



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO

ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA LA MEJORA CONTINUA EN LAS
ORGANIZACIONES.

“ LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS
COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL
CLIENTE EN LA EMPRESA “HERRAMIENTAS CLEVELAND S.A DE C.V ”.

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

SILVIA ANDRADE CARREOLA
VICTOR MANUEL PÉREZ CARRILLO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTAN:

DALIA PATRICIA ARAIZA LÓPEZ
GABRIEL ROCHA MÁRQUEZ
ALBERTO DANIEL MIRANDA CASTILLO
PEDRO SAMANO RODEA



CONDUCTOR: M. EN C. JOSÉ LUZ HEREDIA FRANCO

MÉXICO D.F

JULIO 2013



HERRAMIENTAS CLEVELAND, S.A. de C.V.

México, D.F. a 4 de julio de 2013

**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
P R E S E N T E**

Asunto: **CARTA DE CESION DE DERECHOS.**

El que suscribe Esteban Camargo Angeles, representante Legal de la empresa HERRAMIENTAS CLEVELAND, S.A. DE C.V., con domicilio fiscal ubicada en Calzada Azcapotzalco la Villa No. 1001, Col. Industrial Vallejo, Delegación Azcapotzalco, México, D.F., C.P. 02300, personalidad que acredito mediante el testimonio notarial No. 56,680, pasada ante la fe pública del Sr. Lic. Rafael Arriaga Paz, Notario Público No. 1 de Pachuca, Hgo.

Por medio de la presente me permito manifestar que la tesina denominada " **LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA EMPRESA "HERRAMIENTAS CLEVELAND, S.A. DE C.V."** el cual contiene información de nuestra empresa, cedemos los derechos totales al Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en su Biblioteca digital y en formato impreso en el Catalogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de información del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficos o datos del trabajo sin permiso de la empresa. Esta puede ser obtenida mediante una solicitud de correo electrónico a la dirección electrónica: esteban.camargo@gfii.com

En el caso de ser otorgado el permiso, el usuario deberá citar la fuente del mismo.

Atentamente

LIC. ESTEBAN CAMARGO ANGELES
Representante Legal



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL



CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de México D.F. el día 4 del mes de Julio de 2013, los que suscriben:

- ⊗ Silvia Andrade Carreola, Victor Manuel Pérez Carrillo y,
- ⊗ Dalia Patricia Araiza López, Gabriel Rocha Márquez, Alberto Daniel Miranda Castillo y Pedro Samano Rodea.

Pasantes de la (s) Licenciatura (s):

- ⊗ Contaduría Pública.
- ⊗ Licenciatura en Relaciones Comerciales.

Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección del M. en C. José Luz Heredia Franco, **ceden los derechos totales del Trabajo Final “ La Comunicación Interna En El Departamento De Ventas Como Herramienta Para El Mejoramiento Del Servicio Al Cliente En La Empresa “HERRAMIENTAS CLEVELAND S.A DE C.V ”**, al Instituto Politécnico Nacional (IPN) para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca Digital y en formato impreso en el Catálogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficos o datos del trabajo sin permiso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones electrónicas: lrc.albertomiranda@hotmail.com, gabriel.industrial@hotmail.com, thepeter_89@hotmail.com, daliaraiza_1330@hotmail.com, pcvictormanuel@gmail.com silvia_mix04@hotmail.com.

Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Nombre y Firma de los Autores

SILVIA ANDRADE CARREOLA
VICTOR MANUEL PÉREZ CARRILLO
DALIA PATRICIA ARAIZA LÓPEZ
ALBERTO DANIEL MIRANDA CASTILLO
GABRIEL ROCHA MÁRQUEZ
PEDRO SAMANO RODEA

AGRADECIMIENTOS



Gracias DIOS por darme la oportunidad de vivir este momento, porque sé que en las ocasiones difíciles me ayudaste y me guiaste por este camino, me has dado tanto, cuando todo parecía que no se solucionaría y que no había salidas, me ayudaste para continuar y poder convertir todo lo malo en algo positivo.

Gracias a mi gran familia, a mis Hermanos Leticia Reina y Ángel Antonio por la fuerza que me transmiten para seguir adelante. A mi padre Máximo que me ha enseñado a trabajar y ser una persona de bien. En especial a mi madre Marcela por el importantísimo apoyo que me ha dado, en muchos aspectos para que pueda hoy lograr esta meta tan importante en mi vida, pues de su ejemplo, aprendí a luchar y siempre seguir adelante, pese a los problemas y pase lo que pase.

Un agradecimiento mucho muy especial, a mi Hijo Vladimir Moisés, no lo hubiera logrado de no ser por ti, desde que naciste, has sido lo que me ha inspirado a ser mejor, gracias a ti que has sido un buen hijo, comprendiendo que los tiempos que invertimos, lo hicimos por este logro para nosotros, quiero poder demostrarte que los sacrificios obtienen recompensas, espero poder ser un ejemplo para que alcances tus propias metas, yo te apoyaré. Te Amo Hijo.

Amigos, gracias por toda su ayuda por lo compartido bueno y malo, todo ayudó a afianzar nuestra amistad y me ha ayudado a crecer personalmente, espero sigamos prosperando.

Gracias a mis profesores, por su entrega en pro del aprendizaje y en especial a nuestro facilitador M. en C. José L. Heredia Franco, por su empeño en lograr despertar en nosotros la conciencia de ser felices, a mis compañeros de tesina por compartir el objetivo y lograrlo.

Gracias a los jefes que he tenido durante mi formación, C.P.C. Carlos Sandoval, C.P. Rosaura Guzmán y C.P. Diana Vázquez por su apoyo y comprensión para que yo pudiera alcanzar esta meta, gracias por compartir su sabiduría y experiencia conmigo, impulsándome a la superación.

Gracias a esta gran institución el I.P.N. que me dio la oportunidad de ingresar y ser parte de una más, de sus reconocidas generaciones de profesionistas, en especial al plantel E.S.C.A. unidad Santo Tomás, donde además de forjarme una profesión, pude conocer a gente valiosa en mi vida, amigos y pareja, con los que viví muchos de los mejores momentos de mi vida.

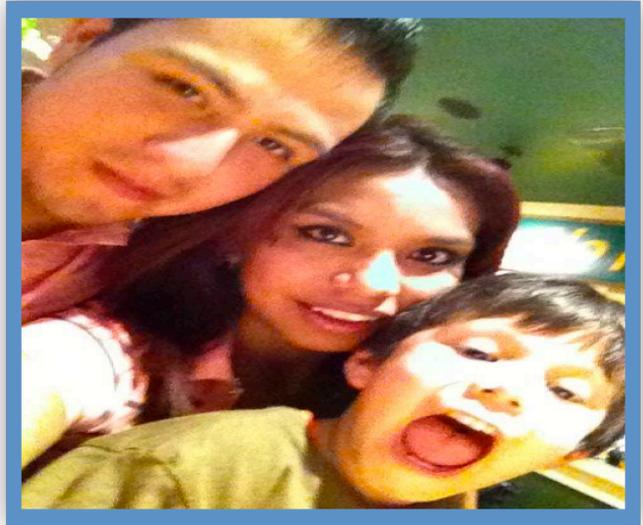
Una vez más de corazón gracias a todos ustedes, me enorgullece poder decir:
¡Que soy politécnico! Por convicción y no por circunstancia.
¡La técnica al servicio de la Patria!

Silvia Andrade Carreola



V.M.P.C

Julio 2013



A MIS PADRES

1

A mi mamá por ser la persona más importante en mis momentos de flaqueza de este gran camino escolar, gracias por ser madre y padre en aquella etapa de mi vida, la más difícil para mí donde me forjaste a ser una persona de bien.

2

A mi papá que a pesar de la distancia, sus sabios consejos me acompañaron en esta trayectoria, gracias por exigirme superarte académicamente aunque para mí siempre vas a ser el mejor.

DEDICATORIA

Es imposible mencionar a todas las personas que han contribuido a que llegara a este punto de mi vida académica; sin embargo me es imprescindible mencionar a las personas que no solo me han apoyado en este proyecto y que han estado incondicionalmente a lo largo de mi vida

Quiero agradecer a ese ser omnipotente que me dio la vida y me permitió compartir la felicidad con las personas que me puso en mi camino, y por nunca abandonarme a pesar de no ser su hijo ejemplar.

Gracias DIOS por estar siempre presente en mi vida, sabes bien que he tenido muchas experiencias buenas, otras no tanto, gracias por dejarme ver el camino correcto para disfrutar y aprender de cada una de ellas, de alguna forma estas aquí, gracias por permitirme valorar a mi familia, mis amigos y todas aquellas personas que han sido parte de mi vida, ya que sin ellas, no sería lo que ahora soy.

Mamá y Papá...

Hoy quiero expresar nuevamente mi amor y agradecimiento. Mamá, gracias por ser un ejemplo de vida, de lucha incansable, por enseñarme con tu ejemplo que no hay camino que te detenga, que no hay enfermedad que te impida demostrar tu amor para mí y mis hermanos. A ti papá, por enseñarme que las cosas buenas de la vida se disfrutan más cuando te esfuerzas, deseas, y compartes con los que amas, gracias por exigirme cada día ser mejor en lo que me proponga. Gracias a los dos por ser mis padres.

Hermanos...

Que les puedo decir a ustedes, siempre han sido por muchas razones un modelo a seguir, seguro estoy que no pude haber tenido mejores hermanos que ustedes. A ti Elizabeth, por ser mi segunda mamá, por impulsarme a ser mejor y valerme por mí mismo. A ti Israel, por mostrarme con tu enorme corazón y nobleza que eres más feliz cuando compartes lo que has logrado. A ti Enrique, por mostrarme con tu forma de ser espontánea que hay que vivir la vida y saber disfrutarla cuando se presenta la ocasión.

A ti amor...

Jud, has estado conmigo en los mejores y peores momentos, siempre con actitud alentadora, por apoyarme, por siempre impulsarme a ser mejor, ¡sin duda hemos crecido juntos!, gracias por darme tu amor incondicional y ser parte de mi vida.

Gracias nuevamente a todos aquellos que se han cruzado en mi vida, aprendí mucho de cada uno: mis amigos, compañeros, profesores, mis sobrinos, etc.

*¡ Este es un logro más que comparto con ustedes y prometo que no será el último !
¡ Hoy puedo sentirme orgulloso y decir que este logro también es suyo !*

Gracias

Alberto D. Miranda

Nunca es demasiado el agradecimiento a quien nunca te abandonó en tus peores momentos.



Doy gracias...

A Dios: por enseñarme el camino de la sabiduría y la felicidad, por que hayas hecho de mí una persona confiable y comprometida, te agradezco por todo lo positivo, por esta familia tan hermosa que me diste que sin ellos no podría alcanzar todos mis sueños.

A tí Madre: que con tus regaños y enseñanzas me hiciste una persona activa y pensante, a no ser “inútil”, que con tus buenos consejos y apoyo logre terminar mi carrera, a tí que a pesar de no ser tu hija ejemplar me sigues dando tu amor incondicional. Madre te doy las gracias por enseñarme a ser “fuerte” y saber llorar cuando se debe.

A tí Padre: que con tu sencillez me enseñaste que en esta vida todo se puede lograr, gracias papí por enseñarme a reír de la vida, gracias por estar orgulloso de mí. Y por último agradecerle a los dos por los valores que me han inculcado y la enseñanza de amarme, y sobre todo por el apoyo brindado durante toda mi vida, **LOS AMO.**

A tí Hermana: que a pesar de tu carácter me haz apoyado en los momentos que mas lo requiero, por tratar de hacerme fuerte, gracias por el ejemplo que me das al ser quien eres.

A tí Hermano: que al igual que Érica haz estado en aquellos momentos requeridos, que con tu paciencia me enseñas grandes cosas de la vida junto con los pocos consejos que me das, haz forjado gran parte de mi ser. A tí Dante y a tí Érica gracias por ser conmigo los mejores hermanos. Puedo decir con orgullo que tengo la mejor familia.

A tí Amor: Gracias por estar a mí lado, por brindarme tu amor, apoyarme, entenderme y estar en los momentos más felices, gracias por ser parte de mí vida. Hemos madurado juntos a lo largo de 11 años y de las mejores cosas que logramos juntos es este éxito que no será el último, prometo lograr nuestros sueños juntos.

A tí Hijo: por llegar en el mejor momento de mí vida, gracias por darme los días mas felices de mí vida. Digo este éxito te lo dedico, para que cuando seas mas grande seas mejor que tus padres, los cuales siempre estaremos a tu lado y nunca olvides que TE AMO.

A tí Lau: gracias por ser la mejor suegra, que junto con mis padres nos haz apoyado en todo para poder cerrar este ciclo, gracias por estar conmigo cuando te lo pido, te quiero mucho.

“Pedí todo para disfrutar de la vida.... Se me concedió la vida para poder disfrutar de todo”

DALYA ARAIZA



AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Le doy gracias por permitirme alcanzar esta meta muy importante en mi vida, además por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y le pido me siga bendiciendo con salud y darme el don de la sabiduría para seguir alcanzando otras metas más.

A mi esposa Aida Alejandra:

Le doy gracias por su gran apoyo y su gran cariño, afecto y dedicación, me ha impulsado y motivado a seguir concluyendo las metas en mi camino, también quiero darte las gracias por tu amor, paciencia, y las ganas de seguir juntos en esta vida.

A mis padres Ángela y Ramón:

Le doy gracias a mis padres porque siempre han estado cerca de mi, para impulsarme por el camino correcto de honestidad y responsabilidad, y siempre dieron lo mejor de ellos para apoyarme y que saliera adelante con mis logros.

A mis hijos Gabriel Alejandro y Alan Gerardo:

Les doy las gracias por su gran afecto que me demuestran día a día, me dan la fuerza para seguir en este camino, y también ser un ejemplo de lucha y dedicación en esta vida y demostrarles que si se puede cuando lo deseamos, los quiero hijos.

A mis profesores y compañeros seminario:

Les agradezco por su profesionalismo, y dedicación, además por que en ustedes me apoye para lograr esta meta, y que me a llenado de conocimientos y amistad.

A todos mis familiares, amigos y compañeros:

En general les doy las gracias porque han tenido algo que aportarme, para este paso tan importante en mi vida profesional que hoy concluyo.

GABRIEL

AGRADECIMIENTOS

Como conclusión de mi carrera profesional doy gracias a Dios por haberme dotado de Fe y fuerza para día a día caminar hacia la conclusión de mis estudios.

También agradezco a mi familia, abuela materna, padres y hermanos ya que gracias a su apoyo en el transcurso de mi vida y sobre todo a mi abuela materna pude concluir este proyecto.

A mis profesores por compartirme sus experiencias y conocimientos para ser un buen profesionista.

GRACIAS,
GRACIAS DIOS.

Pedro Samano Rodea.



AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Los integrantes del presente equipo de investigación y autores de la presente Tesina, queremos expresar nuestra gratitud, a la empresa **Herramientas Cleveland, S.A. de C.V.**, por las facilidades proporcionadas para realizar la presente investigación, pues nos ha permitido obtener una valiosa experiencia y poner en práctica conocimientos adquiridos, esperamos que la información obtenida en este documento les sea de utilidad y sirva de apoyo para seguir en el camino del éxito como hasta ahora.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.	1
ENFOQUE TEÓRICO	1
1.1 Planteamiento del problema.	2
1.1.1 Definición.	2
1.1.2 Delimitación.	3
1.1.3 Objetivos.	4
1.1.4 Pregunta de investigación.	5
1.1.5 Justificación.	5
1.2 Marco teórico.	6
1.2.1 Antecedentes.	6
1.2.2 Marco referencial.	12
1.2.3 Aclaración de conceptos.	21
1.3 Hipótesis.	27
1.3.1 Hipótesis del trabajo de investigación.	27
1.3.2 Hipótesis nula.	27
1.3.3 Operacionalización.	27
CAPÍTULO II.	29
HERRAMIENTAS CLEVELAND S.A DE C.V.	29
2.1 Antecedentes de la Empresa.	30
2.1.1 Historia.	33
2.1.2 Cleveland planta Pachuca.	35
2.2 Cleveland en la actualidad.	36
2.2.1 Visión.	36
2.2.2 Misión.	36
2.2.3 Código de Ética.	36
2.3 Políticas.	37
2.3.1 Política de Calidad.	37
2.3.2 Política de seguridad, higiene y medio ambiente.	37

2.4 Estructura.	39
2.4.1 Organigrama.	39
2.4.2 Productos.	40
CAPÍTULO III.	43
DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA “HERRAMIENTAS CLEVELAND, S.A. DE C.V.”	43
3.1 Importancia de una comunicación interna eficiente en el departamento de ventas.	44
3.2 Metodología.	45
3.3 Recolección de Información y análisis.	47
3.3.1 Dirección de la Comunicación Interna.	48
3.3.2 Comunicación Interna de los Colaboradores.	54
3.3.3 Medición del Servicio al Cliente.	61
3.3.4 Determinación de la Muestra (clientes).	61
CAPÍTULO IV.	70
RECOMENDACIONES	70
4.1 Recomendaciones generales.	71
4.1.1 Plan de premios.	73
4.1.2 Sesiones presenciales.	74
4.1.3 Establecer un procedimiento de comunicación.	74
4.1.4 Página Web.	76
4.1.5 El buzón de sugerencias.	77
CONCLUSIONES	79
GLOSARIO DE TÉRMINOS	83
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	90

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las empresas exitosas tienen pleno conocimiento de la importancia que tiene la comunicación, sobre todo, de los beneficios que trae consigo el encaminarla para el logro de los objetivos. Vivimos en un medio altamente competitivo, ya no es raro el ver como las organizaciones destinan gran cantidad sus recursos a comunicarse con prospectos, clientes, proveedores, gracias a la gran cantidad de medios con los que actualmente se pueden apoyar. La comunicación se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas, cada vez es más evidente la necesidad de establecer políticas de comunicación interna, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, los procesos de comunicación cada vez deben tomar estructuras donde fluya la información de manera más clara y sencilla y que a su vez los medios de difusión de ésta, sean coherentes con las metas y objetivos de la organización.

Debemos tener muy presente que cualquier tipo de comunicación es en doble sentido, es decir, la comunicación es bidireccional y que “todo comunica”. La comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a las necesidades de información, de igual manera sirve de apoyo para motivar el sentimiento de pertenencia de los empleados, lo que es fundamental para que desarrollen sus labores de mejor manera, sirva de igual manera para lograr objetivos y metas propuestas en los diversos departamentos. Sin embargo, cuando las organizaciones no han entendido esto, dedican a sobremanera tiempo, recursos y medios al exterior como estrategia, dejando de lado la autentica comunicación interna, que en determinado momento se reflejara al exterior.

La presente investigación mostrará a “Herramientas Cleveland S.A de C.V” cómo una buena comunicación en su departamento de ventas, funge como herramienta de mejora para el logro de los objetivos planteados, de igual manera tener presente como puede afectar a la organización una comunicación interna deficiente.

La presente obra consta de cuatro capítulos, donde uno de los objetivos es identificar que factores tienen influencia con el servicio que es ofrecido actualmente, así mismo, dar algunas recomendaciones que le permitan tomar decisiones para mejorar la forma de trabajar de los empleados y como resultante se perciba una mejora del servicio al cliente.

En el desarrollo de los capítulos, el lector podrá tener una perspectiva clara de la situación de la empresa, partiendo de sus antecedentes, percibirá la importancia que aporta el contar con un buen servicio en un área tan importante en cualquier organización, como es el departamento de ventas.

En el Capítulo I, damos inicio con el enfoque teórico en el que respaldamos nuestra investigación, así como los objetivos de llevar acabo este estudio, planteando la hipótesis a comprobar y aclarando diversos conceptos que se toman a lo largo de la misma.

En el Capítulo II, nos enfocamos al conocimiento de la empresa presentando sus antecedentes, su identidad mediante su misión, visión, política y estructura interna, así como sus productos.

El Capítulo III, se refiere al diseño de la investigación, y el desarrollo de la misma, se analiza a la gerencia, al vendedor y la manera en como la comunicación la percibe el cliente final. De manera simple, muestra un diagnóstico de la situación, los resultados nos permiten aportar algunas recomendaciones.

Finalmente en el Capítulo IV, abordaremos recomendaciones generales a la empresa, que en el mediano plazo le permitan establecer las bases para establecer procesos de mejora continua en el departamento y adicionalmente muestren una perspectiva para abarcar otras áreas de la compañía.

Consideramos que esta investigación muestra, como la comunicación interna es una herramienta que utilizada óptimamente, tendrá un impacto en un mejoramiento del servicio al cliente, y que las propuestas dejarán la pauta para emprender acciones en pro de seguir contando con la preferencia de los clientes.

CAPÍTULO I.
ENFOQUE TEÓRICO

1.1 Planteamiento del problema.

1.1.1 Definición.

La comunicación desde sus orígenes y a través de los años ha sido la forma en que se entiende el ser humano, motivo por el cual ésta toma gran relevancia en las organizaciones y en sus departamentos para el logro de sus objetivos, así como para lograr trascender entre sus competidores por la preferencia de sus clientes cubriendo sus necesidades y expectativas.

La mayoría de las organizaciones suele compartir una serie de problemas, muchos de ellos son relacionados a la dificultad para transmitir información de manera clara, pues no cuentan con una comunicación efectiva e integral entre sus diversas áreas, teniendo como consecuencia un impacto negativo en el servicio otorgado al cliente.

Hoy en día existen gran diversidad de opciones con las que cuentan las empresas para la adquisición de insumos, que le permitan continuar con sus actividades y es necesario que el departamento que tiene el primer contacto directo o indirecto con el cliente tenga una comunicación interna eficiente, que logre desarrollar todas las actividades del proceso de ventas y obtenga como resultado el ofrecer un buen servicio al cliente.

1.1.2 Delimitación.

1.1.2.1 Teórica

La presente investigación se sustenta en los conceptos y estudios relacionados a la importancia de la comunicación efectiva, que aplicaremos para este trabajo al departamento de ventas de la empresa “Herramientas Cleveland, S.A. de C.V.” dedicada al suministro de herramientas de corte con alta calidad, y quiere conocer la forma de tener una comunicación más efectiva y que esta a su vez se transmita en cambios internos y externos que conlleven a dar beneficios para mejorar la percepción de sus clientes.

1.1.2.2 Geográfica

“Herramientas Cleveland, S.A. de C.V.” está ubicada en Calzada Azcapotzalco la Villa N° 1001, en la Colonia Industrial Vallejo de la ciudad México, Distrito Federal.

1.1.2.3 Temporal

La realización del presente estudio de caso, será comprendido de la primer semana de Abril a la primer semana de Junio de 2013.

1.1.2.4 Recursos

Para la elaboración del presente trabajo contamos con los siguientes recursos:

- Humanos: Los colaboradores del equipo de trabajo, cuentan con una vasta experiencia en diversas organizaciones, actualmente uno de ellos presta sus servicios a la empresa sujeta de estudio, y ha participado implementando y mejorando procedimientos de comunicación.
- Materiales: Consulta y análisis de diversas fuentes de información, englobando materiales bibliográficos e impresos y digitales, como herramientas o soportes para el presente tema de estudio.

1.1.3 Objetivos.

Objetivo General

Realizar propuestas de comunicación interna en el área de ventas, que sirvan de instrumento para mejorar el servicio al cliente de la empresa “Herramientas Cleveland, S.A. de C.V.”

Objetivos Específicos

- ❖ Estudiar la situación actual de la comunicación interna en el área de ventas en la empresa “Herramientas Cleveland, S.A. de C.V.” con el objetivo de conocer sus áreas de oportunidad y fortalezas.
- ❖ Exponer los conceptos fundamentales de la comunicación en la organización.
- ❖ Diseñar un plan para evaluar la percepción de los clientes de la empresa.

- ❖ Hacer propuestas alternativas a la comunicación interna en el departamento de ventas que le permitan optimizar recursos.

1.1.4 Pregunta de investigación.

¿Las propuestas de mejora a la comunicación interna en el área de ventas impactan en el servicio al cliente en la empresa “Herramientas Cleveland S.A. de C.V.”?

1.1.5 Justificación.

Una empresa de cualquier tipo, tiene como fin ofrecer un bien, producto o servicio a un cliente. Esa actividad le reporta un beneficio a la empresa, que le proporciona certidumbre de su permanencia y crecimiento. Para esto la empresa se vale de recursos materiales, naturales, financieros, humanos entre otros; sin embargo, el recurso humano es fundamental, ya que es el único recurso capaz de usar a los otros.

Cada elemento del recurso humano es importante visualizando desde la perspectiva de que el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, por esta razón, se hace necesario conocer el nivel de satisfacción de estos últimos, para que se mantenga la organización competitiva en el mercado.

Es por esto que en las empresas, el departamento de ventas juega un papel primordial para el logro de los objetivos, pues entre otras, sus funciones esenciales son: el seguimiento y control de las ventas, estar en contacto estrecho con el almacén, con la fuerza de ventas, pero principalmente porque el personal de este departamento es el que tiene el contacto con los clientes y prospectos, básicamente ellos son la cara de la empresa.

Internamente, la empresa debe implantar medios de comunicación y organización para que las actividades fluyan de una manera eficaz, y así poder dar un excelente servicio a sus clientes y prospectos, además de obtener una perspectiva positiva del nivel de servicio recibido.

Por lo antes mencionado se hace importante el análisis de las posibles propuestas, en las empresas para mejorar la comunicación efectiva que proporcione un impacto en el servicio al cliente. En “Herramientas Cleveland S.A. de C.V.”, conocen de la importancia de dar un excelente servicio a sus clientes y prospectos, así como la importancia de la comunicación interna para facilitar el entendimiento entre sí, de todos los actores del departamento de ventas, ya que ésta funge como herramienta para conocer sus posibles áreas de mejora interna y que generan un impacto positivo en el servicio al cliente, por lo que será la facilitadora para esta investigación.

1.2 Marco teórico.

1.2.1 Antecedentes.

Los seres humanos no nos comunicamos porque sí, tenemos la necesidad de transmitir ideas, proyectos, pensamientos, etc. Y es por esto que necesitamos comunicarnos.

Pero si queremos adentrarnos más en la historia de la comunicación, debemos recordar que los seres humanos no somos los únicos que nos comunicamos, Charles Darwin destacó en varios de sus estudios que la comunicación nació básicamente de los animales para lograr una supervivencia biológica. Y los estudios realizados recientemente le dan la razón, existe una amplia gama de comunicación animal; un claro ejemplo a citar es el de la abeja que al encontrar néctar, retorna a su colmena para dar la noticia.

Los científicos han identificado diversos tipos de comunicación en animales como los pájaros que establecen ciertos criterios para aparearse, demostrar hambre, marcar un territorio, etc.

Con respecto a la historia de la comunicación a través del lenguaje, encontramos ciertos aspectos opuestos; algunas palabras parecen imitar sonidos naturales (onomatopeyas), mientras que otro tipo de sonidos provienen de diversos estados emocionales tales como la risa o el llanto. Pero éstos dos últimos se consideran medios de comunicación, y más aún, son de los más antiguos que se conocen. Muchos son los expertos de la comunicación que aseguran que el lenguaje se ha desarrollado a partir de sonidos que acompañaban gestos; hoy en día podemos encontrar no menos de 3,000 lenguas que a medida que se desarrollan opacan a otras existentes.

La comunicación es el medio que nos mantiene conectados a todos los seres humanos entre sí. Necesitamos de ella para poder encarar el mundo en el cual vivimos. La comunicación es universal y sus requisitos no varían, independientemente del lugar en donde estemos.

El tipo de comunicación que establezcamos puede ser variado: existe la comunicación global, la escrita, la oral, la visual, entre otras.

Pero más allá del tipo de comunicación que establezcamos, todas poseen el mismo fin, transmitir un mensaje, idea, o pensamiento, básicamente en cualquier tipo de comunicación existe un transmisor que envía un mensaje a un receptor, esto lo hace a través de un medio o canal de comunicación. El receptor no sólo tendrá el trabajo de recibirlo, sino también de decodificarlo y posteriormente entenderlo; una vez hecho esto, el podrá o no enviar una respuesta a quien le transmitió el mensaje original, de esta forma se dará por aludido sabiendo que su destinatario la ha entendido.

La comunicación humana surgió en el momento en que nuestros ancestros en su lucha por la supervivencia y en respuesta a sus instintos se vieron obligados a transmitir a quienes les rodeaban, sus impresiones, sentimientos, emociones. Para ello se valieron de la mímica, de los gritos y las interjecciones.

Posteriormente surgió el lenguaje hablado y las manifestaciones pictóricas, aparecen las pinturas rupestres, los jeroglíficos; pudiendo así el hombre, por primera vez expresar su pensamiento de un modo gráfico.

Los rasgos que caracterizan genéricamente al lenguaje hablado son su uso utilitario y su propósito de comunicación. Estos dos rasgos, carácter utilitario y función, en la que predomina lo comunicativo sobre lo expresivo distinguen a la expresión oral de la escrita, por cuanto en esta última predomina la preocupación literaria.

Nunca se escribe exactamente igual que como se habla, ya que la lengua hablada permite palabras, construcciones, interrupciones, incorrecciones y desórdenes que no son posibles ni permisibles en la lengua escrita. Mejor o peor, con mayor o menor propiedad, todo el mundo sabe hablar para entenderse con los demás, esto es, para comunicar algo (¡hoy habrá una gestión en la Legislatura!), o expresar lo que le acontece o siente (¡me preocupa la situación económica del país!), o actuar sobre el interlocutor (¡espérame a la salida del trabajo!). Estas son, en síntesis, las funciones del lenguaje.

Al hablar, se cometen abundantes incorrecciones, se utilizan escasas palabras (aunque parezca lo contrario), muchas veces ni siquiera se rematan las frases, y es porque los gestos, la expresión del rostro, el tono de voz, la situación en que se habla, contribuyen a entender y ser entendido. En una palabra, todas estas cosas suplen la deficiencia de nuestro lenguaje oral.

La comunicación se define como el proceso por el cual la gente intenta compartir mensajes. El proceso de la comunicación es importante para las empresas que permiten cumplir funciones administrativas.

Algunos expertos señalan que la comunicación va más allá de que un simple hecho internacional de transmitir un mensaje. Antonio Lucas por ejemplo señala en su libro “la comunicación en la empresa y en las organizaciones” que la comunicación “esta tan presente en todos los procesos sociales, que se corre el peligro de considerar que todo acto humano, o al menos todo acto social, es comunicación”. Y en el mismo sentido, Carlos E. Sluzki dice que la comunicación “es uno de los procesos más significativos y más propios de la especie humana”. Paul Watzlawick va aún más allá, afirmando en su “Teoría de la comunicación Humana”, que la comunicación es una condición inherente a la vida y el orden social que trasciende incluso a la propia voluntad de los individuos. Según esta teoría “es imposible no comunicarse”, porque la comunicación es un proceso social circular y permanente en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean, como si no, manifestando múltiples modos de comportamiento distintos.

La comunicación es una rama de la comunicación administrativa pero cuando el origen se da en los grupos de como se organizaban dentro de la comunicación humana se da orígenes de Aristóteles y los persas, redactada de tal forma que sea posible y fácil de detectar cada una de ellas. Consiste en la elaboración de papeles como elementos de la rama de la comunicación directa e indirecta que hay entre los grupos.

La función de la comunicación en las organizaciones alude a la contribución de una actividad, a fin de mantener la estabilidad o equilibrio. En este caso el termino función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación. (Melvin L. De Fleur Y Sandra J. Ball-Rokeach, Teoría de la comunicación de masas, 4ª ed., Paidós, Barcelona, 1982).

La comunicación interna se da por añadidura en todo tipo de empresa, existen medios que comunican los procesos, procedimientos, noticias, nuevas campañas, convocatorias, etc., para el personal, todo esto mediante herramientas que llamaremos de intercomunicación, y para que estos mensajes sean recibidos de forma correcta a todo el personal, es necesario y fundamental mantener un puente estratégico efectivo.

La comunicación interna podría definirse técnicamente como un “proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y traslado a una persona o un grupo de ellas”, de tal manera que el significado percibido, debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir por su parte (Smith 1995, p.33 en Lucas, 1997).

La comunicación interna es un fenómeno que ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones.

Estas pautas pueden estar más o menos formalizadas, y cuando están planteadas hacia la mejora organizativa, tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad.

La comunicación no es algo que deba llevar a cabo una persona o un departamento, sino que es una responsabilidad y tarea de todos, pero si es importante asignar a alguien la tarea de gestionar, junto a la dirección, los procesos de comunicación.

La comunicación en las organizaciones no es tarea fácil, principalmente porque la comunicación, entendida como una cultura compartida por todos, es algo intangible y sin resultados positivos a corto plazo. Por eso es difícil implantarla dentro de las rutinas diarias de trabajo.

El último de los objetivos al que puede contribuir la comunicación interna es el de la mejora del propio funcionamiento de la organización. Sin una comunicación interna eficaz es imposible que cualquier organización funcione correctamente, sepa aprender de sus éxitos y errores pasados, sepa compartir sus experiencias y proponer estrategias de futuro. Sin embargo, con una comunicación interna bien planificada y gestionada no solo obtendremos lo anteriormente dicho, sino que se obtendrá el conocimiento compartido de todos los que componen la organización, con mas capacidad de aprendizaje.

1.2.2 Marco referencial.

La comunicación en las organizaciones por lo regular se considera un proceso en el que no hay un inicio claro, ni un final determinado, y donde siempre se refleja lo precedente e influyente en lo que sigue. Así, la comunicación en las organizaciones consiste en una actividad dinámica que mantiene cierto grado de estructura, lo cual, sin embargo, no es estática si no cambiante y se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización.

Cuando se estudia la comunicación en las organizaciones, es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje a nivel individual, grupal y organizacional, las características de la organización y el ambiente organizacional.

La comunicación interna.

Citando a Jardillier (1992) «La organización humana en la empresa» (Paidós, p. 134-149). Establece que tener una *organización comunicante* no es suficiente. Refiere que las organizaciones que funcionan mal son aquellas en las que cada uno recibe las informaciones necesarias en el momento en que ya es demasiado tarde para utilizarlas. Es decir, no se trata de problemas de papelería, circuitos o correo, sino de estructuras. Según Jardillier, para que esté organizada, la comunicación en la organización debe presentar las siguientes características:

- a) Debe tener finalidad, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto.
- b) Debe ser multidireccional, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna-externa.

c) Debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos, indicadores seleccionados en función de los objetivos.

d) Debe estar adaptada, integrando sistemas de información administrables y, adaptados a las necesidades específicas de cada sector teniendo siempre en cuenta la cultura del medio.

e) Debe ser flexible, para integrar lo informal y crear estructuras que lo favorezcan.

A partir de las definiciones de Bartolí y Jardillier, podemos concluir que la organización que pretenda ser verdaderamente comunicante y para que la comunicación esté suficientemente organizada no se debe dejar de lado la flexibilidad, la contingencia y la coherencia. La adaptación flexible y coherente a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la comunicación eficaz.

Según Ferrer, J. (La comunicación interna y externa en la empresa. EDIMARCO, 1992), históricamente han existido en México tres tipos de comunicación dentro de las organizaciones:

1. La comunicación interna o intrainstitucional, donde el mensaje fluye en tres direcciones: vertical descendente, vertical ascendente y horizontal.
2. La comunicación externa o interinstitucional, que es la que tiene lugar entre las empresas privadas o públicas y otras organizaciones que tienen vinculación con ella, como la prensa, algunas ONG y asociaciones productivas sociales, etc.

3. La comunicación comercial, cuyo propósito es informar a usuarios o clientes potenciales sobre las características de la organización, sus productos o servicios que venden. A partir de lo anterior, se puede ubicar en México la siguiente relación-integración de los distintos tipos de comunicación organizacional:
 - a) La comunicación organizacional interna, orientada e integrada por personal de recursos humanos, cubre las relaciones internas de la organización;
 - b) La comunicación externa, orientada hacia las relaciones públicas, cubre las relaciones con proveedores y administraciones públicas, las relaciones con inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, etc. y,
 - c) La comunicación comercial o publicidad, orientada a la mercadotecnia, cubre generalmente la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio y las ventas de la organización. Es decir, tres tipos de comunicación que reportan a tres áreas diferentes de la empresa y que en la realidad mexicana se traducen como tres departamentos para una sola función, la comunicación organizacional.

Para Joan Costa (Comunicación corporativa y revolución de los servicios, Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales, 1999, p298) es muy importante destacar 10 “axiomas” para explicar el papel de la comunicación como la actividad principal en la organización.

1. Lo más importante de la comunicación es el receptor, ya que este es quién determina la forma, el contenido, el lenguaje, las imágenes, los repertorios, los códigos, los valores y los medios.

2. La comunicación cuesta. Entre los cuales se encuentran: costo de acceso a la información (dificultad o facilidad) que presenta al destinatario; costo temporal (duración de la comunicación), costo energético (esfuerzo físico, si lo hay), el costo atencional (dificultad de percepción), costo intelectual (dificultad de comprensión) y el costo de riesgo (frustración).
3. La comunicación como un proceso dinámico que contiene los principios de retroacción. La sustancia del proceso de comunicación, es el retorno de la información, conocido como *feedback*.
4. La comunicación es dialéctica, el receptor no es pasivo y el emisor también es receptor.
5. Hay una comunicación interpersonal que es un paradigma y una comunicación de difusión que es unilateral. A su vez existe una comunicación próxima y lejana, cálida y carismática, fría y funcional, semántica y estética.
6. Hay dos modos por los cuales se manifiesta la comunicación: por medio de mensajes y de actos.
7. La administración de las empresas, la producción, la tecnología, la comercialización, etc, todas ellas son acciones, actos, actuaciones. Podemos imaginarlas situadas en un gráfico de barras verticales una al lado de otra. La comunicación es transversal. Atraviesa todas esas barras al mismo tiempo que las interrelaciona.

8. La comunicación abarca dos magnitudes. Física y Psicológica. La primera son los canales y los medios por los que circula la información. La segunda son los mensajes y los actos que contienen y transmiten información. Canales, medios, mensajes y actos, pueden ser humanos y/o técnicos.
9. Los mensajes han de ser correctamente establecidos por la empresa y comprendidos por su destinatario.
10. La comunicación no es sólo un proceso de influencias, sino también un poder persuasivo e informativo.

Según Abraham Perdomo Moreno uno de los principios del control interno es: “Dualidad o plurilateralidad de personas en cada operación; es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben de intervenir dos personas”.

De acuerdo con Paul Watzlawick, científico austriaco, los humanos no pueden dejar de comunicarse, la no comunicación no existe, hasta el silencio es un acto de comunicación.

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 y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son 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 para conseguir retener el talento.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que nos empuja inexorablemente el mercado, han de 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, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados 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.

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. El *feedback* es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos 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 es ahora inevitable, ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo a lo que en el tiempo supuso y puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, etc. Hemos considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva.

Manuales corporativos. El manual del vendedor y el *well come pack* se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.

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

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.

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 del siglo XXI. La comunicación interna 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. “*Rafael Muñiz González, Marketing en el siglo XXI, Centro de Estudios Financieros, 2010*”.

Redding y Sanborn (citados por Kreigger, 2001) definieron la *comunicación organizacional* como el envío y recibo de información dentro de una organización compleja. Su percepción del campo incluye la comunicación interna; las relaciones humanas; las relaciones entre administración y los trabajadores; las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal; las habilidades de comunicación y la evaluación de los programas de comunicación.

En el campo de la empresa como una organización con fines de negocios y de productividad, se encuentra el aporte de Ronald Adler (2005), quien entiende la comunicación desde dos perspectivas: la comunicación en la empresa, y los desarrollos profesionales para una *comunicación efectiva* en la organización, son una práctica de comunicación organizacional que está basada en las competencias del profesional. Por tanto afirma que la capacitación de los miembros de una organización es determinante para una compañía.

Adler, Ronald y Marquart, Jeanne (2005). *Comunicación Organizacional*. Principios y prácticas para negocios (trad. Pilar Mascaró Sacristán). México: McGraw-Hill Interamericana.

Paul Watzlavick (1921-2007). Uno de los principales autores de «La teoría de la comunicación humana» sobre terapia familiar. Es internacionalmente reconocido por sus contribuciones en la teoría de la comunicación, la práctica de la Terapia Breve y en las áreas de la cibernética aplicada a la interacción humana y teoría constructivista. Profesor Emérito de la Universidad de Stanford (Redfied, CH.E. U. de Chicago).

“Muchos conflictos y una buena parte de la ineficiencia laboral nacen de ese aislamiento o telón, que impide que la orden clara e incluso el espíritu de las más razonables respuestas lleguen a su destino. Saber comunicarnos bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos dentro de las empresas, debe existir una correcta comunicación que permita mantener informados a los trabajadores acerca de ciertos temas de interés”.

1.2.3 Aclaración de conceptos.

Comunicación.- La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”.

La **comunicación** es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación las personas obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

Para que la comunicación sea exitosa, el **receptor** debe contar con las habilidades que le permitan **decodificar el mensaje** e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor (con lo que el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo).

Entre los elementos que pueden distinguirse en el proceso comunicativo, se encuentra el **código** (un sistema de signos y reglas que se combinan con la intención de dar a conocer algo), el **canal** (el medio físico a través del cual se transmite la información), el **emisor** (quien desea enviar el mensaje) y el receptor (a quien va dirigido).

Comunicación interna. Estrategia de comunicación en las organizaciones que debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo, y además mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucionales.

La comunicación interna es un conjunto de programas coherentes que permiten racionalizar las funciones para cada servicio, elaborando cada uno de los circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas. Para la cultura de la organización, no se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.

La finalidad de la comunicación interna, incluye cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización; para poder llegar a esta finalidad hay que realizar una evaluación, un seguimiento y control y una supervisión de resultados.

La comunicación interna debe favorecer que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos internos, para que estos puedan comprender la marcha del negocio y los retos de la organización.

Tradicionalmente, se ha considerado que los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. En esta visión la comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores. Este sistema, si no proporciona la información necesaria provoca rumores al no recoger completamente las necesidades de información de los empleados. La comunicación informal consiste en aquellas acciones que no están planificadas y son el resultado de la interacción social, grupos, relaciones interpersonales, entre los miembros de una organización.

Eficiencia. Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia.

La eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y en muchos casos, situaciones complejas y muy competitivas.

Eficiente. Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Herramientas de comunicación. Son aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación y, en definitiva, de información.

En los entornos de enseñanza-aprendizaje, las herramientas de comunicación juegan un papel fundamental que ha variado por completo el panorama de la enseñanza, de forma que se camina hacia un nuevo paradigma de aprendizaje.

Departamento de ventas. Es el que se encarga de la distribución y venta de los productos y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento a los locales comerciales. En este departamento se prepara día a día el pedido de ventas a manufactura según su requerimiento, trabaja en conjunto con mercadeo para lanzamiento de productos, promociones y ofertas.

Este departamento está encargado de llevar control de inventarios de productos de cada una de las sucursales.

Este es el departamento prioritario de la empresa, ya que a través de su buena gestión la empresa puede vender. Es el departamento encargado de vender, distribuir y dar seguimiento de las diferentes rutas.

Mejora Continua. Es una filosofía de trabajo y de vida, que apunta al desafío permanente de las metas establecidas para alcanzar niveles superiores de efectividad y excelencia que logren satisfacción y deleite de los clientes, mejores resultados para la organización y la comunidad y mejor calidad de vida para los empleados.

En otras palabras: “La Mejora Continua es un sistema y filosofía gerencial que organiza a los empleados y procesos para maximizar el valor y la satisfacción para los clientes. Como sistema gerencial global, la mejora continua provee una serie de herramientas y técnicas que pueden conducir a resultados sobresalientes si se implementan consistentemente durante un período de varios años”. Actualmente es impensable el desarrollo y aún supervivencia de una organización que no apunte a la mejora continua.

Servicio al cliente. Es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes y hacer frente a las necesidades del mercado y las empresas; debe contemplar una estrategia dinámica.

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Calidad.- Conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Conjunto de condiciones que permiten asegurar la mejora continua de los procedimientos, procesos, y actividades, con la finalidad de controlar, prevenir y eliminar cualquier tipo de deficiencia en la presentación o producción de los bienes y servicios que dan a sus clientes o usuarios, con el propósito de proporcionar la máxima satisfacción con la mayor eficacia y eficiencia.

Organización. Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno.

Normas y/o procesos. Indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. Desde el punto de vista del individuo, le dicen lo que se espera de él. Todos los grupos tienen sus normas y procesos; a veces son sólo sobreentendidas, pero otras veces son explícitas, habladas y puede ser que hasta escritas.

Una vez que las normas y los procedimientos son establecidos y aceptados, influyen en el comportamiento de las personas sin necesidad aparente de controlarlas externamente.

De la misma manera, la función de las normas y los procedimientos dentro de la empresa es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

Evaluación Ambiental. Trata de identificar maneras de mejorar ambientalmente los proyectos y minimizar, atenuar o compensar los impactos adversos. Alertan pronto a los diseñadores del proyecto y su personal, sobre la existencia de problemas, por lo que las evaluaciones: posibilitan tratar los problemas ambientales de manera óptima y práctica, reducen la necesidad de imponer limitaciones al proyecto porque se pueden tomar pasos apropiados con anticipación o incorporarlos dentro del diseño del proyecto.

Medios de comunicación. Hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso comunicacional.

Los medios de comunicación son instrumentos en constante evolución, muy probablemente la primera forma de comunicarse entre los humanos fue la de los signos y señales empleados en la prehistoria, los que fueron evolucionando considerablemente hasta lograr incrementar sustancialmente la globalización.

Los medios de comunicación llegan a la población en forma masiva, produciendo cambios culturales a gran escala, positivos o negativos, como la televisión, radio o internet entre otros. También medios masivos de comunicación.

1.3 Hipótesis.

1.3.1 Hipótesis del trabajo de investigación.

Hi: A mayor comunicación interna en el departamento de ventas de la empresa “Herramientas Cleveland S.A. de C.V.” mejor servicio al cliente”.

1.3.2 Hipótesis nula.

Ho: A menor comunicación interna en el departamento de ventas de la empresa “Herramientas Cleveland S.A. de C.V.” mejor servicio al cliente”..

1.3.3 Operacionalización.

Unidad de análisis: El departamento de ventas de las empresa “Herramientas Cleveland S.A. de C.V.”

Variable Independiente: Comunicación interna.

Indicadores:

- Normas o procesos en el departamento de ventas.
- Instrumentos o documentación del proceso
- Capacitación o conocimiento del producto.
- Medios de comunicación

Variable Dependiente: Mejor servicio al cliente

Indicadores:

- Calidad del servicio.
- Nivel de entrega a clientes (planeación).
- Efectividad, eficiencia y economía.
- Metas y objetivos.
- Relaciones públicas

CAPÍTULO II.

HERRAMIENTAS CLEVELAND S.A DE C.V.

2.1 Antecedentes de la Empresa.

“Herramientas Cleveland S.A. de C.V.” es una compañía propiedad de Greenfield Industries, y se dedica a la fabricación y distribución de herramientas de corte de acero de alta velocidad y herramientas de carburo sólido.

Greenfield Industries. Es una compañía del grupo Top Eastern Drill Company (TDC) y se dedica a la manufactura de herramientas de corte de alta velocidad y carburo sólido en América y cuenta con marcas de prestigio para su distribución, Tales como: Top Eastern Drill Company (TDC), quien es el principal fabricante líder de herramienta de corte en acero de alta velocidad a nivel mundial, además es propietario de minas de Molibdeno y Tungsteno, se encarga de sus procesos de transformación y tiene una planta para fabricación de carburo sólido, es también fabricante de equipos para recubrimientos utilizados en la industria metalmeccánica.

Propietario ahora también de Greenfield Industries en EUA incluyendo cuatro plantas localizadas en Evans, Georgia; Clemson, South Carolina; Cd. De México, México; y Mississauga, Ontario, Canadá.

Cleveland	Greenfield MRO	Chicago Latrobe	Carburo
Producto enfocado a la industria en donde se requiere una herramienta de alto rendimiento.	Producto Enfocado al Mercado MRO, Ferretero y uso domestico.	Producto enfocado a la Industria.	Carburo Solido enfocado a la industria de alta producción.
Productos: Brocas desde 1 mm a 3", Rimas, Cortadores Verticales, Brocas para Centros, Buriles HSS y Cob, Machuelos HSS, Herramienta para Roscado, Fabricación de Hta Especial.	Productos: Brocas Fraccionales, Brocas Zanco ½", Brocas Para Concreto, Machuelos al Carbón, Seguetas, Buriles Calzados, Sierras Copa.	Productos: Brocas desde 1 mm a 3", Rimas, Cortadores Verticales, Brocas para Centros, Buriles HSS y Cobalto, Machuelos HSS	Productos: Brocas Zanco Recto, Cortadores Verticales, Brocas para centros, Rimas y Limas Rotativas.

También en el pasado reciente la empresa perteneció a Kennametal Inc; Líder global como proveedor de Herramientas, componentes de Ingeniería y materiales avanzados que son usados en procesos de producción, proveemos una amplia gama de herramientas tecnológicamente avanzadas, sistemas de Herramientas y servicios de Ingeniería. Nuestros productos usan materiales metalúrgicamente complejos basados en polvos de Carburo de Tungsteno, Aceros Alta Velocidad, cerámicas, diamantes industriales y otros materiales que son particularmente resistentes a la temperatura, abrasión, presión y desgaste.

Kennametal es líder del mercado de Herramientas de Corte en Norte América y el segundo en Europa y el mundo.

El mercado de Kennametal esta soportado por productos altamente calificados por sus marcas reconocidas mundialmente, incluyendo Kennametal, Cleveland Twist Drill, Greenfield, Chicago Latrobe, Blumol, Metal Removal, Greenfield Tap & Die, Hanita, Bassett, Vermont Tap & Die, Van Keuren, entre otras.

Industrial Products Group (IPG) tiene su sede corporativa en Evans, GA y es la organización encargada de la producción, distribución y servicios de Herramientas de Corte en Acero Alta Velocidad y Carburo Solido, soportada por 10 plantas en Estados Unidos, 1 en Brasil y 1 en México.

Herramientas Cleveland es parte del Grupo IPG encargada de la fabricación, distribución y servicios de Acero Alta Velocidad y Carburo Solido en México y América Latina.

- Fundada en 1960 como herramientas Tell.
- Herramientas Cleveland 1969: Propiedad de Cleveland Twist Drill USA. Esta empresa con más de 100 años de tradición en el Mercado Americano.
- Herramientas Cleveland 1994: Propiedad de Greenfield Industries. Esta empresa nació hace 150 años en USA.
- Herramientas Cleveland 1997: Propiedad de Kennametal IPG.
- Planta Pachuca cerró operaciones de fabricación en noviembre de 2006.
- Operaciones en México.

Las Operaciones en México están concentradas como siguen:

- ❖ Oficinas Administrativas de Ventas.
- ❖ Centros de Distribución.
- ❖ Fabricación de Brocas Alta Velocidad.

Fabricación de Brocas de uso general en acero alta velocidad, acabado ennegrecido, estampado y empaque, algunos productos son importados de nuestras Plantas en USA y empacados para su distribución, tales como Machuelos al Carbón, Brocas de Concreto, Buriles Calzados y Herramienta Especial.

Actualmente produciendo 300,000 pzas mensuales. La meta es producir 500,000 pzas mensuales al final del año 2008.

2.1.1 Historia.

La empresa fue fundada en el año de 1960 por los Señores Telleria, quienes comenzaron con un pequeño taller de fabricación de herramientas en Pachuca, Hidalgo.

En este tiempo la maquinaria era escasa, pero se tenía mucha experiencia y conocimiento en herramientas de corte.

El nombre de la empresa era HERRAMIENTAS TELL. HERRAMIENTAS CLEVELAND, S.A. DE C.V. nace en el año de 1969, para este tiempo ya había sido adquirida Herramientas Tell por CLEVELAND TWIST DRILL esta empresa estaba ubicada en Cleveland, Ohio, en Estados Unidos de América.

Esta empresa contaba con más de 100 años de tradición en el Mercado Americano.

Como fue pasando el tiempo la empresa fue adquiriendo muchísima experiencia con la asesoría de Cleveland Twist Drill y también con los trabajadores especializados con varios años de trabajo y con supervisión de ingenieros mexicanos. También se hizo una de las empresas más importantes en el estado de Hidalgo y sobre todo en la ciudad de Pachuca.

Con la globalización mundial, Cleveland Twist Drill junto con Herramientas Cleveland, S.A. DE C.V. fueron adquiridas por la empresa Greenfield Industries, Inc. en 1994.

También esta empresa contaba con una experiencia muy larga de 150 años en USA.

Sigue el tiempo su marcha y de nueva cuenta el Grupo Greenfield Industries, Inc. Es adquirido por Kennametal Industrial Products Group en 1997.

Una empresa líder mundial en la fabricación de plaquitas (Insertos) de carburo sólido.

Con los diferentes cambios en las economías mundiales, la administración Kennametal decide como plan estratégico cerrar la planta de fabricación de México en Pachuca en Noviembre de 2006.

La operación en México siguió, con una pequeña planta de producción en la ciudad de México y con un plan exitoso de comercialización de los productos tradicionales y nuevos productos.

Y siguiendo con la Globalización y las grandes inversiones, se vuelve a tomar la decisión por parte de la administración Kennametal de vender las plantas de fabricación de herramienta redonda de alta velocidad.

El grupo que adquiere estas plantas ubicadas en Estados Unidos, Canadá y México, también adquiere las diferentes marcas de tradición, que se han manejado a través de los años.

El nombre de la empresa compradora es Top Eastern Drill Company (TDC) en el año de 2009.

Hasta esta fecha Herramientas Cleveland, S.A. de C.V. sigue la operación en México bajo la administración de Greenfield Industries, Inc. Y está a la vez bajo la administración de Top Eastern Drill Company.

2.1.2 Cleveland planta Pachuca.

Fue una empresa muy tradicional en la calidad de los productos que se fabricaban, con una plantilla de hasta 250 trabajadores, en los años 80's era la empresa número uno en el mercado industrial.

2.2 Cleveland en la actualidad.

Es una empresa de mucho prestigio, y con el apoyo de inversiones extranjeras, sigue teniendo una participación muy importante en el mercado nacional y que ha ganado a través de más de 50 años de tradición en la fabricación de herramientas, con calidad y renombre de sus marcas, además cuenta con gente muy valiosa que se han comprometido con la empresa, para seguir construyendo el reconocimiento de la industria automotriz y la industria manufacturera en México.

2.2.1 Visión.

Nuestra visión es ser el mejor proveedor en soluciones de herramientas de corte en el año 2014, cumpliendo con un nivel de servicio al cliente del 92%.

2.2.2 Misión.

Nuestra misión es suministrar herramientas de corte de alta calidad con un servicio integral, cumpliendo con las normas nacionales e internacionales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

2.2.3 Código de Ética.

Actuamos siempre con la mayor integridad, respetando la legalidad, la moral y la ética.

Nuestro Código de Ética y Conducta Comercial son una condición indispensable en la contratación de todos los empleados de Herramientas Cleveland S.A de C.V.

Respeto Total a los clientes, y completa confidencialidad a su información.

Queda prohibido cualquier tipo de acoso entre empleados que cree una ofensa en el entorno de trabajo.

Herramientas Cleveland S.A. de C.V. ofrece empleo en igualdad de condiciones a cualquier individuo calificado para las funciones del puesto independientemente de su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, minusvalía, estado civil, orientación sexual, cumpliendo siempre con los marcos legales establecidos.

2.3 Políticas.

2.3.1 Política de Calidad.

En Herramientas Cleveland S.A. de C.V., le damos un valor excepcional a nuestros clientes, buscamos su satisfacción total, proporcionamos el servicio más adecuado a sus necesidades, para ello cumplimos con las normas nacionales e internacionales, y en productos especiales atendemos a las especificaciones de nuestros clientes, sin descuidar la mejora continua en todos nuestros procesos.

2.3.2 Política de seguridad, higiene y medio ambiente.

En Herramientas Cleveland, S.A. de C.V., que es un fabricante y distribuidor de herramientas, suministros y accesorios para el trabajo de metales y la industria de la construcción, líder en el mundo, estamos comprometidos a manejar la empresa de manera que se salvaguarde la salud y seguridad de las personas que aquí trabajen, así como los recursos naturales y el medio ambiente.

Para lograrlo se implementa un sistema de administración para cumplir con todas leyes, reglamentos y normas en materia de seguridad, higiene y de protección al medio ambiente.

La empresa se compromete a:

- ❖ Vigilar el desempeño, realizar auditorías y tomar las acciones necesarias para mejorar continuamente nuestro rendimiento en materia de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (SHMA).
- ❖ Mantener un ambiente de trabajo de acuerdo a lo que marcan a las leyes, reglamentos y normas en la materia así como una relación cordial con las autoridades y la comunidad.
- ❖ Evaluar las operaciones de la empresa con el objetivo de minimizar la emisión de contaminantes y el riesgo de accidentes laborales y ambientales.

Los gerentes y supervisores son responsables de hacer que cada empleado ó trabajador cumpla con esta política. Todos los empleados y trabajadores son directamente responsables de realizar sus actividades en conformidad con esta política.

Esta política está disponible para todos los trabajadores y empleados de nuestra compañía y el público en general.

Puestos en el departamento de ventas.

- Asistente de servicio al cliente.
- Vendedor.
- Administración de Ventas.
- Gerente de Ventas.

2.4.2 Productos.

La empresa “Herramientas Cleveland, S.A. de C.V.”, provee una amplia gama de productos para la industria metal mecánica como herramientas de corte en acero de alta velocidad y en carburo entre los productos con que cuenta la empresa tenemos:

❖ **BROCAS:**

-SERIE NORMAL: Están en diferentes medidas fraccionales, numéricas, alfabéticas y milimétricas.

-SERIE LARGA: Son similares a la serie normal, excepto que sus longitudes de canal y total son mayores.

-ZANCO RECTO AUTOMOTRIZ: Estas Brocas son fabricadas con arrastrador para ser montadas en boquillas de zanco cónico.

-ZANCO CÓNICO: Estas Brocas son de longitudes Taper Length cumplen con la norma A.S.A.

-SERIE EXTRA LARGA: (con zanco cónico y recto). Son para operaciones de barrenado en donde la inaccesibilidad o profundidad extrema de un agujero son tales, que la longitud más larga nos permite tener una gama más amplia de barrenados.

-ZANCO RECTO DE ½”: Son para operaciones con herramientas manuales y operaciones de mantenimiento.

-PARA CENTROS: Son para generar centros de apoyo en partes metálicas que van a ser maquinadas entre centros.

- ❖ RIMAS: Para máquina zanco recto y zanco cónico, pueden ser de canales rectas o helicoidales. Son para dar acabado a los barrenos hecho con las brocas.
- ❖ MACHUELOS: Para usos generales, para generar cuerdas (de diferentes formas y número de hilos) pueden utilizarse manualmente o con máquina.
- ❖ CORTADORES VERTICALES: Están diseñados para fresar específicamente aunque también pueden barrenar, son una herramienta muy versátil y se puede utilizar en diferentes posiciones. También pueden usarse para mejorar el acabado superficial de partes previamente desbastadas con avances altos.

La geometría de sus canales y el afilado de sus labios de corte, proporcionan cortes más rápidos, mayor capacidad en la eliminación de rebaba, y una mayor vida de la herramienta.

- ❖ OTRAS HERRAMIENTAS:
- ❖ EXTRACTORES PARA TORNILLOS: Es una herramienta indispensable para remover fácilmente: Tornillos, tapones de tuercas, pernos con tuerca, tirantes, uniones, etc.
- ❖ BURILES: Son herramientas que se utilizan para desbaste de materiales y se pueden tener en Acero Alta Velocidad y Acero Alta Velocidad al Cobalto.

- ❖ CUCHILLAS PARA TRONZAR: Es una herramienta que sirve para corte de metales en tornos automáticos para hacer una gran variedad de trabajos.
- ❖ BURILES REDONDOS TIPO GORTON: Son utilizados para operaciones en diámetros internos.
- ❖ CORTADORES CIRCULARES WOODRUFF: Estos cortadores son indispensables para la elaboración de cuñeros.

Y NUEVOS PRODUCTOS COMO:

- ❖ BURIL CALZADO.
- ❖ BROCAS PARA CONCRETO.
- ❖ BROCAS PARA VIDRIO.
- ❖ SIERRAS COPA BI-METÁLICA.
- ❖ LIMAS ROTATIVAS.
- ❖ LÍNEA DE BROCAS Y CORTADORES DE CARBURO SÓLIDO.

CAPÍTULO III.

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA “HERRAMIENTAS CLEVELAND, S.A. DE C.V.”

3.1 Importancia de una comunicación interna eficiente en el departamento de ventas.

Como podemos observar, distintas teorías plantean la importancia de la comunicación interna. En un sistema informativo bidireccional entre la jefatura y el área de ejecución de la venta, se deben tener en cuenta algunas características específicas de los vendedores ya que se trata de un colectivo especialmente volátil, no tan disponible como el personal interno por lo que esto le confiere ciertas peculiaridades a este grupo, con menos facilidad de comunicación hacia la empresa, siendo a la vez uno de los elementos que mejor conocen la importancia de ser concreto y claro con el cliente al igual que la importancia del tiempo.

Dado lo anterior, la comunicación interna debe ser el medio por el cual, el departamento de a conocer a los vendedores toda aquella información útil que le permita mantenerse informado y actualizado de los cambios dentro de la Organización, de tal manera que se les haga ver las posibilidades de desarrollo, que exista motivación al tener presentes sus oportunidades a futuro. Es beneficioso para ambas partes que estén en comunicación con sinceridad, honestidad y con objetividad, de tal forma que se comunique lo que se ha hecho bien por un lado y lo que es susceptible de mejorar.

En general todo el quipo de comercialización debe de tener información actualizada de los productos, precios, plazos, gama, etc. por lo que necesitan una comunicación rápida ya que son los que ejecutan la labor delante del cliente. La comunicación interna es el eje del equipo comercial en su actividad, ya que ayuda a la motivación y control, tanto para dar información al cliente, así como para recibir información de campo por parte de los vendedores.

3.2 Metodología.

Como hemos comentado, la comunicación que se desarrolla dentro de cualquier organización no debe dejarse al azar, ni a la buena intención, es necesario que su efectividad sea objeto de un estudio mediante un examen metódico acerca del estado de las comunicaciones internas de las organizaciones.

El diagnóstico es el primer paso para conocer el estado actual de la comunicación interna de una organización. Se trata de conocer los modos de comunicación existentes, qué medios se utilizan, y con qué eficacia, qué información se da y cual no. Esta primera fase informa sobre los puntos fuertes y débiles del sistema de comunicación del departamento de venta, en lo que se refiere al flujo de comunicación ascendente y descendente.

Con el fin de aportarnos una radiografía de cómo se está comunicando el departamento de venta y revisar las prácticas de comunicación interna, detectar necesidades informativas, de líderes o mandos a sus colaboradores y viceversa.

Tras la recolección de información se analizarán los resultados obtenidos pues estos nos proporcionan juicios de valor, sobre las posibles áreas de oportunidad en la comunicación existente, las disfunciones en aspectos relacionados con la comunicación e información y sobre la forma en que se pueden llevar a cabo para la elección de la estrategia interna, con el fin de permitir hacer recomendaciones de valor.

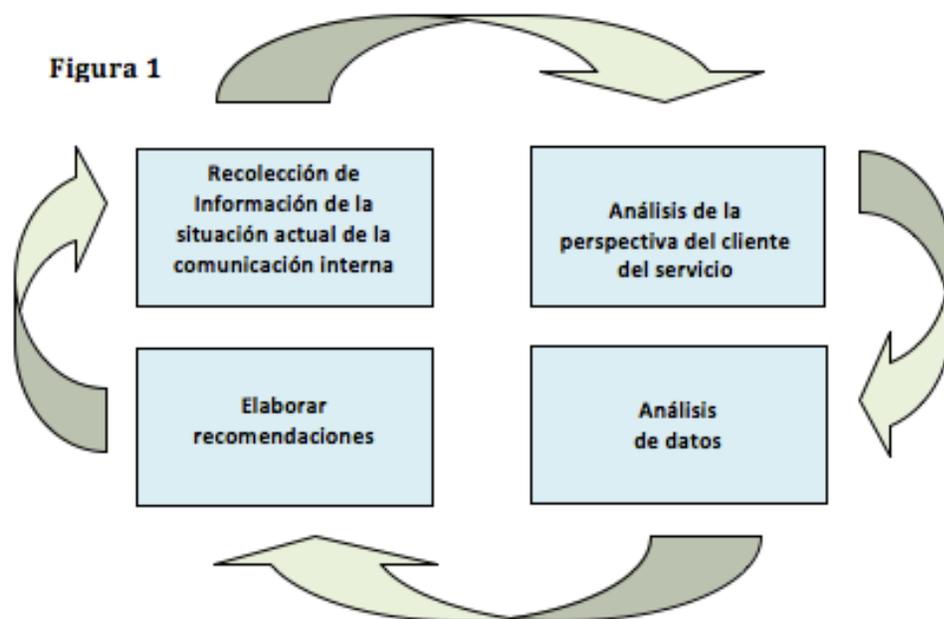
Por otra parte, la focalización para mejorar el servicio al cliente, pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos, si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno (es decir, al trabajador), difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos (clientes) por lo cual, el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente se hace necesario para poder diseñar cualquier recomendación, por lo que se pretende plasmar los resultados actuales y beneficios de mejora en las acciones de comunicación interna en el departamento de venta.

La comunicación interna es una herramienta ideal para conseguir un mejor posicionamiento e imagen corporativa. Esta última fase concluye con las propuestas de medidas que porten valor mediante la fundamentación el reinicio del proceso planificador.

Si consideramos la comunicación interna como un conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa, y que a su vez esta repercute en la mejora del servicio al cliente, podemos entenderla como la herramienta que posibilita la identificación de necesidades de servicio al cliente y el grado en el que son cubiertas.

Por lo que esta metodología consta de cuatro fases representadas en la **Figura 1**.

1. Recolección de Información de la situación actual de la comunicación interna.
2. Análisis de la perspectiva de cliente del servicio.
3. Análisis de datos.
4. Elaborar recomendaciones.



3.3 Recolección de Información y análisis.

Para el análisis de la situación actual de la empresa utilizamos el método no experimental, basándonos en la aplicación de cuestionarios/entrevistas al personal que labora en el área de ventas con el objetivo de tener un panorama amplio de la problemática existente.

Podemos dividir estos métodos de recolección de datos de la siguiente manera:

1. **Cuestionarios.**

- a. **Comunicación interna (vendedores).**- El objetivo es conocer en qué medida los empleados conocen la empresa, su grado de pertenencia y verificar en qué nivel es efectiva la comunicación interna.
- b. **Liderazgo.**- Cuyo objetivo es evaluar la percepción de los empleados con respecto a su jefe directo.
- c. **Nivel de duplicidad de funciones con área comercial.**

2. **Entrevista.**- Aplicada a Jefes de procesos con el objeto de obtener información que nos permita conocer la problemática de comunicación interna desde un punto de vista gerencial, del mismo modo las herramientas que se utilizan actualmente para tal fin.

3.3.1 Dirección de la Comunicación Interna.

El método que utilizaremos para la recolección de datos será una entrevista estructurada (**Anexo I**), aplicada a los dos puestos directivos del departamento de ventas, la gerencia y la subgerencia (**Tabla I y II**) respectivamente, el objetivo es que nos aporte el panorama de la situación actual de la dirección de la comunicación interna, y una percepción de cómo fluye ésta de los niveles superiores hacia el grupo de colaboradores del departamento de ventas, las preguntas de la entrevista serán valoradas en la medida que nos aporten indicadores y perspectivas generales de los ámbitos internos de la comunicación.

Según Alejandro Formanchuk (Licenciado en Comunicación Social y consultor en comunicación organizacional), los principales problemas de comunicación interna en gran parte de las empresas de América Latina son:

- ✓ Problemas por falta de coherencia.
- ✓ Problemas por un liderazgo negativo.
- ✓ Problemas por falta de confianza en la comunicación.
- ✓ Problemas por una mala estructura organizacional.
- ✓ Problemas por subestimar al personal.

Las preguntas de la entrevista fueron estructuradas para identificar algunos de los puntos siguientes:

Comunicación Descendente.

El objetivo de estas preguntas es identificar si los jefes del departamento de ventas tienen buena comunicación con sus subordinados, ya que en ciertas ocasiones los líderes no comunican de manera adecuada, tienen la idea de que hablar es comunicarse, muchas veces da por hecho que lo que dijo se entendió, hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.

Motivación.

Se formularon algunas preguntas para conocer la motivación de jefe a subordinado, dado que un problema regular existente de comunicación interna es subestimar al personal o considerar que un empleado tiene que hacer lo que se le pide y nada más, y tampoco se incentiva la participación, motivación o integración.

Comunicación.

Preguntas para saber cómo se encuentra la comunicación en la estructura de la empresa en el departamento de ventas.

Una de las razones por las cuales se plantearon, se debe a que otro problema en las empresas de comunicación interna es una inadecuada estructura organizacional y que no existan lineamientos de comunicación estandarizados, por lo que es importante saber si el área de atención a clientes es burocrático ya que esto impide la comunicación rápida y eficaz, así mismo tener certeza de que exista honestidad y ética en el área de ventas.

Se recolectó la siguiente información:

Tabla I (Entrevista al Gerente de Ventas)

  Herramientas Cleveland S.A de C.V. Entrevista (Comunicación Descendente) 	
Datos Generales	
Nombre de la empresa (Solo nombre ó Razón Social)	Herramientas Cleveland S.A de C.V
Nombre del entrevistado (Nombre y Apellido)	(Omitido por privacidad)
Puesto/Cargo del Entrevistado:	Gerente del Depto. de Ventas
<p>Buenos días / tardes, Mi nombre es.... (Menciona Nombre y Apellido). Egresado (a) de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA). Actualmente estamos realizando un estudio relacionado a la buena comunicación dentro de Herramientas Cleveland S.A de C.V. Su participación es muy importante puesto que aportará elementos que nos permitan identificar puntos críticos relacionados a la comunicación en el departamento de ventas. ¿Sería tan amable de regalarme algunos minutos de su tiempo para contestar algunas preguntas?. La información que nos proporcione será tratada confidencial y exclusivamente para los fines de la presente.</p>	
Cuestionario:	
Comunicación Descendente	
1.- ¿Cree transmitir la información suficiente a sus subordinados?	
R=No al 100%	

2.- ¿Está seguro que la información transmitida a sus subordinados la entienden?
R=Si
3.- ¿Confía al 100% en tus subordinados?
R=al 100%
4.- ¿Cuáles son los canales por los cuales generalmente transmites la información a tus subordinados?
R=Juntas, trabajo en equipo, email
5.- ¿Existe un algún procedimiento establecido de comunicación interna?
R=No
6.- ¿Se tiene establecidos objetivos en el departamento?
R=Si
7.- ¿Cada cuando se da a conocer los avances de el alcance de los objetivos?
R=Cada trimestre
8.- ¿Se da a conocer el estatus de dichas reuniones al resto del departamento?
R= No
9.- ¿Cuáles considera que son las posibles causas de los problemas de comunicación en el departamento?
R=La falta de atención o mal entendimiento en las indicaciones
10.- ¿Cuándo consideras la respuesta de la gerencia a un conflicto?
R= Se hacen juntas informativas y de solución de problemas
11.- ¿Cuál es el rasgo diferenciador de la empresa con respecto a la competencia?
R=Calidad
Motivación
12.- ¿Los vendedores tienen incentivos por llegar a sus metas?
R=No
13.- ¿Cómo motivan a sus vendedores al cierre de mes para llegar a sus objetivos?
R=No se motiva se presiona
14.- ¿Hacen dinámicas para integrar el equipo de trabajo?
R=No
Comunicación
15.- ¿Tienen algún código de ética o conducta dentro del departamento de ventas?
R=No
16.- ¿Qué función tiene servicio al cliente en tu empresa?
R=Resolver problemas de clientes, logística, necesidades de producto, enlace entre la cía. y el cliente

Tabla II (Entrevista al Subgerente de Ventas)

  Herramientas Cleveland S.A de C.V. Entrevista (Comunicación Descendente) 	
Datos Generales	
Nombre de la empresa (Solo nombre ó Razón Social)	Herramientas Cleveland S.A de C.V
Nombre del entrevistado (Nombre y Apellido)	(Omitido por privacidad)
Puesto/Cargo del Entrevistado:	Subgerente de Ventas
<p>Buenos días / tardes, Mi nombre es.... (Menciona Nombre y Apellido). Egresado (a) de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA). Actualmente estamos realizando un estudio relacionado a la buena comunicación dentro de Herramientas Cleveland S.A de C.V. Su participación es muy importante puesto que aportará elementos que nos permitan identificar puntos críticos relacionados a la comunicación en el departamento de ventas. ¿Sería tan amable de regalarme algunos minutos de su tiempo para contestar algunas preguntas?. La información que nos proporcione será tratada confidencial y exclusivamente para los fines de la presente.</p>	
Cuestionario:	
Comunicación Descendente	
1.- ¿Cree transmitir la información suficiente a sus subordinados?	
R=No	
2.- ¿Está seguro que la información transmitida a sus subordinados la entienden?	
R=No, porque la comunicación es por radio.	
3.- ¿Confía al 100% en tus subordinados?	
R=No, al 90%, porque lo que dicen luego no coincide	
4.- ¿Cuáles son los canales por los cuales generalmente transmites la información a tus subordinados?	
R=Correo, teléfono o radio.	
5.- ¿Existe un algún procedimiento establecido de comunicación interna?	
R=No existe	
6.- ¿Se tiene establecidos objetivos en el departamento?	
R=Si de ventas en dinero	
7.- ¿Cada cuando se da a conocer los avances de el alcance de los objetivos?	
R=Mensualmente	
8.- ¿Se da a conocer el estatus de dichas reuniones al resto del departamento?	
R=Si por medio de memos	
9.- ¿Cuáles considera que son las posibles causas de los problemas de comunicación en el departamento?	
R=Dar por hecho cosas	
10.- ¿Cuándo consideras la respuesta de la gerencia a un conflicto?	
R=No había do necesidad es mejor resolverlo en el departamento	
11.- ¿Cuál es el rasgo diferenciador de la empresa con respecto a la competencia?	
R=Calidad del producto ya que cumplen con varias normas internacionales y la experiencia en el mercado nacional de 50 años	

Motivación	
12.- ¿Los vendedores tienen incentivos por llegar a sus metas?	R=Ninguno
13.- ¿Cómo motivan a sus vendedores al cierre de mes para llegar a sus objetivos?	R=Con Presión y se le pregunta si necesita apoyo o herramientas.
14.- ¿Hacen dinámicas para integrar el equipo de trabajo?	R=Se han hecho 3 pero no ha servido de mucho
Comunicación	
15.- ¿Tienen algún código de ética o conducta dentro del departamento de ventas?	R=No
16.- ¿Qué función tiene servicio al cliente en tu empresa?	R=Pendiente

Durante la entrevista observamos que los jefes mencionan tener buena comunicación con sus subordinados, los líderes comunican o dan por hecho que se dan a entender, es importante su opinión ya que en ocasiones hay distintas versiones sobre los hechos y nadie se ocupa de aclarar nada.

En términos generales, ambas entrevistas (**Tabla I y II**) reflejan que los jefes tienen la percepción de que dan a entender las órdenes que giran, por el lado del producto, dan a conocer que comercializan un producto de alta calidad y posicionado en el mercado con respecto de la competencia, tomando en cuenta las herramientas de comunicación tecnológica, cuentan con varios tipos de ellas; sin embargo reconocen que no se tiene establecido un esquema de premios o motivación hacia los vendedores que les sirva de motor para dar el mejor esfuerzo cada vez.

Los directivos debe tratar de mantener los canales de comunicación abiertos, estar dispuestos a escuchar lo que sus empleados tienen para decir, desde quejas, comentarios, reclamos, sugerencias, peticiones, cualquiera que sea el propósito de su comunicación, el empleado necesita afianzar su confianza hacia la empresa, demostrando un interés real, no obstante todo ello dependerá del estilo de comunicación de los propios empleados, por lo que es importante conocer ambas perspectivas.

3.3.2 Comunicación Interna de los Colaboradores.

La empresa “Herramientas Cleveland, S.A. de C.V.”, cuenta con personal especializado en el campo de las ventas con vasta experiencia en el ramo ferretero. Dicho personal se encuentra distribuido en algunos estados de la República Mexicana y actualmente se cuenta con una plantilla de 17 vendedores.

La herramienta de recolección de datos fue aplicada al total de nuestra Población de Vendedores por lo que no es necesario el tomar una muestra representativa, es muy importante abarcar el total de estos elementos ya que nos darán una perspectiva general de la comunicación dentro de la organización.

Continuando con la recolección de datos para nuestro estudio, nos basamos en una encuesta diseñada Online (en línea), enviada a la fuerza de ventas (**Anexo II**), donde el internet es base primordial para facilitar su aplicación. Ésta encuesta nos ayudará a verificar y comparar la información que nos proporcionó previamente el área directiva del departamento, además de poder encontrar información relevante, interesante y útil, que nos permita adicionalmente identificar áreas de oportunidad y sirvan los resultados como retroalimentación dentro del departamento.

Como se ha comentado y observado en la realización del presente trabajo la comunicación juega un papel de suma importancia en cualquier sistema, debido a que es la forma de interacción por la cual se transmite un mensaje pudiendo tener o no una respuesta así como una retroalimentación por parte del emisor.

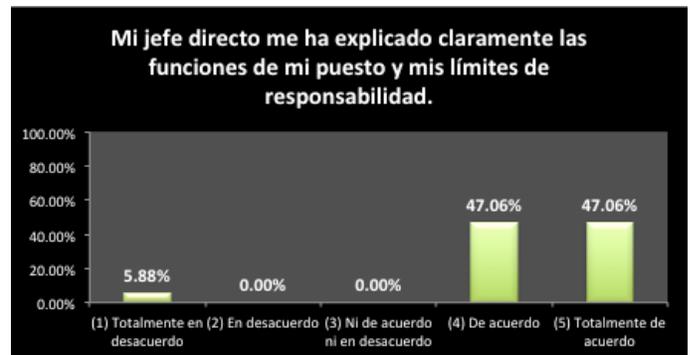
De esta manera la comunicación en las organizaciones es de gran relevancia para el logro de sus objetivos y mejor interacción entre las personas que pertenecen a dicha organización.

Obtuvimos la siguiente información:

Respuestas de encuestas a Vendedores

Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidad.

(1) Totalmente en desacuerdo	5.88%
(2) En desacuerdo	0.00%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.00%
(4) De acuerdo	47.06%
(5) Totalmente de acuerdo	47.06%
Total general	100.00%



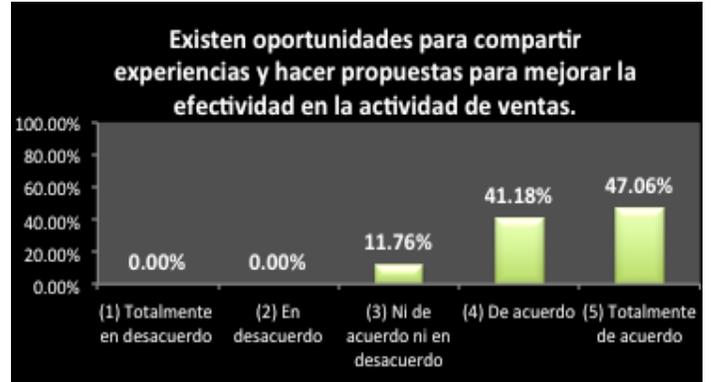
La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades

(1) Totalmente en desacuerdo	0.00%
(2) En desacuerdo	0.00%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.00%
(4) De acuerdo	47.06%
(5) Totalmente de acuerdo	52.94%
Total general	100.00%



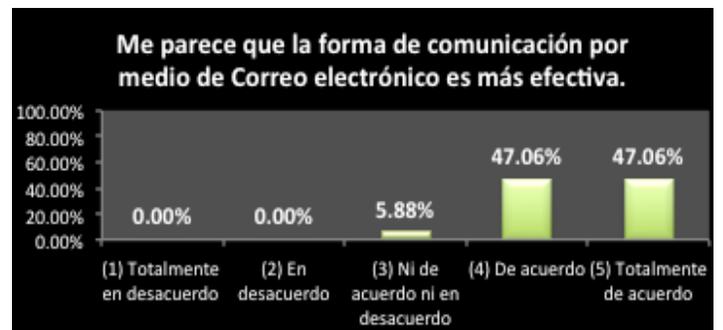
Existen oportunidades para compartir experiencias y hacer propuestas para mejorar la efectividad en la actividad de ventas.

(1) Totalmente en desacuerdo	0.00%
(2) En desacuerdo	0.00%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11.76%
(4) De acuerdo	41.18%
(5) Totalmente de acuerdo	47.06%
Total general	100.00%



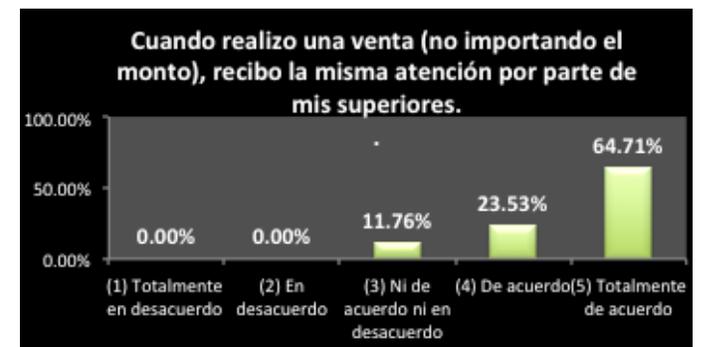
Suma de Me parece que la forma de comunicación por medio de Correo electrónico es más efectiva.

(1) Totalmente en desacuerdo	0.00%
(2) En desacuerdo	0.00%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5.88%
(4) De acuerdo	47.06%
(5) Totalmente de acuerdo	47.06%
Total general	100.00%



Cuando realizo una venta (no importando el monto), recibo la misma atención por parte de mis superiores.

(1) Totalmente en desacuerdo	0.00%
(2) En desacuerdo	0.00%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11.76%
(4) De acuerdo	23.53%
(5) Totalmente de acuerdo	64.71%
Total general	100.00%



La información que recibo siempre es a través de rumores, o canales de comunicación informales.

(1) Totalmente en desacuerdo	52.94%
(2) En desacuerdo	23.53%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17.65%
(4) De acuerdo	5.88%
(5) Totalmente de acuerdo	0.00%
Total general	100.00%



Recibo en "forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.

(1) Totalmente en desacuerdo	5.88%
(2) En desacuerdo	11.76%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11.76%
(4) De acuerdo	52.94%
(5) Totalmente de acuerdo	17.65%
Total general	100.00%



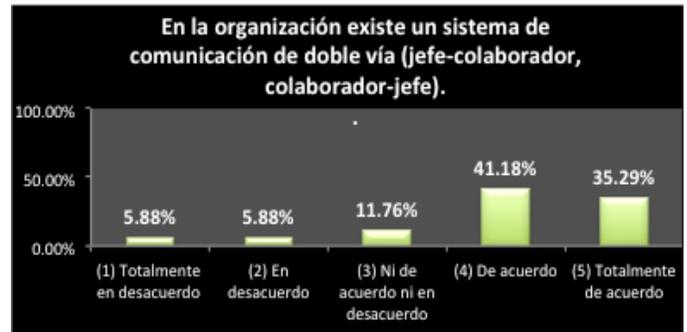
Mi opinión e ideas se han tomado en cuenta para tomar decisiones importantes.

(1) Totalmente en desacuerdo	0.00%
(2) En desacuerdo	5.88%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35.29%
(4) De acuerdo	58.82%
(5) Totalmente de acuerdo	0.00%
Total general	100.00%



En la organización existe un sistema de comunicación de doble vía (jefe-colaborador, colaborador-jefe).

(1) Totalmente en desacuerdo	5.88%
(2) En desacuerdo	5.88%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11.76%
(4) De acuerdo	41.18%
(5) Totalmente de acuerdo	35.29%
Total general	100.00%



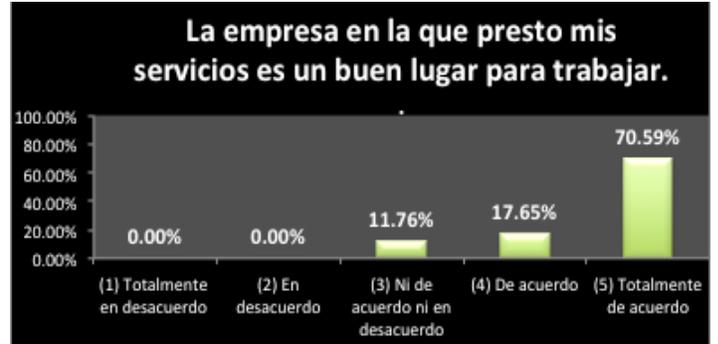
En la empresa hay un ambiente de colaboración mutuo para el logro de los objetivos.

(1) Totalmente en desacuerdo	0.00%
(2) En desacuerdo	0.00%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11.76%
(4) De acuerdo	64.71%
(5) Totalmente de acuerdo	23.53%
Total general	100.00%



La empresa en la que presto mis servicios es un buen lugar para trabajar.

(1) Totalmente en desacuerdo	0.00%
(2) En desacuerdo	0.00%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11.76%
(4) De acuerdo	17.65%
(5) Totalmente de acuerdo	70.59%
Total general	100.00%



Cuando realizo un buen trabajo, siempre es reconocido.

(1) Totalmente en desacuerdo	0.00%
(2) En desacuerdo	5.88%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17.65%
(4) De acuerdo	58.82%
(5) Totalmente de acuerdo	17.65%
Total general	100.00%



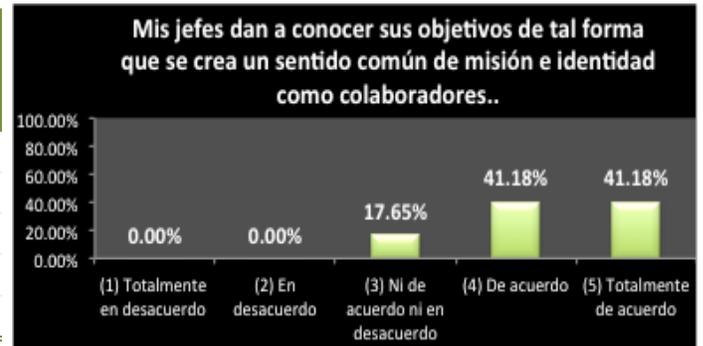
Cuento con las herramientas y equipo necesarios para estar en comunicación con el departamento de Ventas y mis clientes.

(1) Totalmente en desacuerdo	5.88%
(2) En desacuerdo	5.88%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11.76%
(4) De acuerdo	35.29%
(5) Totalmente de acuerdo	41.18%
Total general	100.00%



Suma de Mis jefes dan a conocer sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad como colaboradores.

(1) Totalmente en desacuerdo	0.00%
(2) En desacuerdo	0.00%
(3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17.65%
(4) De acuerdo	41.18%
(5) Totalmente de acuerdo	41.18%
Total general	100.00%



De acuerdo a las respuestas de encuestas a vendedores realizadas en la empresa “Herramientas Cleveland S.A. de C.V.” para conocer su percepción de comunicación interna de la organización, a la cual prestan sus servicios, se pudieron determinar puntos importantes a destacar de la comunicación entre jefes directos y subordinados.

Se puede observar que no existe una comunicación de doble vía (Jefe - Subordinados, Subordinados - Jefe) al 100%, también los vendedores no están completamente satisfechos en que sus jefes den a conocer los objetivos de tal forma que se cree un sentido común de misión e identidad con la organización y el ambiente no sea el más conveniente para el logro de los objetivos. Al no existir una comunicación de doble vía, es previsible que los subordinados no tienen la misma atención de sus superiores cuando realizan una venta sin importar el monto, al igual no existe en gran medida la oportunidad para compartir experiencias y hacer propuestas para mejorar la efectividad en la actividad de ventas y a su vez las opiniones e ideas de subordinados no sean tomadas en cuenta para decisiones importantes en la organización.

El tema de capacitación es un punto más que se pudo detectar en las respuestas de los vendedores ya que contestaron no saber sus límites de responsabilidad, procesos y función de puesto, al igual no tienen el conocimiento total de su catalogo de productos.

Con relación a medios de comunicación expresaron los encuestados que el correo electrónico es el medio de comunicación más utilizado y efectivo, lo emplean para comunicarse con sus jefes directos, sin dejar de lado la segunda opción más utilizada que es el radio, pero este segundo es para la comunicación entre compañeros de ventas.

Los puntos anteriores conllevan a que cuando realizan un buen trabajo los vendedores, no les es reconocido; sin embargo consideran que “Herramientas Cleveland” sea un buen lugar para trabajar.

Cabe mencionar que el análisis anterior no está representado en gran porcentaje por vendedores de la empresa “Herramientas Cleveland”, pero si es importante que la empresa lo tome en consideración para poder evitar problemas mayores de comunicación, así como exista un grupo de ventas comunicado para hacer trascender a la organización en el mercado.

Siempre se pueden hacer mejoras, aunque la atención y servicio no son lo mismo, el cliente se fija en todos los detalles y reacciona ante ellos, conocer al cliente nos da la oportunidad de superar a la competencia en calidad y proporciona reconocimiento a la compañía.

Mantener un control estricto sobre los procesos internos del servicio al cliente, dar un seguimiento continuo a las acciones en la atención al cliente, al capital humano involucrado, es necesario para mantener siempre un nivel superior a la competencia.

“Está comprobado que más del 20% de las personas que desisten de comprar un producto o servicio, es debido a las fallas de información o de atención cuando se interrelacionan con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores” (investigación de ideas para pymes.com).

Es por esto que al atender a un cliente, se debe contar con información concreta y precisa, para que al recibir la información no sólo tenga una idea del producto, además el apoyo del capital humano y técnico con el que va a establecer una relación comercial.

3.3.3 Medición del Servicio al Cliente.

La comunicación interna es importante ya que su correcto funcionamiento provee de experiencias dirigidas al cliente para aumentar su satisfacción, una buena comunicación interna entre el personal conlleva en algún punto a obtener la rentabilidad final.

Satisfacción del cliente →	Nivel de calidad del cliente →	Clientes satisfechos →	Rentabilidad crecimiento →
--------------------------------------	--	----------------------------------	--------------------------------------

Un buen servicio al cliente es aquel que se basa en la empatía con él, ¿y qué significa esto?, en términos sencillos significa: "ponerse en los zapatos del cliente". A nadie le gusta que le hablen de mala manera, le entreguen productos o servicios mal hechos, en un empaque o en unas instalaciones en mal estado, o que el empleado tenga mal aspecto o no conozca la información necesaria para dar la confianza que el cliente necesita.

La adecuada gestión de la comunicación interna es hoy una herramienta para las grandes empresas, esto está suficientemente contrastado con la experiencia que produce innumerables mejoras a la rentabilidad empresarial.

3.3.4 Determinación de la Muestra (clientes).

Para conocer a nuestros clientes podemos tomar varios métodos de recopilación de datos, algunas organizaciones poseen infinidad de clientes directos o indirectos por lo cual la selección y análisis de lo que perciben de nuestros servicios es una tarea ardua que vale la pena analizar.

Actualmente en Herramientas Cleveland S.A de C.V se tiene una cantidad considerable de consumidores de la marca que se comercializa. Estos clientes, son lo que llamamos “población de estudio”.

Según Roberto Hernández Sampieri en su libro Metodología de la Investigación (p.263, 1991) indica: “Población, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”, pero dada la magnitud de los clientes de la empresa, tomaremos una muestra representativa, de tal manera que represente de manera automática a la Población. Collado en el mismo Libro nos indica que la muestra es en esencia un subgrupo de la población.

Para poder tener una visión clara sobre lo que perciben actualmente los clientes de Herramientas Cleveland, utilizaremos a las muestras probabilísticas, en la que todos los elementos de la población pueden la misma probabilidad de ser elegidos. Para el cálculo de nuestra muestra se tiene la siguiente fórmula:

$$n' = \frac{S^2 \text{ varianza de la muestra}}{V^2 \text{ varianza de la población}}$$

Sin embargo, tenemos que hacer un ajuste a nuestra formula, ya que conocemos el número de clientes (población) de la empresa, la formula quedaría de la siguiente manera:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Para nuestro caso de estudio se aplicará una muestra con el 90% de confianza (P), un 5% de margen de error (se).

Los datos quedarían como sigue:

$N=450$ (clientes)

$Se= 5\%= 0.05$

$P= 90\%= 0.9$

$S^2= P (1-P)=0.9 (1-0.9)= 0.09$

$\sigma^2=se^2= (0.05)^2= 0.0025$

$$n' = \frac{S^2 \text{ varianzadelamuestra}}{V^2 \text{ varianzadelapoblación}}$$

$$n = \frac{n^2}{s^2} \quad n = \frac{0.09}{0.0025} = 36$$

$R= 36$ Muestra (cuando no se conoce la población)

Con una muestra ajustada:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \quad n = \frac{36}{1 + \frac{36}{450}} = \frac{36}{1 + 0.08} = \frac{36}{1.08} = \underline{\underline{33}}$$

$n=33=$ Muestra representativa para nuestro tema de estudio.

El muestreo lo utilizaremos en “Herramientas Cleveland S.A de C.V” como medio para reunir información útil acerca de los clientes, para recolectar datos relativos a las características del grupo, ya que sería complicado observar toda la población de clientes, aunado al tiempo y los costos que ello implicaría.

Por otro lado nos cercioramos de que la muestra sea representativa de los clientes; para eliminar cualquier posibilidad de sesgo, seleccionamos una muestra utilizando el método probabilístico.

En “Herramientas Cleveland S.A de C.V” hay una población aproximada de 450 clientes y extraemos una muestra de 33 clientes, esto representa el 7.33% que para efectos del presente trabajo es muy importante, ya que las características de nuestros son homogéneas.

Para encontrar a los clientes a encuestar, utilizamos el muestreo aleatorio Sistematizado, enumerando todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer “ n ” números aleatorios sólo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio “ i ”, que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestra son los que ocupa los lugares $i, i+k, i+2k, i+3k, \dots, i+(n-1)k$, es decir se toman los individuos de “ k ” en “ k ”, siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $k= N/n$. El número “ i ” que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y “ k ”.

$$k = \frac{N \text{ (población)}}{n \text{ (muestra)}} = \frac{450}{33} = 13.63 = \mathbf{14}$$

i = número aleatorio (entre 0 y 14) (2)

02 primer elemento

$$02+14=16$$

$$16+14=30$$

$$30+14=44$$

$$44+14=58$$

.

.

.

.

.

.

$$.01+33k=450$$

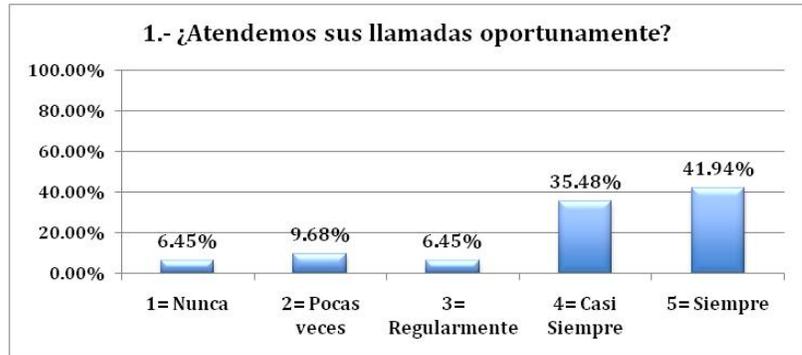
Selección de la muestra total de nuestros de clientes.

2, 16, 30, 44, 58, 72, 86, 100, 114, 128, 142, 156, 170, 184, 198, 212, 226, 240, 254, 268, 282, 296, 310, 324, 338, 352, 366, 380, 394, 408, 422, 436, 450.

Una vez obtenida la muestra representativa de nuestra población de Clientes, se aplicaron 33 encuestas (**Ver Anexo III**), de las cuales obtuvimos los siguientes resultados que a manera de gráficas se detallan.

1.- ¿Atendemos sus llamadas oportunamente?

1= Nunca	6.45%
2= Pocas veces	9.68%
3= Regularmente	6.45%
4= Casi Siempre	35.48%
5= Siempre	41.94%
Total general	100.00%



2.- ¿En caso de no encontrar al Vendedor, se le ofrece ayuda por parte de alguna otra persona?

1= Nunca	6.45%
2= Pocas veces	3.23%
3= Regularmente	19.35%
4= Casi Siempre	32.26%
5= Siempre	38.71%
Total general	100.00%



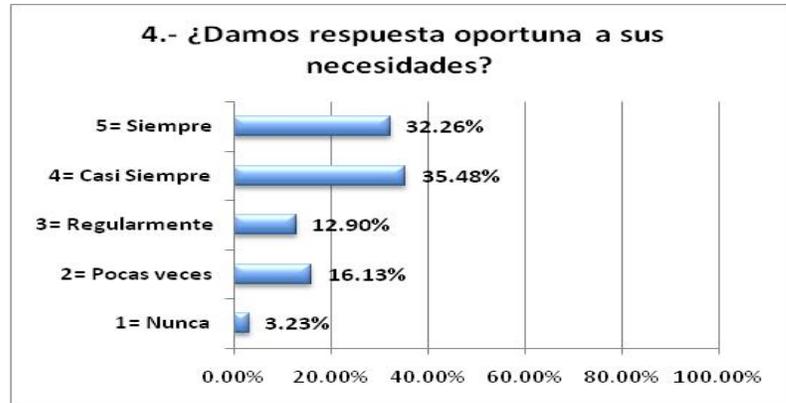
3.- ¿En caso de no encontrar al Vendedor, éste le devolvió la llamada oportunamente?

1= Nunca	12.90%
2= Pocas veces	9.68%
3= Regularmente	3.23%
4= Casi Siempre	32.26%
5= Siempre	41.94%
Total general	100.00%



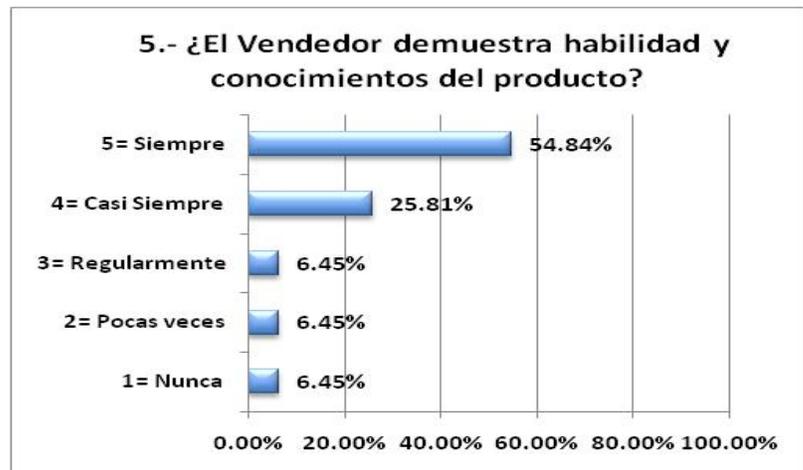
4.- ¿Damos respuesta oportuna a sus necesidades?

1= Nunca	3.23%
2= Pocas veces	16.13%
3= Regularmente	12.90%
4= Casi Siempre	35.48%
5= Siempre	32.26%
Total general	100.00%



5.- ¿El Vendedor demuestra habilidad y conocimientos del producto?

1= Nunca	6.45%
2= Pocas veces	6.45%
3= Regularmente	6.45%
4= Casi Siempre	25.81%
5= Siempre	54.84%
Total general	100.00%



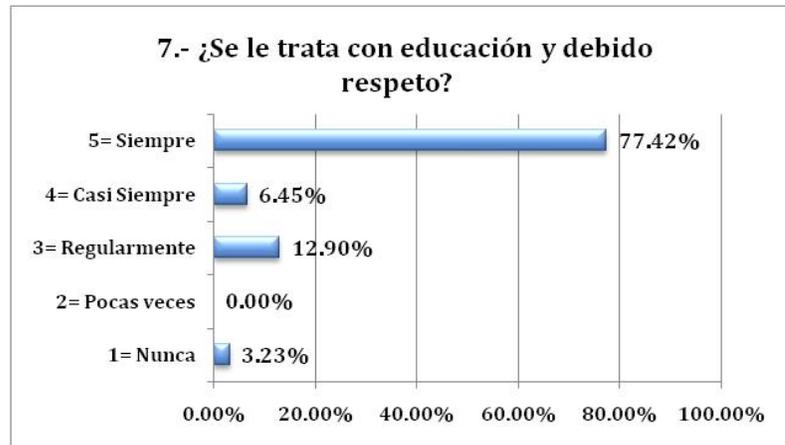
6.- Cuando se dirige al departamento Comercial, ¿Obtiene una solución eficaz?

1= Nunca	3.23%
2= Pocas veces	9.68%
3= Regularmente	9.68%
4= Casi Siempre	29.03%
5= Siempre	48.39%
Total general	100.00%



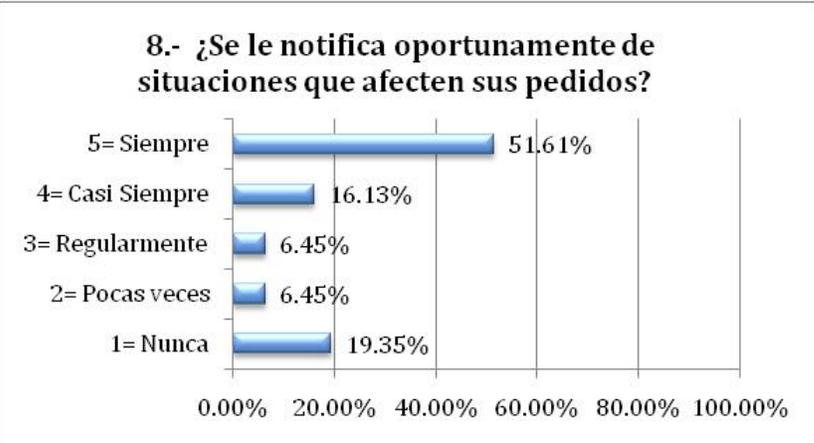
7.- ¿Se le trata con educación y debido respeto?

1= Nunca	3.23%
2= Pocas veces	0.00%
3= Regularmente	12.90%
4= Casi Siempre	6.45%
5= Siempre	77.42%
Total general	100.00%



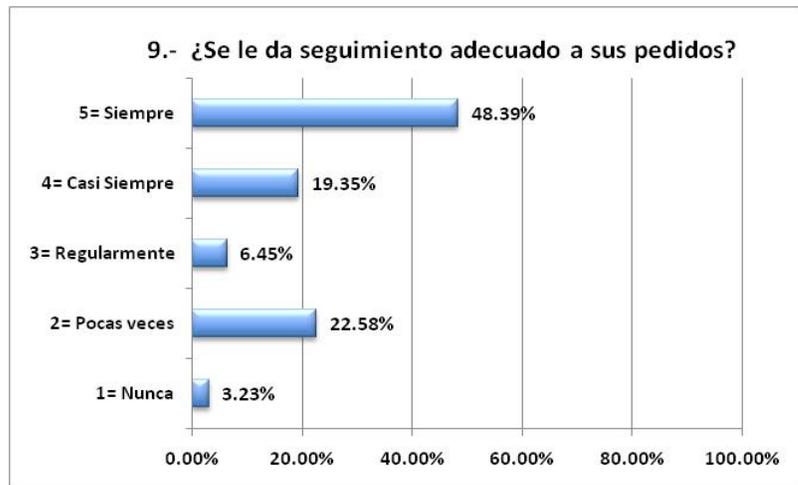
8.- ¿Se le notifica oportunamente de situaciones que afecten sus pedidos?

1= Nunca	19.35%
2= Pocas veces	6.45%
3= Regularmente	6.45%
4= Casi Siempre	16.13%
5= Siempre	51.61%
Total general	100.00%



9.- ¿Se le da seguimiento adecuado a sus pedidos?

1= Nunca	3.23%
2= Pocas veces	22.58%
3= Regularmente	6.45%
4= Casi Siempre	19.35%
5= Siempre	48.39%
Total general	100.00%



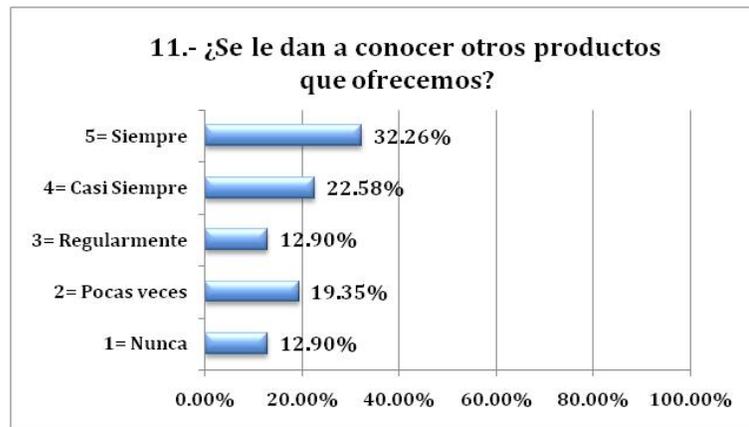
10.- ¿Sus pedidos se entregan en los plazos previstos?

1= Nunca	12.90%
2= Pocas veces	19.35%
3= Regularmente	12.90%
4= Casi Siempre	22.58%
5= Siempre	32.26%
Total general	100.00%



11.- ¿Se le dan a conocer otros productos que ofrecemos?

1= Nunca	12.90%
2= Pocas veces	19.35%
3= Regularmente	12.90%
4= Casi Siempre	12.90%
5= Siempre	41.94%
Total general	100.00%



De acuerdo a la encuesta que se realizó a los clientes de la empresa “Herramientas Cleveland S.A de C.V.”, para conocer su opinión con respecto a la comunicación entre la empresa y ellos como usuarios, se pudieron obtener los siguientes resultados.

La evaluación al departamento comercial estuvo conceptualizada desde dos ámbitos, atención a clientes y seguimiento a sus pedidos; con relación a la atención a clientes se detecta que el personal del departamento comercial atiende con educación y respeto a sus clientes contando con un nivel de satisfacción de estos del 77%.

Sin embargo la atención telefónica está presentando una deficiencia del 58% aunado a esta deficiencia tenemos que la comunicación interna en el departamento comercial no está siendo lo suficientemente buena e integral, debido a que los encuestados mencionaron que no se está ofreciendo ayuda por parte de algún otra persona en caso de no encontrar al vendedor, el personal comercial no reporta las llamadas al vendedor que fue buscado por los clientes, para que éste regrese la llamada. Teniendo los detalles anteriores un 48% de solución eficaz del departamento comercial a las atenciones que solicitan los clientes según los resultados.

El segundo concepto de evaluación del departamento comercial está enfocado al seguimiento de pedidos, los resultados demuestran que no se notifica oportunamente de situaciones que afecten los pedidos de los clientes en más de la mitad de los encuestados, al igual no se está dando un seguimiento adecuado a dichos pedidos y por lo tanto la entrega de pedidos en plazos establecidos es muy deficiente con un 32% según la opinión de los clientes. También mencionaron los clientes que no se está ofreciendo una respuesta oportuna a sus necesidades, además no se les da a conocer otros productos que ofrece la empresa. Los clientes indicaron que por parte de los vendedores demuestran habilidad y conocimientos del producto en un 55%.

Según los clientes de la empresa sus mayores recomendaciones para “Herramientas Cleveland S.A de C.V.”, están dirigidas a mejorar tiempos de entrega y seguimiento a Back Order seguidas de mejorar el servicio y atención a clientes. Los resultados de dicha encuesta muestran, que en general la comunicación en el departamento comercial no es del todo efectiva, si están cubriendo algunos los puntos claves para que siga trabajando la organización, pero no representa un porcentaje considerablemente bueno para tener un cliente totalmente satisfecho.

CAPÍTULO IV.

RECOMENDACIONES

4.1 Recomendaciones generales.

El empleado es una pieza clave en la prestación del servicio, sin embargo, muchas veces las deficiencias en el servicio se presentan por no proporcionarle al empleado todo lo que necesita para brindar una buena atención al cliente.

Con frecuencia acusamos a los empleados diciendo que “No tienen cultura de servicio”, que “No tienen sentido común”, que “No saben realizar su trabajo”, etc. Pero, ¿se les ha proporcionado todo lo que necesitan para hacerlo?. Dado el análisis previo, respecto a la comunicación interna en el departamento de ventas de la empresa “Herramientas Cleveland S.A de C.V.”, proponemos que se tomen algunas estrategias con el objetivo de mejorar la comunicación interna y ésta a su vez se refleje en un mejor servicio al cliente.

Para solucionar los puntos anteriores se recomienda:

- ✓ **Una Buena Comunicación.** Tratar de que la comunicación descendente sea clara y precisa, para que los resultados deseados por parte de los directivos sean transmitidos correctamente a los empleados.

Es necesario delimitar funciones en cada puesto de trabajo, informar correctamente al empleado las tareas que debe realizar, cómo debe hacerlo y comunicando oportunamente los cambios que se van requiriendo.

Con esta necesidad cubierta, estaremos proporcionado elementos para que los empleados conozcan en su totalidad los procesos para realizar sus tareas así como sus actividades principales en la organización evitando reproceso o errores.

- ✓ **Retroalimentación.** Además de que el empleado sepa lo que se espera de él, es necesario que, al hacerlo, pueda verificar que lo está haciendo bien. Para que el empleado pueda ver su rendimiento, es necesario aplicar una evaluación que le puede realizar su superior. La respuesta de su jefe le dirá si lo está haciendo bien o debe corregirse. Por lo tanto el superior debe ser explicativo en la evaluación, y confrontar con el empleado los aspectos positivos y negativos, es de gran importancia asegurarse que el empleado comprendió el sentido de la evaluación que se le realizó. Se vale tener la posibilidad de preguntar o pedir aclaraciones si es necesario.

La retroalimentación también puede realizarse mediante las opiniones, encuestas, recomendaciones o sugerencias que los mismos clientes pueden hacer sobre la atención recibida.

Es recomendable que si se hacen este tipo de evaluaciones, se le haga llegar las respuestas de inmediato a los empleados, para lograr el objetivo de retroalimentación y la satisfacción del cliente sea más efectiva y eficiente.

- ✓ **Confianza.** Un empleado adquiere confianza para realizar sus tareas cuando tiene los medios físicos y los conocimientos que le permiten hacerlo. Así, un empleado sentirá confianza de prestar un buen servicio si sabe qué servicio debe prestar, cómo hacerlo, qué hacer si algo sale mal, y cómo será evaluado su trabajo. También cuando tiene un ámbito donde plantear sus inquietudes y dudas respecto a su trabajo.

- ✓ **Capacidad.** Se debe trabajar en la formación técnica, relaciones interpersonales, y conocimientos sobre clientes y productos.

Una vez señalados los puntos anteriores y haber hecho la recolección de datos, se sugieren las siguientes recomendaciones a la empresa “Herramientas Cleveland S.A. de C.V.” para poder mejorar los aspectos que fueron de relevancia en el presente estudio.

4.1.1 Plan de premios.

Como primer punto, se recomienda diseñar un “plan de premios” para la fuerza de ventas, de acuerdo a las diversas zonas en las cuales se distribuyen los productos, sin dejar de lado el crecimiento que presenten a través del tiempo las zonas de distribución. Ésta recomendación puede provocar una mejor disposición y compromiso por parte de los vendedores hacia la organización.

Las estrategias de compensación brindan beneficios tanto a la empresa como al talento. Ofrecer un salario acorde al mercado permite que el personal se sienta satisfecho y en caso de ser buscado por otra compañía, no tendrá motivos económicos para moverse porque tendrá la certeza de que su desarrollo profesional crecerá proporcionalmente con su desarrollo económico.

Uno de los riesgos en que pueden incurrir las empresas al no contar con un programa de compensaciones, es la rotación de personal, lo que significa empezar desde cero la curva de aprendizaje de un nuevo empleado, con consecuencias como baja productividad, pérdidas de tiempo y de dinero.

4.1.2 Sesiones presenciales.

Otra recomendación es realizar “sesiones presenciales” con la fuerza de ventas por parte de la Gerencia y el Jefe de Administración de Ventas, el objetivo es evaluar resultados así como identificar en que se puede asistir a los vendedores y lograr los objetivos propuestos. Esta recomendación tiene como fin mejorar la comunicación entre los vendedores y niveles medios/altos para que el vendedor perciba más apoyo de la empresa y se pueda identificar con la misma.

4.1.3 Establecer un procedimiento de comunicación.

Debido a la necesidad interna y externa de transmitir información de valor de forma oportuna, mediante los diferentes canales o medios de comunicación que tiene la empresa, se percibe la importancia establecer un procedimiento de comunicación, donde se establezcan las formas más adecuadas de comunicación, dependiendo del motivo de la comunicación ésta puede ser desde una simple transmisión de información o la forma de obtener una retroalimentación.

En lo que respecta al cliente externo, es muy importante obtener una retroalimentación, respecto a tendencias, o cumplimiento de las expectativas para emprender acciones de mejora.

Establecer un procedimiento tiene entre otros beneficios, los siguientes:

- ✓ Define las políticas o lineamientos, de comunicación que reflejen la personalidad de la empresa.
- ✓ Ayudan a la toma de decisiones.
- ✓ Evita confusiones.
- ✓ Ayuda construir una identidad y clima de confianza.
- ✓ Promueve la comunicación en todos los niveles jerárquicos
- ✓ Establecer los medios de transmisión y recepción de información, de clientes.
- ✓ Apoyo a los encargados en actividades de supervisión.
- ✓ Detalla las actividades a realizar para mantener una comunicación eficiente.
- ✓ Define responsabilidades de los involucrados.
- ✓ Mejorar la percepción del cliente respecto al servicio.
- ✓ Aporta información para el aseguramiento de la conformidad del cliente con el servicio.
- ✓ Ayuda a obtener datos, para analizar y tomar acciones encaminadas a mejorar.

Algunos puntos importantes a considerar para establecer un procedimiento de forma general.

- ✓ Todo procedimiento debe ser diseñado cuidadosamente, por el personal directivo o el que conoce en su caso las directrices por las que se guía la empresa.
- ✓ Contar con el debido apoyo de los niveles superiores para que sea acatado.
- ✓ Ser comunicado al personal involucrado, y ser fácil de leer.
- ✓ No ser tan extenso en la medida que sea posible.
- ✓ Las políticas deben ser aprobadas por los directivos, después de ser estudiadas cuidadosamente antes de su adopción.

- ✓ Las excepciones razonables pueden ser permitidas, sin embargo, si son frecuentes reflejarían la necesidad de efectuar cambios en las mismas.

Establecer un procedimiento de comunicación, ayuda a dar la identidad de la empresa, y no dejar a criterio o dar por hecho cosas, y así mejorar la imagen corporativa.

4.1.4 Página Web.

El internet en la actualidad es una importante herramienta, puesto que a través de él puede tenerse el primer acercamiento con los prospectos y clientes, por lo cual es imprescindible contar con una página web actualizada, que proyecte la personalidad, seriedad y profesionalismo de la empresa.

Dentro de los grandes beneficios tenemos:

- ✓ Costos mínimos: Con un sitio reduce los costos de publicidad, marketing, imprenta y comunicaciones, entre otros. La forma más económica de exponer sus productos es creando “catálogos online” publicados en Internet.
- ✓ Publicidad económica: Un sitio es la publicidad más económica en relación al tiempo de publicación, ya que está online los 365 días del año, las 24 hrs. del día.
- ✓ Interactuar con sus Clientes: Puede utilizar su página web para conocer a sus clientes, las tendencias y sus gustos por medio de encuestas o libros de sugerencias, sin ningún costo. Además puede mantenerlos informados publicando las novedades de su empresa en el sitio, y hasta puede recibir pedidos o cotizaciones mediante formularios online.

No es inusual que algunas personas o empresas tarden en contestar una semana o más a un correo electrónico de sus clientes, contestar un correo electrónico en un día puede considerarse como bueno, sin embargo, si se cuenta con la posibilidad de contestar incluso durante la primera hora de recibido el correo, sin lugar a dudas se impresionaría a los clientes potenciales.

¿Por qué? Porque seguramente a los clientes potenciales aún no han tomado decisión alguna y se encuentra evaluando otros productos; seguramente, una respuesta rápida a una pregunta, hará que a la empresa se encuentre en un primer plano, en la mente de los clientes potenciales.

4.1.5 El buzón de sugerencias.

Es importante tener un canal de comunicación permanente con los clientes internos y externos, para recolectar sus aportaciones a la organización, de los aspectos en los cuales se están presentando deficiencias.

El buzón de sugerencias muestra la comunicación interna y externa de la empresa, se utiliza como herramienta que permite profundizar en la mejora continua a partir de las diversas observaciones de los clientes.

Algo muy importante de mencionar es que si no se lleva una buena gestión del buzón de sugerencias, suele presentar dificultades para su implementación, así como no aporta y limita los beneficios del mismo.

Para poder gestionar el buzón de sugerencias se recomienda tomar en cuenta:

- Un buen seguimiento, ya que es crucial para optimizar el rendimiento.
- Las respuestas deben ser rápidas, los comentarios de los clientes ya sean internos o externos no deben quedar sin la debida atención que se requiera.
- Escuchar todo tipo de las sugerencias para convertirlas en acciones que beneficien a los diversos clientes.
- Hacer una evaluación que proporcione información de los parámetros en los cuales se encuentra la organización en relación a mejora continua.

El buzón de sugerencias debe ser la entrada de información para generar ideas y debe contar una buena gestión que se convierta en un ciclo continuo de creatividad, para tener una comunicación deseable.

CONCLUSIONES

Una de las razones de ser de cualquier organización ya sea de carácter público o privado, es brindar un servicio de alta calidad, mismo que genere un buen nivel de satisfacción entre los usuarios, de tal manera que le permita tener su lealtad en el futuro. Tomando en cuenta la importancia de lo anterior, se indagó la relación de la comunicación interna en la empresa “Herramientas Cleveland, S.A. de C.V.”, concretamente en el departamento de ventas, con el objetivo de conocer las áreas de oportunidad y fortalezas, dando a conocer conceptos fundamentales de la comunicación en la organización, diseñamos un plan para poder evaluar la percepción de los clientes y así formular las propuestas de mejora de la comunicación.

Como resultado de la investigación efectuada y después de presentar las recomendaciones encaminadas a mejorar los procesos ya establecidos, deseamos hacer énfasis en que las recomendaciones antes presentadas, no incluyen todas las posibilidades de mejora que se podrían aplicar, sin embargo, sirven de base para poder iniciar una posible revisión más completa, incluso para otros departamentos, y así ampliar las áreas de oportunidad en relación a la comunicación interna.

Se pudo observar que la comunicación interna entre los colaboradores del departamento estudiado no es totalmente favorable, de acuerdo a lo analizado en los resultados obtenidos de vendedores y clientes; motivo por el cual se presentaron algunas recomendaciones que de ponerse en práctica por la empresa mejoraran a mediano y largo plazo aspectos como clima organizacional, atención y servicio al cliente, fomentando la mejora continua; esto favorecerá a la empresa con la permanencia de sus clientes.

En el aspecto interno, ayudará a que exista una mejor comunicación entre los integrantes del departamento de ventas y estos puedan desarrollar mayor empatía y compromiso con la organización y clientes.

Una vez más se puede observar como la comunicación en las organizaciones desempeña un papel de suma importancia para el logro de sus objetivos y la trascendencia de ésta en el mercado, por lo cual es necesario contar de inicio con un personal con buena comunicación y disponibilidad en la atención al cliente, pues esto logrará una mejoría notoria en la percepción del cliente. Estableciendo que cuando un cliente se siente bien atendido, aprecia que le están resolviendo sus problemas o están cubriendo sus necesidades y estará dispuesto en volver a tener contacto con la empresa. Esto brinda como beneficio extra, obtener buenas recomendaciones, tanto por los productos, como por el nivel de servicio.

Tomando en cuenta la presente investigación, tenemos la certeza que dentro de la organización utilizando las formas y medios adecuados de comunicación podemos implementar la mejora continua, en la atención a los clientes internos y la buena comunicación entre los departamentos de la empresa, pues no podemos dejar de lado que para lograr un mejor servicio, se debe contar con el apoyo del resto de los departamentos.

Podemos concluir, que las propuestas de mejora a la comunicación interna en el área de ventas de la empresa “Herramientas Cleveland S.A. de C.V.”, tiene un impacto directo en el servicio al cliente, de ser aplicadas generarán cambios positivos en dicho sentido.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Artífice.- Persona que ejecuta científicamente una obra mecánica o aplica a ella alguna de las bellas artes.

Axiomas.- Cada uno de los principios fundamentales e indemostrables sobre los que se construye una teoría. Es una proposición lo suficientemente clara y evidente que se admite sin necesidad de demostración.

Back Order.- Término inglés que hace referencia a los pedidos pendientes.

Calidad.- Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Comunicación.- Proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.

Cuestionario.- Documento constituido por un conjunto de preguntas orientadas a obtener información específica de lo que se investiga o estudia.

Desbastada.- Significa quitar las partes más bastas de una pieza que va a ser labrada.

Dialéctica.- Del griego "dialektiké", "téchne" que literalmente significa; técnica de la conversación, es un método de razonamiento desarrollado a partir de principios.

Feedback.- Se define como la retroalimentación y cuyo término correcto es la realimentación.

Focalización.- Es el grado de información que el narrador posee respecto a los sucesos de una historia.

Hipótesis.- Es una proposición que establece relaciones entre los hechos. Para muchos autores es la solución tentativa a un problema.

Incorrecciones.- Es la falta de error o defecto si es de poca importancia o no tiene consecuencias.

Inexorablemente.- Dícese de lo que no puede ser evitado, aludido o detenido.

Intercomunicación.- Es toda aquella comunicación recíproca, que sugiere tener iniciativa y vayamos por delante de los acontecimientos.

Interinstitucional.- Perteneciente o referido a dos o más instituciones relacionadas entre sí.

Interjecciones.- Clase de palabras que expresa alguna impresión súbita o un sentimiento profundo, como asombro, sorpresa, dolor, molestia, amor, etc. Sirve también para apelar al interlocutor, o como fórmula de saludo, despedida, conformidad

Interpersonal.- Son asociaciones de largo plazo que pueden basarse en emociones y sentimientos, son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto.

Investigación.- Procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos o fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad.

Lenguaje.- Se considera como cualquier tipo de código semiótico estructurado, para el que existe un contexto de uso y ciertos principios combinatorios formales.

Máxime.- Con más motivo o más razón.

Muestra.- Segmento de la población que se selecciona para representar a toda la población en una investigación.

Onomatopeyas.- Palabra resultante de la imitación de sonidos y que ha terminado utilizándose para designarlos, dicho de otra manera, es la imitación de sonidos reales por medio del lenguaje.

Paradigma.- Cada uno de los esquemas formales en que se organizan las palabras nominales y verbales para sus respectivas flexiones.

Plurilateralidad.- Posibilidad de situarse en diferentes lados.

Población.- Es un grupo de personas u organismos de una especie en particular que vive en un área o espacio, y cuyo número de habitantes se determina normalmente por un censo.

Repertorios.- Conjunto de obras que una persona o compañía tiene estudiadas y preparadas para representar o ejecutar.

Retroacción.- Son el conjunto de medidas utilizadas para mantener la eficacia de un proceso revisando continuamente lo elementos y los resultados e introduciendo las modificaciones que sean necesarias.

Servicio.- Cualquier actividad o beneficio que una persona puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.

Well Come Pack.- Es el conjunto de herramientas que utilizan las empresas para dar la bienvenida a sus empleados de nuevo ingreso y así mismo empezar a crear sentido de pertenencia hacia ella, puede ser interactivo (audiovisual), oral, escrito.

BIBLIOGRAFÍA

➤ Libros

Bernal, A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.

Cariño, S. (2003). *Métodos de Investigación I*. México: Editorial Limusa.

Castañeda, De la Torre, Moran y Lara. (2002). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª Edición). México: McGraw-Hill.

Colunga, C. (2003). *La calidad en el servicio*: Panorama.

Granados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal*. (4ª edición). México: Trillas.

Martínez, Y. (2009). *Hablemos de comunicación*. La Habana: Ediciones Logos.

Mintzberg, H. (2002). *Diseño de organizaciones eficientes*. (10ª edición). Argentina: El ateneo.

Münch, L. y Ángeles, E. (2007). *Métodos y Técnicas de Investigación*. (3ª Edición). México :Editorial Trillas.

Porter, M. (2005). *Ventajas competitivas*. (3ª edición). New York: Free Press.

Sallenave, J. (2003). *Gerencia y planeación estratégica*. (3ª Edición). Colombia: Editorial Norma .

➤ **Tesinas**

Caballero, D. Mares, E. Miranda, J. Y Vélez M. (2008). *Propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad enfocado en la norma ISO 9001:2000*. Tesina de Lic. En relaciones comerciales y Contaduría pública, ESCA Santo Tomás. México D.F.

Chapetón, A. Martínez, M. Salazar, J. Y Valencia, A. (2011). *Desarrollo de estrategias para la mejora del servicio en el hospital de alta especialidad bicentenario de la independencia*. Tesina de Licenciado en Relaciones Comerciales, ESCA Santo Tomás, México D.F.

➤ **Páginas electrónicas (Web)**

La crisis de los partidos políticos en México. (s.f.). Recuperado el 8 de agosto de 2000, de: http://www.cc.gatech.edu/gvu/user_ssurveys-2000-10/

Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda Edición, obtenido en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia, el 16 de enero, 2008.

Obras complementarias publicadas por el INEGI sobre el tema: Resultado de los censos económicos 2009.

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Modelos de comunicación.

<http://lillysoto.wordpress.com/10-los-nuevos-modelos-de-comunicacion-la-situacion-de-la-comunicacion-actual/>

Capacitación en las empresa.

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo_3/Pages/3.8/386Modelos_semiologicos.htm

http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/SHI/Articulos_Servicios_-_Redes_Sociales/seccion=1188&idioma=es_ES&id=2009101611280001&activo=4.d
o

http://www.ugr.es/u-veracruzana/comunicaciones_archivos/a2-mx-UPuebla2-final.pdf

Fuente: Revista Contaduría Pública www.contaduriapublica.org.mx del Instituto Mexicano de Contadores Públicos www.imcp.org.mx

ANEXOS

Anexo I. Entrevista Comunicación Descendente.

	Herramientas Cleveland S.A de C.V. Entrevista (Comunicación Descendente)	
Datos Generales		
Nombre de la empresa (Solo nombre ó Razón Social)		
Nombre del entrevistado (Nombre y Apellido)		
Puesto/Cargo del Entrevistado:		
<p>Buenos días / tardes, Mi nombre es... (Menciona Nombre y Apellido). Egresado (a) de la Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA). Actualmente estamos realizando un estudio relacionado a la buena comunicación dentro de Herramientas Cleveland S.A de C.V. Su participación es muy importante puesto que aportará elementos que nos permitan identificar puntos críticos relacionados a la comunicación en el departamento de ventas. ¿Sería tan amable de regalarme algunos minutos de su tiempo para contestar algunas preguntas?. La información que nos proporcione será tratada confidencial y exclusivamente para los fines de la presente.</p>		
Cuestionario:		
Comunicación Descendente		
<ol style="list-style-type: none"> 1.- ¿Cree transmitir la información suficiente a sus subordinados? 2.- ¿Está seguro que la información transmitida a sus subordinados la entienden? 3.- ¿Confía al 100% en tus subordinados? 4.- ¿Cuáles son los canales por los cuales generalmente transmites la información a tus subordinados? 5.- ¿Existe un algún procedimiento establecido de comunicación interna? 6.- ¿Se tiene establecidos objetivos en el departamento? 7.- ¿Cada cuando se da a conocer los avances de el alcance de los objetivos? 8.- ¿Se da a conocer el estatus de dichas reuniones al resto del departamento? 9.- ¿Cuáles considera que son las posibles causas de los problemas de comunicación en el departamento? 10.- ¿Cuándo consideras la respuesta de la gerencia a un conflicto? 11.- ¿Cuál es el rasgo diferenciador de la empresa con respecto a la competencia? 		
Motivación		
<ol style="list-style-type: none"> 12.- ¿Los vendedores tienen incentivos por llegar a sus metas? 13.- ¿Cómo motivan a sus vendedores al cierre de mes para llegar a sus objetivos? 14.- ¿Hacen dinámicas para integrar el equipo de trabajo? 		
Comunicación		
<ol style="list-style-type: none"> 15.- ¿Tienen algún código de ética o conducta dentro del departamento de ventas? 16.- ¿Qué función tiene servicio al cliente en tu empresa? 		

Anexo II. Encuesta Percepción del Vendedor.

  <div style="text-align: center;"> Herramientas Cleveland S.A de C.V. Encuesta Online (Percepción del vendedor) </div>  <p style="text-align: center;"> https://docs.google.com/forms/d/16yAQUgmgypPeLOmh7bjjiP-zDjL7kV_WLdjG1A6DZEpA/viewform </p>								
Datos Generales								
Nombre del Vendedor (Nombre´s y apellido´s)								
Sexo	Hombre	Mujer	Edad (años)		Antigüedad en Empresa (años)			
Nombre del entrevistado (Nombre y Apellido)								
Puesto/Cargo del Entrevistado:								
Zona de la República donde trabajas (Estado de la Rep)								
<p>Buenos días / tardes. Dedicar unos minutos de tu tiempo para responder el siguiente cuestionario. Su propósito es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la comunicación dentro de la organización, principalmente en el departamento en que te desempeñas actualmente.</p> <p>Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas.</p>								
Cuestionario.								
<p>Instrucciones: Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión. La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo).</p> <p>(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo</p>								
Aseveraciones								
Escala del 1 (totalmente en desacuerdo) al 5 (totalmente de acuerdo)				(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidad.								
La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.								
Existen oportunidades para compartir experiencias y hacer propuestas para mejorar la efectividad en la actividad de ventas.								
Me parece que la forma de comunicación por medio de Correo electrónico es más efectiva.								
Cuando realizo una venta (no importando el monto), recibo la misma atención por parte de mis superiores.								
La información que recibo siempre es a través de rumores, o canales de comunicación informales.								
Recibo en "forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.								
Mi opinión e ideas se han tomado en cuenta para tomar decisiones importantes.								
En la organización existe un sistema de comunicación de doble vía (jefe-colaborador, colaborador-jefe).								

En la empresa hay un ambiente de colaboración mutuo para el logro de los objetivos.					
La empresa en la que presto mis servicios es un buen lugar para trabajar.					
Cuando realizo un buen trabajo, siempre es reconocido.					
Cuento con las herramientas y equipo necesarios para estar en comunicación con el departamento de Ventas y mis clientes.					
Mis jefes dan a conocer sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad como colaboradores.					
Por favor responda las siguientes preguntas					
¿Conoce los objetivos, valores y misión de "Herramientas Cleveland S.A de C.V"?					
Si ()					
NO ()					
¿Por qué medios se le dieron a conocer los objetivos, valores y misión de la empresa Herramientas Cleveland?					
Capacitación presencial ()					
Correo electrónico ()					
Publicaciones internas ()					
Reuniones ()					
Otro ()					
N/A ()					
¿La capacitación que recibí al ingresar a la organización me proporcionó todos los elementos necesarios para hacer bien mi trabajo?					
Si ()					
NO ()					
¿Existen procedimientos en su departamento?					
SI ()					
NO ()					
NO SÉ ()					
De las siguientes herramientas de comunicación, ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con sus superiores?					
E-mail ()					
Teléfono ()					
Radio Nextel ()					
Redes Sociales ()					
Otro ()					
De las siguientes herramientas de comunicación, ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia para comunicarse con sus compañeros de trabajo?					
E-mail ()					
Teléfono ()					
Radio Nextel ()					
Redes Sociales ()					
Otro ()					
La comunicación en general con el departamento comercial es:					
Buena ()					
Regular ()					
Mala ()					
¿Con qué frecuencia los jefes y empleados se reúnen para analizar los resultados obtenidos?					
Una vez al mes ()					
De dos a tres veces por mes ()					
Cada trimestre ()					
Anualmente ()					
Nunca ()					

El trato que recibo de mi jefe directo es:	
Cordial	()
Indiferente	()
Descortés	()
¿Qué considera que le hace falta para que a fin de mes llegue a sus metas?	
R=	
Las cosas que NO me gustan de mi trabajo son:	
R=	
Mencione 3 sugerencias para el mejoramiento de la comunicación en el departamento de ventas	
1.- 2.- 3.-	
¿Cuál considera que es el principal problema de comunicación con el departamento Comercial que pueda estar afectando tus actividades?	
R=	
¡ Muchas gracias por tu participación !	
Hemos registrado tus respuestas.	
Recibe un cordial saludo.	

Anexo III. Encuesta Medición del Servicio a Clientes

  Herramientas Cleveland S.A de C.V. Encuesta Online (Medición del Servicio a Clientes) 							
https://docs.google.com/forms/d/1Ch8VXDkrvEvoqtI_FpN6VIXXExqP8AVyWrW-8xUIAeQ/viewform							
Datos Generales							
Fecha:							
Nombre de la Empresa:							
Nombre del entrevistado (Nombre y Apellido)							
Puesto/Cargo del Entrevistado:							
Nombre del Vendedor o Zona							
<p>Buenos días/ tardes, Mi nombre es.... Con el propósito de conocer su opinión con respecto al servicio que le proporcionamos en Herramientas Cleveland, S.A. de C.V. ¿Sería tan amable de regalarme unos minutos para contestar una breve encuesta?. La información que nos proporcione será tratada confidencial y exclusivamente para los fines de la presente.</p>							
Cuestionario.							
<p>Instrucciones: Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca que la respuesta que mejor describa su opinión. Utilizaremos la siguiente escala de medición del 1 al 5, en la que 1 (Nunca), 2 (Pocas Veces), 3 (Regularmente), 4 (Casi Siempre), 5 (Siempre). Elija la que mejor se adapte a cada situación.</p> <p>(1) Nunca (2) Pocas veces (3) Regularmente (4) Casi siempre (5) Siempre</p>							
Atención							
Escala del 1 (Nunca) al 5 (Siempre)			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
¿Atendemos sus llamadas oportunamente?							
¿En caso de no encontrar al Vendedor, se le ofrece ayuda por parte de alguna otra persona?							
¿En caso de no encontrar al Vendedor, éste le devolvió la llamada oportunamente?							
Competitividad del Vendedor							
¿Damos respuesta oportuna a sus necesidades?							
¿El Vendedor demuestra habilidad y conocimientos del producto?							
Evaluación del Servicio							
Cuando se dirige al departamento Comercial, ¿Obtiene una solución eficaz?							
¿Se le trata con educación y debido respeto?							

Seguimiento de pedidos					
¿Se le notifica oportunamente de situaciones que afecten sus pedidos?					
¿Se le da seguimiento adecuado a sus pedidos?					
¿Sus pedidos se entregan en los plazos previstos?					
Áreas de Oportunidad					
¿Se le dan a conocer otros productos que ofrecemos?					
¿Qué nos recomendaría para brindarle un mejor servicio?					
R=					
<p>Agradecemos el tiempo que nos ha brindado. Para Herramientas Cleveland S.A. de C.V. es muy importante su opinión. Que tenga un excelente día. Muchas gracias.</p>					

SOY POLITÉCNICO

SOY POLITÉCNICO

porque aspiro a ser todo un hombre

SOY POLITÉCNICO

porque exijo mis deberes antes que mis derechos

SOY POLITÉCNICO

por convicción y no por circunstancia

SOY POLITÉCNICO

para alcanzar las conquistas universales y ofrecerlas a mi pueblo

SOY POLITÉCNICO

porque me duele la Patria en mis entrañas y aspiro a calmar sus dolencias

SOY POLITÉCNICO

porque ardo en deseos de despertar al hermano dormido

SOY POLITÉCNICO

para prender una antorcha en el altar de la Patria

SOY POLITÉCNICO

porque me dignifico y siento el deber de dignificar a mi institución

SOY POLITÉCNICO

porque mi respetada libertad de joven y estudiante me impone la razón de respetar este recinto

SOY POLITÉCNICO

porque traduzco la tricromía de mi bandera como trabajo, deber y honor

“ La Técnica al Servicio de la Patria ”

