

Universidad F.A.S.T.A  
Facultad de Humanidades  
Escuela de Comunicación Social  
Licenciatura en Comunicación Social  
Seminario de Práctica Profesional

*“Comunicación interna en la empresa”*

Análisis de la empresa Cabrales

**Autor:** -de Vega Noelia

**Asesoramiento:** -Tutor. Bianchini, Santiago.  
-Departamento de Metodología de la Investigación

2005



CMA 10/14

# **“Comunicación interna en la empresa”**

**Análisis de la empresa Cabrales**

## INDICE

<b>1-Abstract</b> .....	Pág. 5
<b>2-Introducción</b> .....	Pág. 6
<b>3-Objeto de estudio</b> .....	Pág. 9
<b>4-Marco teórico</b> .....	Pág. 13
• Relaciones humanas.....	Pág. 13
• Comunicación en la organización.....	Pág. 14
• Motivación.....	Pág. 17
• Origen de la comunicación interna.....	Pág. 18
• Valor de la comunicación interna.....	Pág. 20
• Acciones de comunicación interna.....	Pág. 22
• Tipos de comunicación.....	Pág. 23
• Redes y canales.....	Pág. 26
• Códigos.....	Pág. 28
• Circulación de la información.....	Pág. 28
• Comunicación lateral.....	Pág. 29
• Comunicación reciproca.....	Pág. 30
• La pertinencia de las informaciones.....	Pág. 30
• Imagen de la empresa.....	Pág. 31
• Comunicación relacional en ventas.....	Pág. 33
• Concepto de publico.....	Pág. 34
• Comunicación efectiva.....	Pág. 35
• Atención al cliente.....	Pág. 37
<b>5-Pasos del diagnostico</b> .....	Pág. 41
<b>6-Marco Metodológico</b> .....	Pág. 43
<b>7-Trabajo de comunicación institucional</b>	
• <b>Realidad Comunicacional</b>	
- Actores internos.....	Pág 46

- Referentes.....	Pág. 47
- Objetivo.....	Pág. 47
- Canales.....	Pág. 48
- Liderazgos.....	Pág. 49
- Código y lenguaje.....	Pág. 50
- Flujos de comunicación.....	Pág. 51
- El cliente de Cabrales.....	Pág. 52
<b>• Problemas</b>	
- Criterios diferentes de comunicación entre locales.....	Pág. 55
- Múltiples funciones de los empleados.....	Pág. 56
- Inefectividad de los canales.....	Pág. 57
- Espacios comunicacionales.....	Pág. 59
- Falta de un buzón de sugerencias.....	Pág. 60
- Necesidades del cliente.....	Pág. 60
<b>• Potencialidades</b>	
- Comunicación recíproca efectiva.....	Pág. 63
- Comunicación telefónica.....	Pág. 64
- Comunicación en todos los sentidos.....	Pág. 64
- Presencia frecuente del encargado de los locales.....	Pág. 65
- Posibilidad de expresar inquietudes.....	Pág. 65
- Vínculo de objetivos.....	Pág. 65
- Trato flexible.....	Pág. 66
- Atención de los empleados.....	Pág. 67
- Frecuencia del contacto.....	Pág. 69
- Capacitación del personal.....	Pág. 69
- Sentido de pertinencia.....	Pág. 70
- Imagen positiva de la empresa.....	Pág. 70
<b>• Análisis global.....</b>	<b>Pág. 71</b>
<b>• Predicción de tendencias.....</b>	<b>Pág. 74</b>
<b>• Conclusión.....</b>	<b>Pág. 77</b>
<b>• Bibliografía.....</b>	<b>Pág. 82</b>

- **Agradecimientos**.....Pág. 84
- **Anexo**
  - Modelo de encuesta para los departamentos.....Pág. 85
  - Modelo de encuesta para los empleados.....Pág. 88
  - Modelos de encuesta para los clientes.....Pág. 92
  - Guía de la observación a realizar.....Pág. 94
  - Entrevistas.....Pág. 95

## **ABSTRACT**

El ámbito elegido para el desarrollo de este trabajo es la comunicación institucional cuyo objeto de estudio es la Empresa Marplatense Cabrales S.A.

A través del mismo se pretende mostrar la importancia de una buena gestión de la comunicación entre directivos y personal subordinado y la repercusión de la misma en la atención al consumidor, ya que, toda empresa necesita de estos dos elementos fundamentales, "comunicación y cliente", para el desarrollo comercial y el rendimiento laboral.

## **INTRODUCCION**

En este trabajo se analizará la comunicación interna en la empresa, tomando como caso particular a la empresa Cabrales determinando como objetivo general el análisis de la comunicación entre los superiores y el personal y cómo la misma repercute en la atención al cliente en los locales de venta al público. Los objetivos específicos, que tienen relación con el objetivo general mencionado, son:

1- Comprobar si los objetivos institucionales de la empresa Cabrales son conocidos por el personal.

2-Identificar y verificar si los canales utilizados por la empresa son efectivos para comunicarse con los integrantes.

3-Determinar el reflejo del sistema de comunicación existente entre los actores internos, en el trato con el cliente

En cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento.

Actualmente, las empresas necesitan disponer de la mayor información posible sobre los factores que les rodean y que pueden influir de un modo u otro en su actividad. En este sentido, resulta de especial interés conocer las opiniones de aquellos que están diariamente en contacto con la empresa: trabajadores, clientes, proveedores, etc.

Para obtener esta información, es necesario fomentar la comunicación interna creando para ello un ambiente propicio en el seno de la empresa. De este modo, se alcanzará una situación óptima para lograr los objetivos de la organización.

La mayoría de los conflictos que surgen en las empresas como consecuencia de la situación de permanente cambio en la que se vive se deben,

en buena medida, a la falta de comunicación existente entre los diferentes niveles jerárquicos.

Esta carencia puede originarse como resultado de la incapacidad de los altos directivos para trasladar a su personal las exigencias que plantea la continua evolución del mundo empresarial.

Por otro lado, es posible que los mandos intermedios no cumplan adecuadamente su tarea a la hora de motivar al resto de los empleados en situaciones de reestructuración, lo que repercute negativamente en la moral del trabajador.

Por lo dicho anteriormente, se ha considerado como hipótesis que la inadecuada o escasa comunicación en el ámbito laboral, condiciona la relación del personal y sus directivos provocando mal servicio en la atención al cliente.

En la mayoría de los casos, la raíz del problema es la poca atención que la dirección otorga a la comunicación interna.

En este sentido, los estudios realizados hasta la fecha, demuestran cómo durante los procesos de reestructuración los directivos dirigen principalmente sus esfuerzos a analizar y controlar los números, mientras que pasan por alto los aspectos relacionados con el personal de la compañía.<sup>1</sup>

En otros casos, en lugar de involucrar a todos los trabajadores de la organización, los directivos dejan a sus empleados al margen de los cambios producidos en su entorno. Con ello, se les impide tener una visión real sobre la nueva situación creada en la empresa, y expresar sus opiniones sobre temas que, en ocasiones, conocen mejor que la propia dirección.

Ocurre, también, que la dirección de la compañía a menudo centra su atención exclusivamente en los beneficios, y le pasan inadvertidos los procesos de comunicación interna. Pero, la falta de diálogo se deja notar rápidamente en los

---

<sup>1</sup> Williams Marta y Byrne John, **El cambio y la comunicación interna**, en: [www.infoservi.com](http://www.infoservi.com)



métodos de trabajo y, consecuentemente, en los resultados: los ingresos comienzan a descender, se produce una pérdida de clientes en favor de la competencia y cunde la desconfianza entre el personal de la organización.

Por ello, resulta imprescindible desarrollar un plan de acción que permita a las empresas fomentar la comunicación entre sus públicos internos y externos

Es frecuente encontrar que muchas han fracasado en sus intentos por implementar programas de cambio o estrategias de transformación, porque sus sistemas de comunicación tanto internos como externos han sido muy deficientes.

Por tal razón, para que no exista desunión al interior y por qué no, al exterior de una empresa, se debe dar un manejo adecuado de la comunicación que permita la integración y buena relación de sus miembros, lo que repercutirá positivamente en todo sentido para la organización, especialmente en su aspecto económico, ya que el buen fluir de los mensajes es una inversión para el éxito de una compañía.

Para lograr que exista un perfecto entendimiento y una buena comunicación entre todos los participantes de una organización, ésta debe asesorarse muy bien por expertos que coordinen las actividades que permitan una excelente productividad, desarrollo, competitividad, rentabilidad y, en general, un perfecto funcionamiento que redunde en beneficios múltiples tanto a trabajadores como a la misma empresa.

Un empleado motivado trabajará mejor. Y si trabaja mejor, su rendimiento aumentará, ocasionando que una compañía se desarrolle muy bien y se refleje su buen estado en la atención que se le de a sus clientes. Es decir, si existe una comunicación excelente con la cual un empleado no se sienta relegado ni discriminado, sino todo lo contrario, que se sienta parte integral e importante en una compañía, su satisfacción será reflejada en éxito para toda la organización.

## OBJETO DE ESTUDIO

Como se dijo anteriormente, se analizará la comunicación interna de la empresa tomando como caso particular a Cabrales.

Por tal motivo, se debe describir a la misma para conocer al objeto de estudio del trabajo.

### Empresa Cabrales

La empresa Cabrales S.A., ubicada en Rivadavia 3171, nació en 1941, cuando *Don Antonio Cabrales* dejó su puesto en la Compañía "Al Grano de Café" para fundar su propia empresa. Desde entonces, Cabrales S.A. nunca detuvo su crecimiento. Y en 1996 adquirió "Al Grano de Café" donde, en cierto modo, había sido concebida 55 años atrás.<sup>2</sup>

La Familia Cabrales integró a sus hijos desde la infancia a la empresa familiar y transmitiéndoles su sentido el compromiso con la calidad al cumplimiento del cual dedica no sólo un esfuerzo constante, sino también excelentes recursos.

Cabrales es una organización mediana, preocupada por la calidad y consciente de la importancia del marketing y la comunicación en el negocio.

#### Objetivo:

Se busca brindar la mejor atención y calidad con el mejor servicio.<sup>3</sup>

#### Misión de la Empresa:<sup>4</sup>

- Es una empresa prestigiosa con recursos medidos y vocación de servicio.
- Se busca crecer aplicando el sentido común, adaptándose a los mercados existentes.
- Ser el primero en calidad y no en cantidad.

---

<sup>2</sup> [www.cabrales.com.ar](http://www.cabrales.com.ar)

<sup>3</sup> Entrevista Ricardo del Grosso, Pág 98

<sup>4</sup> *ibid*, Pág 99

- Ser prestigiosos con pasión por lo que se hace entre las empresas de su rubro.
- Satisfacer el requerimiento de los consumidores como la principal responsabilidad.
- Cumplir con las obligaciones de los proveedores y lograr el respeto mutuo.

Para ello se han incorporado las siguientes políticas:

- a- hacia los colaboradores y personas que trabajan con ellos, se debe permitir su desarrollo y progreso individual brindándoles información, formación, colaboración. Siendo estos los principios de inversión.
- b- Mantener y mejorar el sistema de calidad.
- c- Reducir las no conformidades y reclamos de los consumidores.
- d- Mantener el compromiso con adquisición de materias primas calificadas y aprobadas para los productos. Identificar, analizar y acotar los distintos procesos al sistema de calidad teniendo en cuenta las expectativas de los consumidores con la finalidad de obtener índices de medición de dichos procesos y conducir a la organización hacia un sistema de gestión para la toma objetiva de decisiones, produciendo la mejor continua del mismo.
- e- La dirección General tiene la autoridad y la responsabilidad para asegurar que los requisitos y procesos de calidad sean gestionados con la mejora continua.
- f- Los valores que la empresa se manifiesta en defender y mantener con valor son: la ética de sus dirigentes y de su personal, la confiabilidad de sus consumidores en sus productos, la responsabilidad de cada empleado con su público, la reputación de la empresa y la calidad de sus productos.

- g- Las claves competitivas del éxito son: dominar la industria del café, ser reconocidos por sus clientes, proveedores y promover la innovación.
- h- Cabrales maneja como puntos fuertes: la imagen de la empresa, su personal capacitado, la calidad de sus productos y la variedad, el sistema de distribución y la tecnología.
- i- Las amenazas que debe afrontar en el mercado competitivo son: el ingreso de nuevos competidores, los productos sustitutos y las quejas de los consumidores.
- j- Las estrategias que Cabrales debe aplicar para persistir en el mercado actual son: el desarrollo de nuevos productos, la expansión de su marca y la extensión en largo plazo ya que se busca que dicha empresa siga creciendo cada vez más.
- k- Misión de la Empresa: ser una Empresa Prestigiosa con recursos medidos y vocación de servicio, buscando crecer rentando y aplicando sentido común, adaptándose a los mercados existentes.

#### Cantidad de empleados en los locales de atención al público

24 empleados: 5 en el local del Shopping Los Gallegos, 5 en el local de Rivadavia, 9 en el local de Alberti y 5 en el local de Alem.

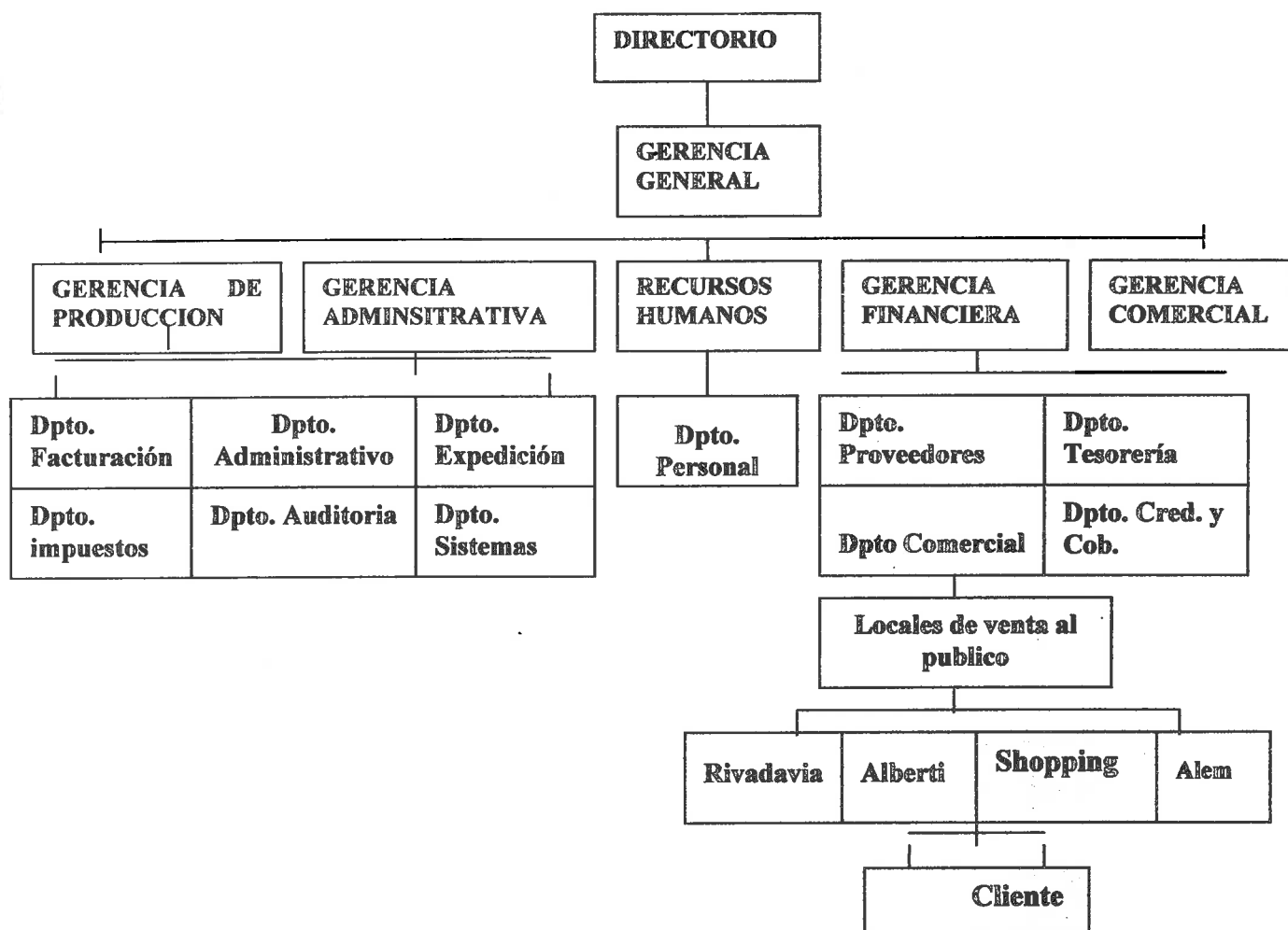
#### Realidad institucional:

Propender a la mejora continua como objetivo de un sistema integral de calidad que ya la empresa lleva a cabo en el área productiva y administrativa satisfaciendo las necesidades y deseos de los clientes y proveedores internos y externos.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> ibid, Pág 99

## Organigrama de la Empresa



## **MARCO TEORICO**

Existen conceptos fundamentales para la comprensión y el seguimiento del desarrollo del trabajo que es necesario dejar bien claros para proceder en el análisis y evaluación de la institución elegida.

Antes de comenzar a desarrollar los conceptos, se debe establecer que esté trabajo tendrá un diagnóstico pasivo, según la clasificación que realiza Daniel Prieto Castillo. Primero se debe definir el concepto de diagnóstico.

Castillo define el diagnóstico como:

*“Una mirada atenta, sistemática, sobre la realidad a fin de reconocer los síntomas que se manifiestan, dando a cada uno de ellos una valoración adecuada en su contexto y su proceso histórico”.<sup>6</sup>*

Se llama diagnósticos pasivos a los practicados por un grupo de especialistas, de manera tal que la gente es tomada como objeto de análisis. Todo se hace desde fuera de ella, alguien recoge los datos, los evalúa y saca conclusiones sin su participación.<sup>7</sup>

Este diagnóstico se adaptará a la característica de pasivo, porque se tomará como objeto de estudio a los integrantes de la Empresa Cabrales para extraer datos cualitativos y cuantitativos y sacar conclusiones sin su participación en el análisis y en el proceso de investigación.

### **Importancia de las relaciones humanas**

Se afirma que es importante destacar e indagar acerca de las relaciones humanas dentro de las empresas ya que se encuentran actores de la comunicación que son seres humanos y que conforman un grupo de trabajo.

---

<sup>6</sup> Uranga Washington; Moreno Laura; Villamayor Laura, **Diagnóstico y Planificación de la comunicación**, Buenos Aires ,La Crujía, , 1993, Pág. 1

<sup>7</sup> ibid, Pág. 8 y 9.

Los actores sociales en su necesidad de interacción, construyen un sistema de relaciones, en el que el grado de complejidad depende de la cantidad y calidad de eventos, personas y situaciones involucrados.<sup>8</sup>

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si se facilita los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, se hace que esta comunicación se desarrolle en la organización en un clima ético y de libertad, se habrá dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se presentan en el mundo empresarial.

Dentro de la organización del trabajo, estas relaciones procuran conseguir una organización de la empresa que no sólo sea eficaz desde el punto de vista técnico y económico, sino al mismo tiempo satisfactoria para los individuos y a los grupos que la conforman.<sup>9</sup>

De lo que se ha descrito como relaciones humanas en la empresa es propiamente un estilo de dirección que procura la mayor participación posible de los miembros en los fines y en la resolución de los problemas comunes para, con ello, dar a cada individuo un espíritu de colaboración

### **Comunicación en la organización**

En la actualidad, el surgimiento de numerosas organizaciones ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de las empresas a mejorar su relación comunicativa entre los miembros de la misma, haciendo uso de estrategias o canales de comunicación, con el propósito de mantener actualizados a sus empleados acerca de los cambios que se realicen en la empresa, esto con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

---

<sup>8</sup> Ibid Pág. 5

<sup>9</sup> Gargner Daniel, **Las relaciones en la empresa**, El ateneo, Madrid, 1982, Pág. 12

Se destaca que la cultura de la comunicación interna entre el personal, las autoridades y la organización general, abre múltiples posibilidades al emprendimiento y potencia resultados exitosos. Muchas empresas, pequeñas y grandes, suelen pasar por alto su importancia y se pierde la oportunidad de utilizarla para mejorar su performance.

*“Toda organización es una serie de articulaciones y movimientos, que sin el intercambio de información no podría mantenerse, desarrollarse y trasladarse a otros estadios de intención y relación. Los medios ambientes informativos de las instituciones pueden ser tan estables como la propia organización sea o lo permita. La producción de datos es una constante, la manera de administrarlos, explicarlos, compartirlos y asumirlos, generará una organización que facilite los equilibrios y controle las contingencias en lo mayor de lo posible.”<sup>10</sup>*

Las organizaciones, en su estructura, se componen de un sistema de comunicación, el cual tiene un principio técnico básico: producir, distribuir y consumir información, todo un proceso complejo de conexión para que las personas puedan realizar acciones conjuntas.

Comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. Para ello, primeramente, resulta importante implementar diagnósticos y planificaciones participativas. Si no se estimula la habilidad de la escucha al otro, no hay feedback y se pierde el sentido. Como diría Prieto Castillo:

*“se produce la entropía comunicacional, o sea, se pierde la comunicación y la capacidad de interactuar con el contexto. Si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar muy bien la información que no le interesa a nadie y además se trunca otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.”<sup>11</sup>*

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad fundamental a la vida de la organización, es la red que se teje entre los elementos

---

<sup>10</sup> Costa Joan, **Imagen Corporativa**, La Crujia Ediciones, Buenos Aires, 2001.

<sup>11</sup> Castillo Prieto Daniel, **Planificación de la comunicación institucional**, San Salvador, 1993, Pág. 12



de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema, el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización, el alma o el sistema nervioso de la empresa". Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.<sup>12</sup>

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna (comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa) las empresas "excelentes" e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado departamento de comunicación o gestión de información o de una dirección de comunicación o de un gabinete de imagen, de relaciones públicas o de prensa.

Ahora bien, no se debe olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Se considera que la figura del departamento de comunicación interna no ha sido percibida como algo fundamental en muchas empresas hasta hace bien poco. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando desde diferentes perfiles curriculares hasta llegar a configurarse en una disciplina propia, con una función bien definida y un mapa de conocimientos que lo apoyan.

La integración de elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana, unida a una apuesta firme desde los más altos niveles de la dirección, son premisas básicas que se complementan con un soporte tecnológico

---

<sup>12</sup>Gargner Daniel, **Las relaciones en la empresa**, ob.cit, Pág.14

adecuado y proporcionado a nuestros objetivos, junto a una preparación del entorno social donde se va a desarrollar.<sup>13</sup>

## **Motivación**

### **La motivación en el trabajo**

Para que un equipo de trabajo pueda desempeñar mejor sus actividades y ayudar a que el emprendimiento alcance sus metas y sus objetivos, debe ser motivado.

Se considera que los factores que favorecen el aumento de la motivación son algunos de los siguientes que se desarrollarán a continuación:<sup>14</sup>

- 1- Contar con una visión de proyecto empresarial y compartida con los empleados: disponer de una visión de futuro y compartida con los colaboradores, contribuye a orientar los esfuerzos en una misma dirección, refuerza la sensación de pertenencia a un grupo y lo dota de una mayor sensibilidad.
- 2- Establecer objetivos para todos los empleados: es fundamental para que todos sepan qué expectativas tiene el empleador de cada uno de ellos.
- 3- Promover una cultura de relación y buen trato entre los colaboradores: crear un ámbito de mucha confianza y respeto, donde las relaciones ocurran con facilidad y fluidez. Un clima donde prime el buen trato y la consideración, reforzara la cohesión y el dinamismo del grupo.
- 4- Procurar a los colaboradores los medios necesarios para realizar sus tareas: los empleados deben contar con los medios para ejecutar las tareas

---

<sup>13</sup> <http://www.abcomunicaciones.net>

<sup>14</sup> Prado Luis, **Liderazgo y gestión de personas**, Fundación OSDE, Argentina, 1998, Pág 79

que tengan encomendadas, en caso contrario, la imposibilidad de desarrollarlas de forma correcta, puede generar frustración.

- 5- Garantizar una comunicación adecuada y suficiente con los empleados: La comunicación tiene que tener dos direcciones: del empleado al jefe y viceversa. Por un lado es necesario que los empleados tengan el espacio para aportar sus ideas y sean participes de la toma de decisiones. Por el otro, se debe lograr una comunicación tal que los empleadores conozcan las necesidades del empleado, tanto en el ámbito laboral como en el personal.

### **Origen de la comunicación interna**

Para comenzar a dibujar el mapa de conocimientos teóricos que dan origen a la comunicación interna, se remontará brevemente hasta la fuente original. Nos situamos en Atenas, siglo V a.C. Las decisiones de carácter político se toman en la Asamblea, que compone la ciudadanía libre, en la que se interviene y debate de manera similar a la que han adoptado los Parlamentos Democráticos actuales.

También en los litigios y causas judiciales la decisión es tomada por un amplísimo número de ciudadanos que forman el jurado. En ambos escenarios, además de caracterizarse por una práctica ausencia de políticos y jueces profesionales, la influencia ejercida en las personas depende en gran medida de la capacidad de convicción de los ponentes, lo que hace especialmente importante conocer y emplear determinadas técnicas comunicacionales para poder influir en tan importantes decisiones de la vida pública cotidiana de la Grecia clásica.

Lo que en un mundo basado en la comunicación oral hizo triunfar a la Retórica y a quienes hacían de ella una forma de comunicación dentro de un código ético, lo trasladamos a nuestra sociedad actual, a la que añadimos otras formas de comunicación que se complementan con la palabra escrita y se soportan en canales físicos impensables hace tan sólo unas décadas.

Situados ya en el mundo empresarial moderno, podemos afirmar que la comunicación interna es inseparable de la propia actividad productiva de cualquier organización. Esta afirmación cobra peso específico en la dirección de las empresas a partir de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión.

No es hasta pasada la segunda mitad del siglo XX cuando las organizaciones comienzan a plantearse que esa transmisión de instrucciones (comunicación descendente) no era suficiente y se comienza a analizar un nuevo campo de trabajo, entre los que se añade la comunicación al repertorio de habilidades directivas.

Las causas que en cierto modo abren una nueva etapa en la comunicación interna las podemos encontrar en el aumento de la presencia sindical, en un marco de relaciones y Legislación Sociolaboral más favorable al trabajador, el aumento de la Formación Académica en la sociedad, en una mayor conciencia por parte de las organizaciones de lo que supone la inversión en formar a su personal y, finalmente, en los nuevos valores y creencias que evolucionan hasta un nuevo paradigma directivo.

La comunicación en las organizaciones comprende una serie de pautas, normas y estilo, que reflejan el modo de hacer de las personas que configuran la empresa. Tales pautas, normas y estilo, tienen su reflejo en modelos que las determinan. De este modo, desde un enfoque positivista, basado en la planificación técnica originada desde modelos de Ingeniería Industrial, la Comunicación Interna estaría encaminada a controlar y predecir las acciones de modo planificado y dirigido de antemano. En otra dimensión estaría el Enfoque Constructivista, de corte psicosocial, según el cual nuestras experiencias previas, creencias personales, motivación y expectativas, tienen vital importancia a la hora de construir nuestro propio conocimiento, lo que se traduce en el hecho de que el conocimiento se construye desde el interior de cada individuo. Esto es

especialmente importante cuando tratamos la relación enseñanza-aprendizaje más allá de aspectos concretos y lo trasladamos a las actitudes.<sup>15</sup>

### **Valor de la comunicación interna**

Al elegir como tema de trabajo la comunicación interna, es importante conocer de qué se está hablando. Por tal motivo, se desarrollará su concepto.

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.

Teniendo en cuenta esta función principal, se puede decir que la comunicación interna permite:<sup>16</sup>

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

De lo expresado anteriormente se puede destacar los primordiales objetivos de la comunicación interna:

---

<sup>15</sup> Sotillo Hidalgo Ricardo, **Comunicación interna, ¿para qué?**, en : [www.sht.com.ar/archivo/temas/interna.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/interna.htm)

- Aumentar la eficiencia y el compromiso de los trabajadores-colaboradores con la empresa.
- La comprensión por parte de los empleados de los problemas de la empresa.
- El compromiso común para alcanzar los objetivos
- Integrar a todos los miembros de la empresa en la estructura interna
- Contribuir a la identificación de los miembros de la empresa con la Imagen Corporativa.
- Contribuir a compartir responsabilidades, a valorar el trabajo de los demás.

*“Algunas empresas erróneamente se concentran en lo que se denomina la comunicación con los públicos externos y descuidan peligrosamente a los públicos internos. Así se preocupan más por la “competitividad externa” que por la “competitividad interna”. De esta manera están muy bien preparadas para soportar los terremotos que pueden acontecer en el entorno, pero no advierten el peligro destructivo de los fenómenos de implosión”.<sup>17</sup>*

¿A qué director no le interesa que el personal ponga la misma fuerza que él para conseguir los objetivos? Una empresa es su proyecto corporativo. La empresa sin proyecto no es empresa, no existe. Para llevar adelante su proyecto, la empresa debe conseguir la adhesión a sus propósitos y en este sentido debe trabajarse desde el área de comunicación interna.

No se debe olvidar que el proyecto resulta eficaz cuando su realización requiere la participación de todos. Cuando uno está implicado se siente más comprometido.

---

<sup>16</sup>Gonzalez Muñoz Rafael, **La comunicación integral en el Marketing**, en: <http://www.marketing-xxi.com/rafael.asp>

<sup>17</sup>Scheinsohn Daniel, **Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa**, Fundación OSDE, Argentina, 1998.

## **Acciones de comunicación interna**

A continuación se propone una lista de las acciones de comunicación interna más utilizados, clasificadas de acuerdo a sus características. Esta enumeración no pretende ser exhaustiva, ni implica que una empresa debe contar con todas estas herramientas, simplemente se propone a fin de evaluar la mayor cantidad de alternativas en las que se puede presentar la comunicación interna.<sup>18</sup>

**Boletines:** son comunicaciones escritas y periódicas, de formato sencillo y estilo simple, que se utilizan para transmitir una compilación de novedades. Generalmente son de producción interna y de distribución directa.

**Buzón de comunicación:** conviene coordinar su instalación con programas de iniciativas, ya que de no mostrar respuesta a las inquietudes, este recurso perderá interés para los empleados.

**Carteleras:** deben instalarse en lugares estratégicos y estar bajo la supervisión de alguien que se encargue de actualizar la información.

**Circulares:** son útiles para transmitir información a un grupo numeroso de personas.

**Comidas de trabajo:** es una excelente técnica para sondear el clima laboral y para generar un acercamiento entre los colaboradores.

**Correo electrónico:** permite transmitir información de manera rápida, a muchas personas y en el momento.

**Evaluación de desempeño:** se transmite al personal, lo que se espera de él, lo que se valora en su desempeño y lo que la empresa no admite.

**Memorandos:** son los medios más tradicionales de comunicación.

**Programas de capacitación:** responde a necesidad operativas y de actualización del personal.

---

<sup>18</sup> Suarez Adriana, Zuñeda Carlos, **Comunicaciones Publicas**, ob cit, Pág 145 a 155

Recorridas por las instalaciones: consiste en el recorrido periódico de las instalaciones por parte de funcionarios de la empresa. Es una forma de entrar en contacto directo con el personal. Para que sea efectiva debe realizarse en forma adecuada y habitualmente.

Reuniones: pueden darse distintos tipos de reuniones, con diferentes objetivos y participantes: de trabajo, de intercambio de información, de negociación, de coordinación, de formación. Todas deben tener objetivos definidos, un temario definido de antemano, preparación mínima y una minuta o informe con lo tratado y las conclusiones, que deberá distribuirse entre los asistentes.

Rumores: son comunicaciones informales sobre hechos no verificados. Surgen como una explicación que da la organización a hechos no clarificados y que tienen una alta importancia relativa para los empleados. Los mismos desaparecen cuando se le quita ambigüedad a la situación que los generó, por lo que su antídoto es siempre la información. El rumor no es una herramienta de comunicación, es una variable permanente en los circuitos.

Videos de capacitación: son de suma utilidad para empresas con plantas o sucursales en lugares alejados, o cuando se requiere unificar procedimientos en plazos cortos.

Videos institucionales: es conveniente distribuir a cada empleado una copia del video institucional, que generalmente muestra la magnitud de la empresa y la opinión de sus principales responsables.

### **Tipos de comunicación interna**

A continuación se desarrollará las comunicaciones más frecuentes y habituales que se utilizan en toda empresa que se considera fundamental e



importante distinguir y poner en conocimiento. Ellas son: **ascendente, descendente, horizontal y diagonal.**<sup>19</sup>

Las mismas serán descritas para conocer de qué se trata cada una de ellas y poder ver el tipo de comunicación que se utiliza en cualquier ámbito laboral.

**Comunicación ascendente:** se realiza desde abajo hacia arriba en la jerarquía. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para las solución de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento. Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples: permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

**Comunicación descendente:** se realiza desde arriba hacia abajo en la jerarquía. La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden. Esta comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios,

---

<sup>19</sup> Ibid, Pág. 160.

promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones.

Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien las comunicación de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

**Comunicación diagonal:** es el instrumento idóneo para que entre las personas y grupos que conforman la corporación, se configuren un lenguaje común y se promuevan acciones coherentes a los principios corporativos. La misma se debe implementar sólo cuando la empresa está comprometida con el reconocimiento de los valores que poseen las personas, grupos, multigrupos y la corporación toda.

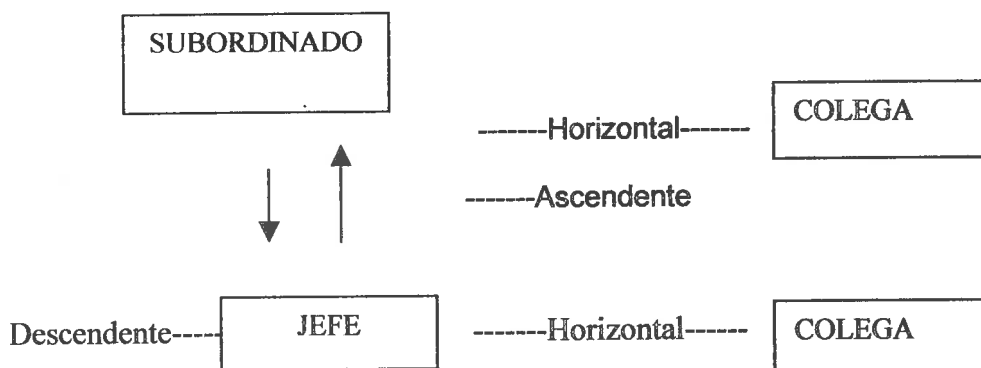
**Comunicación horizontal:** El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. En las organizaciones postayloristas se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la sociométrica.

Conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo. Esta comunicación tiene por objeto favorecer la comunicación entre personas de diferentes departamentos y entre miembros de un mismo departamento para facilitar y dinamizar los intercambios, fomentar la cohesión, optimizar procesos de gestión y construir el proyecto corporativo con alta participación.

**Comunicación informal:** Las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas, pero también pueden ser útiles a la organización. Pensemos en las potencialidades de la

comunicación que se desarrolla en el contexto de grupos informales en términos de reforzamiento de la cohesión grupal, o para generar y fortalecer la cultura de la organización, o como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes. O en las comunicaciones con contenido formal que escapan a los canales y medios de comunicación establecidos, saltándose uno o varios niveles de la cadena comunicativa, como estrategia para incrementar la rapidez y exactitud de los mensajes gracias a la reducción del número de personas que participan en la cadena comunicativa.

El siguiente gráfico dejará más claro lo dicho anteriormente:<sup>20</sup>



### Redes y Canales

Se describirá a continuación dos conceptos fundamentales en la organización y para el análisis del trabajo ha realizar.

Dentro de una organización se puede definir a la **Red Formal** como aquella que entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada. El mejor ejemplo de Red Formal se plasma en el organigrama de cualquier empresa. Por el contrario, una **Red Informal** vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen. Las Redes Formales e

<sup>20</sup> Lopez Sosa Riccardi, **El arte de comunicarse**, Buenos Aires, 1981, Pág. 39

Informales operan con dos tipos de canales de comunicación: canales de comunicación formales (CCF) y canales de comunicación informales (CCI).

Los canales de comunicación formales se circunscriben a la **Red Formal** y cruzan (o deberían cruzar) el organigrama de la empresa siguiendo cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal.<sup>21</sup> Cada uno de estos recorridos favorece el contacto entre distintos niveles, departamentos y áreas de la organización, al tiempo que persiguen la consecución de objetivos particulares: construcción de identidad, consenso, participación, feed-back, cohesión, trabajo en equipo, etc. La conquista de cualquiera de estos objetivos es posible gracias a que los CCF son diseñados y administrados por la empresa, ejerciendo, de este modo, un control significativo sobre la información que por ellos circula.

En contraste, los canales de comunicación informales responden a una Red Informal y no son planeados. Si bien es cierto que las Redes Informales no son ajenas a la comunicación formal (no olvidemos que pese a su espontaneidad están insertas dentro de una Red Formal y por lo tanto son permeables a sus canales), desbordan la estructura de la organización y abren canales alternativos por donde hacer circular su propia información.

Las Redes y los Canales Formales e Informales son complementarios, se necesitan mutuamente. Sin embargo, esto no significa que su convivencia sea pacífica y que no deban tomarse ciertas precauciones.

Por ejemplo, muchos inconvenientes surgen cuando la información que circula a través de los CCI supera a aquella que se emite en forma "oficial". Pensemos qué sucede cuando los empleados se enteran sistemáticamente de las noticias (principalmente de las negativas) a través de rumores o comentarios: se extiende un clima de incertidumbre que se traduce en desmotivación y pesimismo.

---

<sup>21</sup> Scheinsohn Daniel, **Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa**, Fundación OSDE, Argentina, 1998.

Lamentablemente, se acusa a la comunicación "no oficial" de provocar estas situaciones. No es extraño escuchar a muchos directivos afirmar que la culpa de todo la tiene el "radiopasillo"

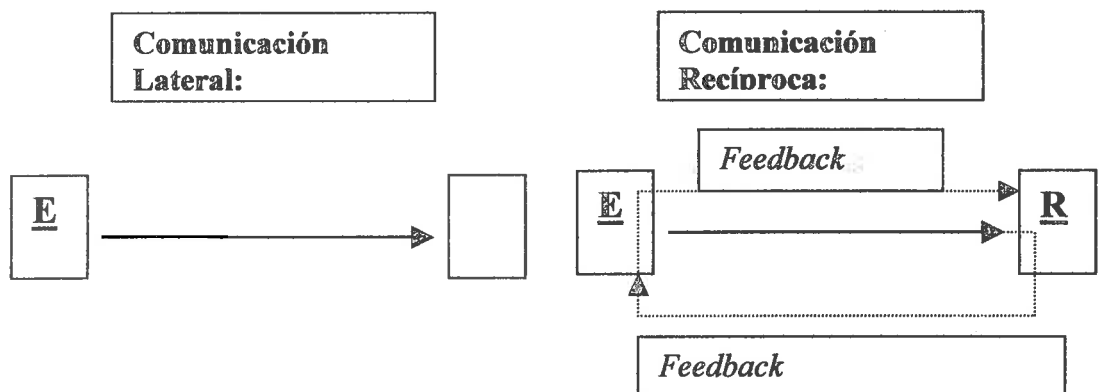
Aquí radica la importancia de trabajar desde la prevención y analizar el estado, magnitud y funcionamiento de las redes para elaborar políticas de comunicación exitosas. Aún a riesgo de ser reiterativo: el objetivo no es "destruir" las Redes Informales sino prestarles la atención que se merecen para que sus canales (y la información que difunden) no se conviertan en un problema.

### Códigos

*"Los códigos son conjuntos de obligaciones que permiten la comunicación entre individuos y grupos de una determinada formación social. El conjunto de códigos debe ser entendido en sentido relacional. Los códigos conductuales son racionalizados de manera tal que aparecen como algo natural, como algo dado de una vez para siempre, condicionan (no necesariamente determinan) el comportamiento de los miembros de los diferentes grupos sociales en una cierta situación. Por eso decimos que todo código es una forma de esperar el comportamiento de los demás"*<sup>22</sup>

### Circulación de la información

En la modalidad de circulación de los mensajes existen, según F. Petit dos grandes tipos de comunicación, la comunicación en sentido único (lateral) y la comunicación en ambos sentidos (recíproca).<sup>23</sup>



<sup>22</sup> Prieto Castillo Daniel, **Planificación de la Comunicación Institucional**, ob.cit., pág 4

<sup>23</sup> Petit, Francois, **Psicología de las organizaciones**, Ed. Herder, Barcelona, 1984, Pág.

## La comunicación lateral

Se considera que la comunicación en sentido único es considerablemente *más rápida* que la comunicación en ambos sentidos, y, en apariencia, es *clara y ordenada*. Respecto al emisor, la comunicación en sentido único ejerce una doble función de protección, el receptor no puede plantear cuestiones o discutir el mensaje recibido: el emisor no puede ponerse litigio.

Como el emisor no puede darse cuenta de si el receptor ha captado bien su mensaje, la información comunicada corre el riesgo de ser imprecisa.

Los actores pueden utilizar la comunicación en sentido único para mantener una distancia respecto de aquellos que la pirámide jerárquica les asigna como subordinados. Con lo que Petit llama comunicación lateral descendente, los jefes pueden proteger su poder y salvaguardar su seguridad psicológica, pues saben que no van a tener ningún tipo de cuestionamiento ni planteo por parte de terceros.

Los jefes no son los únicos que pueden sacar provecho de la comunicación lateral descendente. Al mismo tiempo que se quejan de ella, los subordinados pueden acomodarse a la misma para mantener a los jefes a distancia.

Cuando en una organización se combinan las comunicaciones laterales en ambos sentidos, desde los jefes a los subordinados y viceversa, estamos ante una situación de comunicación paralela que Francois Petit resume en dos secuencias distintas: <sup>24</sup>



En esta comunicación se puede citar algunas desventajas:

---

<sup>24</sup> ibid Pág. 49

Inconvenientes para la organización: una rigidez en las relaciones entre los diversos grados jerárquicos.

Inconvenientes para los individuos: los participantes de la comunicación lateral, padecen una insatisfacción moral. El receptor al no poder realizar preguntas está inseguro de haber entendido bien el mensaje, y por ende desconoce si ha ejecutado correctamente la tarea.

Por esta razón se destaca que la comunicación sin respuesta, sin feedback, es insatisfecha y no se logra cumplir con lo deseado porque no se obtuvo una correcta comunicación recíproca.

### **La comunicación recíproca**

Una comunicación recíproca se caracteriza por la presencia del feedback. La misma consiste que exista entre jefe y subordinado un dialogo reciproco, en el cual cada uno pueda entablar una conversación con duda, preguntas, etc, así el mensaje será entendido correctamente y la misión podrá ser cumplida.<sup>25</sup>

Aunque sea efectiva se encuentran algunas desventajas en la comunicación:

- La comunicación recíproca es *más lenta* que la comunicación en sentido único.
- El método de comunicación en ambos sentidos es relativamente más ruidoso y desordenado.

### **La pertinencia de las informaciones**

Las informaciones relativas a las tareas son las que los individuos y grupos tendrían efectivamente que intercambiar para lograr los objetivos de la organización. Pero cuando un grupo pequeño se enfrenta con un problema, y esto sucede en todas las organizaciones y en diferentes niveles, la cantidad efectiva de las comunicaciones es generalmente superior a la cantidad teórica de las

comunicaciones necesarias y suficientes para la solución del problema. En todas las oportunidades es indispensable que se recurra a redundancias o nuevas formulaciones para que los mensajes sean recibidos y bien comprendidos. Las informaciones y las comunicaciones entre los actores de una organización no pueden ser sólo operativas o instrumentales.<sup>26</sup>

## Imagen de la empresa

La imagen de la empresa se la define como la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.

*“Es una imagen mental, psicológica, que tiene la característica de ser una imagen pública porque es compartida por el grupo de personas que constituyen su público.”<sup>27</sup>*

La imagen es un valor global agregado que recubre y trasciende todas las realizaciones, producciones y comunicaciones de la empresa, a las que inyecta identidad, personalidad y significados propios y exclusivos.

Se destaca a la misma porque es lo único que diferencia globalmente una empresa de todas las demás y lo único que permanece en el tiempo y en la memoria social cuando las campañas, promociones han sido olvidados.

Una vez detectada, identificada y determinada la personalidad de la empresa como resultado de su cultura interna corporativa y de sus objetivos concretos se procede a definir la identidad visual de la empresa.

Para Joan Costa “un buen nombre de marca debe contemplar al menos estas condiciones: brevedad, eufonía, pronunciabilidad, recordación y sugestión. Es decir, cuanto más corto mejor, cuanto más agradable sea su sonido mejor,

---

<sup>25</sup> Ibid Pág. 52

<sup>26</sup> Ibid Pág. 71

<sup>27</sup> Suárez Adriana, Zuñeda Carlos, **Comunicaciones Publicas**, Temas, Argentina, 1999, Pág 49



cuanto más pronunciable sea en cualquier lengua mejor, cuanto más recordable sea y cuanto más sugiera mejor". Un buen nombre constituye un valioso activo de la empresa. (ESSO es un nombre " netamente estable " por contraposición a " gasolina " que es cambiante en diferentes idiomas).

Lo anteriormente descrito va a constituir el nudo central y la base para posicionar la imagen corporativa de una empresa.

### **El posicionamiento**

Es un concepto que se origina a principios de la década del 70 con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente de los públicos. Significa entonces ubicar la identidad y personalidad de la empresa en la mente del cliente en perspectiva. En el caso de las empresas para posicionar su imagen corporativa se debe mantener la misma identidad (marca, símbolo visual) y la misma personalidad (atributo, valor) ligado a ella. Esto significa que se debe de mantener una misma línea argumental, una misma cualidad atributiva identificatoria de tal forma que se configure "una imagen de marca", una "personalidad pública".<sup>28</sup>

El posicionamiento es la herramienta idónea para definir la información que puede resultar "procesable" para un público con el objeto de saber desde donde hemos de comunicarnos con él, a través de mensajes que revistan valor para dicho público.

El mismo no saca un "concepto de la galera" estableciéndolo a la fuerza en la mente de los públicos, sino que su enfoque mas bien se orienta a trabajar con aquello que ya esta establecido en cada una de las mentes del público, procurando elaborar una revinculación en los conceptos preexistentes, obviamente, a favor de los propósitos corporativos.

---

<sup>28</sup> Scheinsohn Daniel, Video Fundación OSDE

## Comunicación relacional en ventas

### Hacia una nueva comunicación

Se considera que comunicación es comprender al interlocutor, lo que equivale a decir: sentirse empáticamente en su posición y lugar. Mimetizarse o "ponerse en el lugar de..." permitirá avanzar en el desarrollo de una habilidad importante: la capacidad de prever los comportamientos del interlocutor en el mundo de los negocios.

De este modo se desprende la importancia que tiene el desarrollo de las cualidades comunicativas.

Esto no excluye la importancia del posicionamiento del producto y de la empresa en el mercado, es decir, la percepción que de él tengan los clientes, en particular en el nivel simbólico, porque estamos hablando prácticamente de lo mismo: el posicionamiento también se genera mediante la comunicación.

En consecuencia, el foco de atención, la preparación central, tiene que ver con ambos interlocutores: vendedor y cliente, cliente y vendedor. El producto, en realidad, es la materialización de la unión de tres aportes: el de la empresa que lo concibe y produce, el del cliente que lo percibe, lo interpreta y finalmente lo compra, y el del vendedor, que une ambas partes.

La comunicación es el fluido que facilita la interrelación de las tres partes: el **vendedor, el cliente y el producto.**<sup>29</sup>

*Históricamente, el énfasis que muchos vendedores tradicionalmente pusieron en el producto les hizo olvidar la importancia de comprender al cliente para desentrañar su percepción respecto de aquel. La venta implica un gusto y un disfrute por la comunicación y por el contacto con la gente porque le estamos vendiendo algo a alguien considerando sus necesidades y percepciones.*<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Braidot, Nestor **Comunicación relacional en ventas**, Fundación OSDE, Argentina, 1997, Pág. 220

<sup>30</sup> Ibid, Pág. 223.

En la mayoría de los casos **el cliente** vive un proceso de seducción, elemento esencial que forma parte de la venta, por cuanto entre dos productos equivalentes optara por aquel que lo remita a una imagen mas positiva de si mismo. Esta elección es única y personal, y si esto es así, los procesos de seducción también deberán ser originales, al menos adaptados a cada cliente en particular.

### Concepto de público

A continuación se hablará de un concepto muy importante para la comunicación: el destinatario de quien siempre se habló como una gran masa.

El concepto de público está presente en el esquema de la comunicación por cuanto es el destinatario del mensaje<sup>31</sup>.

Tradicionalmente los públicos de una organización se suelen clasificar en dos grupos: **Públicos Internos y Públicos Externos.**<sup>32</sup>

Se denomina **Público Interno** a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. Así, por ejemplo: los accionistas; los directivos; los funcionarios; los empleados.

Los **Públicos Externos** se los define como todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata.

Los públicos poseen determinados intereses, y es precisamente en base a estos intereses que se estructuran las expectativas que ellos poseen hacia la empresa:<sup>33</sup>

---

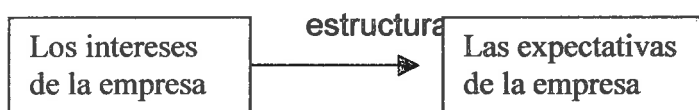
<sup>31</sup> Suarez Adriana y Zuneda Carlos Castro, **Comunicaciones Publicas**, ob cit, Pág. 32

<sup>32</sup> Sscheinson Daniel, ob.cit., **Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa**, Pág. 172

<sup>33</sup> Ibid, Pág. 174



No hay que perder de vista que, por su parte, la empresa también posee determinados intereses hacia los diferentes públicos, y que es precisamente a partir de esto que la empresa estructura las expectativas que ella tiene hacia los diferentes públicos:



Los intereses constituyen el fundamento que configura la calidad de la relación publico-empresa, por lo que a la hora de segmentar a los públicos, los intereses son un factor de suma importancia.

### **Comunicación efectiva**

Se está de acuerdo en que para nadie es un secreto que sin ventas no hay forma de pagar la nómina, no se puede cumplir con los proveedores, en fin no existirían empresas viables económicamente, por ello, las empresas dedican tanto dinero en campañas promocionales, capacitación, en abrir nuevos canales de comercialización, en resumen, los departamentos de marketing y ventas de las organizaciones están para eso, para vender. Pero vender no significa simplemente producir y poner los productos en un estante a la vista de cientos o miles de personas que transiten por un lugar determinado, vender involucra todo un conjunto de interrelaciones que van desde la identificación y exposición de necesidades, la selección y capacitación del personal más adecuado, hasta el intercambio de beneficios, pasando por diferentes etapas de negociación.

Aunque en la gran mayoría de empresas se tienen bien establecidos los procedimientos y estrategias de marketing, muchas veces se descuida a los

vendedores que son en últimas quienes tienen el contacto con el cliente y por ende, la responsabilidad de captar clientes y realizar ventas efectivas.

Los vendedores, como cualquier otra persona de una organización, cometen errores, a continuación se verán cuáles son los principales enfoques que llevan a algunos vendedores a cometer errores en el proceso de negociación (venta):<sup>34</sup>

1. se sitúa a las empresas y vendedores que basan su fortaleza de negociación en las debilidades del cliente, son empresas (vendedores) que creen que su producto y/o servicio es el único que puede serle útil al cliente. Además tienen un concepto distorsionado del cliente, ya que lo ven como usuario y no como socio, que es como debe ser visto.
2. el vendedor busca conseguir un alto nivel de renuncia por parte del cliente, con lo cual pierde la oportunidad de conocer sus necesidades.
3. vendedores que buscan cerrar la venta rápidamente.

El escenario más adecuado para lograr ventas productivas se da a través de la comunicación de ventas efectiva y para alcanzarlo se debe estructurar un proceso de comunicación que no sólo implique ofrecer (emisor) sino que incluya escuchar y entender las necesidades del cliente (receptor) teniendo en cuenta no sólo el entorno de nuestra empresa sino el del cliente, el del sector y el de la economía.

Se dice que las empresas triunfadoras se caracterizan por enfocarse en el cliente, en sus expectativas y necesidades, es por esto que el enfoque de ventas más útil y efectivo es aquel en el cual se busca compartir beneficios entre cliente y vendedor, aquel en el que no existen ganadores ni perdedores y esto se logra aplicando la comunicación efectiva

---

<sup>34</sup> Alejandro Ezequiel Formanchuk, **Comunicación efectiva, un enfoque de ventas ganador**, en [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/redes.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/redes.htm)

## **Atención al cliente**

### **El cliente**

De todo lo descrito anteriormente se puede decir que el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes porque ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios

### **Pasos de la atención al cliente**

A continuación se describirán los pasos que se consideran importantes para que toda empresa implemente para llevar al objetivo de lograr la satisfacción del cliente:

1-Bienvenida

2-Hacerse cargo de la necesidad del cliente

3-Cierre positivo de la relación

#### **1-Bienvenida:**

-Saludarlo cordialmente: es necesario tomar la iniciativa con nuestro saludo.

-Escucharlo activamente: implica estar muy atento a sus requerimientos para detectar el o los motivos que hacen que se acerquen a los empleados.

-Asegurar el entendimiento: antes de comenzar a actuar, es necesario verificar su requerimiento. Consiste en reiterar, lo que nos solicitó, para evitar una prestación diferente de su deseo.

#### **2- Hacernos cargo de la necesidad o del problema**

-Informar con claridad. es dar precisa información sobre lo que estamos haciendo. También consiste en responder con exactitud a las preguntas que nos formulan y derivan correctamente en aquello que no está a nuestro alcance poder brindarle.

#### **3-Cierre positivo de la relación**

-Brindarle información ampliatoria: información que no nos es solicitada expresamente pero que consideramos importante para que el cliente disponga de ella para facilitar la tarea en nuevas ocasiones o evitar problemas.

-Despedirse cordialmente: aprovechar el último contacto para darle el saludo cordial

### **El servicio**

Se define al mismo como el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico. Es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, es decir, "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

### **Los 10 componentes básicos del buen servicio**

Se consideró que hay ciertos componentes fundamentales que no deben faltar en el servicio que se brinda. Por ello, a continuación, se desarrollarán los siguientes para que las empresas adopten a los mismos y mejoren su servicio y lo hagan exitoso:

1-Seguridad: brindar al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.

2-Credibilidad: hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza, además hay que ser veraces y modestos, no sobre prometer o mentir con tal de realizar la venta.

3-Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender, si ya hemos cubierto los aspectos de seguridad y credibilidad seguramente será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente-empresa.

4-Comprensión del cliente: no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber que desea, cuando lo desea y como lo desea en un caso sería por orientarnos en su lugar.

5-Accesibilidad: para dar un excelente servicio se debe tener varias vías de

contacto con el cliente, como un buzón de sugerencias, para mejorar aquellas fallas que los clientes han detectado.

6-Cortesía, simpatía, respecto y amabilidad del personal: es más fácil cautivar a los clientes si se les da un excelente trato y se le brinda una gran atención.

7-Profesionalismo: de parte de todos los miembros de la organización. No solo las personas que se encuentran a cargo de la atención hacen el servicio si no todos.

8-Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.

9-Fiabilidad: es la capacidad de la organización de ejecutar el servicio de forma fiable, sin contraer problemas. Este componente se ata directamente a la seguridad y a la credibilidad.

10-Elementos tangibles: se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuada y los materiales de comunicación que permitan acercarnos al cliente.

De lo destacado anteriormente se puede decir que la comunicación desempeña un papel importantísimo en el éxito de una estrategia de servicio porque es el vehículo indispensable para ampliar la clientela, conseguir lealtad, motivar a los empleados y darles a conocer las normas de calidad que deben poner en práctica. La misma es la única forma de hacer conocer la ventaja de la empresa en relación a sus competidores y ocupar un lugar en la mente de los consumidores (posicionamiento).



Volviendo nuevamente a la importancia de brindar un buen servicio, se finalizará a continuación con aspectos infaltables e importantes que hacen a la atención del público:<sup>35</sup>

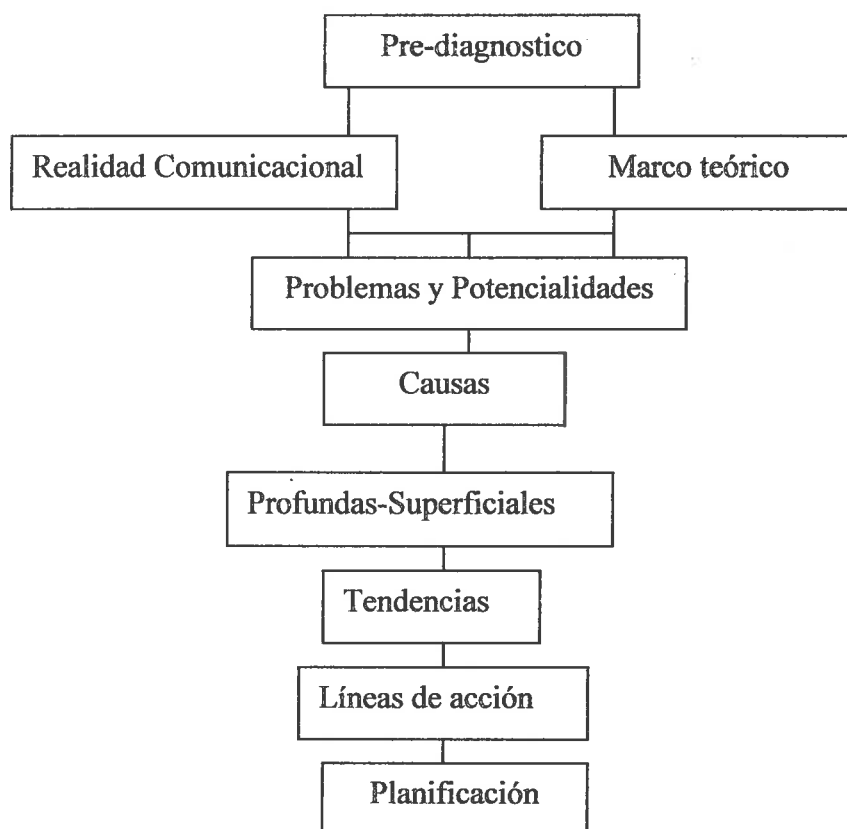
- **Cortesía** : Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- **Atención rápida** : A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- **Confiabledad** : Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- **Atención personal** : Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- **Personal bien informado** : El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- **Simpatía** : El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

---

<sup>35</sup> Caja de Herramientas de Gestión Empresarial, en:

## PASOS DEL DIAGNOSTICO

Los siguientes pasos hacen al diagnóstico y los mismos serán utilizados en el estudio de la empresa Cabrales S.A



El diagnóstico, según la clasificación de Prieto Castillo, será **no participativo**. El análisis se realizará desde afuera a los miembros de la empresa Cabrales tomándolos como objeto de análisis.

La primera etapa de dicho trabajo es el **pre-diagnóstico**, que consiste en una primera aproximación a nuestro objeto de estudio. En esta etapa se conoce el universo a estudiar, la perspectiva histórica que lo define y se deja sentado el espacio y tiempo en el que se desarrolla la investigación.

La **realidad comunicacional** equivale a una mirada objetiva y analítica, vista desde la perspectiva de la comunicación, de aquella situación que se ha elegido como objetivo de trabajo.

Al describir la realidad comunicacional es importante distinguir entre aquellos aspectos positivos y negativos que pueden leerse también como **problemas y potencialidades** y señalar, al mismo tiempo, las causas profundas y superficiales que se detectan.

El **marco teórico de comunicación** es el conjunto de elementos conceptuales que nos sirven para sustentar nuestra realidad comunicacional ya mencionada, en el cual podemos ver **problemas y potencialidades** de la empresa en cuestión, las cuales tendrán sus proyecciones o soluciones posibles en las **líneas de acción**.

## **MARCO METODOLOGICO**

En esta etapa se dedicará a describir las herramientas metodológicas que se utilizarán para realizar la investigación en la institución seleccionada.

### **Herramientas Metodológicas**

#### **Técnicas cualitativas de investigación**

**Observación:** es primordial y necesaria ya que con ella se captará las conductas, actitudes, aspectos de la institución y de los actores que nos interesan ya que es uno mismo, con la mirada objetiva, quien observa toda la realidad que nos rodea.

La misma permite recoger información detallada y de primera mano sobre las prácticas sociales en contextos determinados. Es uno de los caminos a recorrer para comprender los mapas de significación que guían las acciones de los actores sociales en los diferentes ámbitos.

La observación es muy útil y primordial para ver el ambiente de trabajo, el desenvolvimiento del personal, la vestimenta, los productos que se ofrecen, el trato a los clientes y el lenguaje.

En dicho trabajo se observará lo siguiente:

#### **1-El trato entre el personal y los superiores**

- lenguaje formal o informal,
- trato amistoso, distante, flexible, estricto,
- cantidad de contactos entre el personal y los superiores.

#### **2-Tareas que realizan los empleados en el local:**

- qué tareas se realizan,
- quienes realizan esas tareas: ¿todos los empleados o hay división del trabajo?
- ¿se descuida la atención al cliente mientras se están realizando otras tareas?

### 3- Atención al cliente

- ¿se acerca el empleado cuando entra el cliente?: si-no
- ¿cuánto demora?: al instante que entra el cliente, menos de tres minutos, más de tres minutos.
- ¿cómo es la atención que se brinda?: personalizada, sólo se acerca cuando el cliente lo solicita, sobrecargada, acude periódicamente.
- ¿cómo actúa el empleado frente a el cliente?: demuestra interés por ayudarlo, hay desgano frente a él.

**Entrevista en profundidad:** Las entrevistas serán abiertas y orientadas al encargado de los locales y al gerente del departamento de recursos humanos, quienes son las personas que poseen más contacto con los empleados. En ellas se obtendrán datos acerca de su relación con sus subordinados, cómo es el desenvolvimiento de sus empleados y acerca de la comunicación en la empresa.

#### **Técnicas cuantitativas de investigación**

**Encuestas:** para la recolección de datos cuantificables es necesario la encuesta a el personal a cargo de la venta al público en los locales, a los gerentes de cada área y a los clientes con preguntas abiertas y cerradas.

Las mismas serán realizadas durante el mes de enero y febrero del 2005.

#### **Selección de la muestra:**

**Encuesta a los departamentos de la empresa:** las encuestas se realizarán a los seis gerentes de cada área, ya que se considera a los mismos como nexos más importantes en el contacto con empleados y departamentos, y quienes tienen más autoridad y conocimiento sobre el manejo de su área.

La misma permitirá saber con qué frecuencia se comunican con sus empleados, de qué modo y si esos canales son efectivos.

**Encuestas a empleados:** el universo de los empleados está constituido por 24 empleados: 5 en el local del Shopping, 5 en el local de Rivadavia, 9 en el local de Alberti y 5 en el local de Alem. Mi muestra es de 24 empleados y cada uno representa la unidad de análisis.

Conoceremos por este medio si los empleados están informados de ciertas cuestiones de la empresa y cómo es su relación y trato con sus superiores

**Encuestas a clientes:** 100 personas tomadas al azar, 25 en cada local. La muestra será estratificada en sexo y edad: 30-45, 45-60, 60-75.

Un 74% de los entrevistados era de sexo femenino y un 26% masculino.

El 55 % tenía entre 60-75 años, el 32% entre 30-45 años y el 13% entre 45-60 años.

Por medio de la misma se conocerá cómo clasifican la atención que reciben por parte de los empleados y saber qué les gustaría cambiar del servicio ofrecido.

# **TRABAJO DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

## **Realidad Comunicacional**

### **1-Actores**

A continuación se citará un concepto clave en el trabajo a llevar a cabo. Se está haciendo referencia a los actores, tanto externos como internos, que conforman el objeto de estudio.

#### **Actores internos**

Se define a los actores como miembros de la institución que conforman la realidad comunicacional interna del objeto de estudio.

Al referirse a los **actores internos**, se está hablando del personal que está a cargo de la atención de los locales y de los departamentos que conforman la empresa Cabrales.

#### **Actores externos**

Cuando se habla de **actores externos**, se está refiriendo a los clientes de la empresa. Ellos conforman parte importante del estudio ya que son los destinatarios directos de las acciones realizadas por los miembros de la empresa.

De esta manera, el objeto de estudio sobre el que se analizará los canales, códigos, flujos de comunicación y la producción de sentido dentro de la comunicación interna de la institución quedaría conformado de la siguiente manera:

- 1- Directorio
- 2- Área . Recursos Humanos
- 3- Área de . Producción
- 4- Área Administrativo
- 5- Area Comercial
- 6- Área Financiera

7- Empleados

8- Clientes

## 2-Referentes

Cuando se habla de referentes, se está haciendo hincapié en distinguir los diferentes grados de responsabilidad de los actores, los niveles jerárquicos y los espacios de poder de cada uno de ellos.

En este trabajo se ha manifestado dos importantes referentes para los empleados.

En las encuestas realizadas a los empleados, el 75% ha respondido a la pregunta ¿a quién recurre cuando tiene un reclamo, sugerencia o problema en el ámbito laboral?, al responsable y encargado de todos los locales de venta al público, ya que él es quien tiene el mayor contacto con todos los locales y la persona, según los empleados, que tiene más presencia en dicho lugar y quien tiene la función de que todas las actividades que realicen los empleados sean realizadas sin inconvenientes y en óptimas condiciones.

Otro actor fundamental que aparece en las encuestas es quien está a cargo del departamento de Recursos Humanos ya que el 79% de los empleados acuden a él cuando tienen algún inconveniente personal que afecta su desenvolvimiento laboral ya que él es la persona que tiene a cargo el seguimiento y rendimiento laboral del personal.

## 3-Objetivos

Cuando se habla de **objetivo**, se puede nombrar a dos: **el de la empresa y el de los empleados** ya que son diferentes, pero ambos deben encaminarse para llegar a la meta y cumplir con lo que se ha propuesto.



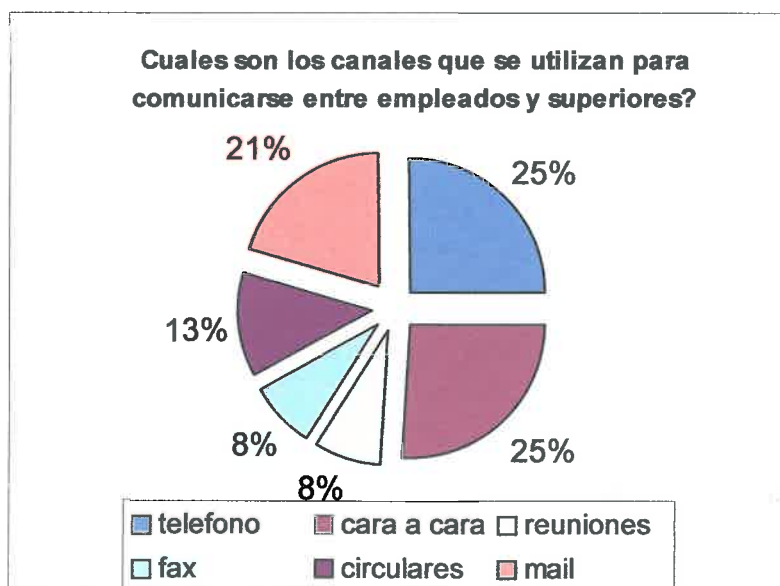
En las encuestas realizadas a los empleados, el 100% tiene conocimiento de los objetivos fundamentales de la empresa Cabrales ya que recibió, en algún momento, capacitación acerca de los valores, los objetivos, la atención de la empresa.

Todos están informados de que *“Brindar el mejor servicio con la mejor atención y Ser 1 en calidad y no en cantidad”*, es el objetivo primordial de la empresa y deben trabajar para ello.

#### 4- Canales

##### Medios comunicacionales entre empleados y superiores

Los medios comunicacionales principales, que se utilizan entre empleados y departamentos, son los siguientes:



Estos datos fueron recolectados mediante las encuestas realizadas a los empleados y superiores.

Mediante estos resultados, se puede decir que los medios más utilizados son la comunicación cara a cara y la comunicación telefónica.

Se puede afirmar que mediante la observación que se realizó en el local, se pudo constatar esas respuestas porque los actores internos acudían tanto personal como telefónicamente para comunicar las novedades del día y aspectos referentes al trabajo en el local.

### **Medios comunicacionales entre departamentos**

Los medios comunicacionales que más utilizan los miembros de los departamentos, para comunicarse entre si, son **la comunicación cara a cara, la comunicación telefónica y las reuniones**, ya que el 85% ha respondido a ello en las encuestas realizadas. Se puede citar a otros medios en orden de importancia:

- 1- Email: es utilizado para el traspaso de archivos, documentos extensos o novedades del momento.
- 2- Circulares: son notificaciones que se entregan a todo el personal con el fin de informar novedades o cambios, que afecten el ámbito laboral.
- 3- Comidas de trabajo: consisten en encuentros informales para tratar temas menores.

Al realizarse las entrevistas dentro de una oficina, se pudo observar el constante contacto telefónico e interpersonal que hay entre los miembros de la empresa.

### **5-Liderazgos**

Dentro de los locales se encuentra, en cada uno, un encargado, quien tiene a cargo los empleados de su lugar de trabajo y quien tiene la obligación de que todo funcione en optimas condiciones , que cada uno cumpla con su función, que no falten productos y que haya orden y limpieza.

El encargado del local, recibe órdenes del encargado de todos los locales de venta quien es la persona responsable de dicho lugar y quien supervisa todo lo que ocurre en los locales, da las ordenes y novedades a sus subordinados.

Otra persona importante es el gerente de recursos humanos, es quien está a cargo del personal, quien los califica para formar parte de la empresa, realiza una observación y seguimiento de los mismos. Estas personas representan el nexo de comunicación con el gerente de la empresa quien debe estar informado constantemente, día a día, sobre el funcionamiento de la misma.

La información, recogida mediante las entrevistas realizadas, fue confirmada al observar detenidamente la presencia de los superiores en el local, al tomar contacto directo con sus empleados cuando les transmitían datos, ordenes o información referente al desarrollo del trabajo.

## **6-Códigos y lenguaje empleados**

En la Empresa Cabrales, según la respuesta a la pregunta, ¿cómo es la relación entre empleados y superiores?, se manifestó informal porque el 75% dijo que el trato entre sus miembros es flexible y el 25% que el trato es amistoso. Esto permite la afinidad entre ellos, ya que se comparte demasiado tiempo juntos, un mismo lugar de trabajo y se colabora con el otro en las tareas pero nunca olvidando que el trato hacia el compañero de trabajo se maneja con respeto.

Se afirma que, la relación y el trato entre ellos, es de confianza, muy flexible y cordial lo cual permite que tengan un lenguaje informal. Esto se observó en las conversaciones que tenían entre ellos como temas personales, temas de la vida cotidiana, chistes, etc.

## **7-Flujos de la comunicación**

La comunicación se da primordialmente de manera horizontal, existiendo en algunos casos una leve verticalidad necesaria para el orden y desarrollo de ciertas tareas.

Este dato fue recogido de las encuestas, al preguntarle a los actores internos con quién tienen comunicación en la empresa y mediante la entrevista al responsable de los locales.

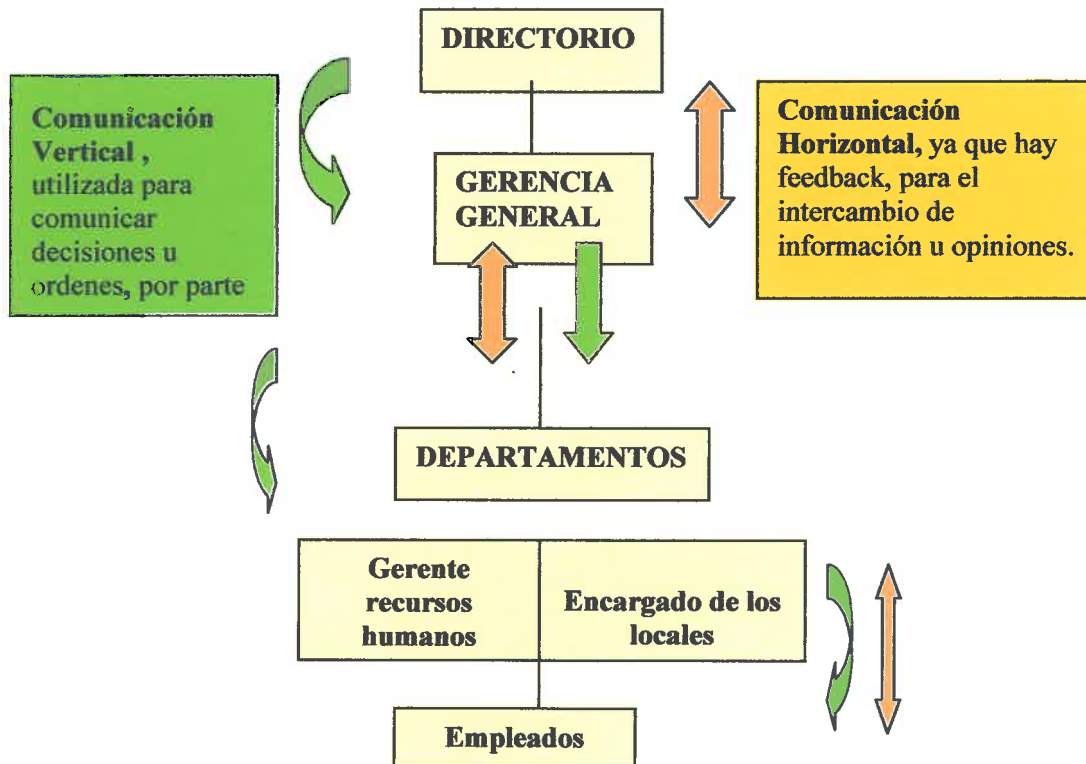
La comunicación fluye en todos los sentidos, porque se observó un feedback constante entre los miembros para que el mensaje circule por todas las áreas y pueda haber discusión en las decisiones, dejando siempre que la máxima autoridad en la empresa, tenga la última decisión, según información obtenida en la entrevista realizada al encargado de los locales.<sup>36</sup>

Los empleados de todos los locales de venta, tienen comunicación constante con Gustavo Miguens para informarse mutuamente de todo lo referente a su labor. Como ya se ha visto, el 75% de los empleados, recurre a él ya que es un referente en la empresa y con el cual se realiza el intercambio de información todos los días.

También, se dijo que hay una comunicación vertical, cuando se dan ordenes al personal para coordinar el trabajo y hacerlo efectivo. Esto se observó en varias oportunidades cuando el encargado de los locales debía decirles a sus empleados que hacía falta más productos en ciertos lugares o que cambiaran la ubicación de los mismos, en cierto modo órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar.

Esas ordenes pueden ser dadas tanto de la gerencia a todos los demás departamentos, como del encargado de los locales y el gerente de recursos a su personal a cargo o del encargado del local a los demás empleados.

Esta información se pudo corroborar cuando se observó el trato entre los actores internos ya que había un continuo contacto con sus empleados, permitiendo que ellos, les den sus opiniones o les consulten inconvenientes, aunque el tiempo era corto por el ritmo laboral.



## 8-El cliente de Cabrales

El cliente, debe recibir una atención especial y se le debe ofrecer lo que él busca y necesita. Si el cliente no encuentra un ambiente confortable, cálido y con una excelente atención, deja de consumir y se pierde la confianza hacia la empresa.

<sup>36</sup> Ver, anexo Pág 96

Cuando se le preguntó al encargado de los locales acerca de cómo consideran al cliente, respondió:

*“el cliente es un amigo, al cual le brindamos el mejor servicio para que vuelva, porque el confía en nosotros al comprar nuestros productos y nosotros debemos devolverle, con la mejor atención y la mejor calidad, lo que ellos nos dan.*

*Los clientes son la única razón por la que abrimos las puertas del negocio cada día. No existe nada más importante que un cliente.*

*Las tareas de depósito, la nueva vidriera, las tareas administrativas...todas pueden esperar, un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.”*

Es importante y necesario analizar qué clase de cliente se encuentra en Cabrales, por qué consume en ella y si encuentra falencias en la atención que le brindan los empleados.

Se debe destacar que lo que más importa en toda empresa es **la atención al cliente** porque el trato, el lugar y la importancia que se le da al mismo dependerá de que ese cliente vuelva y forme parte de la empresa.

Al preguntarle al cliente, ¿cómo es la atención que reciben de los empleados?, el 41% dijo que el personal sólo acude cuando el cliente lo necesita.

Mientras que el 59% respondió que están pendientes de ellos en todo momento orientando sus necesidades.

Luego de las respuestas, se realizó una calificación acerca de cómo consideran a esa atención en las dos respuestas dadas.

Sobre la respuesta del 41%, sólo acude cuando yo lo necesito, han calificado la atención recibida del siguiente modo:

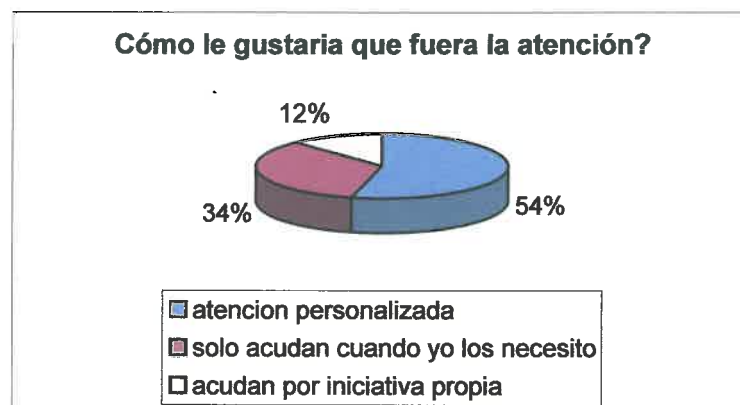
- 14 personas han dicho buena,
- 27 personas han dicho muy buena.

Dentro del 59%, quienes opinan que el personal está pendiente de ellos en todo momento, han calificado de la siguiente manera:

- 30 personas dijeron buena,
- 29 personas dijeron muy buena.

Es fundamental conocer como le gustaría al cliente ser atendido en el lugar que ha elegido, para conocer si de la manera que está siendo atendido por los empleados es la correcta o se debe mejorar algún aspecto de ella.

Los clientes de Cabrales dieron la siguiente respuesta al interrogante:



La atención elegida fue personalizada porque los cliente prefieren que el personal los oriente en la búsqueda de productos, asesoramiento de las marcas o en la orientación de precios.

Sin lugar a duda, la atención personalizada, es la mejor y la más correcta para darle atención e importancia al cliente, para que su compra sea con éxito y satisfactoria.

## **PROBLEMAS**

### **1- CRITERIOS DIFERENTES DE COMUNICACIÓN ENTRE LOCALES**

Las oficinas de la empresa, como ya se sabe, funcionan junto a uno de los locales. Esto facilita que, el trato entre empleados y superiores, sea más cotidiano, haya mayor confiabilidad y amistad entre ellos, hasta más frecuente en su contacto que en los demás locales.

Allí la comunicación más utilizada, por el ámbito en que se manejan, es la interpersonal y telefónica, datos recogidos cuando se preguntó acerca de cuáles son los medios que más se utilizan para comunicarse entre sí.<sup>37</sup>

Distinto es en los demás locales, que hay mayor comunicación mediante visitas, fax o teléfono por la distancia en la cual están de las oficinas donde trabajan los superiores.

Se cita ha ésto como un problema porque, por la observación realizada en todos los locales, se encontró en el local de Rivadavia, mayor contacto y comunicación cara a cara y más atención a los empleados que en otros locales.

No debería haber diferentes tratos y tiempos en la comunicación ya que todos los espacios de trabajo son importantes para la empresa y para el funcionamiento interno como externo.

Si la información llega más rápido a un local que a otro, se afecta el trabajo y la atención de los empleados porque no se tendrá conocimiento de cambios, novedades, promociones que haya que hacer, y ésto produciría que haya diferentes servicios en los locales por no informar a todos por igual y al instante, a pesar de las distancias de los mismos.

---

<sup>37</sup> Ver Pág. 48



Si no todos los locales tienen las mismas ofertas, promociones o descuentos en los productos o el empleado no está informado de ello, se puede llegar a producir la queja del cliente al no encontrar lo que se le ha prometido.

También se dejará a la vista fallas en el sistema de comunicación entre la empresa y el empleado y un mal manejo interno.

## **2-Múltiples funciones de los empleados**

Los empleados no sólo deben estar atentos al cliente porque tienen más tareas encomendadas por sus superiores. Las mismas son la limpieza del local y de los productos, la reposición de los mismos, decoración de la vidriera y atender al público.<sup>38</sup>

Mediante la observación que se realizó, cuando ellos realizaban sus tareas, se puede decir que la atención al público se descuido porque todos se encontraban realizando otras actividades en el local.

Se los ha encontrado realizando tareas de reposición, de limpieza, o atendiendo a las personas que buscan a los superiores de la empresa y a los clientes esperando ser atendidos o desorientados en la búsqueda de algún producto. O sea, que no había empleados en puestos fijos para estar, cada uno de ellos, en una tarea diferente.

Esta observación se cita como un problema porque todos al realizar las mismas actividades y al no haber una división de las mismas o prestar atención cuando entra algún cliente, hay descuido en la tarea más importante que es la atención al público.

---

<sup>38</sup> Ver Pág 96

### **3- Inefectividad de los canales utilizados**

El análisis requiere que se conozca si los medios que se utilizan para transmitir la información son los correctos y eficaces para llegar a el objetivo propuesto.

Para saber si a los empleados y superiores de la empresa, le son útiles los canales de comunicación que utilizan para conectarse entre si, se les pregunto por los mismos en las encuestas realizadas.

El 42% de los empleados afirma que los medios utilizados, la comunicación cara a cara y la comunicación telefónica, son efectivos por las siguientes razones:

- 1- se han sentido escuchados,
- 2- son los medios de comunicación más rápidos y en el momento,
- 3- son los medios que más resultan para comunicarse.

En cambio el 58%, más de la mitad, ha respondido que estos medios utilizados, no les han resultado efectivo porque:

- 1- sienten que han sido atendidos sin demasiado tiempo por sus superiores,
- 2- las respuestas que ellos esperan de sus superiores no son rápidas,
- 3- no consideran, al teléfono, un medio efectivo o adecuado para expresar dudas o comunicar una información, por miedo a desfigurar el mensaje u olvidar algún detalle importante.

Influye en esté análisis, el tipo de respuesta que reciben los empleados por parte de sus superiores, a sus preguntas o inquietudes.

Cuando se encuestó a los empleados, acerca de está cuestión, las respuestas fueron las siguientes:



Un porcentaje muy importante de los empleados, el 71%, considera que las respuestas a sus preguntas o inquietudes, son lentas y no reciben una solución rápida a sus cuestiones.

Muchos de ellos no realizan un continuo reclamo a sus cuestiones, por miedo a que sus superiores consideren, al mismo, como una excesiva actitud y provocar quiebres en la relación. En cambio, cuando se les preguntó a los encuestados de los distintos departamentos, acerca de qué tipo de respuesta reciben sus empleados, la respuesta fue el 67% rápida y el 33% satisfactoria.

Los superiores opinan que los empleados reciben una efectiva respuesta a sus demandas, pero se ve, si comparamos la respuesta de los empleados, una diferencia en la respuesta.

El 58% de los empleados opina que los medios que tienen para comunicarse con sus superiores no son los correctos porque no reciben una respuesta inmediata a sus preguntas o consultas.

Se considera que el porcentaje debería ser mínimo de disconformidad, ya que son los empleados los que no deben tener dudas o preguntas sin resolver en el menor tiempo posible para hacer su labor exitosa y lograr satisfacción en el empleado.

Aunque el trato sea amistoso y de confianza entre ellos, no se debe abusar de eso ya que, en muchos casos, no se le brinda la atención ni el tiempo necesario a la persona en cuestión por atender otros temas y dar como respuesta un : *“después lo hablamos que estoy atrasado o apurado”, “si, quédate tranquilo que en eso estoy después te contesto”*.

Mediante la observación de la situación, se analizó que el contacto entre ellos es constante pero dedicando poco tiempo a las conversaciones, lo cual es un problema a destacar porque no se comunica todo lo que hace falta o no se habla en profundidad los temas importantes. Por esta razón, sería importante tener en cuenta a otros medios de comunicaciones, como reuniones semanales con los empleados, ya que de esta manera habrá mayor tiempo, dedicación y rapidez en los temas.

Se sabe que en todo trabajo, las ocupaciones son muchas y los problemas a solucionar también. No es fácil tener el control de todo y que todos tengan una respuesta o una solución inmediata, pero con demostrar interés y dar tiempo al otro, hace cambiar la situación.

#### **4-Espacios comunicacionales**

En el local ubicado en la calle Rivadavia, los empleados deben atender a las personas que buscan a los miembros de los distintos departamentos y estos esperan en el mismo espacio donde circulan los clientes.

Mediante la observación se analizó que son atendidos ahí mismo, y esto provoca inconvenientes para que los clientes puedan observar precios, productos o circular sin problemas.

Funciona una oficina para atender a las personas que se ubica dentro del local , pero la mayoría de las veces, para ahorrar tiempo , se atiende en el mismo hall a dichas personas y ésto provoca que sea intransitable y que los clientes escuchen conversaciones ajenas, entorpeciendo su actividad.

Al estar presente en ese local y observar la situación descrita, se vio a los clientes, con dificultad para realizar sus compras por presencia de personas en el lugar.

#### **5-Falta de un buzón de sugerencias**

Se considera que la presencia de un buzón de sugerencias para el cliente, es fundamental en todo local de venta, porque es ahí donde el cliente puede expresar su voz y dejar constancia de sus reclamos, sugerencias o halagos a la empresa. Sin el mismo, no se puede saber qué es lo que el cliente piensa y desea de ella.

En los locales de la empresa Cabrales, no se encontró un buzón de sugerencias.

Por esta razón se preguntó a los clientes, si es necesario un buzón de sugerencias en el local.

Un gran porcentaje, 89%, opina que es importante el mismo en un local de venta. Uno de los clientes encuestados dijo:

*“Creo, que sería muy útil para que conozcan las necesidades de los clientes y para sugerir alguna innovación. Yo estoy muy conforme con Cabrales, vengo hace mas de 10 años, pero me gustaría que conocieran mi opinión acerca de la atención o poder colaborar con sugerencia.”*

#### **A-Las necesidades del cliente**

Como se dijo anteriormente, la falta de un buzón de sugerencias para el cliente no permite conocer la voz de los mismos y hacer efectivas las cuestiones demandadas.

Por esta razón, interesa saber qué es lo que los clientes desean cambiar o agregar en el servicio que ofrece Cabrales para ellos y de esta manera comunicarlo a la empresa para poder llevar acabo las mejoras en el servicio.

De este modo, se preguntó a los clientes de la empresa Cabrales, acerca de dicha cuestión y las respuestas obtenidas fueron las siguientes:



Del mismo, se puede leer que hay variadas respuestas y necesidades diferentes. Todas importantes para la empresa ya que si el cliente encuentra lo que el desea y se le retribuye, por la compra realizada o la fidelidad de formar parte de nuestra empresa, con algún beneficio, regalo, descuentos, etc, sentirá satisfacción por ser valorado como cliente.

Se recuerda que el valor agregado que contenga la compra será un beneficio para ambos: el cliente volverá porque se considera lo que piensa y obtendrá beneficios cada vez que realice una compra y la empresa crecerá en ventas y no perderá a sus clientes.

Con respecto a las respuestas recibidas, se debe decir que aunque una gran mayoría del 30% está conforme con lo que se le ofrece, ya que no agregaría nada, no se debe olvidar de las demás respuestas ya que son de gran valor e importancia para Cabrales.

Un porcentaje importante respondió que a los clientes fieles que compran hace años en el lugar, deberían darle beneficios, descuentos o regalos por su fidelidad. Concuerdan con esta respuesta, aquellos que desean una tarjeta que acumule puntos por la compra efectuada, y luego canjear los mismos por obsequios.

Se cree que a estas necesidades, la empresa no las conoce ya que no hay medio para efectuarlas. Si se tendría conocimiento de las mismas, habría un atractivo más para visitar el local.

De los testimonios obtuvidos, se destacan los siguientes:

*“Somos clientes de hace ya 40 años, porque todo lo que encontramos aquí no lo vemos en otro lugar. El café es lo que mas consumimos, porque es sabroso y de muy buena calidad. Respecto al servicio agregaría beneficios, por algún mecanismo, para aquellos que realizamos una compra abundante ya que nos gustaría recibir algún presente por serles fieles”.*

*“Yo tengo 78 años, compro aquí por la calidad y variedad de los productos, y mas aun, por la calidad y aroma de su café. Reconozco que cada vez que compro, gasto bastante, aunque veo muchas promociones diariamente. Si tendría que agregar algo.....si, beneficios para los clientes de años, como por ejemplo alguna tarjetita de cliente preferencial o de acumulación de puntos. Ahora esto se usa en muchos comercios”.*

# POTENCIALIDADES

## 1-MEDIOS UTILIZADOS

La comunicación cara a cara y la comunicación telefónica, según información obtenida de las encuestas, es el medio más utilizado y más claro para comunicarse, ya que el mensaje llega con efectividad y permite el intercambio de mensajes en el momento.<sup>39</sup>

### A-Comunicación Recíproca Efectiva

La comunicación entre sus miembros tiene la característica de ser una comunicación **en dos sentidos**, o recíproca.<sup>40</sup> Cuando se habla de una comunicación recíproca, se supone un juego de poder entre los actores jefes, y los actores subordinados, con el agregado del **feedback**, elemento fundamental para las comunicaciones en ambos sentidos. De esta manera, *el subordinado* puede discutir con *el jefe* las decisiones que deben tomarse, y a su vez, los informes del subordinado pueden ser objeto de un intercambio con el jefe.<sup>41</sup>

La comunicación recíproca enriquece el intercambio entre los integrantes de la organización y permite acceder a la información desde ambos polos, el del emisor y el del receptor, el mensaje es comprendido de manera más eficaz y precisa.

La misma, también, permite conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo.

Esta comunicación tiene por objeto favorecer la comunicación entre personas de diferentes departamentos y entre miembros de un mismo

---

<sup>39</sup> Ver Pág 48

<sup>40</sup> Ver Pág 51



departamento para facilitar y dinamizar los intercambios, fomentar la cohesión, optimizar procesos de gestión y construir el proyecto corporativo con alta participación.

### **B-Comunicación Telefónica entre sus miembros**

Uno de los medios de comunicación que se utilizan con mayor frecuencia es el teléfono. No sólo para comunicarse entre los departamentos, sino también con los empleados que están en locales de venta para comunicar, de un modo informar, datos urgentes o novedades del día.

### **C- Comunicación en todos los sentidos**

En el análisis, se ve que la comunicación fluye en todos los sentidos. Esto es muy positivo e importante para el trabajo en grupo ya que si sólo hubiera una comunicación lateral, donde sólo dan ordenes y comunicaciones las autoridades, habría una rigidez en las relaciones entre los diversos grados jerárquicos y los participantes de la comunicación lateral, padecerían una insatisfacción moral ya que el receptor al no poder realizar preguntas está inseguro de haber entendido bien el mensaje, y por ende desconoce si ha ejecutado correctamente la tarea.

Por esta razón se destaca que la comunicación sin respuesta, sin **feedback**, es insatisfecha y no se logra cumplir con lo deseado porque no se obtuvo una correcta comunicación recíproca.

## **2- Presencia y contacto frecuente con el encargado de los locales**

El responsable de los locales de venta, representa una figura importante para los empleados dentro del local, ya que él es la persona con quien tienen una **comunicación constante y fluida** todos los días.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Francois Petit, ob.cit., pág 52

<sup>42</sup> Ver referente Pág 47

Al estar en contacto permanente, hay una relación con todos los empleados y se conoce a cada uno de ellos, permitiendo la reciprocidad en la comunicación. Se recuerda que el 75% de los empleados se dirige a él, ante cualquier inconveniente en el ámbito laboral.

### **3-Posibilidad de expresar inquietudes**

A los empleados, le surgen problemas, dudas o inquietudes que afectan su desenvolvimiento laboral. Sería importante que tengan la posibilidad de poder expresárselas a alguien y recibir una respuesta inmediata a la misma.

Se puede decir que los empleados, por las respuestas recibidas en las encuestas, tienen esa posibilidad por las siguientes :



Se observó que las posibilidades de que los empleados sean escuchados son favorables porque el 71% así lo manifestó. Esto demuestra que hay libertad para poder expresarse dentro del lugar donde uno trabaja, porque si cada empleado, sabe que puede comunicar a su superior o encargado cualquier inconveniente, esto será favorable para cumplir con éxito la misión dentro de la empresa.

### **3- Vinculo de los objetivos**

Existe una conexión entre los objetivos personales de cada miembros y el de la empresa.

La misma necesita de cada uno para llevar adelante su objetivo principal , y para ello se comprometen, con esfuerzo y solidaridad mutua, para lograrlo Al mismo tiempo, podrán satisfacer su propio objetivo porque la empresa les da su lugar para progresar y adquirir la experiencia que ellos quieren alanzar.

El vinculo de objetivos, se logra por el sentido de pertenencia de cada miembro dentro del lugar donde se trabaja. El mismo se logra por el tiempo que hace que uno trabaja en la empresa, por las horas compartidas con los demás y por el trato que reciben.

#### **4- Un trato flexible y amistoso**

El trato que hay entre los superiores y subordinados, es fundamental para crear un ambiente de trabajo cálido, cómodo y entablar lazos de amistad que hagan a la labor amena y placentera.

Si los empleados están en un ambiente donde se los trata, sin tantos formalismos pero con respeto, sentirán que son parte de la empresa donde pueden expresarse sin miedos y entablar comunicaciones con todos los integrantes de la misma.

Por medio de la observación realizada, se puede afirmar que la relación entre los miembros es informal.

Al ser encuestados acerca de cómo es el trato entre sus superiores, se obtuvo lo siguiente: El 75% dijo que el trato es flexible y el 25% amistoso.

Al estar trabajando en un ambiente confortable donde se valora la tarea de cada empleado y se reconoce sus esfuerzos, favorece a que la relación entre los mismos sea **amistoso y flexible**.

El tipo de comunicación que se encontró en la empresa, es un factor determinante del trato entre subordinados y superiores. Por lo tanto, se puede decir que la **reciprocidad** entre ambos da lugar a la calificación recibida.

### 5- La atención de los empleados en los locales

Según datos obtenidos de las encuestas realizadas a los empleados, la atención que dan ellos es **atención personalizada**. La misma es la que los clientes prefieren en un comercio y la atención que la empresa quiere que sus empleados le brinden a sus clientes.<sup>43</sup>



Esta respuesta da la pauta de que los empleados conocen el modo en que deben atender a los clientes, ya que han sido informados en algún momento por la empresa acerca de la atención al cliente.

De acuerdo a los datos obtenidos por la observación realizada en dicha atención, se puede decir que el 85% de los empleados brinda una atención personalizada, mientras que el 15% acuden cuando el cliente los necesita. Se observó las dos instancias ya que no siempre se está atento cuando entra un cliente al local por estar realizando otras tareas.

---

<sup>43</sup> Ver Pág 51

En todos los casos se observó que los empleados saludan cordialmente al cliente ofreciendo su ayuda, escuchan atentos sus necesidades, informan con claridad las inquietudes de los clientes y demuestran preocupación por el mismo e interés por guiarlo en sus necesidades.

Mediante la atención que se da, la que la empresa quiere que se brinde, lo que el cliente piensa y percibe de la empresa, ayudó a determinar el **reflejo del sistema comunicacional existente entre los miembros en el trato con el cliente.**

El cliente es la persona que percibe, mediante la atención, el trato entre ellos y la información que recibe a sus preguntas, cómo es la relación con sus superiores, porque los empleados son la figura representativa de la empresa, y por esté motivo, deben estar tan informados y preparados como los superiores ya que el cliente recurre a él ante dudas, ayuda o cualquier otra cuestión

Si el empleado no está informado sobre cuestiones que hacen a la empresa, sobre cómo comportarse frente al cliente, cuáles son sus funciones o a quién recurrir ante problemas que se puedan presentar, se reflejará una inadecuada comunicación interna ante el cliente externo porque esa persona notará desorientación del empleado y mal servicio. En conclusión, el cliente, se irá del local desconforme y buscará un comercio que le ofrezca seguridad y confianza.

Si se trabaja en conjunto, comunicados y con frecuencia importante, se llega al objetivo deseado y se verán los resultados positivos, reflejados en el producto final.

Como se puede ver en las encuestas, los clientes no muestran ninguna negativa contra la empresa y expresan respuestas muy positivas hacia el personal y la empresa.

El éxito de las tareas, se debe, no sólo al buen desempeño de los empleados y las disposiciones de los locales, sino también al manejo de la comunicación entre subordinados y superiores ya que el feedback que tienen y la frecuencia del mismo, permite estar en continuo contacto entre si para estar atento a los cambios, novedades, disposiciones, etc, que pueda haber.

De este modo, se ofrece al cliente un empleado confiable y capacitado para atenderlo, reflejando que tanto superiores como empleados, siguen un objetivo en común porque se sienten parte de la empresa para la cual trabajan

### **6-La frecuencia del contacto**

La comunicación , entre los actores internos, no sólo es todos los días sino que también en varios momentos de la jornada laboral, para informar continuamente del trabajo realizado, según los encuestados.

Se destaca que el contacto comunicacional sea frecuente porque significa que hay importancia hacia las necesidades y el trabajo del otro y a mantener a todo el grupo de trabajo informado, día a día y minuto a minuto, de lo que ocurra en la empresa.

Según, la observación realizada, se constató que el trato entre los actores es en varios momentos del día para comunicar distintas tareas u observaciones.

### **7- Capacitación y formación del personal**

En mercados tan competitivos todo está equilibrado, todos venden los mismos productos, tienen al alcance las mismas tecnologías y saben de qué se trata el marketing. La diferencia la terminan haciendo los empleados; el compromiso, la participación, la motivación, la capacitación marcan la diferencia entre éxito y fracaso tanto en empresas grandes como pequeñas.

Hoy en día, se sabe que una de las estrategias más poderosas es la inversión en capacitación constante del personal porque la formación no sólo

consigue la optimización de las capacidades, sino que el mismo empleado se motiva al saber que su esfuerzo por superarse es altamente valorado para la empresa.

Los empleados de Cabrales, reciben una capacitación que ayuda a su formación tanto laboral como social ya que el ser humano debe, constantemente, tener conocimiento de las nuevas herramientas para afrontar diferentes situaciones.

El personal valora más que cualquier otro incentivo el interés de la empresa en su desarrollo individual. Esto logra enormes efectos de fidelización laboral.

#### **8-Sentido de pertinencia**

Aquí se está refiriendo a sentirse parte de la empresa.

Se ha comprobado, por el modo en que se observó el desarrollo de las tareas, que todos se sienten parte de ella por el tiempo que hace que trabajan en Cabrales, el ambiente confortable en el cual se encuentran, el trato que reciben y la dedicación que cada uno pone en su tarea. Estas características, colocan a cada miembro en un lugar especial otorgándoles reconocimiento en su tarea y compartiendo su objetivo.

#### **9-Imagen positiva de la empresa**

Cabrales es una Empresa confiable porque posee variedad de productos de muy buena calidad y su café es un producto de gran excelencia en el mercado. Esto se comprueba por que día a día y desde hace años, conserva a sus clientes y sigue sumando adeptos a sus productos.

Dicha explicación, nos lleva a considerar a la empresa Cabrales con una imagen positiva dentro de sus clientes ya que el 85% compra aquí por ser confiable y el 15% por la calidad y variedad de productos.

## **ANÁLISIS GLOBAL**

Los resultados parciales, hasta ahora reflejados, ayudarán a realizar el análisis global que falta para responder al objetivo general del trabajo.

El mismo era analizar la comunicación entre los superiores y el personal y cómo la misma repercute en la atención al cliente en los locales de venta al público.

Se puede afirmar que la empresa Cabrales se preocupa y ocupa de que su personal tenga formación, capacitación e información acerca de todo lo referente a lo que concierne a su desarrollo y desenvolvimiento laboral ya que el personal que está a cargo de la atención al público, representa a la empresa frente al cliente. Si el empleado demuestra desequilibrios o errores frente a él, la empresa también fallará frente a el cliente y su nombre, prestigio y confianza correrá riesgos.

La empresa ha aceptado que es en estos tiempos en donde se ha comenzado ha mejorar su relación comunicativa entre sus miembros haciendo un mejor uso de los canales y flujos de comunicación, con el fin de actualizar a sus empleados acerca de los cambios que haya en la empresa, esto con el propósito de mejorar su imagen frente al público externo.

Por esta razón se demuestra que la comunicación entre los miembros internos es muy valorada por los integrantes de la misma para cumplir con éxito y sin falencias las tareas encomendadas y los objetivos propuestos.

Para lograr lo anteriormente mencionado y adecuarse a los cambios y exigencias que se plantean en el mundo empresarial, se utiliza una comunicación que es frecuente ya que la misma se realiza varias veces al día, pudiendo observar que la comunicación no fluye en un sólo sentido sino que hay un feedback constante, lo cual permite que tanto los superiores como los empleados



puedan entablar una conservación con dudas, preguntas o inquietudes y sin restricciones.

De este modo los empleados se sienten parte integral de la empresa, porque se presta atención a sus dudas o interrogantes, hay contacto directo varias veces al día y todos los días, se los forma para dar la atención y el servicio que la empresa quiere brindar. Se valora y se da mucha importancia a esto porque se sabe que si hay desunión interna, repercutirá en el exterior, o sea en los clientes, ya que si los empleados no conocen el modo en que deben tratar al cliente, qué les deben ofrecer o a quién derivarlos ante una consulta, se develará ante ellos un mal prestigio en todos sus aspectos, produciendo una pérdida de clientes a favor de la competencia.

Tanto los superiores como los empleados, demuestran empeño y dedicación para lograr, en su ambiente de trabajo, un manejo adecuado de la comunicación para tener entre ellos una buena integración y relación, ya que saben que si esto funciona correctamente repercutirá positivamente en todo el trabajo de la organización, ya que el buen flujo de los mensajes es una inversión para el éxito de la empresa.

Se pudo observar que los medios más utilizados para el intercambio de los mensajes son la comunicación cara a cara y la telefónica, aunque por medio de ellos hay libertad para expresarse y utilizarlos cuantas veces se desee para estar comunicados entre sí, el problema que se ha encontrado es que los empleados los consideran inefectivos porque hay lentitud en las respuestas de los superiores.

Aunque se ha dicho que el trato es flexible y varias veces al día, no se ha mencionado que el tiempo que se dedica a las conversaciones es corto y no se hablan en un lugar adecuado, fuera del ámbito de trabajo, o sea, alejado de los clientes o colegas.

Pero a pesar de lo dicho antes, no se han encontrado graves problemas que repercutan en el desarrollo laboral de los empleados y en el exterior, ya que los clientes han dado buenos indicios del trabajo de ellos porque la atención que brindan es personalizada, la misma que la empresa requiere que sus empleados den a sus clientes en todos los locales.

Para concluir el análisis global, se puede afirmar que la empresa demuestra interés por mejorar la comunicación entre sus miembros porque sabe que ante los cambios que se viven constantemente, se requiere fomentar la comunicación interna y un ambiente propicio para ello, integrando a su personal a los cambios que se produzcan y conociendo sus opiniones, ya que son ellos los que están al frente de la atención al público y quienes conocen más que nadie sus necesidades.

Por el análisis realizado se puede afirmar que Cabrales tiene empleados capacitados y formados acerca de cómo deben atender al cliente, a quién derivarlos ante alguna duda o solucionar por sus propios medios problemas que se les presenten, todo esto es posible al buen funcionamiento de la comunicación interna que permite aumentar la eficiencia y el compromiso de los trabajadores con la empresa, a contribuir a compartir responsabilidades y a valorar el trabajo de los demás.

## **PREDICCIÓN DE TENDENCIAS**

Como se puede observar se presentan más potencialidades que problemas, afortunadamente. Para los problemas detectados, se dedicará a diseñar **líneas de acción** que aporten soluciones a los mismos o seguir mejorando aquellas cosas positivas que hacen a nuestro trabajo.

## **LINEAS DE ACCIÓN**

### **1-Mantener la comunicación recíproca que hay entre todos los miembros de la organización.**

Es fundamental que la Empresa mantenga la comunicación recíproca, efectiva y bien gestionada que existe entre sus miembros ya que la misma funciona como factor de integración, motivación y desarrollo personal. Aumenta las posibilidades de participación, al hacer que el equipo de trabajo se sienta parte activa de la empresa.

La comunicación recíproca, es el único camino para incentivar la difusión, aceptación e interiorización de nuevos valores y pautas de gestión que acompañen el desarrollo organizacional. Mediante este medio cada uno puede entablar una conversación con duda o preguntas, así el mensaje será entendido correctamente y la misión ser cumplida.<sup>44</sup>

### **2- Delegar funciones**

En el análisis, se observa que hay una centralización de funciones en una sola persona, lo cual significa que hay una persona que está cargado de responsabilidades y no permite que otros miembros puedan ocuparse de las mismas tareas y alivianar el trabajo, de aquel que esta en contacto con muchas responsabilidades. Esto puede dar lugar a que quién esté con sobrecarga de responsabilidades, cometa algún error u olvido.

---

<sup>44</sup> Petit Francois, **Psicología de las organizaciones**, Ed Herder, Barcelona, 1984, Pág 52

Delegar funciones ayudará a que todas las tareas estén controladas y tengan un referente, ya que una sola persona no puede realizar un seguimiento correcto de cada una, buscar soluciones a los problemas o estar al mismo tiempo en todos los ámbitos porque cada tarea requiere de tiempo y dedicación

### **3- Generar reuniones con los empleados**

Uno de los problemas de este trabajo, es la falta de tiempo de los superiores para con sus empleados. Por esta razón, los empleados consideran que hacen falta otros medios para comunicarse con más tiempo, haya más profundidad y dedicación de los temas a comunicar.

Es fundamental crear encuentros con los empleados para que estos puedan comunicar o intercambiar sus inquietudes, problemas o demás cuestiones que hacen al trabajo en común, ya que el tiempo y la dedicación que se le brinde al empleado ayudará a cumplir con éxito las tareas encomendadas.

### **4-Reorganizar las tareas de los empleados**

Para no descuidar al cliente, que es lo más importante en el comercio, se debe fijar a cada empleado su tarea específica, así se logrará que no haya empleados realizando las mismas tareas o todos al mismo tiempo haciendo alguna labor y quedando vacía la atención al cliente o no brindando la correspondiente atención que se requiere.

### **5-Reconocer los logros de los empleados.**

Un factor clave es tratar de que los colaboradores sientan que se premian los comportamientos que contribuyen a la obtención de los objetivos y el cumplimiento de los valores de la organización. En definitiva, es necesario que el empleado perciba que sus logros son reconocidos de forma justa y equitativa.

## **6-Escuchar de forma activa y abierta**

Se debe evitar el establecimiento de rutinas de comunicación, que pretenden simplemente " cubrir el tramite", para dar una imagen al propio empleado.

Escuchar activa y abiertamente permite darle el tiempo y la importancia que necesita el otro para expresar sus inquietudes, así se lograra que se comprenda

## **7-Contar con una visión de proyecto empresarial y compartida con los empleados**

Disponer de una visión de futuro y compartida con los colaboradores, contribuye a orientar los esfuerzo de una misma dirección, refuerza la sensación de pertenencia a un grupo y lo dota de una mayor estabilidad. Es fundamental establecer objetivos para todos los empleados porque se debe saber que expectativas tiene el empleador de cada uno de ellos. Marcar metas concretas facilita la respuesta a la pregunta típica ¿qué es lo que se espera de mi en el trabajo?. Estos objetivos deben ser parte, alcanzables. De otro modo se generaría un efecto no deseable de frustración.

## CONCLUSIONES

En la etapa final se puede realizar un balance de lo realizado, con sus virtudes, dificultades y sugerencias.

El análisis realizado ha sorprendido, ya que trabajar sobre el aspecto comunicacional de una empresa tan prestigiosa en Mar del Plata, hace suponer que todo funciona en perfecto orden y con mucho control, que no se encontrará falencias y que será muy difícil acceder a los datos que se necesitarán.

La empresa ha colaborado con el trabajo en todo lo que se pudiera necesitar ya que han demostrado interés en él porque lo consideran enriquecedor a su tarea.

La investigación ha servido para abordar un objeto de estudio específico y realizarle un estudio metódico que será muy útil para proyectos futuros e introducirnos en el ámbito, pudiendo aplicar todos los conocimientos aprendidos durante la carrera y concluir con un trabajo de investigación serio que de constancia y fe del esfuerzo y vocación.

Abordar el tema de la comunicación interna, pareció un tema fundamental, ya que, la comunicación en sí misma, es el punto de partida de toda relación humana y no se le da la importancia que la misma tiene para la relación entre los actores en el ámbito laboral.

Afortunadamente, la aparición de nuevas carreras académicas relacionadas con la comunicación, han dado espacio para prestar más atención a su relación comunicativa con la finalidad de mejorar o reforzar su identidad e imagen corporativa hacia su público interno y externo.

Se desea concientizar a las empresas para que se valore, se mejore o se preste más atención a la comunicación en el trabajo porque la misma es un

elemento motivador del capital humano decisivo y ayuda para que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos.

Este tipo de comunicación, dirigida al cliente interno entendido como empleado o trabajador dentro de una compañía, permite construir relaciones sólidas basadas en la sinceridad, la escucha, la participación y la transparencia en la información.

Cuando un empleado se siente participe de los proyectos de la organización y se estimula la habilidad de la escucha al otro entonces se consigue un feedback y un sentimiento de pertenencia muy fuerte que consolida el espíritu de equipo en la empresa.

Conseguir que la organización se constituya como un ente único y sólido basado en la participación y la transparencia de contenidos, dará como resultado la optimización de las acciones de comunicación externa y proporcionará sólidas relaciones con los distintos clientes de la empresa, ya sean internos o externos.

Para gestionar eficazmente todo lo mencionado anteriormente, es importante recordar que todas las personas tienen un papel en la comunicación y que se debe apoyar una comunicación multidireccional en el ámbito de trabajo.

Alcanzar una comunicación interna efectiva es conseguir la cooperación, colaboración, motivación, inspiración e involucración de todos, de tal modo que los empleados trabajen mejor, mas enfocados, dando una imagen positiva y coherente de la empresa y alcanzando mas fácilmente los objetivos de la empresa.

El trabajo institucional realizado sobre la empresa Cabrales es útil para comenzar a experimentarlo en otras empresas y mostrarle a aquellas instituciones la importancia que merece la comunicación interna en su desenvolvimiento laboral y humano porque el surgimiento de nuevas tecnologías. la aceleración de

cambios y la insipiente globalización exige, cada vez más, capacitar a el personal, cambiar métodos de trabajo e implementar mejoras en las herramientas comunicacionales.

Sería fundamental y un gran avance para la comunicación institucional que las empresas comiencen a contratar expertos de la comunicación y tengan un departamento de comunicación, en vez de que personas de otras áreas controlen y analicen la comunicación interna de la misma, porque así se evitará soluciones erróneas o ignorar detalles importantes.

Con respecto al análisis realizado, se logró cumplir con los objetivos propuestos al comenzar el trabajo. Los mismos se pudieron comprobar mediante las encuestas realizadas y la observación de diferentes situaciones.

Se comprobó que el objetivo de la empresa Cabrales, es conocido por todos los actores internos encuestados. Esto da la pauta de que todos tienen conocimiento de lo que la empresa quiere lograr y que para ello necesita de todo su personal para que, con su trabajo, capacitación y desempeño, lleguen a un mismo fin.

Otro de los objetivos logrados, fue identificar a los canales de comunicación que son utilizados entre el personal y sus superiores, aunque cuando se debió verificar la efectividad de los mismos, se encontró un problema.

Aunque haya comunicación con todos los integrantes, varias veces al día y que ésto permita un trato flexible entre ellos, no significa que no exista inconvenientes en la comunicación. Se dice ésto porque se ha encontrado fallas en los medios de comunicación que se utilizan.

Por los datos recogidos, ya se ha dicho cuales son los canales más utilizados. Y es ahí donde se debe hacer hincapié porque los subordinados necesitan otros medios ya que la comunicación cara a cara y la telefónica no les



es efectiva porque no permiten comunicar todo lo que se quiere por falta de tiempo de sus superiores.

Se comprende que no es lugar adecuado el local para hablar de temas que preocupan, porque el ritmo de trabajo es acelerado, se circula con rapidez y hay personas alrededor de ellos.

Por tal motivo se recomienda, que se realicen reuniones semanales, fijando días y horarios de atención, entre el superior y el subordinado para tener un espacio y un tiempo para la dedicación de los problemas, inquietudes o sugerencias de sus empleados. De esta manera las respuestas a los interrogantes serán más rápidas y habrá tranquilidad en los empleados de que hay un tiempo para hablar en profundidad con el superior de ciertos temas y de que esté tenga conocimiento del mismo.

Todo el análisis realizado, ayudó a determinar el reflejo del sistema comunicacional existente entre los actores internos en el trato con el cliente, porque en este último objetivo propuesto, lo que importó fue el tipo de comunicación y el trato existente entre ellos, comprobar si la atención que la empresa quiere brindar es conocida y aplicada por sus empleados, saber si el cliente está conforme con lo que Cabrales les da, con respecto a la atención y el trato de los empleados.

Al analizar, observar y encuestar acerca de estas cuestiones, se determinó que el cliente está en buenas manos cuando entra al local de Cabrales, porque sus empleados brindan la atención que el cliente espera y la que la empresa quiere dar: personalizada, ayudándolo ante cualquier inconveniente o duda siempre con interés y respeto.

El cliente es quien está atento a el modo en que es atendido, es quien percibe si el ambiente de trabajo es confortable y quien presta mucha atención a

todos los detalles, como el trato, el lenguaje, la vestimenta, los modales y la predisposición de los empleados.

Por tal motivo se consideró importante evaluar a todos estos detalles en los empleados ya que ellos son quienes representan a la empresa, si fallan la empresa también falla por eso es fundamental para Cabrales, en su imagen y posicionamiento frente a el cliente externo, que sus empleados estén capacitados y formados acerca de cómo deben tratar al cliente, cómo deben desenvolverse laboralmente, y esto se logró gracias a la comunicación horizontal constante y al trato flexible que existe entre ellos, lo cual permite que el cliente perciba un ambiente confortable, casi familiar, en donde él es lo que le importa a la empresa prestándole un servicio que se diferencie del resto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- <http://www.abcomunicaciones.net>
- Billorou Oscar Pedro, **Las comunicaciones de marketing**, El ateneo, Madrid, 1992
- Braidot Nestor, **Comunicación relacional en ventas**, Fundación OSDE, Argentina, 1997.
- Costa Joan, **Imagen Corporativa**, La Crujia Ediciones, Buenos Aires, 2001.
- del Prado Luis, **Liderazgo y Gestión de personal**, Fundación OSDE, Argentina, 1998.
- Formanchuk Alejandro, **Comunicación efectiva, un enfoque de ventas ganador**, en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/39/redes.htm>.
- Gargner Daniel, **Las relaciones en la empresa**, El ateneo, Madrid, 1982.
- La Red, comunicación y cultura, **Cartilla de diagnóstico social, formulación de proyectos, diagnóstico comunicacional y lenguajes**, Buenos Aires, 1998.
- La Red, comunicación y cultura,
- López Sosa Ricardi, **El arte de comunicarse**, Buenos aires, 1993
- Mata María Cristina, **Diagnosticar también es pensar la comunicación**, C.C.E La Crujía, Buenos Aires, 1993.
- Muñiz González Rafael, **La comunicación integral en el Marketing**,2001, en: [www.marketing.siglo XXI.com](http://www.marketing.siglo XXI.com).
- Petit Francois, **Psicología de las Organizaciones**, Ed. Herder, Barcelona, 1984.
- Petit Francois, **Diversas iniciativas de formación e intervención**, , Ed. Herder, Barcelona, 1984.
- Pinillos Andreu, **Programa de Comunicación Interna Instituto de Empresa**,1999.
- Prieto Castillo, Daniel, **Planificación de la Comunicación Institucional**, Mimeo, Universidad Centroamericana, José Simon Cañas, San Salvador, 1993.
- Radulich Graciela y Tufro Lucila, **Herramientas metodologicas para el diagnostico, la planificación y la gestión de procesos comunicacionales**,1999

- Scheinsohn Daniel, **Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa**, Fundación OSDE, Argentina, 1998.
- Suárez Adriana y Zuñeda Carlos, Editorial Temas, **Comunicaciones Publicas**, Argentina, 1999.
- Uranga Washington; Moreno Laura; Villamayor Laura, **Diagnóstico y Planificación de la comunicación**, C.C.E La Crujía, Buenos Aires, 1993.
- Uranga Washington, **Tipos de Planificación**, La Crujia, Buenos Aires, 1998.

## **AGRADECIMIENTOS**

- ❖ A la empresa Cabrales, Ricardo Del Grosso y Gustavo Miguens, por permitir trabajar con libertad dentro de la empresa y su voluntad para aportar toda la información necesaria, como así también a sus empleados.
- ❖ A Santiago Bianchini, tutor de la tesis, por la bibliografía, la orientación y seguimiento del trabajo.
- ❖ A Amelia Ramírez y a Diego Pérez Llana, del Departamento de Metodología de Investigación, por su asesoramiento.
- ❖ A Adrián Lomello, por la orientación del tema elegido.
- ❖ A mi familia, que me ha formado humana y educacionalmente.
- ❖ A todos los profesores de la carrera de Comunicación, que me han instruido para tener una formación y desarrollo digno.

## ANEXO

### Modelo de encuesta para los Departamentos

Cargo: \_\_\_\_\_ Sexo:   Dpto: \_\_\_\_\_

1- ¿Cual es el objetivo primordial y más importante de la empresa Cabrales?

- a-Ser el primero en calidad dentro del rubro
- b- Brindar la mejor atención con el mejor servicio a los consumidores
- c-Lograr una buena posición económica
- d-Aumento de ventas
- d- Otro: \_\_\_\_\_

2-A ¿Con qué departamentos tiene más comunicación?

- a-Directorio  b-Dpto. recursos humanos  c-Dpto. comercial
- d-Dpto. administración  e-Dpto. de produc  f- Dpto Financiero

B-Con qué frecuencia lo hace?

- a- 1 o mas veces al día  b-de 2 a 4 veces por semana  c- todos los días
- d- 1 vez a la semana  f-Otro \_\_\_\_\_

3-¿Con qué departamentos no tiene comunicación? ¿Por que?

- a-Directorio
- b-Dpto. recursos humanos
- c-Dpto. comercial
- d-Dpto. administración
- e-Dpto. de producción
- f-Dpto financiero

Justificación: \_\_\_\_\_

4A-¿Qué canales son los más utilizados para comunicarse dentro de la empresa entre los departamentos?

- a-Boletines  b-Carteleras  c-E-Mail  d-Teléfono
- e-Circulares  f-Comidas de trabajo  g-Reuniones  h-Otro \_\_\_\_\_

B-Estos canales ¿los considera efectivos?

- a-Si  Por qué? \_\_\_\_\_
- b-No  Por qué? \_\_\_\_\_

5-A-Dentro de su área de trabajo(departamento), ¿como se comunica con los integrantes del mismo?

- a- Email     b-Teléfono     c-Reuniones periódicas     d- Circulares   
 e- Encuentros informales     f-Otro \_\_\_\_\_

**B-¿Con qué frecuencia se comunica con los integrantes de su mismo departamento?**

- a- 1 o mas veces al día   
 b-de 2 a 4 veces por semana   
 c- todos los días   
 d- 1 ves a la semana

**6-¿Tiene comunicación con los empleados de los locales de venta?**

- a-Si   
 b-No  Por que? \_\_\_\_\_

**6-A-¿Con qué medios se comunican con sus empleados?**

- a-Teléfono     b-Visitas a los locales     c -Reuniones   
 d-Circulares     e-E-mail     f-Otro \_\_\_\_\_

**B-¿Son efectivos?**

- a-Si  Por qué? \_\_\_\_\_  
 b-No  Por qué? \_\_\_\_\_

**C-¿Cual es la frecuencia de la comunicación con ellos?**

- a- 1 o mas veces al día   
 c-de 2 a 4 veces por semana   
 d- todos los días   
 e- 1 ves a la semana   
 f-Otro \_\_\_\_\_

**7-El trato con los empleados, es**

- a- Estricto     b-Distante     c- Flexible     d-Amistos     e- Informal

**8-¿Qué se les pide a los empleados en la atención al cliente?**

- a-Solo acercarse cuando el cliente lo necesite   
 b-Una atención sobrecargada   
 c- Personalizada desde que el cliente entra al local   
 d- Que acuda periódicamente   
 e-Otro \_\_\_\_\_

**9-A-¿Qué posibilidades tiene el empleado de expresar sugerencias o reclamos?**

- a-Muchas     b-Suficientes     c-Pocas     d -Ninguna

**B- ¿A quién y de que manera se las expresan habitualmente?**

---

**C-¿Qué tipo de respuesta reciben los empleados cuando expresan sus inquietudes?**

a.- Rápida     b.-Lenta     c.- Satisfactoria     d.- Insatisfactoria

**10-A-¿Se capacita al personal que esta a cargo de la atención al publico?**

a-Si

b-No

**B-¿Qué tipo de capacitación reciben los empleados?**

a- Acerca del trato al cliente

b- Acerca de cómo vender

c- Sobre las relaciones humanas

d- Sobre el trabajo en grupo

e-Otro \_\_\_\_\_

**C-¿Para qué se lo capacita?**

a- Para tener una mejor formación y rendimiento laboral

b- Para evitar errores en el trabajo

c- Para tener las herramientas y conocimientos básicos en lo referido al cliente

d- Por obligación

e-Otro \_\_\_\_\_

**11- ¿Son informados los empleados , cuando comienzan a trabajar en la empresa, acerca de la historia de la misma, sus objetivo y valores, sobre la atención al cliente o de lo que la empresa quiere de ellos?**

a- Si    -Que aspectos? \_\_\_\_\_

b-No    -Por qué? \_\_\_\_\_

**12-¿Cómo se evalúa al personal?**

a-Por medio de la observación directa e indirecta

b-Por la cantidad de ventas

c-Por lo que dicen los clientes

d-Otro \_\_\_\_\_

**13-¿A quién debe acudir el empleado cuando tiene algún problema con el cliente?**

---



**14-A-¿Tienen buzón de sugerencias para el cliente?**

a-Si  b- No

**B-¿En que lugar?**

---

**C-¿Qué fin tienen las sugerencias?**

a- Conocer las inquietudes de los clientes para llevarlas a cabo

b- Saber que hacemos bien y que hacemos mal para nuestros clientes

c- Tratar de que esas sugerencias nos sirvan para cambiar, corregir o seguir con nuestras reglas

d- Otro

---

**Modelo de encuesta para Empleados**

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Edad:** 20-30  30-40  40-50  **Sexo:** M  F   
**Local:** Rivadavia  Guemes  Alem  Shopping

**1- ¿Cuanto hace que trabaja en la empresa?**

- a- menos de un año
- b-entre 1 y 5 años
- c-mas de 5 años

**2- Cuando comenzó a trabajar en la empresa ¿recibió información acerca , de**

- a-la historia de la misma
- b-sus objetivos
- c-valores
- d-la atención al cliente
- e-sobre que espera la empresa de ud.
- f-Ninguna

**3-¿Cuál es su objetivo como empleado dentro de la empresa?**

---

**4-A-¿Sabe cuáles son los objetivos de la empresa?**

- a-Si
- b-No

**B- Cuáles?**

- a-Ser el primero en calidad dentro del rubro
- b- Brindar la mejor atención con el mejor servicio a los consumidores
- c-Lograr una buena posición económica
- d-Aumento de ventas
- e- Otro. \_\_\_\_\_

**5-¿Cómo es la relación con sus directivos?**

- a- Estricto
- b-Distante
- c- Flexible
- d- Amistoso
- e- Informal

**6-¿Conoce las siguientes cuestiones de la empresa?**

- a- Objetivo -Misión Si  No  Cual es? \_\_\_\_\_

b- Cantidad de áreas Si  No  Cuales? \_\_\_\_\_

c- Lo que quiere la empresa de sus empleados Si  No  \_\_\_\_\_

d- Normas de funcionamiento Si  No  \_\_\_\_\_

e.- Como se debe tratar al cliente? Si  No  \_\_\_\_\_

**7-A-¿Con qué departamentos tiene comunicación?**

**B-¿Con qué frecuencia lo hace?**

a- 1 o mas veces al día  b-de 2 a 4 veces por semana  c- todos los días

d- 1 ves a la semana  f-Otro \_\_\_\_\_

**8- A-¿Qué canales utiliza para comunicarse con sus directivos?**

a-Teléfono  b-Visitas a los locales  c-Reuniones   
d-Circulares  e-Mail  f- Otro \_\_\_\_\_

**B- ¿Considera a esos canales que se utilizan efectivos?**

a-Si  Por que? \_\_\_\_\_

b-No  Por que? \_\_\_\_\_

**9- ¿Con qué departamentos no tiene comunicación? Por qué?**

**10- ¿Cómo es la atención que se les da a los clientes?**

a-Solo acercarse cuando el cliente lo necesite   
b-Una atención sobrecargada   
c- Personalizada desde que el cliente entra al local   
d- Acudir periódicamente   
e-Otro

**11-A-¿Qué posibilidades tienen, los empleados, de expresar sugerencias o reclamos?**

a-Muchas  b-Suficientes  c-Pocas  d -Ninguna

**B-¿A quién y de que manera se las expresan habitualmente?**

**C-¿Qué tipo de respuesta reciben los empleados cuando expresan sus inquietudes?**

- a.- Rápida       b.-Lenta       c.- Satisfactoria       d.- Insatisfactoria

**12- De los siguientes aspectos , ¿cuales cambiaria?**

a- Comunicación con los directivos

Observación \_\_\_\_\_

b- Capacitación acerca del trato con el cliente

Observación \_\_\_\_\_

c- Canales de comunicación para comunicarse con la empresa

Observación \_\_\_\_\_

d- Cantidad de empleados

e- Otro \_\_\_\_\_

**13-A-¿Se capacita al personal que esta a cargo de la atención al publico?**

a-Si

b-No

**B--¿Qué tipo de capacitación reciben los empleados?**

a- Acerca de la atención cliente

b- Acerca de cómo vender

c- Sobre las relaciones humanas

d- Sobre el trabajo en grupo

e-Otro \_\_\_\_\_

**C-¿Para qué cree, usted, que se lo capacita?**

a- Para tener una mejor formación y rendimiento laboral

b- Para evitar errores en el trabajo

c- Para tener las herramientas y conocimientos básicos en lo referido al cliente

d- Por obligación

**14-¿A quién debe acudir cuando tiene algún problema con el cliente?**

\_\_\_\_\_

### Modelo de Encuesta para el Cliente

**Edad:** 30-45  45-60  60-75  **Sexo:** M  F

**Local:** Rivadavia  Alem  Guemes  Shopping

**1-A-¿Es un cliente frecuente de esta empresa?**

a- Si

b-No

**B-¿Hace cuanto que compra aquí?**

a-Menos de 1 año

b-Entre 1 y 3 años

c-Mas de 5 años

d- Otro \_\_\_\_\_

**2- ¿Por qué consume sus productos?**

a- Por la calidad y variedad de productos

b- Por la atención del personal

c- Es una empresa confiable

e-Otro \_\_\_\_\_

**3- ¿Como es la atención del personal de la empresa?**

a-Solo acude el personal cuando lo necesito

Califique la atención en :

Muy Buena  Buena  Regular  Mala

b-Esta pendiente en todo momento orientando mis necesidades

Califique la atención en:

Muy Buena  Buena  Regular  Mala

c- Es una atención sobrecargada

Califique la atención en :

Muy Buena  Buena  Regular  Mala

**4- ¿Qué cambiaría o agregaría en el servicio que ofrece la empresa para sus clientes?**

---

**5- Algunos de los siguientes aspectos, ¿ ha facilitado su compra?**

a- Numero de empleados  b- Distribución de los productos

c-Atención al consumidor  d- Comodidad de las instalaciones   
e-Disposición del local  f-Rapidez  g- Otro \_\_\_\_\_

**6-¿Cómo le gustaría que fuese la atención al cliente en un local?**

a- Personalizada  b- Solo acuden cuando yo los solicito   
c- Que acudan periódicamente por iniciativa propia   
d- Otro \_\_\_\_\_

**7- De estos aspectos , ¿cuáles, según su observación, son cuidados en el local?**

a- Vestimenta del personal   
b- Lenguaje del personal   
c- Atención y trato al cliente   
d- Ubicación de los productos   
e- Señalización de entrada y salida   
f- Limpieza del local y productos

**8-A- ¿Cree, usted, útil un buzón de sugerencias en el local ?**

a- Si   
b- No

**B- ¿Por qué razón lo considera útil?**

a- Para expresar cambios en algunos aspectos   
b- Sugerir innovaciones   
c- Expresar aspectos positivos de la empresa   
d- Otro \_\_\_\_\_

## Guía de la observación a realizar

### 1-El trato entre el personal y los superiores

- leguaje formal o informal,
- trato amistoso, distante, flexible, estricto,
- cantidad de contactos entre el personal y los superiores.

### 2-Tareas que realizan los empleados en el local:

- qué tareas se realizan,
- quienes realizan esas tareas: ¿todos los empleados o hay división del trabajo?
- ¿se descuida la atención al cliente mientras se están realizando otras tareas?

### 3- Atención al cliente

- ¿se acerca el empleado cuando entra el cliente?: si-no
- ¿cuánto demora?: al instante que entra el cliente, menos de tres minutos, más de tres minutos.
- ¿cómo es la atención que se brinda?: personalizada, sólo se acerca cuando el cliente lo solicita, sobrecargada, acude periódicamente.
- ¿cómo actúa el empleado frente a el cliente?: demuestra interés por ayudarlo, hay desgano frente a él.

**6- ¿Cómo es la relación que se mantiene con los empleados?-frecuencia, trato, modo-**

Todos los días nos mantenemos en contacto, mas de una vez al día porque siempre hay algo que informar. Es una relación flexible y amistosa porque hace años que nos conocemos y el contacto diario hace surgir esa relaciona informal.

**7-¿Cómo debe ser la atención que los empleados deben dar al cliente?**

Atención personalizada, desde el momento que el cliente entra al local debe ser atendido, y después dejarlo que el solo recorra el lugar. Pero siempre demostrarle atención y preocupación, que sientan que se lo esta cuidando.

**8- ¿Están, ellos, informados de cómo se debe tratar al cliente o como la empresa quiere que se trate al cliente? ¿Quién se los informa?**

Si, cuando entran a trabajar se les informa de todos los aspectos del ámbito laboral, y de lo que se espera de ellos. Se los informa el departamento de Recursos Humanos, quien esta a cargo de la elección del personal.

**9-¿Se mantiene la misma relación con todos los locales de venta?- comunicación, visitas, trato, etc-**

Todos los locales diariamente nos informan de novedades, como así también nosotros nos conectamos con ellos, nunca pasa un día sin tener contacto con todos los locales. Puede ser que en el local de Rivadavia haya mas comunicación por estar en el mismo ámbito, pero con todos hay un constante feedback.

**10-¿Qué significa el cliente para esta empresa? ¿Cómo se lo cuida y cómo se sabe si está satisfecho con la atención que se le da?**

El cliente es un amigo. Por suerte tenemos cliente de hace años que nos siguen por la calidad y la seriedad con la que trabajamos. Nosotros trabajamos para el cliente porque sin el no somos nada y aparte dependemos de el.

Se lo cuida con la atención y el trato de los empleados, por eso es importante la formación que tengan ellos porque nos representan cuando esta frente al cliente.



Cuando el cliente vuelve es porque esta conforme y a gusto con lo que le brindamos pero no nos conformamos con eso, día a día trabajamos duro para dar lo mejor y brindar el mejor servicio con la mejor atención.

La competencia es mucha y los tiempos son difíciles, no es cuestión de bajar calidad para ser el primero en el mercado, y descuidar a los clientes quien es la persona mas importante y a quien valoramos.

**11- ¿Usted cree, qué la escasa o inadecuada comunicación entre el personal y sus directivos afecta la atención que se le da al cliente?**

Si, porque si no hay una comunicación constante entre superiores y subordinados, el trabajo no se cumple. Si no comunico lo que quiero que den al cliente o no explico pautas, o ciertas indicaciones, eso afecta la atención o el trato hacia el , porque no está dando lo que la empresa quiere. Sin comunicación no llegamos a nada.

Para que mis empleados conozcan como se debe atender, como se debe vender, como la empresa quiere que se la represente debo informar para que no haya falencias hacia nuestro cliente externo.

## **Ricardo del Grosso del departamento de Recursos Humanos**

### **1-¿Cuál es la pasión de la Familia Cabrales?**

Que la mejor calidad de Café lleve su nombre.

Un propósito que nació en 1941, cuando *Don Antonio Cabrales* dejó su puesto en la Compañía "*Al Grano de Café*" para fundar su propia empresa. Desde entonces, **Cabrales S.A.** nunca detuvo su crecimiento. Y en 1996 adquirió "*Al Grano de Café*" donde, en cierto modo, había sido concebida 55 años atrás.

Durante ese lapso, la Familia Cabrales no sólo desarrolló productos sino también una actitud, integrando a sus hijos desde la infancia a la empresa familiar. Y transmitiéndoles su sentido del compromiso con la calidad.

Al cumplimiento del cual dedica no sólo un esfuerzo constante, sino también excelentes recursos.

### **2-¿Cuál es el objetivo y el compromiso de la empresa?**

Satisfacer al cliente a través de sus productos y la mejor atención ya que esta es la meta principal de todas las empresas.

Se busca brindar la mejor atención y calidad con el mejor servicio.

### **3-¿Cuáles con los departamentos de la empresa?**

Directorio

Departamento de Producción

Departamento de Administración

Departamento Comercial

Departamento de Recursos Humanos

Departamento Financiero

### **4-¿Cuáles con los canales de comunicación mas utilizados con sus empleados?**

Papelería interna

Reuniones semanales

Correo electrónico

Contacto directo de los supervisores en las plantas en forma continua  
Visitas al interior del país cada 15 días y contacto por teléfono todos los días

**5-¿Qué cantidad de empleados hay en los locales de venta?**

24 empleados

**6-¿Qué es la comunicación para la Empresa?**

Es uno de los recursos mas importantes en dicho lugar. Como dice la norma impuesta de calidad: "cada uno tiene dentro un cliente", no solo la prioridad es para el cliente externo sino que entre los miembros de la empresa es fundamental considerar a el compañero de trabajo , a quien se le tiene que dar una información, considerarlo cliente o proveedor interno, es decir darles la misma categoría porque se funciona en equipo para poder brindar un buen servicio al cliente en todos los aspectos , que esa es la prioridad.

**7- ¿Cuál es la misión de la empresa?**

- Ser una empresa prestigiosa con recursos medidos y vocación de servicio.
- Se busca crecer aplicando el sentido común, adaptándose a los mercados existentes.
- Ser el primero en calidad y no en cantidad.
- Ser prestigiosos con pasión por lo que se hace entre las empresas de su rubro.
- Satisfacer el requerimiento de los consumidores como la principal responsabilidad.
- Cumplir con las obligaciones de los proveedores y lograr el respeto mutuo.

Para cumplir con lo dicho, se incorporó las siguientes políticas:

- l- hacia los colaboradores y personas que trabajan con ellos, se debe permitir su desarrollo y progreso individual brindándoles información, formación, colaboración. Siendo éstos los principios de inversión.
- m- Mantener y mejorar el sistema de calidad.
- n- Reducir las no conformidades y reclamos de los consumidores, atendiendo la eliminación de los mismos.

- o- Mantener el compromiso con adquisición de materias primas calificadas y aprobadas para los productos. Identificar, analizar y acotar los distintos procesos al sistema de calidad teniendo en cuenta las expectativas de los consumidores con la finalidad de obtener índices de medición de dichos procesos y conducir a la organización hacia un sistema de gestión para la toma de objetiva de decisiones, produciendo la mejor continua del mismo.
- p- La dirección General tiene la autoridad y la responsabilidad para asegurar que los requisitos y procesos de calidad sean gestionados con la mejora continua.
- q- Los valores que la empresa se manifiesta en defender y mantener con valor son: la ética de sus dirigentes y de su personal, la confiabilidad de sus consumidores en sus productos, la responsabilidad de cada empleado con su publico, la reputación de la empresa y la calidad de sus productos.
- r- Las claves competitivas del éxito son: dominar la industria del café, ser reconocidos por sus clientes, proveedores, etc y promover la innovación.
- s- Cabrales maneja como puntos fuertes: la imagen de la empresa, su personal capacitado, la calidad de sus productos y la variedad, el sistema de distribución y la tecnología.
- t- Las amenazas que debe afrontar en el mercado competitivo son: el ingreso de nuevos competidores, los productos sustitutos y las quejas de los consumidores.
- u- Las estrategias que debemos aplicar para persistir en el mercado actual son: el desarrollo de nuevos productos, la expansión de su marca y la extensión en largo plazo ya que se busca que dicha empresa siga creciendo cada vez mas.
- v- Ser una Empresa Prestigiosa con recursos medidos y vocación de servicio, buscando crecer rentando y aplicando sentido común, adaptándose a los mercados existentes.

### **8-¿Se mejoró la comunicación en la empresa?**

Se ha ido mejorando ya que la empresa fue creciendo desde su fundación y ha incorporado mas empleados. Otra razón para que se mejorara fue la adquisición de nuevas tecnologías

**9-¿Cuál es su opinión sobre la comunicación en la empresa de hoy?**

Es un medio básico y fundamental para que un equipo de trabajo funcione y se le brinde un buen servicio al cliente. Si falta la comunicación entre los miembros falla el equipo y no se llega al objetivo ni al compromiso que la empresa tiene.

Estar comunicados para la empresa Cabrales es muy importante es por esto que se mantiene un contacto directo todos los días con el personal y con los departamentos, se realizan reuniones semanales, y todos los sábados en mar del plata se reúnen todos los supervisores y directivos para acordar la política de venta, precios, etc, ya que son cuestiones que por teléfono o vía mail no se pueden tratar y demandan un contacto cara a cara.