objetivo total, más de la mitad del porcentaje abarcado por el líder de la industria, la Universidad Nacional Andrés Bello (11.96%).

Basándonos en la información estudiada, se puede concluir que las universidades privadas ubicadas en los primeros lugares persiguen públicos similares, utilizando una estrategia enfocada en captar matriculas ofreciendo una cantidad importante de sedes al público, de esta manera los volúmenes se consideran vitales para el objetivo corporativo; por otro lado, las Universidades que captan un menor porcentaje de matriculas se caracterizan por sus altos aranceles y excelencia académica, diferenciándose, de esta forma de las demás instituciones.

# **CAPÍTULO II**

# **DIRECCIÓN DE**

# **PERSONAS**

*Actividades Observadas y Realizadas*

### **Objetivos Generales de la Práctica Profesional**

1. Obtener una visión clara del sistema de gestión comunicacional utilizado por la dirección administrativa de comunicaciones de la Universidad San Sebastián.
2. Detectar posibles deficiencias en la gestión del departamento estudiado.
3. Poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de Negocios Internacionales y de esta forma, entregar una visión global, completa y objetiva de los problemas encontrados durante la participación en el área de comunicaciones de la dirección de personas.
4. Adquirir experiencia a través de los trabajos realizados en la práctica profesional, para comprender de mejor manera el funcionamiento de las organizaciones comerciales.

## **Dirección de Personas**

Organismo que desarrolla acciones destinadas a gestionar el Cambio Organizacional y el Rediseño de Procesos dentro de la organización.

Algunas de sus tareas son:

- Asesorar a las autoridades universitarias en materias de gestión de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, proponiendo planes, programas y proyectos de desarrollo y, una vez aprobados por las autoridades universitarias, controlar su ejecución.
- Proponer a las autoridades de la Universidad objetivos, políticas, normas y procedimientos en los distintos ámbitos de la gestión de Recursos Humanos, de acuerdo con los fines de la Corporación.
- Difundir las políticas, proyectos y programas de Recursos Humanos aprobados por las autoridades universitarias.
- Asesorar técnicamente a los órganos de personal de la Universidad en materias de planificación, gestión y procedimientos de Recursos Humanos.

- Proponer la creación de procedimientos relacionados con los subsistemas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, cuando sean centralizados, y una vez aprobados por las autoridades universitarias, controlar su cumplimiento.
- Coordinar actividades de Recursos Humanos que sean de su competencia y que se efectúen centralizadamente desde la Dirección hacia las Facultades e Institutos Interdisciplinarios, estudiando las propuestas que las unidades y organismos de la Universidad hagan en materia de gestión y/o funcionamiento de Recursos Humanos.
- Optimizar los beneficios de bienestar para los funcionarios con los recursos destinados a esta finalidad.
- Proponer planes de asistencia social y de capacitación del personal, y una vez aprobados, organizar su ejecución.

## **Funciones realizadas durante el periodo de práctica profesional**

### *Confeción y desarrollo de bases de datos:*

Una base de datos o banco de datos es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. En este sentido, una biblioteca puede considerarse una base de datos compuesta en su mayoría por documentos y textos impresos en papel e indexados para su consulta. En la actualidad, y debido al desarrollo tecnológico de campos como la informática y la electrónica, la mayoría de las bases de datos están en formato digital (electrónico), que ofrece un amplio rango de soluciones al problema de almacenar datos.

Las bases de datos pueden clasificarse de varias maneras, de acuerdo al contexto que se este manejando o la utilidad de la misma, a continuación se presentan tipos de bases de datos:

### *Según la variabilidad de los datos almacenados:*

- Bases de datos estáticas.

Éstas son bases de datos sólo de lectura, utilizadas primordialmente para almacenar datos históricos que posteriormente se pueden utilizar para estudiar el comportamiento de un conjunto de datos a través del tiempo, realizar proyecciones y tomar decisiones.

- Bases de datos dinámicas.

Éstas son bases de datos donde la información almacenada se modifica con el tiempo, permitiendo operaciones como actualización, borrado y adición de datos, además de las operaciones fundamentales de consulta. Un ejemplo de esto puede ser la base de datos utilizada en un sistema de información de una tienda de abarrotes, una farmacia, un videoclub.

- Bases de datos bibliográficas.

Solo contienen un representante de la fuente primaria, que permite localizarla. Un registro típico de una base de datos bibliográfica contiene información sobre el autor, fecha de publicación, editorial, título, edición, de una determinada publicación, etc. Puede contener un resumen o extracto de la publicación original, pero nunca el texto completo, porque si no, estaríamos en presencia de una base de datos a texto completo (o de fuentes primarias).

- Bases de datos de texto completo.

Almacenan las fuentes primarias, como por ejemplo, todo el contenido de todas las ediciones de una colección de revistas científicas.

Luego de este pequeño análisis, se puede observar que la definición que más se ajusta a la estructura de bases de datos confeccionada durante el periodo de práctica es la llamada “base dinámica”, ya que la información utilizada debía ser modificada periódicamente.

La base de datos es creada a partir de la información de todo el personal vigente<sup>33</sup> y finiquitado de la universidad, con el objetivo de mantener un orden cronológico y control de los hechos más relevantes referentes a los funcionarios por ejemplo: fecha de ingreso, área de trabajo, cargo, situación contractual, aguinaldos, premios, bonos, títulos (en el caso de los docentes), situación de sus carpetas con información personal, etc.

El objetivo de la base de datos es llevar un registro de la situación de cada trabajador en todo el país y, a la vez, proveer dicha información a las sedes en regiones que lo necesitaran, actualizando rápidamente la información.

La dirección de personas, al ser un área relativamente nueva e inmadura en comparación con los demás departamentos, no contaba con un sistema eficiente de control de personal, esto se puede deducir por la inexistencia de una base dinámica y una confusión en la situación de los trabajadores que se hacía visible al observar los archivos “físicos”, es decir, las carpetas con los documentos de cada funcionario por ejemplo: en algunos casos faltaba el contrato original firmado por el trabajador, los anexos correspondientes a “plazo indefinido o fijo” o de modificación de salario, etc.

---

<sup>33</sup> Dependiente, que realiza funciones para la organización.

La ausencia de una base de datos no permitía obtener la información relevante rápidamente, por lo tanto, se retrasaban los procesos no sólo en la central ubicada en Santiago, sino también los solicitados desde regiones.

*Gestión de almacenaje de documentos correspondientes a personas desligadas de la organización:*

El almacenaje de los documentos es un proceso necesario para mantener un debido control y respaldo de los registros personales de los trabajadores finiquitados, esto incluye: contrato de trabajo, anexos del contrato, solicitudes de vacaciones, currículum vitae, liquidaciones de sueldo, entre otros.

Para un correcto y eficiente proceso de almacenaje, la dirección de personas trabaja en conjunto con Storbox, una empresa líder en la industria dedicada a la protección integral de documentación. Storbox es una empresa que concentra la custodia de un 94.4%<sup>34</sup> de información del sector privado ofreciendo servicios de almacenaje eficiente, custodia y digitalización de documentos.

El almacenaje de los documentos permite a las empresas llevar un orden de la información y hace que el acceso a ella sea una tarea más rápida y expedita, Storbox ofrece servicios de digitalización, lo que ahorra gran cantidad de espacio y tiempo.

---

<sup>34</sup> Fuente: Revista Seguridad empresarial, 30 de Marzo de 2010.

*Evaluación de tiempo de respuesta a solicitudes de otras sedes:*

A final de año los departamentos deben presentar un informe al directorio con una evaluación de las otras áreas administrativas, la cual debe considerar principalmente los tiempos de respuesta a solicitudes de información realizadas en el año, detallando el comportamiento mensual y la eficiencia presentada en respuesta de las demandas efectuadas con un departamento en particular.

La realización de dicho análisis fue una tarea asignada como función de práctica profesional, con el objetivo de entregar a los altos mandos un informe completo para la realización de un diagnóstico de cada área incluida.

Los tiempos de respuesta, en el caso de la Dirección de Personas, no pueden exceder los 15 días debido a la alta demanda proveniente de las demás sedes, los meses de enero, febrero y marzo este tiempo de respuesta no debe exceder los 10 días, ya que en esta fecha las incorporaciones y finiquitos de personal aumentan significativamente. Considerando la gran cantidad de información que manejan las universidades, una respuesta oportuna puede hacer la diferencia con la competencia.

## **El Problema**

La comunicación es el objetivo principal de la dirección de personas pero, a su vez, este punto representa el mayor problema dentro de su gestión, la cual se centra en mantener la eficiencia en los canales de comunicación, ya sea, entre los propios trabajadores, o entre la organización y sus clientes.

Existen distintos tipos de comunicación dentro de una organización, por lo tanto, la dirección de personas tiene la tarea de encontrar la combinación que más conveniente considerando todas las variables que influyen en este proceso.

La comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información.

1. La *comunicación descendente* se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar información a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.
2. La *comunicación ascendente*, se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

3. La *comunicación horizontal* permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

En la comunicación vertical predomina el intercambio de información de naturaleza más formal; mientras que la comunicación lateral y horizontal tiende más a lo informal. La frecuencia y el volumen del flujo de mensajes están determinados no sólo por factores estructurales, sino que están mediados por factores psicológicos. La situación interna de la compañía puede dar origen a comunicaciones defensivas, en las cuales las personas evitan el feedback<sup>35</sup>, distorsionan la información, crean rumores, etc.

Las barreras que obstaculizan el flujo de información pueden generarse por la sobrecarga de mensajes (e-mails por ejemplo), o la escasez de información, la incertidumbre del proceso de decisión, acción o en la misma transmisión. La sobrecarga de mensajes, por ejemplo, produce respuestas fuera de plazo, omisiones, errores, descuidos y/o filtrado de mensajes.

El problema principal observado en la dirección de personas tiene que ver con los puntos expuestos anteriormente. A nivel interno, es decir, comunicación entre funcionarios de la organización, existe una clara sobrecarga de mensajes, los cuales son recibidos muy tarde por la persona correspondiente, esto genera una reacción tardía y de esta manera se retrasa a todo el personal.

---

<sup>35</sup> Retroalimentación, conjunto de reacciones o respuestas que manifiesta un receptor respecto a la actuación del emisor, lo que es tenido en cuenta por este para cambiar o modificar su mensaje.

Esta ineficiencia se puede apreciar claramente dentro de la Dirección de personas, en este departamento convergen funcionarios de distintas áreas administrativas los cuales deben estar al tanto de todos los acontecimientos del día a día. El mayor inconveniente es el hecho que el grupo de personas encargadas de recibir y transmitir la información proveniente de las distintas sedes, se encuentra en constante movimiento, por lo tanto, se enteran tarde de la información relevante para ellos y para sus compañeros de trabajo en otras ciudades. En otras palabras, la cantidad de trabajo dificulta la comunicación debido, básicamente, a la ausencia del puesto de trabajo, situación que impide revisar el correo electrónico frecuentemente. La organización no destina los recursos necesarios para mantener satisfechos a sus “clientes internos”, a través de nuevas políticas de comunicación capaces de dar la posibilidad de recibir la información de manera oportuna.

Este fenómeno es más habitual de lo pareciera, las organizaciones centran sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de los clientes, considerando el perfil, edad, gustos y preferencias, ubicación geográfica, entre otras. Dejando a un lado el desarrollo de una estrategia de marketing interno.

La tarea de traspaso de información es necesaria para el correcto funcionamiento del departamento, por lo tanto los funcionarios deben estar en constante comunicación unos con otros para cumplir con las solicitudes del día a día, sin embargo, la distribución de los puestos de trabajo, diseño de los espacios y la cantidad de trabajo que tienen los funcionarios, es un impedimento para el desarrollo de la comunicación.

Cuando se menciona la comunicación, no necesariamente significa que la información en sí se encuentre errada, sino que la relación entre las personas que desempeñan funciones en esta área se ve afectada por los factores antes mencionados. Lo anterior provoca una falta de comunicación entre los trabajadores que el tradicional correo electrónico no puede solucionar.

*Canales de comunicación utilizados por la Dirección de Personas de la USS:*

- Comunicación escrita:

Los memorándum o memorandos es una palabra que viene del latín y significa “cosa que debe recordarse”, en su aceptación básica, es un informe donde se expone algo que debe ser tenido en cuenta para un determinado asunto o acción. También puede ser un cuaderno o anotador donde se apuntan las cosas que un individuo debe recordar.

De cualquier forma constituye un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa.

- Boletín Informativo:

Consiste en una pequeña publicación mensual donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes como reuniones, cambios de puestos de trabajo, novedades de la organización, beneficios, entre otros.

- **Comunicación electrónica:**

El correo electrónico o e-mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido de transmitir resultados financieros o acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados.

Uno de los problemas es que al ser muy fácil de utilizar contribuye, en este caso, a que haya un exceso de información.

- **Reuniones:**

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

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

Observando lo anterior, es posible identificar que dentro de la organización se utilizan los canales tradicionales para comunicar los mensajes entre los funcionarios o “clientes internos”, en el siguiente cuadro es posible apreciar claramente que la estructura comunicativa utilizada no se diferencia sustancialmente de lo que se considera convencional o tradicional:

Tabla Informativa de direcciones de comunicación:

DIRECCIÓN	ORAL	ESCRITA
VERTICAL	<p><b><i>Descendente</i></b>  <u>Modo:</u> Directa (cara a cara), reuniones grupales, entrevistas teléfono, eventos, cursos.   <u>Objetivos:</u> Información operativa, indicaciones, asesoramiento, etc.</p>	<p><b><i>Descendente</i></b>  <u>Medios:</u> E-mail, mensajería electrónica, memos, planillas, circulares, carteleras, manuales, reportes, etc.  <u>Objetivos:</u> Información operativa, indicaciones, información de base, Asesoramiento, etc.</p>
	<p><b><i>Ascendente</i></b>  <u>Modo:</u> Directo (cara a cara), Reuniones, entrevistas, teléfono, eventos.  <u>Objetivos:</u> responder pedido de información, sugerencias, informar sobre tarea, etc.</p>	<p><b><i>Ascendente</i></b>  <u>Modo:</u> E-mails, reportes, memos, circulares, planillas, informes, cartas.</p>
HORIZONTAL	Reuniones, charlas informales, comité, conversación cara a cara, teléfono, “radio pasillo”.	E-mail, Chat, memos, circulares, planillas, reportes, copias, informes, formularios, etc.

Se debe decidir cuantas personas serán intermediarias, o quienes tendrán la responsabilidad de transmitir la información, no solo entre los trabajadores, sino también desde la organización a los clientes y viceversa, esto es necesario para comunicar cualquier cosa, desde saludos, hasta información relevante para el desarrollo del trabajo.

**CAPÍTULO III**

**EL MARKETING DE**

**PROXIMIDAD**

*Uso y tecnología*

## **El marketing**

Cada vez que oímos la palabra “marketing”, una serie de características surgen de manera inmediata en nuestra mente. Nosotros tenemos una visión global del concepto, es decir, lo mantenemos ligado en todo momento a las demás áreas administrativas de una organización, cuyos esfuerzos y recursos están estrechamente ligados y cuentan con el objetivo común de satisfacer a los consumidores.

Es prácticamente imposible imaginar dicho concepto sin incluir factores tan cotidianos como la segmentación de mercados, la investigación de los consumidores, el desarrollo del concepto de producto, las comunicaciones, la teoría de intercambio para maximizar la respuesta del grupo meta en cuestión, entre otros. Sin embargo la visión de la mercadotecnia ha evolucionado de manera rápida y agresiva debido a los cambios que han afectado a las organizaciones modernas.

Se considera un proceso social que trata de modificar las costumbres o actitudes del público en general y conducirlos hacia estados más beneficiosos para toda la sociedad, en términos más simples y generales, es una actividad que trata de satisfacer las necesidades y deseos de las personas mediante procesos de intercambio de bienes tangibles e intangibles.

Dicho concepto es complejo, ya que con el paso de los años ha sido definido por varios estudiosos que, de acuerdo al contexto económico y social que tenía el mundo en ese entonces, han contribuido a crear las bases de lo que hoy conocemos como mercadotecnia.

Con el paso del tiempo, han surgido incontables definiciones y percepciones que han moldeado el concepto hasta llevarlo a lo que conocemos hoy en día.

A continuación se presentan algunas de las definiciones más aceptadas en la actualidad:

- Para Philip Kotler, en su libro Dirección de Mercadotecnia (Octava Edición). 1996: *"el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes"*.
- Según Jerome McCarthy, *"el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente"*.
- Stanton, Etzel y Walker, en su libro, Fundamentos del Marketing (13ª Edición), año 2004 proponen la siguiente definición de marketing: *"El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización"*.

- Para John A. Howard, profesor de marketing en la Universidad de Columbia:  
*“marketing es un proceso que consta de cinco etapas: 1) Identificar las necesidades del consumidor, 2) conceptualizar tales necesidades en función de la capacidad de la empresa para producir, 3) comunicar dicha conceptualización a quienes tienen la capacidad de toma de decisiones en la empresa. 4) conceptualizar la producción obtenida en función de las necesidades previamente identificadas del consumidor y 5) comunicar dicha conceptualización al consumidor”.*
- Según Al Ries y Jack Trout, *"el término marketing significa "guerra". Ambos consultores, consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada "participante" en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas, así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas*
- Para la American Marketing Association (A.M.A.), *"el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización..."*.

En síntesis, y teniendo en cuenta las definiciones anteriores, es posible plantear que el marketing es un conjunto de procesos de investigación mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización.

Las definiciones citadas anteriormente consideran el marketing como un proceso que debe enfocarse en los consumidores o clientes y en los productos o servicios de la organización.

El Marketing nace con una vocación comercial, ha evolucionado en los últimos años y ha ampliado su campo de aplicación a otros ámbitos que, no hace muchos años, hubieran parecido insospechados: a las ideas, a las personas, a la solidaridad, entre otros.

Los especialistas consideran al Marketing como un conjunto de técnicas de gestión que permiten conquistar mercados, posicionando a los productos y a las empresas en situaciones favorables dentro de la complejidad propia de los mismos. Desde otro punto de vista, también, para algunos, es una filosofía empresarial; de ahí que cuando se habla de corporaciones “orientadas” al Marketing deducimos, sin necesidad de pensar demasiado, que son organizaciones que se enfocan en el cliente y que adaptan sus estrategias y estructuras, precisamente, a lograr esa satisfacción del comprador lo que vendría a ser la base del Marketing. Sin embargo, para el objetivo de este informe es necesario desarrollar ,también, otros

“tipos” de Marketing, ya que aquello que nació con un interés concreto en el fomento del consumo, hoy tiene magníficas aplicaciones a campos tan diversos como el de las ideas políticas: Marketing Político o Electoral, el de las acciones solidarias que realizan las empresas con el fin de mejorar la calidad de vida de los grupos desfavorecidos: marketing social Corporativo, o el de la motivación de los trabajadores de una entidad: Marketing Interno.

### Marketing Político o electoral

El Marketing Político es el conjunto de técnicas de investigación, planificación, gerenciamiento y comunicación que se utilizan en el diseño y ejecución de acciones estratégicas y tácticas a lo largo de una campaña política, sea ésta electoral o de difusión institucional.

La campaña se compone principalmente de tres elementos: Mensaje, dinero y activismo.

1. Mensaje: es una oración concisa que dice por qué los votantes deben elegir a un candidato. El mensaje es uno de los aspectos más importantes de una campaña política. En una campaña moderna, el mensaje debe ser cuidadosamente creado antes de ser propagado. Las mayores campañas invierten cientos de miles de pesos en focus groups o encuestas de opinión, para saber cuál es el mensaje que se necesita para llegar a la mayoría de votantes en el día de la elección.

2. Dinero: Entre las técnicas para recaudar fondos se incluyen reuniones entre el candidato y grandes donantes en potencia, solicitud directa por correo a pequeños donantes y el “cortejo” de grupos interesados que podrían terminar donando millones.
  
3. Activismo: Está representado por el capital humano, la infantería leal a la causa, los verdaderos creyentes que llevarán el mensaje voluntariamente. Usualmente las campañas tienen un dirigente encargado de tomar decisiones tácticas y estratégicas para hacer de esta fuerza humana una herramienta altamente beneficiosa. En épocas muy recientes el uso de las nuevas herramientas digitales en el activismo político ha demostrado gran potencial, haciendo que comience a hablarse de la Ciberpolítica, como una realidad.

El Marketing Político es una compleja disciplina estratégica que combina el trabajo transdisciplinario de diversos especialistas (politólogos, comunicadores sociales, expertos en opinión pública, entre otros.) en tres niveles básicos de planificación y ejecución. Los tres niveles estratégicos del Marketing Político son, con su campo de acción:

- Estrategia Política (EPo): Diseño de la Propuesta Política.
- Estrategia Comunicacional (EC): Elaboración del Discurso Político.
- Estrategia Publicitaria (EPu): Construcción de la Imagen Política

Estos tres niveles de estrategia deben ser abordados en forma simultánea y coordinada. Un enfoque sistémico apropiado exige que la "propuesta política" (1º nivel estratégico) sea traducida en términos de "discurso político" (2º nivel estratégico), y esté recogido en forma de "imagen política" (3º nivel estratégico).

La clave del sistema reside en la utilización de los canales de retroalimentación permanente existentes en los tres niveles.

Similitudes del Marketing Político y el Marketing Comercial:

- Dotan de una visión estratégica a sus respectivas campañas (comerciales o electorales)
- Requieren enfoque gerencial en aras de administrar recursos limitados (presupuesto económico; recursos humanos; tiempo.; etc.).
- Estudian y sistematizan la información acerca de las condiciones del "mercado" en el que actúan (posicionamiento de los competidores, expectativas de los consumidores o electores, medios disponibles, etc.)
- Utilizan herramientas de selección y planificación de mensajes (estudios de mercado o encuestas de opinión pública).
- Comunican los mensajes elaborados a través de los medios masivos de comunicación y acciones de publicidad
- Traducen esos mensajes en imágenes con el propósito de presentar en forma más atractiva sus ofertas (productos o candidatos).

### Marketing Social Corporativo

Aunque las actividades de marketing social son llevadas a cabo fundamentalmente por instituciones sin ánimo de lucro y entidades públicas, también pueden ser desarrolladas por organizaciones empresariales con fines económicos, que implantan actividades de marketing para contribuir a causas sociales.

El marketing social corporativo se basa, según la definición de Philip Kotler, en el siguiente concepto:

“Las actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores hacia un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo, al mismo tiempo y de forma directa, los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y a su imagen.”

El marketing social corporativo es una nueva forma de relación entre las empresas, sus colaboradores y sus clientes. En la práctica, se establece un nuevo modelo de relación entre empresas y/o corporaciones y entidades sin ánimo de lucro, y el resultado es una nueva situación en la cual las marcas no imponen valores a los consumidores, sino que son éstas las que se adaptan a los intereses sociales del público. Estas acciones en ningún caso representan actos de mera filantropía<sup>36</sup>, sino que buscan el beneficio mutuo

---

<sup>36</sup> Vocablo de origen griego que significa “amor al género humano”. Se trata de un concepto utilizado de manera positiva para hacer referencia a la ayuda que se ofrece al prójimo sin requerir una respuesta o algo a cambio.

entre las empresas y la sociedad, más allá de los beneficios o la satisfacción derivados del resultado del producto o del servicio.

Aunque existan autores como Lluís Renart (2000) que declaran que sólo se puede hablar de Marketing Social Corporativo cuando los objetivos van más allá del incremento en las ventas de tal forma que el valor social buscado se convierta en un atributo más de la marca. La simple colaboración con entidades sin ánimo de lucro a través de la entrega de donativos monetarios o no, generalmente relacionados con un porcentaje respecto al volumen de negocio es simplemente una evolución del marketing promocional, cuya incidencia se cifra más en la cuenta de explotación que en la propia imagen de la empresa. Para este autor este último tipo de actividades se denominaría Marketing con causa.

### *Características del Marketing Social Corporativo*

Las actuaciones en marketing social corporativo pueden englobar los siguientes puntos:

- Implican el soporte activo a una causa de interés social y/o cultural.
- Permiten el desarrollo de nuevos ejes de comunicación, reforzando la imagen de marca y la eficacia publicitaria mediante un posicionamiento por valores.
- Implican y posibilitan el empleo de relaciones públicas y generan presencia en los medios de comunicación, hecho que permite crear un estado de opinión favorable hacia la corporación o empresa y, por lo tanto, ofrece una imagen de credibilidad.

- Se crea un vínculo mayor con el consumidor que puede desembocar en una relación personalizada y se facilita la creación de una base de datos, el trabajo sociológico y el uso de técnicas de estudio de mercado. El consumidor sentirá que comparte valores con la marca.
- Constituye una base para la realización de actividades de promoción de ventas efectivas, ya que (en algunos casos), parte de las ventas realizadas van destinadas a una causa de interés social.
- Aumento de la motivación de compra: en igualdad de precio y calidad, la solidaridad se convierte en factor decisivo.

El marketing social corporativo centra su actividad mucho más en modificar su política de producto, gracias a un acercamiento entre el proyecto social y el producto. Su objetivo, más allá de su incidencia en la cifra de negocio, es reposicionar el producto como socialmente responsable, de manera que ofrezca al consumidor un beneficio superior y a mayor plazo, en la medida en que dicho cliente se vea a sí mismo como integrante de un proyecto con fines sociales. De otra forma, generar a través de la responsabilidad social una ventaja competitiva.

### Marketing Interno

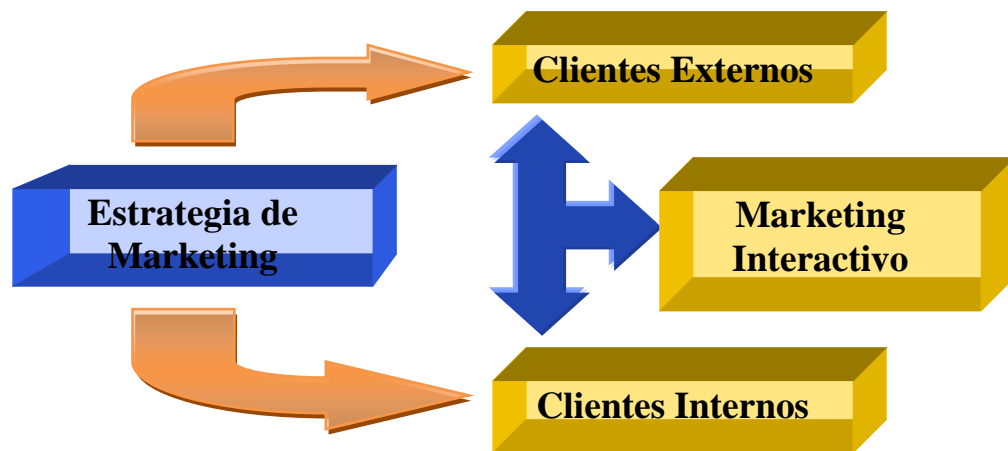
Se denomina marketing interno o “branding interno” a aquel que se encarga de promocionar los valores de marca y la identidad corporativa de una compañía entre sus empleados. El branding interno busca que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores de marca mejorando en consecuencia su motivación y su fidelidad a la compañía. Los beneficios para la empresa consisten además en que la mayor coherencia entre su imagen interna y externa será detectable por sus clientes haciéndola entonces más creíble. Esto enlaza con la teoría de los “clientes internos” basada en tratar a los subordinados y colaboradores con la misma atención y nivel de servicio que a los propios clientes.

En consecuencia, podría definirse el Marketing Interno como el conjunto de políticas o técnicas que permiten “vender” la idea de empresa, con sus objetivos, estructuras, estrategias y demás componentes, a un “mercado” constituido por unos “clientes internos”, los trabajadores, que desarrollan su actividad en ella, con el fin de incrementar su motivación y, consecuentemente, su productividad.

La creación de una estrategia de marketing interno parece ser, a simple vista, una tarea más fácil de realizar debido a que “el mercado” puede otorgar grandes flujos de información y retroalimentación, ya que forma parte del mismo equipo.

En las organizaciones que ofrecen servicios, es común encontrar más elementos de marketing, por ejemplo, el contacto visual entre el cliente en espera del servicio y el

medio físico, que se compone de un edificio, zona interior, muebles, equipos, etc.; así como el personal de contacto que ofrece el servicio. Todo esto constituye elementos visibles para el cliente, pero también existen zonas no visibles que incluyen el centro del proceso productivo y la organización que apoya toda la parte visible del negocio de servicios. Considerando esto, Christian Gronroos<sup>37</sup> ha definido que el marketing de servicios requiere, además de las 4 P's tradicionales otras dos herramientas de marketing: el marketing interno y el marketing interactivo. En el caso de los servicios, el papel que juega el cliente interno dentro de la empresa es vital, por lo tanto proponer un procedimiento para la confección del plan de marketing interno de la organización es una tarea que debe ser prioridad en toda estrategia.



38

<sup>37</sup> Gestión y marketing de servicios. Ediciones Díaz de Santos, S.A.

<sup>38</sup> Elaboración Propia.

El resultado de la gestión de marketing interno y externo es el marketing interactivo, el cual representa un espacio de retroalimentación o feedback muy valioso para la organización.

### Marketing Interactivo

El Marketing interactivo se presenta como un marketing inteligente que se genera a partir de la estrategia general y es resultado de la relación del marketing interno y externo. A través del marketing interactivo se puede ofrecer a cada cliente aquello que busca en un momento determinado y producto de esto recibir una valiosa información mediante la retroalimentación. La posibilidad de segmentar cada perfil, de fidelizar o crear relaciones a largo plazo, hace que el Marketing interactivo adquiera una gran importancia en los medios digitales. Sus principales funciones deben pertenecer a un mix de medios entre los que se destacan algunos como el e-marketing, E-mail Marketing, mobile marketing o el Web marketing pero siempre sin dejar olvidados otros más tradicionales con los que el marketing interactivo debe coordinarse.

Con el objetivo de establecer las oportunas comparaciones entre los componentes del Marketing General e Interno, podemos efectuar las siguientes similitudes:

Tabla comparativa: Marketing General/Marketing Interno.

<b>MARKETING GENERAL</b>	<b>MARKETING INTERNO</b>
<b>Cliente Externo</b>	<b>Trabajador</b>
<b>Producto o Servicio</b>	<b>Empresa</b>
<b>Técnica de Ventas</b>	<b>Comunicación Interna</b>
<b>Fuerza de Ventas</b>	<b>Equipo Directivo</b>
<b>Objetivo</b>	<b>Incrementar la motivación</b>

39

Observando estos elementos de manera más detallada:

1. Cliente = Trabajador. Es el cliente interno de la empresa, el interlocutor último, cuyas preferencias, deseos, preocupaciones, necesidades, etc., deberán ser conocidos y considerados si se desea evitar el fracaso de toda la estrategia social. Con este interlocutor es con el que hay que negociar y llegar a acuerdos. A este cliente es al que hay que venderle el concepto de organización que se tiene o que se quiere y con el que hay que contar para el desarrollo futuro de la misma.

<sup>39</sup> Elaboración Propia.

Para el conocimiento de todo lo relacionado con el cliente interno se utilizarán, de forma permanente, técnicas similares a las empleadas en la Investigación de Mercados del Marketing General: Encuestas, Paneles, Reuniones de Grupo, etc.

2. Producto = Empresa. El producto a ofrecer a este cliente es la empresa con sus fortalezas y debilidades, con sus amenazas y oportunidades, con unos objetivos que es necesario alcanzar y con una estructura organizativa, unos planes y unas políticas en las que, para su desarrollo eficaz, va a ser precisa la participación de todos los que la integran, desde el equipo directivo hasta los operarios de cargos con menor jerarquía.

Las características finales de este producto diseñado con las técnicas del Marketing serán unas mejores condiciones de trabajo, una mayor participación, una más alta productividad, lo que se traducirá en un mayor valor intrínseco de la empresa.

3. Técnica de Venta = Comunicación Interna. No se puede hablar de Marketing Interno en una institución si no se establece un plan completo de Comunicación Interna, se desarrolla y se fomenta el transvase de información entre todos los niveles y en todos los sentidos.

La Comunicación Interna descendente permitirá transmitir objetivos, políticas y acciones, es decir, vender la idea de empresa que se quiere conseguir. La ascendente facilitará el conocimiento de la opinión del mercado interno,

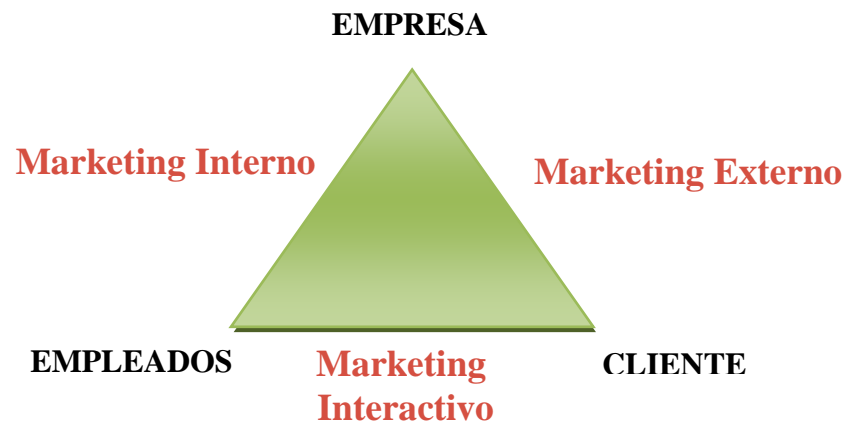
contrastará la coherencia de los mensajes emitidos y medirá su grado de impacto.

4. Fuerza de Ventas = Equipo Directivo. Todos los integrantes de la empresa y, especialmente, los altos mandos, deben convertirse en los vendedores de los ideales y de los objetivos de la institución.

El objetivo de una gestión de Recursos Humanos bajo la óptica de Marketing Interno, es una organización integrada y esta integración sólo es posible con una Dirección participativa. De no existir, difícilmente podrán aplicarse los principios del Marketing a este nuevo modelo de institución que se requiere.

5. Objetivo Final = Incrementar la Motivación. El fin último que se pretende conseguir es un incremento de la motivación global de los trabajadores para, así, poder aumentar la productividad en su conjunto.

El planteamiento que debería mantener la empresa incluyendo el marketing interno dentro de sus objetivos estratégicos es el siguiente:



El marketing político, el marketing social corporativo y el marketing interno son mucho más que simples variaciones, representan, más bien, un complemento a la estrategia general la que debe considerar los aspectos que se incluyen en ellos.

La imagen, la responsabilidad social, la motivación y compromiso del personal con la organización forman parte fundamental de toda estrategia exitosa.

---

<sup>40</sup> Fuente: Kotler P. Armstrong G. Fundamentos de Marketing. 6ta.ed. México DF: pearson prentice hall. 2004. Pág.65

### **Procedimiento para la confección del plan de marketing interno**

La estrategia de marketing interno, como ha sido mencionado anteriormente, debe enfocar los recursos utilizados hacia el cliente interno, destinando los esfuerzos de la alta dirección a la satisfacción de necesidades, principalmente, de comunicación en las áreas medias y bajas de la compañía.

Para que dicha estrategia sea rentable y sostenible a lo largo del tiempo, es fundamental realizar un cambio estructural, ya sea en los canales de comunicación, la remuneración, infraestructura, premios, incentivos, entre otros. Sin embargo y considerando los antecedentes mencionados en capítulos anteriores del presente informe, también se debe realizar un cambio en el enfoque de la organización, destinado sus esfuerzos y recursos en el cliente (tanto externo como interno), para esto, la misión del objetivo corporativo debe asignar un grado de valor y prioridad a los elementos que se ven plasmados en la siguiente figura “Inversión de la pirámide organizacional”.

### **Inversión de la pirámide organizacional.**



41

Al contrario de lo que las antiguas organizaciones establecen los niveles jerárquicos o estratégicos no necesariamente representan el centro del negocio, si bien corresponde a un área sumamente importante, considerando las responsabilidades de decisión, no debe ser vista como parte fundamental del marketing interno. Como es posible apreciar, la pirámide organizacional debe considerar a los clientes como la parte principal del negocio, entendiendo así, que los recursos deben enfocarse en la satisfacción de estos.

Una vez definido el enfoque hacia el cliente, los niveles superiores o estratégicos deben realizar la estrategia del programa de marketing interno. El procedimiento consta de cuatro etapas que permitirán la realización del plan de marketing para alcanzar un mejoramiento en la satisfacción del cliente interno: (1) Análisis; (2) Planificación; (3) Ejecución; y (4) Control.

---

<sup>41</sup> Gronroos, (1984) “A service Quality Model and Its Marketing Implications.

### **Análisis del entorno**

Consiste en detectar todos aquellos aspectos que pueden influir en la empresa. Igual que en el caso del marketing general, se debe saber qué ofrece la competencia. Para ello se estudian datos válidos para comparar a la competencia, siempre desde el punto de vista de los recursos humanos. La información necesaria para este análisis se puede recopilar teniendo presente los siguientes aspectos:

- a. Tamaño de la organización a determinar por su plantilla, indicadores de producción, comerciales, económicos.
- b. Características de la plantilla, por ejemplo la edad, sexo y antigüedad media, indicadores sociolaborales, entre otros.
- c. Política retributiva: Salarios, retribuciones fijas y variables, retribuciones en especie, beneficios sociales.
- d. Formación: Proporción de recursos que se destina a formación, capacitación y participación en cursos.
- e. Selección: Número de candidatos por año, número de nuevas incorporaciones a la plantilla, sistemáticas de reclutamiento y selección.
- f. Comunicación interna: canales más utilizados, existencias de revistas de empresas, buzones de sugerencias, audiencias de los órganos de comunicación interna.
- g. Desarrollo: existencia de planes de carrera, fichero de potencial humano, programas de sustituciones, programas de personas clave.

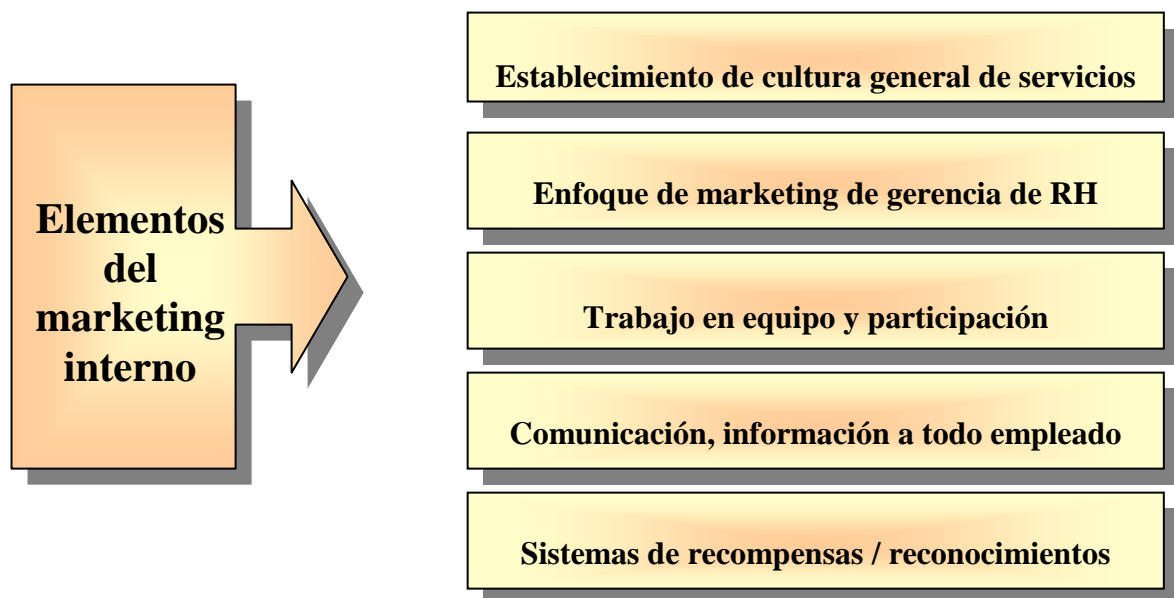
h. Negociación colectiva: tipo de convenio, indicadores más significativos de los dos últimos convenios, personal afectado, elecciones sindicales, composición del comité de empresa.

Análisis del cliente interno: El objetivo es conocer el mercado interno, sus características, sus deseos y necesidades. Se trata de la parte más importante dentro del estudio.

Para el desarrollo de esta etapa los directivos se pueden apoyar en el uso del sistema de información de marketing interno y en métodos de segmentación del mercado interno, así como diferentes métodos y técnicas de investigación sociolaboral.

Constituye una prioridad en esta fase conocer la situación de cada uno de los elementos del marketing interno que se muestran en la siguiente figura.

### **Elementos del Marketing Interno.**



42

<sup>42</sup> Gronroos, (1984) "A service Quality Model and Its Marketing Implications.

## **Planificación**

Proceso de adecuación: Es adaptar el mercado interno al mercado externo. En ocasiones será necesario proponer un cambio en la estructura organizativa de la empresa, formar al personal en comunicación ya que es la base del marketing interno y para que esta sea efectiva, es necesario que viaje en todas direcciones: de arriba hacia abajo, de la alta gerencia a todos los empleados; de abajo hacia arriba, desde todos los niveles de empleados hasta la alta gerencia; y lateralmente, cruzando todos los niveles de la organización. El lado positivo es que cuando los empleados sienten que están incluidos en la estrategia es muy probable que se conviertan en jugadores del equipo. Por otra parte, la falta de apertura en las comunicaciones realmente reduce el compromiso de los empleados con las metas organizacionales.

Elaboración de las decisiones estratégicas y su plan de acción: después de haber realizado un análisis del entorno y del cliente interno de la organización, corresponde elaborar las decisiones estratégicas para garantizar una mayor satisfacción del cliente interno lo que repercute directamente en el incremento de la productividad.

Los resultados de las etapas anteriores aportan los elementos necesarios para elaborar los planes. Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de las decisiones estratégicas definidas y aprobadas. Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados.

## **Ejecución**

La organización de los recursos humanos y materiales para el desarrollo del proceso de mejora del marketing interno es una tarea de la gerencia, con la finalidad de alcanzar las acciones estratégicas establecidas en la etapa de la planificación.

La ejecución de las decisiones estratégicas está sobre la base de la participación de los trabajadores en la organización. Con esta participación se busca y se logran tres situaciones:

1. Implicar a todos en el proceso: no debe existir alguien en la organización que no conozca de qué se estaba hablando, todos deben hablar en el mismo lenguaje.
2. Lograr compromisos reales y conscientes de todos, cada miembro del colectivo debe conocer con exactitud cual es su contribución al proceso y como su esfuerzo se combina con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
3. Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos: lo bueno o malo obtenido, debe ser considerado el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el procedimiento consiste en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos de la estrategia, desde el análisis hasta las principales acciones de control que se deben realizar para que el procedimiento presente los resultados esperados.

En este sentido se consideran los distintos niveles de implicación:

- Se comparte información entre la gerencia y todos los trabajadores.
- Se buscan ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
- Se trabaja en equipos permanentemente.
- Se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.

A través de la integración y coordinación de funciones se trata de superar los conflictos de interés que pueden surgir entre los distintos departamentos, dado que el objetivo fundamental de la organización que practique un marketing interno consecuente es la satisfacción de las necesidades de los clientes, este objetivo debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso que surjan situaciones de conflicto.

### **Control**

Es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y, por lo tanto, sometido a las perturbaciones del entorno. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria para evitar las desviaciones que se vayan produciendo. Una vez implantado el plan de marketing interno, se debe realizar un control con el objetivo valorar su eficacia. Será importante, valorar el clima de la organización de forma periódica.

### **La solución: Tecnología Bluetooth**

En la actualidad, la mayoría de las instituciones, ya sean estas con o sin fines de lucro, dan a conocer su identidad y sus objetivos a posibles consumidores o, simplemente, a todo el universo receptor del mensaje enviado, incluyendo a sus propios funcionarios con el fin de hacerlos partícipes y comprometerlos con el objetivo de la organización.

Los avances tecnológicos contemporáneos han ayudado enormemente a que esta gestión (la de comunicar) sea más eficiente y expedita, lo que favorece a quienes la utilizan como modalidad de trabajo y a quienes buscan cubrir una necesidad que pueda ser satisfecha por aquellos que la ofrecen. Para esto es necesario mirar más allá de los métodos tradicionales de comunicación y utilizar las tecnologías existentes hoy en día.

El marketing es una herramienta de propagación de la marca y posicionamiento de la misma, debe ser utilizado para maximizar los beneficios de la organización a través de instrumentos capaces de satisfacer las necesidades detectadas. La comunicación interna, en este caso, debe utilizar distintos canales para transmitir la información, sin embargo la mayoría de las empresas se basan en métodos tradicionales, los cuales muchas veces no cumplen completamente con su objetivo.

Como se mencionó en el capítulo II, los canales de comunicación utilizados por las empresas no varían de manera sustancial, este el caso de la Dirección de Personas de la

Universidad San Sebastián que basa su modelo comunicativo en canales tradicionales:

Comunicación escrita; Boletín informativo; Comunicación electrónica; Reuniones.

Aun cuando los mencionados canales de comunicación son bastante eficaces existe una modalidad, que es utilizada para realizar campañas a mercados externos, capaz de aportar la tecnología necesaria para ayudar de una manera más cercana a los clientes internos de aquella organización que la utilice. Con esto se hace referencia al marketing de proximidad, una forma nueva y diferente de lograr la comunicación entre: (1) la institución y público objetivo; y (2) la institución y ambiente interno organizacional.

## **Marketing de proximidad**

El Marketing de Proximidad consiste en distribuir información de interés o contenido publicitario a través de mensajes, ya sean multimedia, imágenes, texto y/o música a cualquier dispositivo móvil, equipado con bluetooth<sup>43</sup>, dicha transmisión de información será recibida por los usuarios dentro de un espacio determinado que va de 3 a 100 metros aproximadamente y permite comunicaciones instantáneas, incluso a través de obstáculos, a distancias de hasta unos 10 metros.

Para lograr que el mensaje sea recibido es necesario el uso de un equipo emisor, el cual envía contenidos multimedia a dispositivos que posean el Bluetooth habilitado y se encuentren dentro del radio de acción de la campaña.

Sin embargo, también es necesario que los posibles contactos, tengan en sus equipos el dispositivos de Bluetooth habilitado. Es por ello que muchas campañas de Marketing de Proximidad, se combinan con avisos publicitarios tradicionales, los cuales informan y sugieren al público que habilite sus dispositivos para recibir los contenidos.

La tecnología bluetooth representa posibilidades casi ilimitadas relacionadas con la transferencia de datos, imágenes o sonidos.

---

43 Tecnología de ondas de radio de corto alcance (2.4 gigahertzios de frecuencia) cuyo objetivo es el simplificar las comunicaciones entre dispositivos informáticos.

Ventajas:

1. No significa ningún costo para el usuario que recibe la publicidad.
2. Resultados rápidos y efectivos, que pueden ser medidos.
3. En el uso de la Publicidad Bluetooth<sup>2</sup> se simplifica la comunicación con el cliente.
4. Se evita el uso indiscriminado del papel y con ello contribuir a la lucha ambiental.
5. El Público Objetivo que acepta el mensaje es aquél que está interesado, por ende prestará total atención al mensaje, eso es algo que no se consigue con otro tipo de publicidad.
6. Las personas están en constante movimiento, valoran más su tiempo; y su empresa puede interactuar con ellos mediante la publicidad bluetooth.
7. La Publicidad Bluetooth puede complementar cualquier tipo de campaña publicitaria en medios tradicionales.
8. Permite establecer un medio de comunicación para programas de dispositivos móviles sin la necesidad de usar las redes de los operadores de telefonía celular, lo cual permite abaratar costos.

#### Desventajas:

1. De ser mal utilizado puede considerarse como SPAM<sup>44</sup> en algunos países.
2. Se necesita cierto control por parte de la persona que maneja la red para evitar posibles ingresos de "hackers"<sup>45</sup> a los dispositivos móviles de los usuarios.
3. Requiere de que el usuario tenga conocimiento sobre como activar la conectividad Bluetooth en su celular, si la tiene.
4. No es un tipo de publicidad masiva, por lo que en teoría no llega a todos los consumidores.

#### Objetivo:

El Marketing de Proximidad tiene como objetivo lograr un contacto directo con el cliente. Tiene como ventaja poder segmentar a sus receptores de acuerdo a varios criterios que se basan en el software y hardware que se vaya a utilizar.

Si bien es riesgoso que los mensajes enviados puedan ser considerados spam por sus receptores, la solución es simple: solo es enviar cosas de interés para que estos mensajes no sean considerados "basura".

---

<sup>44</sup> Mensajes no solicitados, no deseados o de remitente desconocido, habitualmente de tipo publicitario, enviados en grandes cantidades (incluso masivas) que perjudican de alguna o varias maneras al receptor. La acción de enviar dichos mensajes se denomina *spamming*.

<sup>45</sup> En la actualidad se usa de forma corriente para referirse mayormente a los criminales informáticos.

### Tecnología bluetooth:

La tecnología inalámbrica Bluetooth es una tecnología de comunicación de corto alcance destinada a reemplazar los cables en los sistemas portátiles y/o fijos manteniendo a su vez altos niveles de seguridad. Las características más sobresalientes de la tecnología Bluetooth son su interactividad y bajo costo. Las especificaciones del Bluetooth mantienen una estructura uniforme que permite comunicarse entre sí a una amplia gama de aparatos.

La tecnología Bluetooth tiene tal aceptación mundial que prácticamente cualquier aparato con capacidad Bluetooth puede comunicarse con otro que se encuentre cerca. Los aparatos Bluetooth pueden conectarse y comunicarse sin cables a través de redes de corto alcance conocidas como "piconets". Cada aparato puede comunicarse dentro de la misma "piconet" hasta con otros siete aparatos. Cada aparato puede pertenecer simultáneamente a varias "piconets", las que se forman automática y dinámicamente a medida que los distintos aparatos con capacidad Bluetooth entran y salen del radio de conexión. Una de las fortalezas de la tecnología Bluetooth es la capacidad de manejar datos y voz al mismo tiempo. Esto permite a los usuarios disfrutar de una gran variedad de soluciones innovadoras como el auricular manos-libres de un celular, funciones de fax e impresión, sincronización de aplicaciones entre computadoras portátiles y celulares, entre otras.

### Funcionamiento de la tecnología

Trabaja en dos capas del modelo OSI<sup>46</sup> que son la de enlace y aplicación, incluye un transmisor que emite y recibe a una frecuencia de 2.4 Ghz. Las conexiones que se realizan son de uno a uno con un rango máximo de 10 metros, si se deseara implementar la distancia se tendría que utilizar repetidores los cuales nos ayudarían a abarcar una distancia de 100 metros.

Bluetooth por cuestiones de seguridad cuenta con mecanismos de encriptación<sup>47</sup> de 64 bits y autenticación para controlar la conexión y evitar que dispositivos puedan acceder a los datos o realizar su modificación.

El transmisor está integrado en un pequeño microchip de 9 x 9 milímetros y opera en una frecuencia de banda global. Los dispositivos que incorporan esta tecnología se reconocen entre sí y utilizan el mismo lenguaje de la misma forma que lo realizan otros dispositivos como lo son la computadora y la impresora.

Durante la transferencia de datos el canal de comunicaciones permanece abierto y no requiere la intervención directa del usuario cada vez que se desea transferir voz o datos de un dispositivo a otro. La velocidad máxima que se alcanza durante la transferencia es de 700 kb/seg. Y puede enviar campañas publicitarias con contenidos tipo JPEG, GIF, MP3, MP4, 3GP, AMR, AAC, JAR, vCard a equipos móviles que acepten formatos compatibles y se encuentren dentro del rango de alcance del equipo.

---

<sup>46</sup> (Open System Interconnection) conjunto de reglas aplicables de forma general a todas las redes de conexión y transferencia de datos con el objetivo de hacerlas compatibles unas con otras.

<sup>47</sup> Proceso para volver ilegible información considerada importante. La información una vez encriptada sólo puede leerse aplicándole una clave.

### Objetivos principales de la tecnología Bluetooth:

1. Permitir la comunicación sencilla entre dispositivos fijos y móviles.
2. Evitar la dependencia de cables que permitan la comunicación.
3. Permitir la creación de pequeñas redes de forma inalámbrica.

### Transmisión

Bluetooth está diseñado para usar saltos de frecuencias lo que permite tener conexiones más estables, lo cual es una ventaja muy grande por que permite ayudar a los problemas de interferencia y a su vez añade seguridad.

Esta transmisión puede ser realizada de manera sincrónica o asíncrona. El método sincrónico es orientado a conexión de voz, y la conexión asíncrona que es utilizada para la transmisión de datos.

Considerando la información referente al marketing de proximidad es posible solucionar el problema de comunicación de la Dirección de Personas, el objetivo del capítulo III de este informe, como se especificó anteriormente, es entregar una propuesta que sea capaz de fusionar las nuevas tecnologías con los métodos tradicionales de gestión de la comunicación, algunos de estos últimos descubiertos hace ya varias décadas.

El modelo de gestión de comunicación que se especificará a continuación, representa una potencial solución a los problemas encontrados dentro del área de trabajo durante el periodo de práctica profesional.

### **Modelo de comunicación interna Bluetooth**

La información recopilada a lo largo de este informe ha permitido crear un método capaz de cumplir con los requerimientos de la Dirección de personas. Considerando los siguientes datos relevantes para la investigación se entregará una propuesta real y eficiente:

1. La dirección de personas no cumple satisfactoriamente las tareas de mantener comunicados ni fidelizados a los funcionarios del departamento.
2. Los canales de comunicación utilizados son tradicionales y poco útiles para el objetivo del área.
3. Se necesita un método masivo y rápido que permita mantener un buen flujo de información que sea aún más personalizada que el correo electrónico. Debido a que los funcionarios están en constante movimiento dentro de las dependencias administrativas.
4. El marketing de proximidad es capaz de proporcionar una ventana de comunicación personalizada tanto para clientes externos como internos.
5. La tecnología bluetooth se instala fácilmente en cualquier ordenador y la antena de largo alcance, necesaria para incrementar la frecuencia de onda de los dispositivos en sí, se puede encontrar fácilmente en el mercado.
6. Considerando la alta cantidad de equipos celulares en nuestro país no es problema emitir la señal. En total hay alrededor de 11 millones de aparatos; 65

de cada 100. chilenos tienen un teléfono móvil, de los cuales un 80% aproximadamente tiene tecnología bluetooth<sup>48</sup>.

#### Objetivos del modelo Bluetooth:

- Mantener conectados a los trabajadores en todo momento del día, otorgándoles la opción de interactuar entre ellos a través de una ventana de comunicación.
- Optimizar la gestión de comunicación y comprometer a los funcionarios con los objetivos estratégicos de la organización.
- El modelo entrega la posibilidad de expandir el servicio a otro tipo de público.

---

<sup>48</sup> Fuente: INE 2010.

### **Estructura del modelo “Ventana de comunicación”**

Para instalar la tecnología en un área específica del lugar de operaciones, es necesario conectar una antena bluetooth de largo alcance a un servidor, el cual puede ser cualquier computador o laptop que cuente con al menos un puerto de conexión USB<sup>49</sup>. El software<sup>50</sup> es compatible con Linux, Windows XP y Windows Vista.

Una vez realizado esto, los individuos que se encuentren en un área menor a 100 metros de distancia de la fuente podrán enviar y recibir archivos de texto, imágenes y sonidos completamente gratis desde sus equipos celulares con tecnología bluetooth, la frecuencia de la antena les proporcionará un alcance mayor que el preestablecido en los aparatos (cada teléfono celular con bluetooth tiene un radio de alcance de 10 metros), permitiendo una interacción lejana pero, a su vez personalizada.

Cada trabajador que desee comunicar algo, podrá hacerlo desde su teléfono sin importar si éste o el receptor del mensaje se encuentran o no en su puesto de trabajo. Es necesario mencionar que cualquier dispositivo equipado con bluetooth puede incluirse dentro de la “ventana de comunicación”, lo que permite aún más posibilidades para los funcionarios.

---

<sup>49</sup> Es un bus externo que transfiere datos o electricidad, soporta tasas de transferencia de datos de 12 Mbps. Un solo puerto USB se puede utilizar para conectar hasta 127 dispositivos periféricos, tales como ratones, módems, y teclados.

<sup>50</sup> Todo programa o aplicación programada para realizar tareas específicas. El término "software" fue usado por primera vez por John W. Tukey en 1957.

Representación Gráfica del modelo:



Como se puede apreciar en la figura anterior las posibilidades son casi ilimitadas, si consideramos la posibilidad de incluir computadores en el esquema los canales se incrementan aún más.

Sin embargo los beneficios se extienden más allá de lo que se ve a simple vista, debemos considerar también el aporte que significa a la imagen de la organización, recordemos que la imagen de marca y fidelización son factores fundamentales para el buen desarrollo de cualquier estrategia corporativa.

## Características y costos del proyecto

Para comenzar la ejecución del proyecto “Ventana de Comunicación” se necesita una antena de largo alcance, un servidor para conectar el dispositivo y el software para ejecutarlo.

1. El software: Para la ejecución del proyecto es necesario instalar un programa capaz de realizar las tareas de comunicación requeridas por el proyecto, considerando las necesidades del área se opta por un software que permita enviar y recibir mensajes en los formatos descritos anteriormente.



Bluethsoft Pro, es un programa que cumple con los requerimientos:

- Su costo es de \$66.000 pesos chilenos (incluye envío).

- Ofrece un 100% de compatibilidad con antenas de largo alcance.
- Envía contenido multimedia (Imágenes, Audio, video, juegos, tarjetas de contactos, recordatorio de eventos y archivos de texto) a cualquier dispositivo que cuente con tecnología bluetooth (Celulares, PDA's<sup>51</sup>, BlackBerry's, Laptop, SmartPhones).
- Es capaz de recibir información de cualquier dispositivo que se encuentre en el área (imagen, audio, video, texto) y hacer envíos de archivos solicitados por el dispositivo emisor. Por ejemplo, cupones de descuento en cafetería.



- Función Chat (Recepción de Mensajes): El Usuario puede enviar mensajes desde su celular vía Bluetooth directamente a una ventana con todos los mensajes recibidos por los usuarios. De esta forma permite que los Usuarios interactúen con otros.

---

<sup>51</sup> *Personal Digital Assistant (Asistente Digital Personal)*, es un computador de mano originalmente diseñado como agenda electrónica (calendario, lista de contactos, bloc de notas y recordatorios) con un sistema de reconocimiento de escritura.

- Esa ventana se puede maximizar y proyectarse a través de un Proyector/TV, para ser visto por los usuarios.

2. La antena. Air cable host XR2, sus características principales son:

- Bluetooth compatible.
- Conector USB estándar.
- Funciona con Windows, Linux y Mac OS X.
- Alcance de 1 kilómetro.
- No necesita alimentación externa.
- Carcasa de aluminio para reducir la interferencia y aumento de la sensibilidad.
- Amplía la gama de los dispositivos bluetooth.

La antena Air cable host XR2, de gran alcance es altamente sensible a la señal bluetooth, dada su alta sensibilidad, puede ampliar el alcance de los dispositivos más débiles, como los teléfonos móviles y auriculares a varios metros. Además, este largo alcance bluetooth se conecta a cualquier ordenador con una conexión bluetooth y puede manejar virtualmente cualquier perfil disponible. Los usos incluyen datos estándar, streaming<sup>52</sup> de datos (visualizado a través de buffer<sup>53</sup>),

---

<sup>52</sup> Tecnología utilizada para permitir la visualización y la audición de un archivo mientras se está descargando, a través de la construcción de un buffer por parte del cliente, una vez que este se ha conectado al servidor, el buffer del cliente se va llenando de la información descargada y se va reproduciendo en el ordenador. El sistema se encuentra sincronizado, tal que, una vez terminada la reproducción del contenido del archivo, finaliza la descarga (siempre y cuando no existan interrupciones en el envío del archivo).

auriculares de comunicación, auriculares estéreo, entre otros. Con la antena Air cable host XR2 se puede ampliar la gama de comunicación desde el PC a otros dispositivos Bluetooth. El receptor de radio es muchas veces más sensible que la media de dispositivos Bluetooth.

Air cable host XR2: Costo: \$150.000 pesos.



---

<sup>53</sup> Espacio de memoria que se utiliza como regulador y sistema de almacenamiento intermedio entre dispositivos de un sistema informático. Así, por ejemplo, las impresoras suelen contar con un buffer donde se almacena temporalmente la información a imprimir, liberando a la memoria del ordenador de dichos datos, y permitiendo que el usuario pueda seguir trabajando mientras se imprimen los datos.

El producto descrito anteriormente puede ser complementado con antenas omnidireccionales<sup>54</sup> de 9 dBi<sup>55</sup> para extender el alcance a 2 Km., y con antenas direccionales<sup>56</sup> de 18 dBi, para llegar a 10 Km. En teoría es posible incrementar el radio de emisión de información, sin embargo lograr alcances tan amplios conservando la calidad de la señal requiere de condiciones ideales casi imposibles de establecer, pero debemos considerar que ampliar la señal a 2 kilómetros es bastante posible.

La atenuación del aire no es muy importante, ya que el aire es bastante transparente para frecuencias de microondas como las que utiliza el bluetooth.

El factor que es realmente importante es la dispersión de la señal debido a la forma de transmisión. La intensidad de señal se calcula en intensidad de campo eléctrico por metro cuadrado. Como la señal sale de forma radial desde la antena hacia todas las direcciones a medida que la señal se va alejando de la antena, la esfera de ondas crece y la misma potencia se reparte en una “superficie” mayor, así la intensidad de la señal por metro cuadrado disminuye.

---

<sup>54</sup> Son aquellas que pueden emitir señal prácticamente en todas las direcciones.

<sup>55</sup> Decibel isotrópico: Ganancia o pérdida de una antena en referencia a una antena isotrópica (que no dependen de la dirección) teórica. Es una unidad para calcular pérdidas o ganancias de energía en relación a la energía teórica de una antena.

<sup>56</sup> Son aquellas que han sido concebidas y construidas para favorecer que la mayor parte de la energía sea radiada en una dirección en concreto.

# **CAPITULO IV**

## **CONCLUSIONES DEL INFORME**

## Conclusión

Considerando los puntos principales expuestos en el informe, podemos constatar que el marketing, hoy en día, se orienta a la búsqueda de soluciones para los consumidores enfocándose principalmente en la satisfacción de las necesidades, las que en la actualidad parecen aumentar de manera cada vez más rápida. Las estrategias de marketing utilizadas para fines comerciales, simplemente, no son suficientes para desarrollar de manera exitosa la estrategia y mucho menos, para conseguir los objetivos corporativos. Si bien pueden existir excepciones, claramente lo más recomendable es mantener una estrategia capaz de incluir en su estructura los tres tipos expuestos en el transcurso de este informe:

1. Marketing Social Corporativo
2. Marketing Político
3. Marketing Interno

Con estos tipos de marketing es posible desglosar los componentes principales de una estrategia, los cuales deben considerar en todo momento los elementos sustanciales del entorno, es decir:

- La imagen: Se refiere a la percepción de la organización que tienen los individuos, es creada sobre todo por los expertos de marketing con los de

comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.

De acuerdo a la definición expuesta en el desarrollo del informe, el marketing político se refiere a las acciones que guardan relación con el desarrollo de la imagen, independiente del propósito de esta.

- La responsabilidad: El marketing social corporativo es una poderosa herramienta de fidelización, básicamente se encarga de otorgar satisfacción a los clientes involucrándolos con causas positivas para la sociedad, de esta forma, los clientes que compren algún producto o servicio entregado por la organización se sentirán partícipes del proyecto social, satisfaciendo su propia necesidad de “ayuda” por decirlo de alguna forma.
- La comunicación: El marketing interno propone que los canales de comunicación se encuentren en buen funcionamiento, si bien incluye otros factores como la remuneración, incentivos, infraestructura, etc. El eje central del marketing interno es la comunicación dentro de la organización.

Considerando estos factores, fue posible generar una propuesta real capaz de potenciar el área más débil dentro de la organización: la comunicación interna.

Los pilares principales que sustentan la propuesta entregada son la velocidad de transmisión, la conectividad y la privacidad (en caso de ser necesaria). Gracias al

estudio de las falencias detectadas durante el periodo de práctica profesional, fue posible dilucidar aspectos del marketing que muchas veces son atendidos de manera tardía y características relevantes de los factores que inciden directamente en la motivación y percepción de la imagen corporativa, no solo desde el punto de vista exterior, sino que de un punto de vista mucho más crítico, cuyos clientes tienen un conocimiento más completo de las políticas utilizadas en el día a día.

En los últimos años, la explosión de la Sociedad de la Información<sup>57</sup> y las mejoras en las comunicaciones ha dado lugar al desarrollo de aplicaciones y herramientas que permiten evolucionar y sacar el máximo provecho de los procesos de negocio tradicionales, facilitando así, por ejemplo, un claro aumento de la productividad y una sustancial mejora en la relación y conocimiento de los clientes.

Sin embargo la tecnología en sí, no es una solución inmediata ni mucho menos infalible, pensar de esta manera puede ser un error difícil de remediar, por lo tanto los administradores deben comprender que el trabajo en equipo, las políticas que benefician a los trabajadores y la retroalimentación constante, son factores que forzosamente se deben combinar con los adelantos tecnológicos disponibles.

El avance de la tecnología parece ser un proceso que no tiene fin, sin embargo no hay que olvidar que una organización o empresa no es más que los trabajadores que participan en ella en conjunto para conseguir un objetivo común. Por lo tanto, la tecnología es solo un complemento que debe ser utilizado al servicio de los integrantes de toda organización.

---

<sup>57</sup> Es aquella en la cual las tecnologías que facilitan la creación, distribución y manipulación de la información juegan un papel importante en las actividades sociales, culturales y económicas.

La correcta implementación de una política de marketing interno debe considerar la estrategia y las necesidades del cliente interno, es en este momento cuando la alta dirección debe ser capaz de alinear los requerimientos encontrados con la filosofía y la estrategia organizacional. De esta manera la empresa será capaz de obtener una ventaja competitiva difícil de imitar.

## Bibliografía

*En la elaboración de este informe se han tenido en cuenta los trabajos e investigaciones de los siguientes autores; e información obtenida en los sitios Web mencionados a continuación:*

1. *Elton Mayo: Estudios de conducta en “Western Electric Plant”. Chicago entre 1927 y 1932.*
  - *Los efectos de la iluminación en la productividad*
  - *La eficiencia del trabajador en un sistema de incentivos*
2. *Ansoff, H (1993), Dirección de Marketing, Tomo I.*
3. *Gronroos, Christian (1984) “A service Quality Model and Its Marketing Implications”.*
4. *Santesmases Mestre, Miguel: “Marketing: conceptos y estrategias”, 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A., 1999.*
5. *Kotler Philip. (1996) Mercadotecnia. Prentice Hall.*
6. *<http://mt.educarchile.cl/> “Sistema privatizado y mercados universitarios: competencia reputacional y sus efectos”. Profesor José Joaquín Brunner. Universidad Diego Portales. Mayo, 22, 2006.*
7. *<http://www.universia.cl/> Historia de las Universidades Chilenas.*
8. *<http://www.emagister.com/> La función de los Recursos Humanos en la empresa*
9. *<http://es.wikipedia.org/>*

10. *Diccionarios on-line* :<http://www.alegsa.com.ar/> ;  
<http://www.wordreference.com/>
11. <http://www.elmundo.es/>“Reglas de oro de un buen clima laboral”. Elena Rubio Navarro.
12. <http://www.elprisma.com/>“Mercadeo y Publicidad”
13. <http://www.gestiopolis.com/>“Recursos e Incentivos” Agüero, Julio/2002
14. <http://comunicacionmas.blogspot.com/>La Intranet es necesaria, 2006.
15. <http://www.marketing-xxi.com/> La Comunicación Interna
16. <http://www.cedus.cl/>Mercados Universitarios
17. <http://www.eumed.net/> “Marketing Social Corporativo”. Marisol Alonso Vázquez.
18. <http://www.monografias.com/trabajos43/bluetooth/bluetooth2.shtml#funcion>.
19. <http://www.elpais.com/diccionarios>
20. <http://enred2007.uss.cl/datos/docs/20070912165935/Reglamento%20General%20USS%202007.pdf>
21. <http://www.uss.cl>
22. <http://www.divesup.cl/>
23. <http://www.cedus.cl/files/>
24. <http://www.mercadolibre.cl/>
25. <http://www.ccom.com.mx/tienda/>
26. <http://www.zero13wireless.net/foro/>

27. [http://www.cordobawireless.net/portal/descargas/Conceptos\\_basicos\\_sobre\\_antenas.pdf](http://www.cordobawireless.net/portal/descargas/Conceptos_basicos_sobre_antenas.pdf)

## Anexos

Para el análisis externo en el capítulo II “La Industria de Educación Superior” del presente informe, se han considerado los siguientes centros de estudio superior:

<u>Universidades Estatales</u>	<u>Universidades Privadas con Aporte Fiscal</u>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. U. ARTURO PRAT</li><li>2. U. DE ANTOFAGASTA</li><li>3. U. DE ATACAMA</li><li>4. U. DE CHILE</li><li>5. U. DE LA FRONTERA</li><li>6. U. DE LA SERENA</li><li>7. U. DE LOS LAGOS</li><li>8. U. DE MAGALLANES</li><li>9. U. DE PLAYA ANCHA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN</li><li>10. U. DE SANTIAGO DE CHILE</li><li>11. U. DE TALCA</li><li>12. U. DE TARAPACÁ</li><li>13. U. DE VALPARAÍSO</li><li>14. U. DEL BIO-BIO</li><li>15. U. METROPOLITANA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN</li><li>16. U. TECNOLÓGICA METROPOLITANA</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE</li><li>2. PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE VALPARAISO</li><li>3. U. AUSTRAL DE CHILE</li><li>4. U. CATOLICA DE LA SANTISIMA CONCEPCION</li><li>5. U. CATOLICA DE TEMUCO</li><li>6. U. CATOLICA DEL MAULE</li><li>7. U. CATOLICA DEL NORTE</li><li>8. U. DE CONCEPCION</li><li>9. U. TECNICA FEDERICO SANTA MARIA</li></ol>

### Universidades Privadas

1. UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
2. UNIVERSIDAD ADOLFO IBAÑEZ
3. UNIVERSIDAD ADVENTISTA DE CHILE
4. UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO
5. UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHILE
6. UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS
7. UNIVERSIDAD BOLIVARIANA
8. UNIVERSIDAD CATOLICA SILVA HENRIQUEZ
9. UNIVERSIDAD CENTRAL DE CHILE
10. UNIVERSIDAD CHILENO BRITANICA DE CULTURA
11. UNIVERSIDAD DE ACONCAGUA
12. UNIVERSIDAD DE ARTE Y CIENCIAS SOCIALES ARCIS
13. UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACION – UNIACC
14. UNIVERSIDAD DE CIENCIAS DE LA INFORMATICA
15. UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
16. UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
17. UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR
18. UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO
19. UNIVERSIDAD DEL MAR
20. UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
21. UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES
22. UNIVERSIDAD FINIS TERRAE
23. UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGIA, UNICYT
24. UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
25. UNIVERSIDAD LA REPUBLICA
26. UNIVERSIDAD MARITIMA DE CHILE
27. UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES
28. UNIVERSIDAD NACIONAL ANDRES BELLO
29. UNIVERSIDAD PEDRO DE VALDIVIA
30. UNIVERSIDAD REGIONAL SAN MARCOS
31. UNIVERSIDAD SAN SEBASTIAN
32. UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
33. UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE CHILE INACAP

### Institutos Profesionales IP

1. IP ADVENTISTA
2. IP EATRI INSTITUTO PROFESIONAL
3. IP AGRARIO ADOLFO MATTHEI
4. IP ESCUELA DE CINE DE CHILE
5. IP AIEP
6. IP ESCUELA DE CONTADORES AUDITORES DE SANTIAGO
7. IP ALEMAN WILHELM VON HUMBOLDT
8. IP ESCUELA MODERNA DE MUSICA
9. IP ALPES
10. IP ESUCOMEX
11. IP ARTURO PRAT
12. IP HOGAR CATEQUISTICO
13. IP CARLOS CASANUEVA
14. IP INACAP
15. IP CENAFOM
16. IP INSTITUTO DE ESTUDIOS BANCARIOS GUILLERMO SUBERCASEAUX
17. IP CHILENO NORTEAMERICANO
18. IP INSTITUTO INTERNACIONAL DE ARTES CULINARIAS Y SERVICIOS
19. IP CHILENO-BRITANICO DE CULTURA
20. IP INSTITUTO NACIONAL DEL FUTBOL
21. IP CIISA
22. IP INSTITUTO SUPERIOR DE ARTES Y CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
23. IP DE ARTE Y COMUNICACION ARCOS
24. IP IPROC GAMMA
25. IP DE CHILE
26. IP LA ARAUCANA
27. IP DE CIENCIAS DE LA COMPUTACION ACUARIO DATA
28. IP LATINOAMERICANO DE COMERCIO EXTERIOR
29. IP DE CIENCIAS Y ARTES INCACEA
30. IP LIBERTADOR DE LOS ANDES
31. IP DE CIENCIAS Y EDUCACION HELEN KELLER
32. IP LOS LAGOS
33. IP DE ENAC

34. IP LOS LEONES
35. IP DE LOS ANGELES
36. IP PROJAZZ
37. IP DEL VALLE CENTRAL
38. IP PROVIDENCIA
39. IP DIEGO PORTALES
40. IP SANTO TOMAS
41. IP DR. VIRGINIO GOMEZ G.
42. IP TEATRO LA CASA
43. IP DUOC UC

Centros de Formación Técnica

- |   |  |
|---|--|
| 1. CFT ACUARIO DATA DE SANTIAGO                         | 41. CFT INACAP TABANCURA   |
| 2. CFT EACE   | 42. CFT PROFASOC   |
| 3. CFT JAVIERA CARRERA                                  | 43. CFT CEPONAL  |
| 4. CFT ALEXANDER VON HUMBOLDT                           | 44. CFT INSTITUTO CENTRAL DE<br>CAPACITACION EDUCACIONAL<br>ICCE |
| 5. CFT EDUCAP   | 45. CFT PROTEC   |
| 6. CFT JORGE ALVAREZ ECHEVERRIA                         | 46. CFT CRECIC   |
| 7. CFT ALFA   | 47. CFT INSTITUTO CHILENO<br>BRITANICO DE CONCEPCION             |
| 8. CFT ESANE DEL NORTE                                  | 48. CFT SALESIANOS DON BOSCO                                     |
| 9. CFT JUAN BOHON                                       | 49. CFT CROWNLIT   |
| 10. CFT ALPES   | 50. CFT INSTITUTO DE CAPACITACION<br>LUIS ALBERTO VERA           |
| 11. CFT ESCUELA DE ARTES<br>APLICADAS OFICIOS DEL FUEGO | 51. CFT SAN AGUSTIN DE TALCA                                     |
| 12. CFT LA ARAUCANA                                     | 52. CFT DE ENAC  |
| 13. CFT ANDRES BELLO                                    | 53. CFT INSTITUTO DE SECRETARIADO<br>INSEC                       |
| 14. CFT ESCUELA DE INTERPRETES<br>INCENI                |  |
| 15. CFT LAPLACE   |  |
| 16. CFT AUSTRAL   |  |

<p>17. CFT ESI</p> <p>18. CFT LOS FUNDADORES</p> <p>19. CFT BARROS ARANA</p> <p>20. CFT ESPERANZA JOVEN</p> <p>21. CFT LOS LEONES</p> <p>22. CFT CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO</p> <p>23. CFT ESTUDIO PROFESOR VALERO</p> <p>24. CFT LOTA-ARAUCO</p> <p>25. CFT CEDUC – UCN</p> <p>26. CFT FONTANAR</p> <p>27. CFT MAGNOS</p> <p>28. CFT CEITEC</p> <p>29. CFT ICEL</p> <p>30. CFT MANPOWER</p> <p>31. CFT CENCO</p> <p>32. CFT IGNACIO DOMEYKO - U.L.S.</p> <p>33. CFT MASSACHUSETTS</p> <p>34. CFT CENTRO DE FORMACION EMPRESARIAL IFE</p> <p>35. CFT INACAP</p> <p>36. CFT OSORNO</p> <p>37. CFT CENTRO TECNOLOGICO SUPERIOR INFOMED</p> <p>38. CFT INACAP ANTOFAGASTA</p> <p>39. CFT PRODATA</p> <p>40. CFT CEPA DE LA III REGION</p>	<p>54. CFT SAN ALONSO</p> <p>55. CFT DE ENSEÑANZA DE ALTA COSTURA PAULINA DIARD</p> <p>56. CFT INSTITUTO INTEC</p> <p>57. CFT SANTO TOMAS</p> <p>58. CFT DE LA INDUSTRIA GRAFICA – INGRAF</p> <p>59. CFT INSTITUTO SUPERIOR ALEMAN DE COMERCIO INSALCO</p> <p>60. CFT SIMON BOLIVAR</p> <p>61. CFT DE TARAPACA</p> <p>62. CFT INSTITUTO SUPERIOR DE ELECTRONICA GAMMA</p> <p>63. CFT SOEDUC ACONCAGUA</p> <p>64. CFT DE TECNOLOGIAS CONTEMPORANEAS – TECCON</p> <p>65. CFT INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS JURIDICOS CANON</p> <p>66. CFT TEODORO WICKEL KLUWEN</p> <p>67. CFT DEL MEDIO AMBIENTE</p> <p>68. CFT INSTITUTO TECNOLOGICO DE CHILE - I.T.C.</p> <p>69. CFT U.VALPO.</p> <p>70. CFT DIEGO PORTALES</p> <p>71. CFT IPROSEC</p> <p>72. CFT UCEVALPO</p> <p>73. CFT DUOC UC</p> <p>74. CFT ITPUCH</p> <p>75. CFT UDA</p> <p>76. CFT UTEM</p>
--	--

