



Universidad Nacional Autónoma
de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**Recursos Humanos. Importancia de la Comunicación
Interna como proceso de mejora continúa del Servicio
al Cliente en una empresa distribuidora de equipo
de audio y vídeo.**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIBEL GAMA SORIA**

ASESOR: L. A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. Importancia de la Comunicación Interna
como proceso de mejora continua del Servicio al Cliente en una empresa
distribuidora de equipo de audio y video

que presenta la pasante: Maribel Gama Soria
 con número de cuenta: 8512945-4 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 27 de junio de 19 96

MODULO:	PROFESOR:
III L.A. Ma. Teresa Muñoz García	
II L.A. Mireya Marín Hernández	
IV L.A. Eva Lilia Torres Reyes	

FIRMA:

DEP/NOBOSM

A MIS PADRES

*POR SU APOYO Y CARIÑO INCONDICIONAL
QUE SIEMPRE ME HAN BRINDADO, DURANTE
TODA MI VIDA.....*

*A LOS SEÑORES ORJOL, ADRIANARCE Y ARMANDO VELASCO
POR TODA SU AYUDA RECIBIDA DURANTE EL SEMINARIO.*

Y ESPECIALMENTE A,

ANDRES Y GERMAN.

INDICE

Protocolo III

Introducción VI

CAPITULO 1 LA COMUNICACION

1.1. Definición de comunicación.....	2
1.2. Importancia de la comunicación.....	3
1.3. El proceso de la comunicación.....	6

CAPITULO 2 LA COMUNICACION DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

2.1. Comunicación descendente.....	11
2.2. Comunicación ascendente.....	12
2.3. Comunicación horizontal.....	14
2.4. Comunicación diagonal.....	15
2.5. Barreras para una comunicación eficaz.....	15
2.6. Mejoramiento de la comunicación en la organización.....	20

CAPITULO 3 CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

3.1. Importancia del servicio al cliente.....	26
3.1.1. Razones por las cuales la calidad en el servicio es importante.....	29
3.1.2. Tipos de servicio.....	30
3.1.3. Necesidades del cliente.....	31
3.2. Costo y razones de un mal servicio.....	33
3.3. Beneficios de un servicio de calidad.....	35

Caso Práctico: Propuestas para mejorar la comunicación interna y lograr un servicio de calidad al cliente en una em- presa distribuidora de equipo de audio y vídeo.....	36
Comentarios Finales.....	51
Bibliografía.....	53

PROTOCOLO

TITULO:

Importancia de la Comunicación Interna como proceso de mejora continúa del Servicio al Cliente en una empresa distribuidora de equipo de audio y video.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Uno de los mayores problemas que enfrenta una organización en la actualidad es la falta de comunicación eficiente entre los distintos niveles existentes y tomando en cuenta que la comunicación es uno de los elementos importantes para el logro de la calidad total en una organización, se requiere de una planeación cuidadosa y seria de la misma.

En el caso concreto del área comercial, si la información no es clara y precisa esto se vera reflejado en el servicio al cliente, puesto que a través del proceso de la comunicación se establecen contactos y relaciones, tanto de manera interna como externa ya que se dan intercambios de información y de conductas.

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA:

La Comunicación Interna es un tema que recientemente ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones, siendo considerado como un elemento importante en la toma de decisiones y el desempeño organizacional, aunque algunos administradores manifiestan aun sus dudas respecto a que a través de la comunicación se pueden resolver algunos problemas administrativos; cabe señalar que no todos los problemas son únicamente de

comunicación sino que también pueden ser conjuntamente de planificación, organización, el control y la motivación.

El proceso de la comunicación de alguna manera interviene en todo lo que hacen los gerentes, puesto que todas las funciones de planeación, organización y control solo operan mediante una actividad de comunicación.

La razón por la cual enfoco mi atención a la importancia de la comunicación interna como elemento que influye en el servicio al cliente, es debido a que la creciente competencia en el mercado, nos obliga a implantar nuevas estrategias de mercadotecnia que nos permitan llegar al liderazgo.

Y considero que una estrategia de mercado es el de brindar un Servicio de Calidad al cliente, ahora bien son muchas las razones que determinan un servicio de calidad al cliente como: escuchar las necesidades del cliente, venderle al cliente lo que realmente esta solicitando, entrega oportuna del pedido, atención y solución a quejas etc. y todo esto no seria posible sino existe una comunicación eficiente no solo en el departamento de ventas si no que involucra a todos los niveles de la organización.

OBJETIVO GENERAL:

Resaltar la importancia de la Comunicación Interna como elemento esencial para brindar un servicio de calidad al cliente.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- a) Conscientizar a nivel directivo de la importancia de aplicar el proceso de la comunicación, para lograr un mejor funcionamiento de la Organización.

b) Distinguir cuales son las barreras de comunicación existentes en la Organización.

c) Demostrar como influye de forma negativa en el servicio al cliente, una Comunicación interna deficiente.

HIPOTESIS:

Si se aplicara el proceso de comunicación de manera efectiva de tal forma que mejore el servicio al cliente, esto aumentara nuestro volumen de ventas y la lealtad de nuestros clientes

VARIABLES:

a) Dependiente : Calidad en el servicio al cliente.

b) Independiente : La comunicación interna eficaz.

INTRODUCCION

La comunicación es la puerta que nos sirve de acceso al mundo de la cultura, al trabajo y a los aspectos sociales del hombre, es decir el progreso depende en gran medida de las posibilidades de comunicación.

Sin la comunicación el mundo no tendrá razón de existir, es un don que nos ha dado la naturaleza y que existe en todo el universo. El hecho fundamental de la existencia humana es aplicable en cuanto iniciamos y establecemos relaciones vivas con otros hombres, en otras palabras comunicación en cualquiera de sus manifestaciones. La comunicación busca que los demás sepan bien lo que queremos transmitirles, por ello es esencial que se clara, pero sería incompleta si no logramos que los demás quieran y acepten lo que deseamos de ellos; esto implica que la comunicación es bipolar, por que necesariamente tenemos que comunicarnos con otros.

Un punto importante de la comunicación es que en ella siempre intervienen dos individuos por lo menos: un emisor y un receptor. Una persona sola no puede comunicarse.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, debido a que si esta no existe los empleados no pueden saber las funciones que están realizando sus compañeros de trabajo, de igual forma los administradores no pueden recibir información y por lo tanto no pueden girar instrucciones. De ahí que se derive la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y de aplicar correctamente el proceso de comunicación en cada una de sus etapas: desarrollar una idea, codificarla, transmitirla, recibirla, decodificarla, aceptarla, usarla y suministrar retroalimentación. Las organizaciones necesitan de una buena comunicación en cualquiera de sus direcciones: descendente, ascendente y horizontal.

Para superar las barreras personales, físicas y semánticas de la comunicación es necesario que los gerentes presten mucha atención a los símbolos de la comunicación como palabras, ilustraciones y acciones no verbales.

Los gerentes ejecutan un papel fundamental en la comunicación ya que algunas veces filtran o retrasan la información, de igual modo cuentan con una multitud de herramientas que pueden usar; por ejemplo, proporcionar retroalimentación acerca del desempeño a establecer políticas de puertas abiertas y celebrar juntas con sus subordinados. Sin embargo el escuchar sigue siendo una de las herramientas de mayor eficacia.

Es muy importante que en las organizaciones se realice un análisis de como funciona la comunicación, si el resultado es que se desarrolla de manera eficiente, no debemos de descuidarla y estar siempre conscientes de que es un proceso que debe de ser cuidadosamente planeado y constantemente vigilado, y si por el contrario el resultado fue negativo sería importante poner en práctica algunas de las técnicas para mejorar la comunicación, o en su defecto buscar la ayuda de un experto externo.

En la actualidad estamos viviendo una etapa en la cual, la fuerte competencia entre las organizaciones por ocupar un lugar de liderazgo, dentro del mercado obliga a las mismas a recurrir a muy planeadas estrategias de mercadotecnia que les permitan lograrlo, ya que ahora no es suficiente contar con un producto que este realizado con las mas altas especificaciones del mercado, y que satisfaga las necesidades del cliente, sino que ahora el servicio al cliente forma parte de ese producto y si este es de calidad, que unido a un producto también de calidad representara una herramienta de mercadotecnia importante, y que esta medida influirá para que la organización logre tener mayor competitividad; así que de esta

manera no debemos de dejar que nada interfiera en el realización de estas medidas y en donde la comunicación jugara un papel importante, por lo cual se debe poner atención en la comunicación existente en la organización, para que no se vea afectado algún nivel o departamento de la misma, y muy especialmente el departamento que se encarga del servicio al cliente.

CAPITULO

1

LA COMUNICACION

- 1.1. Definición de comunicación
- 1.2. Importancia de la comunicación
- 1.3. El proceso de la comunicación

1.1. DEFINICION DE COMUNICACIÓN

La comunicación según la define nuestro diccionario es la "acción y efecto de comunicar" y comunicar es "hacer a otro participe de lo que uno tiene". "Dar parte hacer saber a uno una cosa". "Conversar , tratar con alguno de palabra o por escrito". "Consultar con otros un asunto , tomando su parecer", etc.

Arias Galicia define la comunicación como un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.¹

Para Agustín Reyes Ponce la comunicación es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.²

La comunicación es la transferencia de información y la comprensión entre dos personas. Es una manera de conocer las ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores de los demás. Es un puente de significado entre los hombres que les permite compartir lo que sienten y conocen.³

La comunicación desde mi punto de vista es: Un proceso mediante el cual transmitimos conocimientos, ideas, habilidades, y actitudes y de igual forma recibimos respuesta a estos estímulos, logrando de esta manera una comprensión mutua.

¹ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, México, D.F. 1988 pag. 386.

² Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, México, D.F. 1994. pag. 312.

³ Keith, Davis y John W, Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo, pag 82.

I.2. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION

“Usted dijo que lo hiciera tan pronto como pudiera, pero como iba a saber que eso significaba ahora mismo”. En esta y en otras similares situaciones podríamos decir que lo que tenemos son fallas de comunicación. Esto es lógico pues a muchos nos ha ocurrido enfrentarnos a situaciones en las cuales el problema básico era la comunicación.

Por eso es importante que en el aspecto del trabajo de un gerente se incluya la comunicación. Surgen serios problemas cuando no se entiende bien a las directivas; tomar las cosas a la ligera en un grupo de trabajo produce disgustos, y lo mismo sucede cuando se distorsionan los comentarios informales de un directivo. Esto puede ser resultado de la interrupción, en algún lugar, del proceso de comunicación.

Por lo tanto, la pregunta obligada no es si los gerentes efectúan o no la comunicación, por que la comunicación es inherente al funcionamiento de una organización. Más bien, la pregunta pertinente es si los gerentes comunican de manera correcta o deficiente. En otras palabras, la comunicación es inevitable en las funciones de una organización.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, puesto que si esta no existe, los integrantes de una organización no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo: los administradores no pueden recibir información, así como también los supervisores no pueden dar instrucciones.

Por lo tanto la coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. Así que de alguna manera podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye directa o indirectamente en la organización.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo, así mismo los empleados conocen mejor su trabajo y se sienten mas comprometidos con él. Si se invita a los empleados a que conozcan los problemas de la organización y se les

comunica lo que los gerentes están haciendo, casi siempre la respuesta será favorable.

El papel que desempeñan los gerentes es crítico, pues no solo son los que inician la comunicación sino que además les corresponde transmitir e interpretar el mensaje a los subalternos.

Además la comunicación es un elemento que influye de manera importante para la toma de decisiones y como sabemos el tomar una decisión inadecuada puede afectar el desempeño de una organización, es por esto que los administradores deben de fomentar que la comunicación que fluye en la organización sea efectiva.

En una organización la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la misma, puesto que permite la integración de las funciones administrativas de las cuales es importante mencionar las siguientes :

- Determinar metas y objetivos
- Definir áreas problema
- Evaluar el rendimiento
- Coordinar funcionalmente las labores interdependientes
- Determinar las normas de resultado de rendimiento
- Dirigir, decir a las personas qué hacer, emitir órdenes
- Instruir, decir a las personas como ejecutar una orden, desarrollar procedimientos , elaborar políticas
- Guiar e influir

La comunicación facilita las funciones administrativas, así como también es necesaria para crear un vínculo entre la empresa y su medio ambiente externo, y a través de ese vínculo se logra captar las necesidades de los clientes, de la disponibilidad de los proveedores y de las preocupaciones de la comunidad.

Es importante mencionar la clasificación que hace Thayer acerca de las funciones de la comunicación, él las divide en cuatro categorías específicas: La función de información, la función instructiva y de mando, la función de influencia y persuasión y la función integradora.

- La función de información sirve para proporcionar conocimientos a quienes los necesitan y satisface también el deseo de los trabajadores por conocer lo que tiene relación con ellos.

- La función instructiva y de mando sirve para que el empleado conozca sus obligaciones hacia la organización y le proporcione guía y ayuda respecto a como desempeñar adecuadamente sus deberes.

- La función de influencia y persuasión tiene como finalidad estimular al personal a observar determinado comportamiento, que sea benéfico ya sea que el beneficio sea personal u organizacional.

- La función integradora ayuda a relacionar las actividades de los trabajadores para que sus esfuerzos se complementen y se unifiquen, en vez de fragmentarse.

Pero aún así con la importancia que se debe a la comunicación interpersonal en las organizaciones, esta deja mucho que desear puesto que esta no depende del avance de la tecnología de las comunicaciones y de la información, sino más bien de las personas y de lo que las rodea. Es un "proceso" que ocurre "dentro" de las personas.⁴

Resumiendo todo lo anteriormente expuesto diremos que la comunicación es el proceso por el cual una organización establece contactos y relación consigo, con los medios, realizando sus propias funciones de acuerdo con las

⁴ L. Gibson, James y M. Ivancevich, John. Organizaciones México D.F. 1990 pag.416

influencias, estímulos y condicionamientos que recibe de afuera, en un constante intercambio de información y conductas.

1.3. EL PROCESO DE LA COMUNICACION

Los expertos de la comunicación nos dicen que la comunicación efectiva es el resultado de un entendimiento o inteligencia comunes entre el comunicador y el receptor. El comunicador busca establecer una "comunidad" con el o los receptores, por lo tanto el proceso de la comunicación lo podemos definir como la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes, los cuales pueden ser verbales o no verbales.

A continuación se describirá un modelo del proceso de comunicación, este modelo consta de siete elementos:

- La fuente de la comunicación (comunicador).
- Codificación.
- El mensaje.
- El canal.
- La decodificación.
- El receptor.
- La retroalimentación.

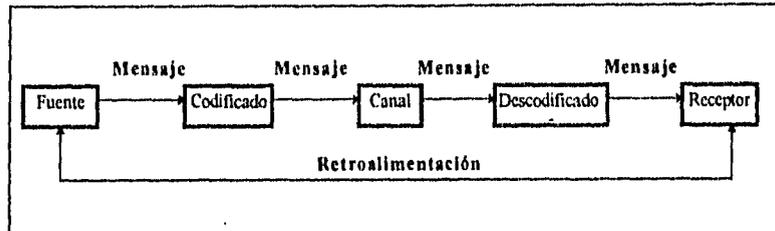


Fig 1-1 Modelo del proceso de comunicación

La fuente o el comunicador. Es una estructura organizacional, el comunicador es una persona con ideas, habilidades, intenciones, información conocimientos y un propósito para su comunicación

Codificación. Dada ya la existencia del comunicador, debe tener lugar un proceso de codificación el cual traduce las ideas del comunicador a un grupo sistemático de símbolos, es decir a un lenguaje que exprese el propósito del comunicador, la forma principal de codificación es el lenguaje. La función principal de la codificación es proveer una forma en la cual se puedan expresar las ideas y propósitos como si fueran un mensaje.

Mensaje. El resultado del proceso de codificación es el mensaje. El propósito del comunicador se expresa en la forma del mensaje, ya sea verbal o no verbal. Por ejemplo los gerentes tienen muchos propósitos para comunicarlos, tales como hacer que los demás entiendan sus ideas, entender las ideas de otros lograr aceptación de ellos o de sus ideas, o producir acción. Por lo tanto el mensaje es lo que la persona espera poder comunicar.

Canal. Es el medio por el cual viaja el mensaje. La organización establece los canales formales y transmite mensajes relacionados a las actividades laborales de los miembros y los suministran en una gran variedad de modos, incluyendo contacto personal, teléfono, reuniones de grupos computadoras, memorandos, enunciados de políticas, sistemas de recompensas, programas de producción y pronósticos de ventas.

Decodificación. Es un término técnico para describir los procesos mentales del receptor. Decodificación, por lo tanto, implica interpretación. Los receptores interpretan (decodifican) los mensajes sobre las bases de sus propias experiencias y marcos de referencia previos. Cuanto más se acerque el mensaje decodificado a la intención deseada por el comunicador, tanto más eficaz será la comunicación.⁵

Receptor. Es la persona o grupo de personas a las cuales va dirigido el mensaje, del mismo modo que la fuente debe de ser hábil para escribir o hablar, el receptor debe de ser hábil para leer o escuchar, y los dos deben tener capacidad de razonar. El conocimiento, las actitudes y los antecedentes culturales influyen en la capacidad de recibir y también en la capacidad de enviar.

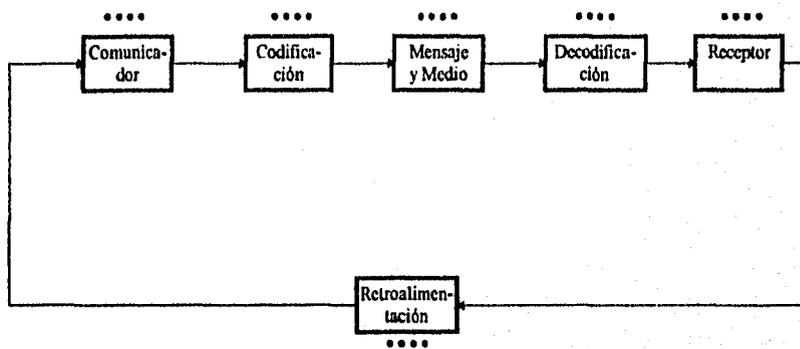
Retroalimentación. Toda comunicación implica una respuesta o acción, que es lo que cierra el círculo de la comunicación, por que si no hay respuesta por parte del receptor no se puede afirmar que se logró una comunicación, puesto que el emisor necesita saber cual fue el impacto de su mensaje.

Los elementos mencionados son esenciales para que ocurra la comunicación, sin embargo no se deben considerar como si estuvieran

⁵ L. Gibson, James y M. Ivancevich, Jonh . Organizaciones México D.F. 1990 pag.418

separados. Mas bien son descriptivos de las acciones a ejecutar para que ocurra cualquier tipo de comunicación.

Es importante mencionar que hay factores que deforman el mensaje pretendido. Estos pueden ocurrir en cada uno de los elementos de la comunicación. Por ejemplo, un gerente puede tener grandes y muy severas restricciones de tiempo y se ve obligado a actuar sin comunicación o puede comunicar en forma apresurada con información deficiente o incompleta y de esa manera el subordinado puede dar un significado a cada palabra o frase, distinto del que pretende el gerente. A estos factores que deforman el mensaje les llamamos ruido.



..... Ruido

Fig 1-2 Modelo del proceso de comunicación-ruido

CAPITULO

2

LA COMUNICACION DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

- 2.1. Comunicación descendente
- 2.2. Comunicación ascendente
- 2.3. Comunicación horizontal
- 2.4. Comunicación diagonal
- 2.5. Barreras para una comunicación eficaz
- 2.6. Mejoramiento de la comunicación en la organización

2.1 COMUNICACION DESCENDENTE

La comunicación descendente en una organización significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Las formas más comunes son instrucciones para el trabajo, memorandos oficiales, enunciados de políticas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía. En muchas organizaciones este tipo de comunicación suele ser, a la vez inadecuada e inexacta, debido a que los miembros de una organización argumentan que no tienen la menor idea de lo que está ocurriendo. Este tipo de comentarios indican una comunicación descendente inadecuada y la necesidad de las personas de recibir información importante para su trabajo.

La comunicación descendente tiene algunos propósitos básicos:¹

- Proporcionar directrices o instrucciones específicas sobre como realizar el trabajo.
- Proporcionar información que permita entender la tarea y su relación con otras labores organizacionales y que por lo tanto, proporcione una lógica o razones referentes al trabajo.
- Proporcionar información sobre las políticas organizacionales, procedimientos y prácticas.
- Proporcionar retroalimentación al subordinado sobre la actuación.
- Proporcionar información filosófica referente a la misión de la organización o a su orientación hacia objetivos determinados.

Requisitos de la comunicación descendente

Hay cuatro aspectos fundamentales para lograr una buena comunicación en esta dirección. Primero los gerentes y los directores necesitan *adquirir una actitud positiva ante la comunicación*. Deben convencerse a sí mismos de

¹ Toleda Myers, Michele. Administración mediante la Comunicación. México, D.F. 1983. pag 131

que la comunicación es parte importante de su trabajo. Segundo los gerentes deben procurar *obtener información*. Necesitan buscar información de interés y compartirla con los subordinados para ayudarles a sentirse informados. Tercero, necesitan *planear la comunicación* en forma seria. Y por último es importante *crear confianza* entre los emisores y los receptores.

Problemas en la comunicación descendente

Uno de los problemas de este tipo de comunicación es la *sobrecarga de comunicación*, algunas veces los administradores se guían por el principio de que "una mayor comunicación es una mejor comunicación" y proporcionan a los empleados enormes cantidades de información, abrumándolos con datos, recibiendo más información de la que deben recibir y de esta manera les es más difícil procesarla.

2.2 COMUNICACION ASCENDENTE

Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como la comunicación descendente. La comunicación ascendente fluye hacia un nivel más alto en la organización es común este tipo de comunicación para proporcionar información a las personas en los niveles más altos, avisar del avance hacia las metas, así como de problemas actuales. Ahora bien para que exista una buena comunicación ascendente, se necesita ante todo el conocimiento y el convencimiento de que los mensajes en esta dirección son importantes.

Problemas que afectan la comunicación ascendente

Hay algunos problemas que afectan a la comunicación ascendente, sobre todo en las organizaciones grandes y complejas. Uno de ellos es la *demora o el retraso* que es el movimiento muy lento de la información hacia los niveles

superiores se da el caso de que los gerentes vacilan en someter a la opinión o consideración de los superiores por que hacerlo tal vez implique admitir su falla; por consiguiente cada nivel retrasa la información. El segundo factor es la *filtración*, esto ocurre por la inclinación natural del empleado a decirle al superior únicamente lo que piensa que este desea escuchar. Otro problema se refiere a la legítima *necesidad de respuesta* por parte del empleado. Dado que son ellos quienes inician la comunicación ascendente, se convierten en los emisores y tienen grandes expectativas de que se lleve a cabo la retroalimentación, y la falta de una respuesta cancela cualquier futura comunicación ascendente.

Existen algunas prácticas que se pueden emplear para lograr que se lleve a cabo la comunicación ascendente en una organización.

Reuniones de empleados. En estas reuniones o juntas con los empleados se le estimula para que hablen de sus problemas de trabajo, así como de que opinen acerca de la resolución de algunos problemas. El objetivo de este tipo de prácticas es ahondar las cuestiones que los empleados tienen en mente, a través de estas reuniones se puede mejorar la actitud de los empleados y se disminuye la rotación de personal.

Una política de puertas abiertas. Esta política es una declaración de que los empleados pueden hablar libremente con su supervisor o con los ejecutivos de más alto nivel sobre cualquier asunto que deseen. Por lo general se les estimula a ver primero a su supervisor. Si este no está en condiciones de resolver el problema que le planteen, entonces puede acudir a un ejecutivo de nivel más alto. Con ello se pretende suprimir los obstáculos que impiden la comunicación ascendente. Es una meta que vale la pena, pero no es fácil de realizar por que a menudo existen barreras psicológicas entre gerentes y subalternos.²

² Keith, Davis y John W, Newstrom. Comportamiento Humano en el Trabajo, pag. 102.

2.3. COMUNICACION HORIZONTAL

Cuando la comunicación se da entre miembros del mismo grupo de trabajo, miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, administradores del mismo nivel o personal en el mismo estrato horizontal se llama comunicación lateral u horizontal. La comunicación horizontal suele ser necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación en el trabajo con miembros de otros departamentos. La gente prefiere la informalidad de este tipo de comunicación a subir y bajar por la cadena más formal de mando. Los empleados que desempeñan un papel importante en la comunicación horizontal reciben el nombre de *ampliadores de frontera*, ellos tienen estrechas conexiones de comunicación dentro de su departamento, con los miembros de otras áreas y a menudo con la comunidad externa de la compañía como lo muestra la figura 2-1, estas conexiones le permiten reunir grandes cantidades de información que pueden filtrar o transmitir a otros.

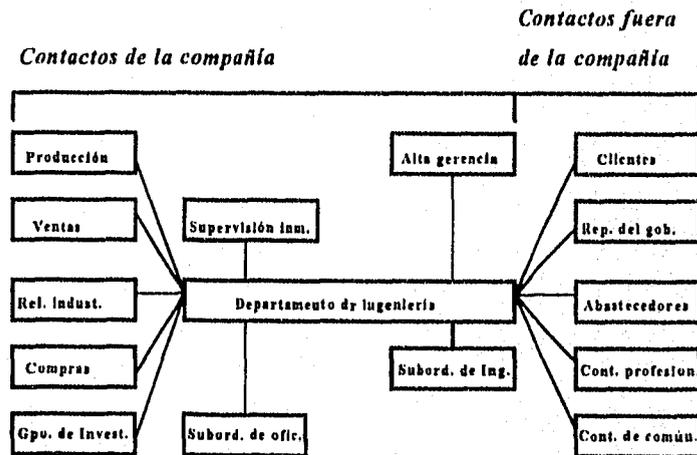


Fig 2-1 Patrones de comunicación en un departamento de ingeniería

2.4. COMUNICACION DIAGONAL.

Aunque muy probablemente es el canal de comunicación menos utilizado en las organizaciones, la comunicación diagonal es importante en situaciones en las cuales los miembros, no se pueden comunicar eficientemente por medio de otros canales. Por ejemplo el contralor de una empresa que desee hacer un análisis del costo de distribución, una parte puede incluir que la fuerza de ventas envíe un informe especial, directamente al contralor, en lugar de pasar por los canales establecidos o tradicionales del departamento de ventas. Por lo tanto, el flujo de la comunicación sería en forma diagonal en vez de ascendente. En esta situación, el canal diagonal sería el más efectivo e términos de esfuerzo y tiempo para la organización.

2.5. BARRERAS PARA UNA COMUNICACION EFICAZ.

Una buena pregunta es ¿ por qué se interrumpen las comunicaciones? Se han identificado ya que los elementos de la comunicación son el comunicador, la codificación, el mensaje, el canal, decodificación, el receptor y la retroalimentación. Si uno de estos elementos es deficiente no habrá una comprensión clara del significado. Hay varias interferencias que pueden limitar su comprensión así como la interrupción de la comunicación en un momento dado. Estas interferencias actúan como barreras de la comunicación y pueden anular la comunicación, filtrar y excluir una parte de ella o darle un significado errado. Se examinarán algunas de las barreras que se consideran más importantes.

a) Marcos de referencia

Cada persona puede interpretar la misma comunicación de manera diferente esto, según sea su experiencia previa. Los especialistas en

comunicación están desacuerdo en que este es un factor muy importante para romper la comunicación. Cuando los procesos para codificación y decodificación son iguales la comunicación es más eficaz y cuando se vuelven diferentes la comunicación tiende a interrumpirse. Por lo tanto aunque el comunicador hable el mismo idioma que el receptor, el mensaje choca contra la forma en que el receptor cataloga las palabras. Este conflicto se ilustra en la figura 2-2. Las áreas internas de este esquema representan las experiencias acumuladas de los participantes en el proceso de la comunicación. Si se comparte un área grande se facilita la comunicación eficaz y por lo contrario sino ha habido una experiencia común es decir, que no se comparte un área grande entonces se deforma la comunicación o se vuelve imposible.³

Las personas en diversas áreas y funciones dentro de la organización interpretan la situación de manera diferente. El gerente de mercadotecnia puede apreciar un problema de la empresa diferente al gerente de planta esto no quiere decir que uno este o no en lo cierto, lo que pasa que las personas seleccionan una parte de su experiencia previa relacionada con la experiencia actual y que le resulte útil para formar conclusiones y juicios. Desafortunadamente estas incongruencias producen barreras a la comunicación.

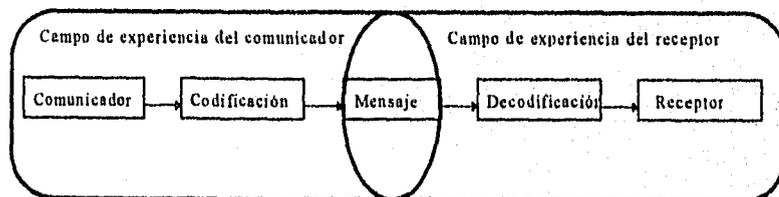


Fig 2-2 Campos de experiencia

³ L. Gibson, James y M. Ivancevich, Jonh . Organizaciones México D.F. 1990 pag.420

b) Escucha selectiva

Es una forma de percepción selectiva, en la cual se tiende a "bloquear" la información nueva, sobre todo si esta en contrariedad con lo que creemos. Por lo tanto cuando recibimos una indicación por parte de una gerencia, estamos propensos a tomar en cuenta solo las cosas que consideramos que reafirman nuestras creencias. Cuando los receptores del proceso de comunicación escuchan y ven de manera selectiva, de acuerdo con sus necesidades, motivaciones experiencia, antecedentes y demás características personales, se dice que hay se esta presentando esta barrera. En otras palabras, si sólo oímos lo que deseamos oír, no nos desilusionaremos.

c) Juicios de valor

El receptor puede formar juicios de valor, esto implica determinar un valor total a un mensaje antes de recibir la totalidad de la comunicación. Por ejemplo un administrador de un hospital puede darle escasa atención a un memorándum de una jefa del grupo de enfermeras por que "siempre se esta quejando de algo".

d) Credibilidad de la fuente

La credibilidad de la fuente esta basada en la confianza y fe que tenga el receptor en las palabras y acciones del comunicador. En tanto mas credibilidad tenga el receptor al comunicador mas será la influencia directa en el modo en el que el receptor ve y reacciona a las palabras, ideas y acciones del comunicador. Los dirigentes sindicales que consideran como explotadora a la empresa y a los funcionarios de la empresa que consideran a los líderes sindicales como oportunistas, no tendrán mucha pertinencia de tener comunicación auténtica.

e) Problemas de semántica

Este tipo de barreras surge de las restricciones de los símbolos mediante los cuales nos comunicamos. Desafortunadamente, las mismas palabras pueden significar cosas muy distintas para diferentes

personas, puesto que el entendimiento está en el receptor no en las palabras, en una situación en donde el rector de una universidad anuncia que es necesario un "aumento en el presupuesto" para la expansión de la universidad, el rector quizá piense en la necesidad de nuevas instalaciones, una biblioteca más amplia y más catedráticos. Ahora bien, para algunos catedráticos, la expansión la pueden percibir como un sobrante de fondos que se pueden utilizar para aumentar los gastos de investigación y los sueldos de los catedráticos. Por lo tanto como las palabras tienen distintos significados para diferentes personas es posible que un comunicador que hable el mismo idioma del receptor, y de todos modos no transmitirá entendimiento.

f) Filtrado

El filtrado equivale a la manipulación de la información de tal modo que el receptor la considere positiva, cuando un administrador le dice a su jefe lo que cree que éste quiere oír, está filtrando la comunicación esto es común en las organizaciones, los subordinados "encubren" la información contraproducente en los mensajes a sus superiores. La razón del filtrado está clara; los altos mandos hacen evaluaciones de méritos, otorgan aumentos de sueldos y asciende a las personas sobre la base de lo que recibe de los subordinados.

g) Lenguaje grupal

Con frecuencia, los grupos ocupacionales, profesionales y sociales desarrollan sus propias palabras o frases, que solo tienen significado para sus

miembros. Esta uniformidad en el lenguaje puede servir para muchos fines útiles, entre ellos puede facilitar la comunicación eficaz dentro del grupo, pero el uso del lenguaje grupal puede causar grandes interrupciones en la comunicación cuando se trata de extraños o de otros grupos.

En una organización los empleados suelen tener diferentes antecedentes y, por consiguiente, tienen distintos patrones léxicos. Además el hecho de agrupar a los empleados en departamentos produce especialistas que desarrollan su propia jerga o lenguaje técnico.⁴

g) Diferencias de status

Las diferencias de status pueden causar la impresión de amenaza por parte de alguien que se encuentre más abajo en la jerarquía, quien puede evitar o deformar la comunicación. Por ejemplo una enfermera para no mostrarse como incompetente, preferirá quedarse callada y no expresar una opinión o pregunta a la jefa de enfermeras.

h) Presiones del tiempo

La presión del tiempo es una importante barrera a la comunicación. Un problema muy común que se presenta en las organizaciones es que los gerentes no tienen tiempo para comunicarse con frecuencia con cada subordinado, las presiones del tiempo pueden causar que alguien se quede afuera del canal de comunicación, cuando debería estar generalmente incluido.

i) Sobrecarga de comunicaciones

Es común, que a menudo los gerentes se sientan presionados por tanta información y datos que manejan, como resultado las personas no pueden absorber ni responder de manera correcta a todos los mensajes que se les dirigen.

⁴ Stephen, P. Robbins. Comportamiento Organizacional ., 1994. pag. 352

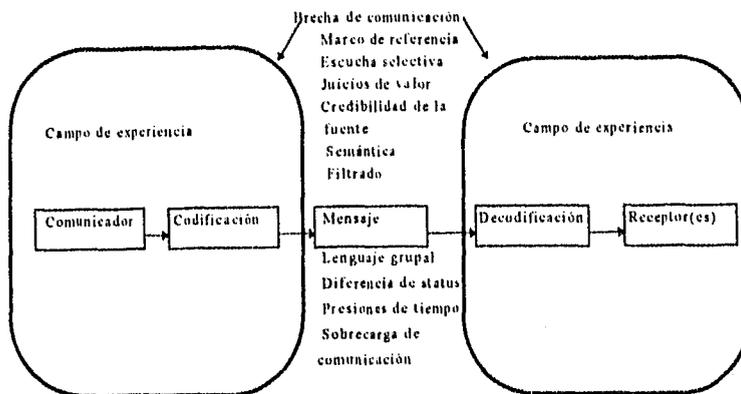


Fig 2-3 Barreras a la comunicación eficaz.

En la figura 2-3 se ilustra el impacto de las barreras sobre el proceso de comunicación. El examen de cada barrera indica que están dentro de las personas (marcos de referencia, juicios de valor) o dentro de las organizaciones (lenguaje grupal, filtrado).

2.6. MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION EN LA ORGANIZACION

Los gerentes que quieran ser mejores comunicadores deben cumplir dos distintas tareas. Una de ellas es que debe mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir. La otra tarea a cumplir es que deben buscar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar a otras personas. Esto significa convertirse en mejores codificadores y decodificadores es decir, deben esforzarse no sólo por que los entiendan sino también por entender. Esto puede lograrse mediante algunas técnicas de mejoramiento de la comunicación.

⇒ Seguimiento

Implica suponer que a usted no lo han interpretado bien y, siempre que sea posible, tratar de determinar si se recibió en realidad el significado deseado, por que el receptor suele tener el significado en su mente. Por ejemplo un jefe del área de contabilidad en una oficina de gobierno transmite a su personal los avisos de vacantes en otras entidades; aunque los empleados veteranos lo puedan entender como un acción amigable por parte del jefe del área, un empleado nuevo lo podría interpretar como una evaluación de mal desempeño y una oferta a que renuncie.

⇒ Regulación del flujo de información

Esta incluye la regulación de la comunicación para asegurar un excelente flujo de información a los gerentes y eliminar la barrera de la *sobrecarga de comunicación*. La comunicación se regula en términos de calidad y de cantidad.

⇒ Uso de la retroalimentación

Como se ha mencionado con anterioridad la retroalimentación es un elemento importante de la comunicación, por que representa un canal para la respuesta del receptor que permite al comunicador comprobar si se ha recibido la respuesta pretendida.

En la comunicación frente a frente es posible la retroalimentación directa. Sin embargo en la comunicación descendente surgen algunas dificultades debido a la carencia de oportunidades para la retroalimentación desde los receptores. Por lo que se puede decir, que un memorándum por medio del cual se quiera informar de alguna política y que se distribuya a todos los empleados, esto no garantiza que haya producido la comunicación.

⇒ Empatía

En la empatía se busca el estar orientado al receptor en vez de orientado al comunicador, en el alto grado que se conozca a los receptores esto determinara la forma de comunicación. La empatía exige que los comunicadores, en sentido figurado, se pongan en los zapatos del receptor con la finalidad de prever la manera probable en que se decodificara el mensaje. Por lo tanto se considera que la empatía suele ser importante para la comunicación eficaz, así mismo muchas de las barreras de la comunicación se pueden aminorar con la empatía

⇒ Repetición

La repetición es un principio aceptado en el aprendizaje, incluir repeticiones en la comunicación asegura que si no se entiende una parte del mensaje, hay otras partes que llevan el mismo mensaje. A los nuevos empleados se les suele dar la misma información básica en muchas formas distintas cuando ingresan a la organización. Esto es para tener la seguridad de que se comunican los procedimientos, políticas y metas de la organización.

⇒ Estímulo de confianza mutua

Las presiones del tiempo, son un factor que anulan la posibilidad de que los gerentes puedan seguir la comunicación y estimular la retroalimentación o la comunicación ascendente cada vez que se comunican. Por lo tanto en estas circunstancias, un ambiente de confianza mutua entre los gerentes y los subordinados puede facilitar la comunicación. Los gerentes que propician un clima de confianza, se darán cuenta que el seguimiento de cada comunicación es menos crítico, esto se debe a que han promovido una alta *credibilidad de la fuente* entre sus subordinados.

⇒ Oportunidad

Las personas reciben grandes cantidades de información todos los días, muchos de estos mensajes nunca se reciben por la dificultad de dirigirlos. Es muy importante que los gerentes o el comunicador tomen en cuenta que mientras intentan comunicarse con un receptor, se reciben en forma simultánea muchos otros mensajes y es muy probable que nadie "oír" el mensaje enviado. Es mucho más fácil entender los mensajes cuando no compiten con otros mensajes, es decir hay que buscar la oportunidad adecuada para comunicarnos.

⇒ Simplificación del lenguaje

El lenguaje complejo se considera como una seria barrera de la comunicación eficaz. Los estudiantes sufren cuando los maestros utilizan su "argot" técnico que convierte conceptos sencillos en acertijos complejos.

Las universidades no son el único lugar en que ocurre esto. Las entidades gubernamentales suelen ser especialistas en comunicaciones ininteligibles. Ya se han mencionado casos en que los profesionales tratan de comunicarse con personas fuera del grupo, mediante el uso del lenguaje grupal. Los gerentes deben recordar que la comunicación eficaz implica transmitir *entendimiento* e información. Si el receptor no entiende no hay comunicación. ⁵

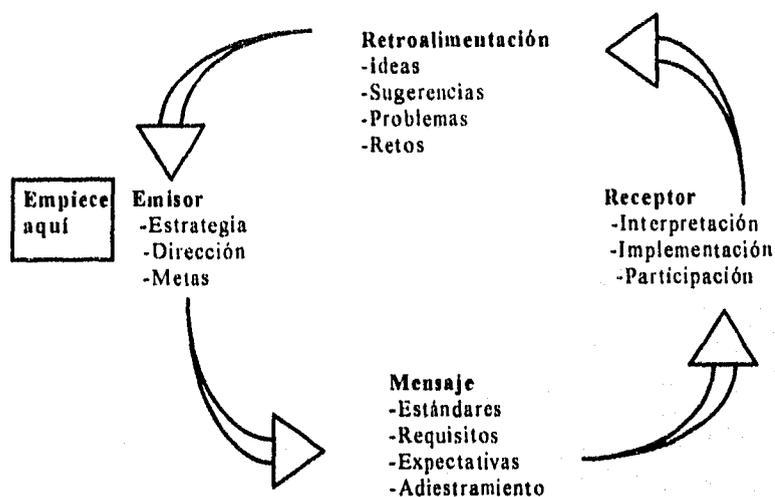
⇒ Escucha eficaz

Un método para estimular a alguien a expresar sus sentimientos, deseos y emociones, es el de escuchar. Existen numerosas sugerencias para una escucha eficaz que han dado resultado en las organizaciones y por mencionar algunos: deje de hablar, haga que su interlocutor se sienta tranquilo, muestre a su interlocutor que desea escuchar, elimine las distracciones,

⁵ L. Gibson, James y M. Ivancevich, Joun. Organizaciones. México D.F. 1990 pag. 127

establezca empatía con el interlocutor, sea paciente, no se altere, tenga cuidado en los argumentos y críticas y haga preguntas. Estos lineamientos pueden ser de utilidad, pero, mucho más importante es la *decisión de escuchar*.

Ciclo infinito de comunicación con calidad.



Para mejorar la comunicación es necesario recordar estos puntos:

- Determinar el propósito real de su mensaje.
- Considerar la percepción de su audiencia.
- Utilizar el canal apropiada para expresarse.
- Obtener retroalimentación para cerciorarse de un mutuo entendimiento.
- Ejercitar continuamente sus habilidades comunicativas.
- Aprovechar oportunidades de practicar.

Reforzar y recompensar la buena información.

CAPITULO

3

CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE

- 3.1. Importancia del servicio al cliente**
 - 3.1.1. Razones por las cuales la calidad en el servicio es importante
 - 3.1.2. Tipos de servicio
 - 3.1.3. Necesidades del cliente
- 3.2. Costo y razones de un mal servicio**
- 3.3. Beneficios de un servicio de calidad**

3.1. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE.

Hasta 1980 la mayor parte de la literatura sobre calidad se centraba en el producto físico.

La calidad de servicio era tratada en la literatura de ventas como un subproducto. Algo que, o bien debería ayudar al cliente en la compra de un producto, o bien en su posterior utilización. En relación con esto, la palabra "servicio" era entendida como plazos de pago, modo de empleo, garantía, reparaciones, mantenimiento etc. A menudo la palabra servicio era usada para designar aquellas prestaciones gratuitas relacionadas con la adquisición de un producto.

Desde principios de los ochentas, la literatura más reciente sobre servicio y dirección de servicio muestra claramente que el concepto se ha convertido en centro de atención.

En la cambiante economía moderna, dar un servicio excelente al cliente puede ser una diferencia vital para el éxito de una empresa. Y como ya se menciono el servicio al cliente no quiere decir ofrecer sólo productos de alta calidad, aunque la calidad del producto es una parte importante del servicio al cliente. El cliente no acepta mercancía de mala calidad, sino que los devuelven y van a comprar en otra parte. Para competir con la competencia y poder destacar es importante vender productos de buena calidad y después brindar un excelente servicio superior para conservarla.

El servicio al cliente comprende todas las actividades que su empresa o los empleados desarrollan para satisfacer a los clientes. Ello implica algo más que oír quejas, devolverles el importe de una compra, cambiar la

mercancía y sonreír ante ellos. El servicio al cliente es también hacer algo fuera de lo común por la clientela, hacer todo lo posible por satisfacerla y tomar decisiones que la beneficien.

Calidad de servicio desde el punto de vista de la organización. Dentro de una empresa la calidad de servicio es definida como el grado en que un servicio responde a los requisitos descritos en las especificaciones del servicio.

Cuando una organización de servicios decide ofrecer un nivel de calidad, debe asegurarse que, las exigencias y estándares establecidos sean cuidadosamente cumplidos. La calidad acordada debe asegurarse a través de la prevención de errores, control de calidad, así como la información y motivación de cada uno de los proveedores de servicio.

Calidad de servicio desde el punto de vista del cliente. La calidad de servicio en términos de mercado, puede ser definida como el grado en que un servicio responde a las demandas, los deseos y las expectativas del beneficiario.

Un cliente percibe la calidad de servicio como alta o baja dependiendo de sus experiencias. La calidad de un servicio dado, sólo es mejor cuando el cliente cree que el servicio es mejor, sin pensar para nada en lo que la dirección de la organización de servicios y otras autoridades perciben como mejoras objetivas y reales.

Cada organización de servicios debe asegurar que su calidad responda constantemente a las exigencias de aquellos segmentos del mercado hacia los que la organización ha escogido dirigir sus esfuerzos. Una creciente

insatisfacción entre clientes que no se quejan representan un amenaza para cualquier organización de servicios.

Cada organización de servicios tiene que controlar regularmente la satisfacción del cliente a través de estudios de mercado.

Calidad personal y calidad de servicio. Ahora bien, es importante señalar que la persona que esta entregando o proporcionando el servicio, determina en gran parte como el cliente percibirá este servicio.

El comportamiento individual del empleado que tiene a su cargo la atención al cliente será muy importante y determinante para proporcionar un servicio de calidad. El desarrollo de la calidad del personal de la organización que tiene a su cargo el servicio al cliente, incrementará inmediatamente la calidad del servicio.

La importancia del servicio interno. Los clientes perciben el servicio a través de un contacto directo con el proveedor del servicio quien de ese modo crea la imagen de servicio de la organización. La tarea más importante de cualquier organización es capacitar a su personal para que puedan funcionar óptimamente en cada situación de servicio. El que los empleados que tienen las funciones de servicio al cliente se sientan bien tratados por la organización, esto influirá en como ellos tratarán a los clientes, es decir, es importante crear una actitud de servicio en los empleados.

**EL SERVICIO YA NO ES UN SUBPRODUCTO,
EL SERVICIO ES EL PRODUCTO EN SI**

3.1.1. Razones por las cuales la calidad en el servicio es importante.

⇒ Desarrollo en la industria de los servicios

Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios, o se relacionan con los servicios y le dan empleo a una enorme cantidad de personas. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

⇒ Mayor competencia

Actualmente, la competencia se ha visto incrementada en todos los giros, y la supervivencia de los negocios depende en lograr ventajas sobre su competencia. Calidad en el servicio al cliente, representa una gran ventaja a miles de empresas.

⇒ Más conocimientos sobre los consumidores

Hoy tenemos más conocimientos acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad junto con un precio realista son indispensables pero eso no es todo, los clientes también desean un buen trato y realizar nuevas transacciones con la empresa, o por lo contrario buscaran otra que brinde un servicio de calidad.

⇒ La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente

La esencia de cualquier empresa es la repetición de las transacciones. Es muy importante extender la base de los clientes, esto quiere decir que las empresas no solamente deben atraer nuevos clientes, sino que deben conservar a los que ya tienen y brindando un servicio de calidad al cliente se puede lograr.

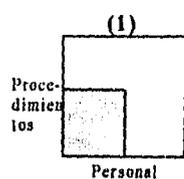
3.1.2. Tipos de servicio

Figura 1: (El congelador). Refleja una operación con un nivel bajo de servicios personales y de procedimientos. El método "congelador" le comunica a los clientes: "No nos importa".

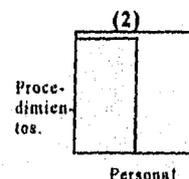
Figura 2: (La fábrica). Representa un servicio eficiente en procedimientos pero débil en la dimensión personal. El método de "fábrica" comunica a los clientes: "Usted es un número. Nosotros estamos aquí para procesarlo".

Figura 3: (El zoológico amistoso) El método del "zoológico amistoso" es muy personal pero no tiene coherencia en los procedimientos. Este tipo de servicio le comunica al cliente: "Nos estamos esforzando, pero realmente no sabemos lo que estamos haciendo".

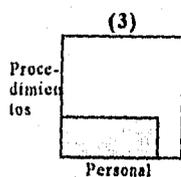
Figura 4: Esta figura representa la Calidad en el Servicio al Cliente. Es fuerte tanto en la escala personal como en la de procedimientos. Le comunica a las personas "Usted nos interesa y le cumplimos".¹



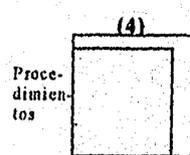
Procedimientos Lento poco coherente apático desorganizado inconveniente	Personal insensible frío o impersonal apático sin interés
---	--



Procedimientos puntual eficiente uniforme	Personal insensible distante sin interés
---	--



Procedimientos Lento poco coherente	Personal amistoso personal
--	---



Procedimientos puntual eficiente	Personal amistoso personal
---	---

¹ William B. Martin. Calidad en el Servicio al Cliente. México, D.F. 1992. Pag. 8.

3.1.3. Necesidades del cliente.

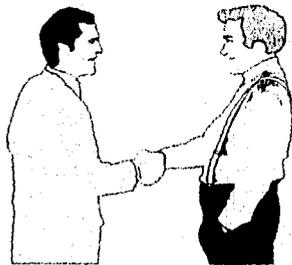
⇒ Necesidad de ser comprendido

Aquellos que eligen su servicio necesitan sentir que se están comunicando en forma efectiva. Esto quiere decir que se interpretan en forma correcta los mensajes que envían. Las emociones así como las barreras de la comunicación pueden interponerse e impedir una comprensión adecuada.



⇒ Necesidad de ser bien recibido

Ninguna persona que esté tratando con usted y se sienta como una extraña regresará. El cliente también necesita sentir que usted se alegra de verla y que su asunto es importante para usted.



⇒ **Necesidad de sentirse importante**

El ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas. A todos nos gusta sentirnos importantes, cualquier cosa que hagamos para hacer que el invitado se sienta especial será un paso en la dirección correcta.



⇒ **Necesidad de comodidad**

Los clientes necesitan comodidad física: un lugar donde esperar, descansar, hablar o hacer negocios, también necesitan tener la seguridad de que se les atenderá en la forma adecuada, y la confianza en que le podremos satisfacer sus necesidades.



3.2. COSTO Y RAZONES DE UN MAL SERVICIO

El servicio al cliente proporciona ingresos, no gastos y sus resultados son notorios cuando se logra retener a la clientela durante largo tiempo. Muchas empresas se esfuerzan en adquirir un cliente porque saben los beneficios que esto les proporciona pero no se esfuerzan de igual forma para retener a un cliente porque no visualizan lo que cuesta perder a uno de ellos.

A continuación se muestra un ejemplo de una empresa hipotética donde se muestra el costo de un mal servicio.

COSTO DE UN MAL SERVICIO²

Costo de los Clientes Perdidos	
A. Ingresos anuales	\$ 10,000,000
B. Numero total de clientes	2,500
C. Porcentaje de clientes descontentos	x .25
D. Número de clientes descontentos (CXB)	= 625
E. Porcentaje de clientes que quizá se pierdan	x .70
F. Número de clientes que se perderán	= 437.50
G. Promedio de ingresos por cliente (A/B)	\$ 4,000
H. Ingresos perdidos por mal servicio (FXG)	\$ 1,750,000
Costo de Pérdida de Oportunidades	
Y. Número de personas a quienes comunican los clientes perdidos su descontento (FXI0)	4,375
J. Número de posibles clientes que comprarán en otra parte debido a la mala opinión propagada (suponga que uno de cada 50 la hará, por tanto (1x 0.20)	87.50
K. Pérdida potencial de ingresos(JXG)	\$ (350,000)
Costo de Reemplazo de los Clientes Perdidos	
L. Costo de adquisición de clientes (66%xA)	\$ 6,600,000
M. Costo promedio por cliente (L/B)	2,640
N. Costo de reemplazar los clientes perdidos (M X 5)	\$ (13,200)

² F. Gerson, Richard. Más allá del servicio al cliente. 1993. Pag. 90.

Costo Total	
O. Costo total anual (H+K+N)	\$ (2,113,200)
P. Costo total para 10 años, tiempo en que los clientes permanecen como tales (OX10)	\$ (21,132,000)

Esto sólo es un ejemplo de lo que hubiera perdido esta compañía por no brindar un servicio de calidad y por no retener a sus clientes.

RAZONES DE UN MAL SERVICIO.

Son muchas las razones que pueden influir en un mal servicio al cliente, pero a continuación se enumeran algunas de las más comunes:

- * Empleados negligentes.
- * Entrenamiento y capacitación deficiente.
- * Actitudes negativas de los empleados hacia los clientes.
- * Diferencias de percepción entre lo que una empresa cree que los clientes desean y lo que estos en realidad quieren.
- * Diferencias de opinión entre lo que la empresa piensa acerca de la forma tratar a los clientes, y como los clientes desean que los traten .
- * Una comunicación interna deficiente.
- * Carencia de una filosofía del servicio al cliente dentro de la organización.
- * Los empleados no están facultados ni estimulados para brindar un buen servicio, así como también no lo están para tomar responsabilidades y decisiones que satisfagan a la clientela.

3.3. BENEFICIOS DE UN SERVICIO DE CALIDAD

El buen servicio al cliente es invaluable y esto se puede lograr en cualquier organización. Un servicio de calidad representa para la empresa una herramienta de mercadeo así como una buena administración. Da fuerza al mercadeo porque motiva a los clientes a hacer una buena propaganda sobre los servicios y negocios de esa organización, y una de las maneras más efectivas y menos cara de adquirir nuevos clientes, es por la comunicación personal. El buen servicio facilita a la administración por que todo mundo se dedica a satisfacer a los clientes, y lo cual habrá de resultar en un aumento en la productividad y de las ganancias.

Los beneficios de brindar un servicio de calidad, así como la plena satisfacción del cliente los podemos ejemplificar en la siguiente figura.

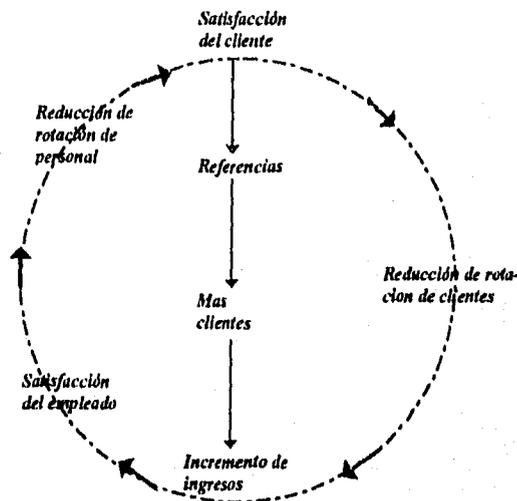


Fig. 3-1 Beneficios de un servicio de calidad y la satisfacción del cliente.

PROPUESTAS PARA LOGRAR UNA COMUNICACION INTERNA EFICAZ Y MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE EQUIPO DE AUDIO Y VIDEO.

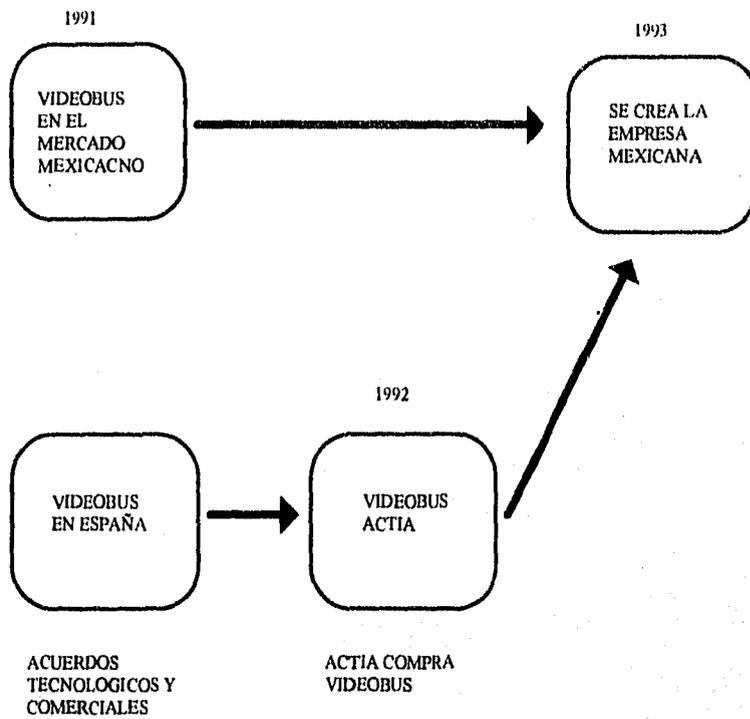
Antecedentes de la empresa.

Esta empresa se establece en México e inicia sus operaciones en junio de 1993, y a partir de ese momento pasa a formar parte de un fuerte grupo de empresas ubicadas en Europa (Actia). Este grupo esta especializado en la electrónica embarcada en vehículos industriales de pasajeros. Así mismo esta desarrollando y produciendo computadoras abordo para el control de aire acondicionado, control de frenos y otras funciones abordo. Teniendo como clientes principales a grandes fabricantes de vehículos industriales y equipo original.

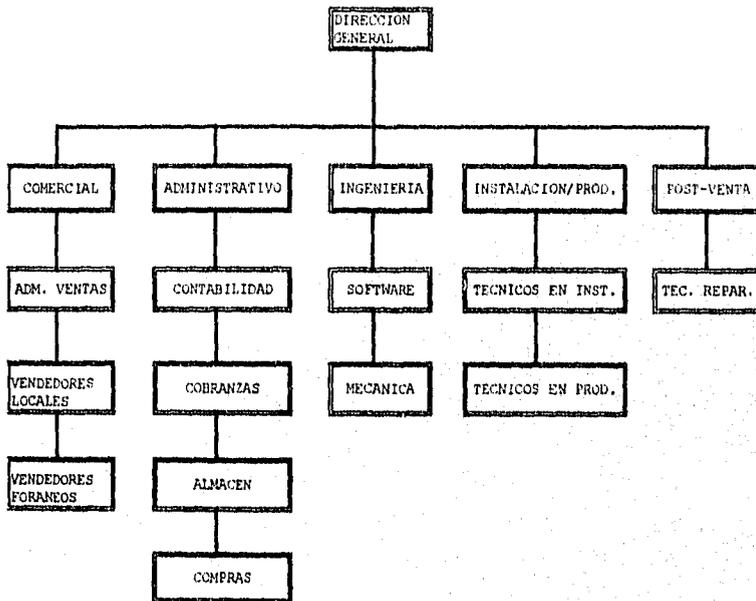
En la parte de audio y video para autobuses, el grupo cuenta con una empresa de origen español (Videobus) que desde hace diez años trabaja en el mercado europeo con diseño propio y totalmente para autobuses.

Teniendo el grupo una alta participación en el mercado europeo decide tener una base fuerte en el mercado americano y lo pretende lograr mediante la empresa establecida en México, la cual cuenta con una estructura sólida para lograrlo.

HISTORIAL



ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION



Funciones de las diferentes áreas.

- ⇒ **Dirección General.** - Tiene a su cargo la dirección de la empresa, aprobando programas, planes y presupuestos tanto generales como de cada uno de los departamentos. También es la que emite instrucciones e información a los diferentes niveles de la organización. Así como también delimita la autoridad y responsabilidad a cada jefe de cada una de las distintas áreas.

- ⇒ **Dirección Comercial.** - Esta área tiene a su cargo el estudio de la situación del mercado con el fin de ampliar su participación, así mismo de planear las acciones que nos permitan ganar la preferencia del mercado. Se realizan los pronósticos de venta, las diferentes cotizaciones, descuentos negociaciones de ventas etc. Calculo de precios de ventas.

- ⇒ **Administración de Ventas.** - Dentro de sus principales funciones esta la de dar seguimiento a los pedidos tanto locales como foráneos de acuerdo al los precios y descuentos establecidos, realizando una labor de controlar, difundir y revisar ante las áreas involucradas los pedidos en cuanto a piezas, vigencias, precios tipos de producción, herramientas y modificaciones para el control interno sobre las negociaciones y acuerdos con clientes. Se realizan las actualizaciones de los reportes y las estadísticas de ventas por zona, por cliente y por producto. Elaboración de cotizaciones, coordinar semanalmente con el almacén los productos que deberán atenderse con prontitud, atención a clientes.

- ⇒ **Contabilidad.** - Es el área encargada de establecer registros financieros y contables con la finalidad de utilizarlos como medio de control y para que sirvan a su vez como base de previsión para formular pronósticos.

Obtener mayor rotación del capital como fundamento principal para lograr mejores resultados, realización de la nómina con datos aportados por recursos humanos.

⇒ Recursos Humanos.- Revisión de la asistencia y de aprobación de vacaciones, pagos de primas etc. Expediente de cada trabajador, elaboración de contratos altas y bajas del IMSS, movimientos y cambios a salarios.

⇒ Crédito y cobranza.- Otorga el crédito al cliente de acuerdo al comportamiento y referencias del mismo. Revisar fechas de pago y vencimiento del crédito, facturación por concepto de ventas.

⇒ Almacén.- Mantener un stock adecuado que permita cubrir en un momento dado las necesidades del área comercial, registro de los productos que ingresan al almacén así como de la mercancía que sale y devoluciones de ventas.

⇒ Dirección de Compras.- Proveer a todos los departamentos de los materiales necesarios para la realización de sus actividades, investigar a los proveedores que cumplan con los requisitos establecidos de calidad para nuestra materia prima, y lograr el mejor precio.

⇒ Ingeniería.- Se encarga del desarrollo y diseño de nuevos productos así como de un proceso de mejora continua de los productos ya existentes. También es el encargado de mantener en óptimas condiciones todos nuestro sistema de red de computación y software.

⇒ Producción e Instalaciones.- En esta área se coordina la producción tomando como base principal los reportes de ventas, proporcionar información técnica de cada uno de los productos, supervisar la fabricación y la calidad. Debe proporcionar al personal calificado y necesario para la instalación de nuestro sistema, en el tiempo y condiciones acordadas con el cliente.

⇒ Posventa.- Realiza todos los tramites y procedimientos necesarios para los reclamos de garantía, (reparaciones, defectos etc.)

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EN FUNCION DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación dentro de una organización juega un papel importante ya que como se ha mencionado anteriormente es uno de los factores que influyen en el desempeño organizacional, es decir que si existe una comunicación interna eficaz habrá efectos positivos tanto en la planeación, organización, dirección y control de la organización y por el contrario, si la comunicación es deficiente tendrá resultados negativos en el desempeño organizacional.

Y es este uno de los principales problemas que he identificado en esta organización: la falta de comunicación eficaz. Esto afecta a todas las funciones y en los diferentes niveles de la organización, pero haré referencia en el caso concreto del área comercial y como se puede ver afectado el servicio al cliente.

Problemas detectados en función de la comunicación.

1. Los niveles directivos no están conscientes de la importancia de la comunicación dentro de la organización.
2. La comunicación que se da en dirección descendente (flujo de los niveles mas altos a los niveles subordinados) no esta cumpliendo su función, puesto que no se esta informando a los subordinados de las políticas, objetivos y planes de la compañía, ni se les esta proporcionando información de la manera de realizar su trabajo. Y por ejemplo en el área comercial no se comunica de forma oportuna la información de nuevos productos, nuevos precios etc.
3. Por lo general los mensajes que se comunican son de forma inexacta o por el canal inadecuado.
4. La comunicación no se da por escrito. Los empleados se quejan constantemente de no saber con certeza todas las actividades que les corresponden y esto favorece a un ambiente en donde no existe confianza y los empleados no están motivados a practicar la comunicación ascendente
5. Las persona que necesitan la información generalmente quedan excluidas del proceso de comunicación.
6. Los líderes no cuentan con habilidades para comunicarse, puesto que se presentas varias veces barreras semánticas.
7. No existe un ambiente adecuado para la comunicación y para establecer y mantener los canales de comunicación necesarios para la organización.

A continuación se comenta una situación en la cual se vio afectado el servicio al cliente y en donde el principal problema fue la falta de comunicación eficaz.

En una ocasión un vendedor que tenía una reputación de que constantemente realizaba ventas extraordinarias y que posteriormente por causas ajenas a él se cancelaban esas supuestas ventas, informo la director comercial de una venta que había realizado con la finalidad de que se gestionara el pedido correspondiente, el vendedor informo de los datos de la venta como: cantidad, el cliente y la fecha en que debía de ser entregada la mercancía; el director comercial no informo en seguida de esta situación para que se gestionara el pedido sino que lo hizo días después y no informo de la fecha solo dijo que se realizara tan pronto como se pudiera, por lo tanto el trámite del pedido se hizo de manera ordinaria sin carácter de urgente.

La falta de comunicación exacta y eficaz así como oportuna en la situación anterior afecto directamente al servicio al cliente, debido a que no se cumplió en la fecha convenida para entregar el pedido, originando desconfianza en el cliente y una imagen negativa de nuestro servicio, y en un caso extremo hasta la pérdida de un cliente.

Analizando la situación planteada anteriormente se puede identificar algunas de las barreras de comunicación por las cuales el proceso de comunicación no cumplió su cometido.

Barrera de juicios de valor.- Esto implica asignar un valor total al mensaje antes de recibir la totalidad del mensaje : El director comercial basándose quizá en experiencias previas con el vendedor dio escasa atención del

mensaje que se les estaba informado por que tal vez penso " siempre le están cancelando las ventas a ese vendedor".

Barrera de sobrecarga de comunicaciones.- Da como resultado que las personas a quienes se dirige un mensaje, no puedan absorber ni responder de manera adecuada a todos los mensajes que les dirigen por la gran cantidad de ellos que reciben al mismo tiempo: El director comercial no informo con prontitud del pedido debido a la carga tan fuerte de comunicaciones que maneja.

Barrera de semántica.- Sólo podemos transmitir información en forma de palabras las cuales son los símbolos comunes, desafortunadamente las palabras pueden significar cosas distintas para diferentes personas: Cuando se informo a la persona encargada de gestionar el pedido que se realizara tan pronto como se pudiera, difícilmente ella podría imaginarse que eso significaba "ahora mismo".

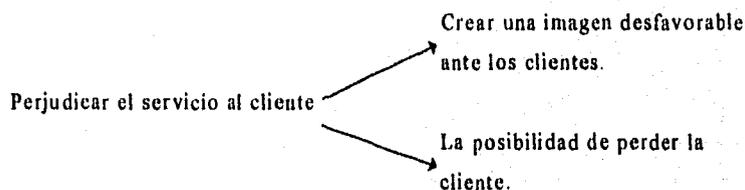
Y como esta situación se han presentado otras similares y en las cuales la causa no ha sido una mala planeación, ni tampoco una mala dirección si no una deficiente comunicación. Si existiera una comunicación adecuada y exacta se corregirian algunos problemas de la organización como es en el caso del servicio al cliente.

PROPUESTAS.-

Para mejorar la comunicación interna y por consiguiente el servicio al cliente, se elaboraran las siguientes propuestas.

Propuesta.- Realizar una campaña para conscientizar tanto a los niveles directivos como a los niveles secundarios de la importancia que tiene la comunicación interna, no solo en el desempeño organizacional si no también en otros aspectos importantes como en el servicio al cliente. ¿ Como será posible lograr esa conscientización? Para lograrlo es esencial exponer por escrito a los niveles directivos las siguientes observaciones:

1.- Enunciar de manera detallada las situaciones que se han ocurrido en la organización en las cuales las cosas no se han realizado como lo planeado originalmente, o en donde los resultados han sido contrarios a lo esperado, y en donde el problema básico era la comunicación. Además de enunciar estas situaciones es importante señalar cuales han sido las consecuencias derivadas de una comunicación deficiente como: Duplicidad en las funciones, incremento en el tiempo y costos para llevar a cabo las funciones, falta de motivación y satisfacción en los empleados etc. De igual manera en el área comercial, que también se ve afectada provocando:

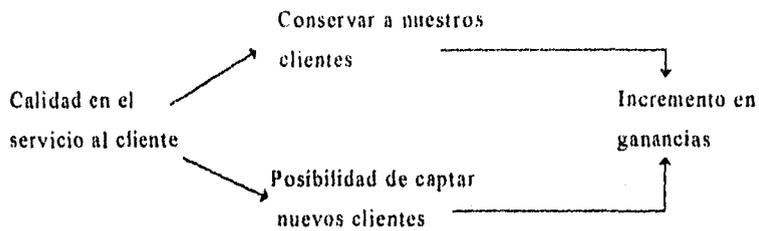


Además de señalar estas consecuencias sería interesante dejar ver la pérdidas que esto implicaría para la organización.

Ahora que ya se expuesto las consecuencias negativas de una comunicación deficiente, es importante identificar las ventajas de una comunicación interna

eficaz, como: Mejor desempeño organizacional y mayor productividad, un ambiente de confianza donde el empleado se siente motivado etc.

En el área comercial se señalan las siguientes ventajas



Propuesta.- Hacer uso de las *Juntas de Trabajo* para informar, transmitir, y recabar datos a través de la exposición de nuevas ideas, avisos de cambios, pero sobre todo, para la fijación e interpretación de políticas, objetivos y acciones a seguir. Estas juntas deben hacerse en cada nivel de la organización en donde en cada uno de estos niveles las juntas de trabajo pueden ser un buen camino para transmitir información sobre normas, programas por llevarse a cabo, actividades de la competencia y actuación en el trabajo.

Las juntas de trabajo es un medio de comunicación muy importante dentro de la organización ya que en ella se tratan criterios a seguir, se determinan trabajos, se ponen en debate ideas, se especifican los objetivos y la forma de llevarlos a cabo.

Propuesta.- Utilizar como medio de comunicación el *correo electrónico* por medio del cual es posible enviar mensajes de manera instantánea a una o mas

personas y que además permite la retroalimentación la ventaja de utilizar este medio es la rapidez con la que viaja un mensaje, es recomendable en situaciones cuando nos urge mandar un mensaje a una persona y que esta se encuentra en una llamada telefónica, o que quizá no se encuentra tan cerca de nosotros, así como de comunicar en general y simultáneamente a los empleados de una junta urgente, la llegada de un cliente importante etc.

PROPUESTAS PARA EL ÁREA COMERCIAL

Como ya se menciona anteriormente la comunicación interna y concretamente en el área comercial, también influye en el servicio al cliente por lo que se sugieren las siguientes propuestas.

Propuesta.- Identificar al empleado o empleados que en comunicación reciben el nombre de *ampliadores de frontera* y que son los individuos que tienen estrechas conexiones de comunicación dentro de sus departamentos, con los miembros de otras áreas y con la comunidad externa. Tales conexiones les permiten reunir grandes cantidades de información y que son los encargados de recibir y distribuir esa información.

El amplificador de frontera en el área comercial, en relación a sus funciones deberá ser el administrador de ventas; quien mantiene estrecha comunicación en su departamento primeramente con los vendedores que deberán informarle de las ventas a realizar a si como de los pedidos por gestionarse, (fig. C-1) y que a su vez mantiene comunicaciones con los demás departamentos involucrados y a quienes deberá de informar todo lo concerniente a una venta realizada. (fig. C-2)

fig-C-1

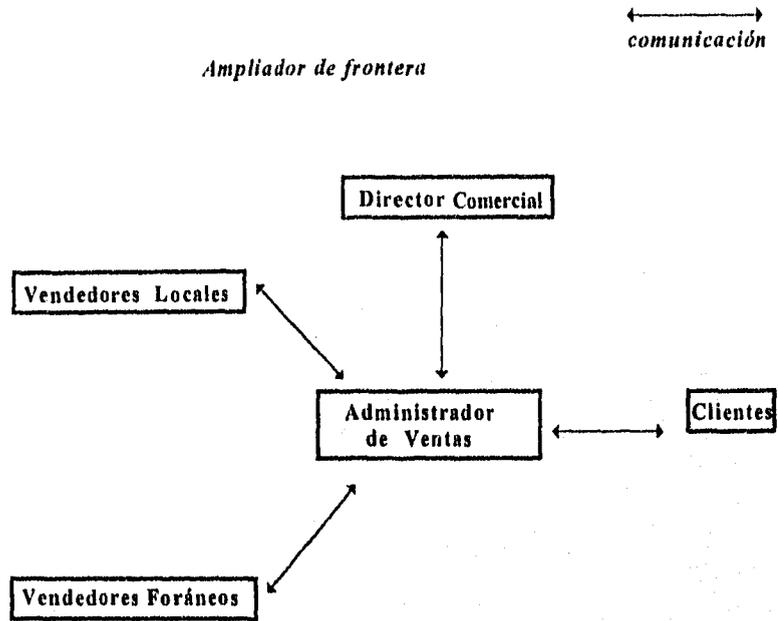
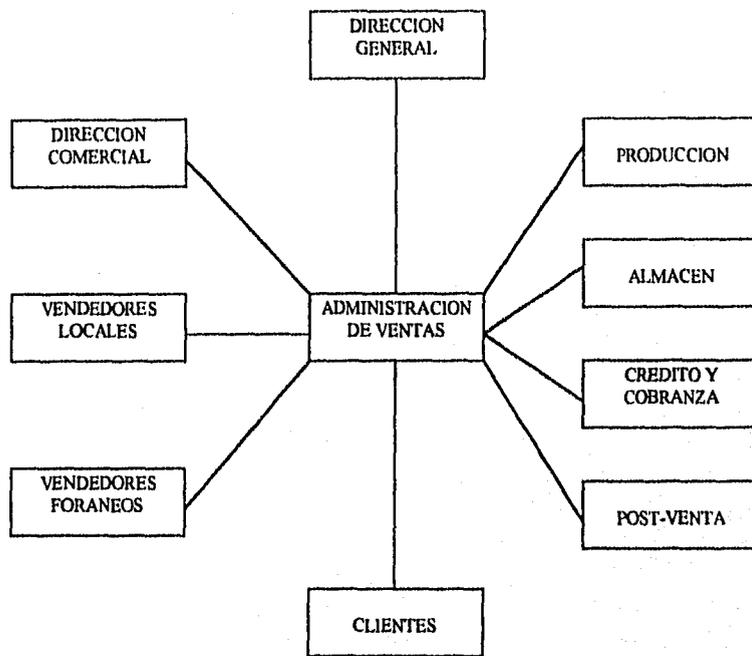


fig. C-2

Ampliador de frontera dentro de la organización



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Propuesta.- Impartir un sencillo curso de instrucción de como debemos comunicarnos con los clientes, es muy importante que el mensaje que trasmitamos a nuestros clientes sea comprendido y no solo eso, también es importante saber recibir y comprender un mensaje de ellos para que exista la retroalimentación por ambas partes. Hay que desarrollar habilidades para escuchar de manera activa y efectiva.

Los puntos que podría abarcar este curso son:

- * Saber escuchar a nuestros clientes.- Esto es posible si nosotros dejamos de hablar y dejar que el lo haga, evitando las distracciones de nuestra parte y concentrándonos en lo que la otra persona esta diciendo.
- * Practicar la empatía.- Antes de enviar un mensaje, hay que colocarse en el lugar del receptor (cliente) .
- * Tratar de que nuestros mensajes sean claros y lograr que seamos comprendidos.

Si se aplican estas medidas es posible que se puedan corregir algunos de los problemas existentes de comunicación, y por lo tanto aumentará el desempeño organizacional y tendrá resultados positivos en el servicio al cliente, beneficiando nuestra imagen desde el punto de vista de venta.

COMENTARIOS FINALES

Ninguna organización podría existir por mucho tiempo si no cuenta con algún tipo de comunicación, debido a que sin una comunicación segura e importante ninguna organización alcanzara el triunfo. Y los administradores tienen gran responsabilidad y será de quienes dependa que exista un ambiente de confianza, adecuada para la comunicación y para fijar y conservar los canales de comunicación necesarios para la organización. Cabe mencionar que las barreras de comunicación son varias, pero estas pueden superarse mediante atención y esfuerzos adecuados.

El diseño de la organización y el proceso de comunicación son inseparables, puesto que la comunicación influye en la toma de decisiones a cualquier nivel jerárquico y sobre todo trata de unificar la actividad organizacional.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo.

Un requisito previo para mejorar la comunicación interna en una organización, es la conciencia por parte de cada gerente de darle la debida importancia y de que la comunicación incluye entender y ser entendido.

Así que la comunicación en una empresa debe de ser considerada tan importante como lo es planeación dirección y control.

Al hablar de que a través de la comunicación aumentaremos el desempeño organizacional, estamos involucrando a todas las áreas y en las cuales el resultado será positivo, en el caso concreto del área comercial los beneficios

podrán reflejarse en el servicio al cliente, por lo tanto el cliente se sentirá satisfecho y decidirá seguir realizando sus transacciones con nosotros, y las referencias por parte de estos clientes aumentarán de forma positiva, dando lugar a la posible captación de nuevos clientes y por consiguiente el aumento a los ingresos de la organización.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, Ed. Trillas, México, D.F. 1988.

Berlo K. David. *El Proceso de la Comunicación*. Editorial El Ateneo, México D.F. 1989.

Bone Diane, Griggs Rick. *Calidad en el trabajo*. Editorial Iberoamericana. México, D.F. 1994.

Flores Becerril, Araceli. *Como implantar un sistema para la calidad total en las organizaciones con problemas de productividad*. Tesis, Fes- Cuautitlán U.N.A.M. 1995.

Flores de Gortari Sergio, Orozco Gutiérrez Emiliano. *Hacia una Comunicación administrativa integral*. Ed. Trillas. México 1988.

García Ruescas, Francisco. *Mercadotecnia en Profundidad*. Ed. Cirde S.A. Madrid, España 1981.

Harris, O. Jeff. *Administración de los Recursos Humanos*. Editorial Limusa 1980.

Keith Davis, Newstrom John. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial Mc Graw Hill 1986.

Reyes, Ponce Agustín. *Administración de Empresas, segunda parte*. Editorial Limusa. México D.F. 1994.

Stephen, P. Robbins. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. 1994

Tolela MYERS, Michele. *Administración mediante la comunicación. "Un enfoque Organizacional"*. Editorial Mc Graw- Hill. México d.f. 1983.

Walker, Denis. *El cliente es lo primero*. Ediciones Diaz Santos, Madrid, España. 1991.

William, B. Martín. *Calidad en el Servicio al Cliente. "Guía para la excelencia en el servicio"*. Editorial Iberoamericana S A de C.V. México D.F. 1980