

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

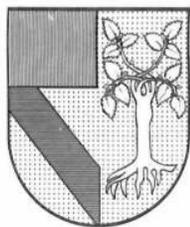
**CAMPUS GUADALAJARA**

**ÍLa comunicación interdepartamental: Eficiencia  
en la comunicación entre el departamento de  
ventas y el de producción de estructuras  
metálicasÍ**

**Carlos Alberto Romero López**

Tesis presentada para optar por el grado de  
Maestro en Administración de la Construcción  
con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios  
de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 994188 con fecha 09-VII-99.

Zapopan, Jal., 31 de agosto 2014



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
CAMPUS GUADALAJARA

Zapopan, Jalisco, Agosto de 2014

**DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE**  
**PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE**  
**EXÁMENES DE GRADO**  
**P R E S E N T E.**

Me permito hacer de su conocimiento que Sr. Carlos Alberto Romero López, ha concluido satisfactoriamente su trabajo de titulación con la alternativa TESIS, titulada:

**“LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL: EFICIENCIA EN LA  
COMUNICACIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL DE  
PRODUCCIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS”**

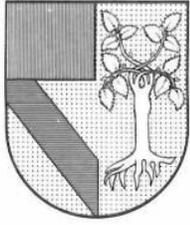
Manifiesto que, después de haber sido dirigida y revisada previamente, reúne todos los requisitos técnicos para solicitar fecha de Examen de Grado.

Agradezco de antemano la atención prestada y me pongo a sus órdenes para cualquier aclaración.

**A T E N T A M E N T E**

A handwritten signature in black ink, consisting of a long horizontal stroke followed by a large, rounded loop that extends upwards and then downwards, ending in a tail stroke.

**DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE**  
**ASESOR DE TESIS**



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CAMPUS GUADALAJARA

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

C. Sr. Carlos Alberto Romero López  
P r e s e n t e.

En mi calidad de presidente de la Comisión de Exámenes de Grado, y después de haber analizado el trabajo de titulación presentado por usted en la alternativa de **TESIS**, titulada:

“LA COMUNICACIÓN INTERDEPARTAMENTAL: EFICIENCIA EN LA COMUNICACIÓN ENTRE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS Y EL DE PRODUCCIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS”

Le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen de Grado, por lo que deberá de entregar ocho ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.

DR. FRANCISCO ALEJANDRO OROZCO ARGOTE  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN  
DE EXAMENES DE GRADO

## **DEDICATORIA**

A mis padres [José Luis y Sandra Irela]

A mi esposa e Hijo [Sandy Gabriela e Ian Damián]

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente el apoyo que me dieron mis padres José Luis y Sandra Irela para poder llevar a cabo esta Maestría.

También a mi esposa Sandy Gabriela y a mi Hijo Ian Damián por la paciencia y apoyo incondicional estos últimos años.

A mi Maestro y Director de tesis Darío Acosta por sus consejos y revisiones de este trabajo, encaminándome al término del mismo.

A mi coordinadora de Maestría Verónica Ugalde por indicarme siempre el mejor camino para el término de este grado.

## RESUMEN

Se realizó un estudio en empresas que se dedican a la fabricación de estructuras metálicas con el fin de demostrar que tan efectiva es la comunicación entre dos de sus departamentos, el de ventas y el de producción.

Partiendo de una inquietud basada en experiencia laboral, la cual se muestra en el capítulo 1 **Introducción**, en el subcapítulo 1.1 **¿Por qué de la tesis?**, se comienza el desarrollo de esta investigación.

En base a lo anterior, se determina la hipótesis y la ponemos a prueba a lo largo de este estudio para finalmente concluir en base a los resultados obtenidos si es aceptada o rechazada.

Posteriormente se determinaron los objetivos de esta investigación.

Propuesta la hipótesis y los objetivos, el trabajo se centra completamente en demostrar y cumplir con ellos.

En el marco teórico se plasmaron las generalidades acerca de lo que existe hoy en día sobre comunicación organizacional, definiciones y conceptos prevalecientes.

Se calculó el número de empresas a encuestar (muestra), tomando como referencia la población obtenida de la zona metropolitana de Guadalajara, proponiendo el error estándar y la probabilidad. Se siguió una fórmula matemática para obtener la muestra. El cálculo matemático lo observaron en el desarrollo de este trabajo.

Se desarrolló una encuesta para posteriormente aplicarla a las empresas, arrojando como resultado tablas de resultados y graficas que sirvieron para el análisis de los datos.

Con la encuesta, la idea es obtener el dato actual y esperado por los encuestados. Como dato actual nos referimos al presente y lo esperado como el futuro, es decir, como se está comportando actualmente la comunicación y hacia dónde quieren que tienda esta misma.

En el análisis se muestra la satisfacción real que hay entre el departamento de ventas con el de producción y viceversa, para cada una de la preguntas de la encuesta. Verán a manera de porcentajes las respuestas proporcionadas por cada empresa por pregunta. De estos datos se generaron las gráficas por pregunta.

Finalmente llegamos al apartado de conclusiones en donde se plasman las ideas y puntos a seguir para lograr una buena comunicación entre el departamento de ventas y el de producción en empresas de estructuras metálicas, así como el cumplimiento de los objetivos propuestos al principio del trabajo.

Se menciona si la hipótesis fue aceptada o rechazada y el porqué de este resultado.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción .....</b>	<b>12</b>
1.1. El porqué de la tesis .....	12
1.2. Antecedentes.....	13
1.3. Hipótesis y objetivos.....	14
1.3.1. Hipótesis.....	14
1.3.2. Los objetivos.....	14
1.4. Delimitación del tema o alcance de la investigación .....	14
1.5. Metodología.....	15
1.6. Descripción de la Tesis.....	16
<b>2. Marco teórico.....</b>	<b>17</b>
2.1. Comunicación.....	17
2.2. Comunicación eficiente.....	17
2.3. Proceso Básico de comunicación entre departamentos involucrados en la fabricación de estructuras metálicas.....	18
2.4. La comunicación organizacional.....	18
2.4.1. Definición de conceptos comunicacionales.....	21
2.4.2. La imagen institucional. ....	25
2.4.3. Objetivos de la comunicación interna. ....	27
2.4.4. La determinación de cuando es necesario implementar un programa de comunicación en una empresa.....	30
2.4.5. Los distintos tipos de comunicación en la empresa. ....	33
2.4.6. El departamento de comunicación interna. ....	34
2.4.7. La integración del personal a los objetivos de la empresa a través de la comunicación. ....	35
<b>3. Medición .....</b>	<b>40</b>
3.1. Introducción.....	40
3.2. Población y muestra.....	40
3.2.1. Población.....	40
3.2.2. Muestra. ....	41



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Concentrado de resultados en porcentajes por pregunta para análisis posterior..... 49

Tabla 2. Respuestas por empresa por pregunta, para ser analizadas posteriormente. .... 50

Tabla 3. Resultado del análisis de la tabla N° 2. .... 64

Tabla 4. Resultado del análisis de la tabla N° 2. .... 65

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Resultados de la pregunta N° 1 de la encuesta.....	52
Gráfica 2. Resultados de la pregunta N° 2 de la encuesta.....	53
Gráfica 3. Resultados de la pregunta N° 3 de la encuesta.....	54
Gráfica 4. Resultados de la pregunta N° 4 de la encuesta.....	54
Gráfica 5. Resultados de la pregunta N° 5 de la encuesta.....	55
Gráfica 6. Resultados de la pregunta N° 6 de la encuesta.....	56
Gráfica 7. Resultados de la pregunta N° 7 de la encuesta.....	57
Gráfica 8. Resultados de la pregunta N° 8 de la encuesta.....	57
Gráfica 9. Resultados de la pregunta N° 9 de la encuesta.....	58
Gráfica 10. Resultados de la pregunta N° 10 de la encuesta.....	59
Gráfica 11. Resultados de la pregunta N° 11 de la encuesta.....	59
Gráfica 12. Resultados de la pregunta N° 12 de la encuesta.....	60
Gráfica 13. Resultados de la pregunta N° 13 de la encuesta.....	60
Gráfica 14. Resultados de la pregunta N° 14 de la encuesta.....	61
Gráfica 15. Resultados de la pregunta N° 15 de la encuesta.....	62
Gráfica 16. Resultados de la pregunta N° 16 de la encuesta.....	62
Gráfica 17. Resultado de la pregunta N° 17 de la encuesta.....	63
Gráfica 18. Resultado de la pregunta N° 18 de la encuesta.....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso básico de comunicación.....	18
Figura 2. Diagrama de flujo de información básico entre el departamento de ventas y el de producción en negociación de contrato con el cliente. ....	67

# 1. Introducción

## 1.1. El porqué de la tesis

¿Cuántas veces hemos escuchado que la teoría es muy diferente a la práctica?, yo creo que bastantes veces.

El estudiante de construcción en muchas ocasiones piensa que al salir al campo laboral todo va a ser tal y como lo indican los libros, tal y como lo indica un manual, un código, etc. hay muchísimos documentos de una índole u otra que siempre tratan de indicarnos como seguir y hacer las cosas bien, realizar los trabajos satisfactoriamente, ejecutar algo determinado satisfactoriamente, pero la realidad es que la vida en campo en comparación al conocimiento teórico, son bastante distintos el uno del otro.

Aunado a esto me he dado cuenta a lo largo de mi ejercicio profesional que lo estipulado por el departamento de ventas no concuerda mucho con la ejecución en líneas de producción de estructura metálica, cuando estas mismas realmente deberían de ser congruentes, llevarse de la mano una de otra y formar sinergia para lograr que el proceso termine tal y como se estipuló con el cliente.

Creo que uno de los factores que afectan la relación entre estos dos departamentos es la comunicación interdepartamental, la ausencia de ésta, termina afectando todo en una organización, sobre todo la producción de la misma.

Esta tesis se enfoca al estudio de la comunicación interdepartamental y la relación que tiene con la producción de las empresas que se dedican a fabricar estructuras metálicas, con el motivo de encontrar los factores que afectan a esta comunicación y así poder realizar un plan para disipar este problema que atañe hoy en día a nuestra sociedad empresarial.

## 1.2. Antecedentes

Los enemigos a vencer en cualquier programa de comunicación son la apatía y los rumores+(Homes, 1998:99).

La apatía es causa de que las tareas o trabajos encomendados no se realicen en tiempo y/o se realicen con una pésima calidad, viene siendo la manera en la que el trabajador cae en un estado de conformismo con su ambiente laboral, ya no trata de agregar esfuerzo, dedicación a sus actividades para que éstas se cumplan en el tiempo en que tienen que ser entregadas y con la buena presentación que éstas requieren. La apatía es un vicio, el cual a la larga ocasionara pérdidas económicas para la empresa.

Los rumores son distorsiones, transformaciones o cambios que puede llegar a sufrir la información del transmisor del mensaje y al llegar al receptor ésta fue manipulada de tal manera que el mensaje original no fue transmitido y afectando al final de la cadena con el desenlace de una tarea mal realizada por el mal entendimiento o difusión del mensaje inicial. La continuidad con la distorsión del mensaje original en forma de rumor puede ser cortada de tajo buscando la fuente original y verificando la veracidad del mensaje.

Para poder entender una de las causas por la cual la mayoría de las empresas no cumplen con los programas de entrega, veremos como el propio Luis del Pulgar Rodríguez lo define:

*La falta de integración, causada en la mayor parte de los casos por una carencia de información . o por una información sesgada y deficiente-, desemboca en el abandono de las tareas, lo que repercute en una menor actividad, esto provoca que no se alcancen los objetivos previstos, hecho que desmotiva al trabajador y altera el clima laboral. Fatal encadenamiento destructivo en el que no pocas empresas han caído, con las consecuencias que no fácilmente se pueden adivinar. (Del Pulgar, 1999).*

Combinando las ideas de los dos autores citados anteriormente, me atrevo a decir que los problemas que terminan afectando la buena consecución de tareas o

trabajos para llegar a una buena realización de obra, termina siendo la ausencia de efectividad y congruencia, y la presencia de información sesgada y deficiente, aunado a esto, rumores y apatía con frecuente regularidad, esto, entre los departamentos de las empresas de estructuras metálicas.

### 1.3. Hipótesis y objetivos.

#### 1.3.1. Hipótesis

La comunicación entre el departamento de ventas y la ejecución es ineficiente en líneas de producción de estructuras metálicas.

#### 1.3.2. Los objetivos

- Tener un diagrama básico sobre el flujo de información y comunicación que debe darse entre ventas y producción de estructuras metálicas, el cual sirva de soporte para el entendimiento de esta tesis.
- Describir el flujo de información mínimo entre el departamento de ventas y producción de estructuras metálicas.
- Definir la(s) variable(s) que afecta(n) a la comunicación interna entre el departamento de ventas y la ejecución en líneas de producción de estructuras metálicas.
- Generar recomendaciones que favorezcan a las empresas a no caer en el problema de la mala comunicación.

### 1.4. Delimitación del tema o alcance de la investigación

El estudio abarcará a las principales empresas de fabricación de estructuras metálicas que se encuentran dentro del área metropolitana de Jalisco.

Las empresas que se determinen como las principales productoras contarán con una producción mayor a las 200 toneladas mensuales.

Las empresas que se tomarán, se dedicarán a la transformación de acero estructural de perfiles vigas IPR y placas de distintos espesores variando estas de ¼+hasta 2+básicamente.

### 1.5. Metodología

La investigación será del tipo descriptiva.

Los pasos que se seguirán en esta investigación se mencionan a continuación:

1. Plantearé los antecedentes del tema escogido tratando de llegar al problema del tema.
2. Redactaré la hipótesis tomando como punto de referencia el problema que resultó de los antecedentes.
3. Plantearé los objetivos de la tesis.
4. Realizaré una investigación teórica del problema para buscar información que ayude al sustento de esta tesis, esto será el marco teórico.
5. Haré una investigación previa para determinar las empresas de fabricación de estructuras metálicas que cumplen con las características deseadas en esta investigación.
6. Diseñaré y aplicaré una encuesta que permita medir la eficiencia de la comunicación entre el departamento de ventas y el de producción de empresas que fabrican estructuras metálicas.
7. Realizaré una tabla de resultados para medir las respuestas que arrojó la encuesta.
8. Analizaré las mediciones que arrojaron los porcentajes mostrados en la tabla de resultados buscando las tendencias del fenómeno o comportamiento del mismo.
9. Finalmente daré conclusiones y recomendaciones así como también propondré algunas investigaciones afines.

## 1.6. Descripción de la Tesis

Este trabajo de investigación consta de cinco capítulos:

- En el capítulo I *Introducción*, se encuentra la idea que me motivó para realizar esta tesis y se describe brevemente el contenido de la misma.
- Capítulo II *Marco Teórico*, En este capítulo se mostrarán los conceptos en los que se fundamentó este trabajo.
- Capítulo III *Medición*, aquí se conocerán, los datos y gráficas que nos arrojaron las encuestas.
- Capítulo IV *Análisis*, en este capítulo se revisarán las mediciones recogidas en el capítulo anterior, con el propósito de ver tendencia del fenómeno que se está estudiando.
- Capítulo V *Conclusiones*, en este apartado se mencionarán las conclusiones que arrojó el estudio de la *tesis*, así como también las recomendaciones y futuras investigaciones afines.

## **2. Marco teórico**

### 2.1. Comunicación.

Es un intercambio mutuo de información y comprensión realizado por cualquier medio eficaz.

La comunicación para que sea eficiente implica un trasvase de ideas inteligibles. Y si no hay un flujo en las dos direcciones no puede decirse que la comunicación existió.

Las investigaciones más recientes indican que el 70% de las comunicaciones que se producen en una organización, tanto verbal como escrita, no llegan a cumplir su finalidad.

### 2.2. Comunicación eficiente

Ocupa el centro de toda actividad del liderazgo. Los líderes saben que podrán cumplir con sus objetivos con mayor efectividad si cumplen con el esfuerzo de todos sus trabajadores. Su capacidad de comunicarse eficientemente les permite influir en las actividades y capacidades de sus colegas y subordinados.

Como líder, lograrás vender mejor tus ideas si logras desarrollar tu manera de comunicarte eficientemente, esto puede ser tu virtud más valiosa.

2.3. Proceso Básico de comunicación entre departamentos involucrados en la fabricación de estructuras metálicas.

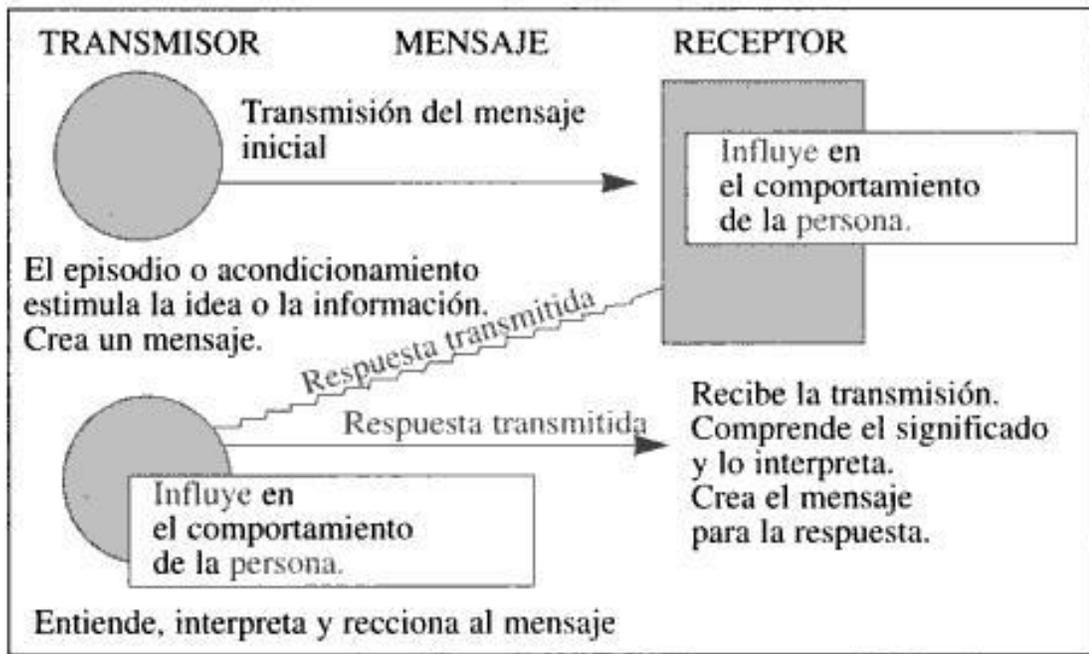


Figura 1. Proceso básico de comunicación.

2.4. La comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. También añade que la comunicación organizacional estudia el flujo de mensajes dentro de una organización.

Sin pretender una definición muy formal y rigurosa, podemos calificarla como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación en las organizaciones. La comunicación en las organizaciones tiene su origen en las relaciones públicas, siendo el precursor Ivi L. Lee quien tuvo la idea de ofrecer a las empresas sus servicios para mejorar la imagen institucional de las mismas. De esto surgió el concepto de imagen institucional. Ivi L. Lee y sus colegas sensibilizaron al público a

través de notas periodísticas y así lograron generar una buena imagen de las empresas que ellos representaban.

Para sensibilizar al público debían de proyectar un rostro amable, favorable, responsable con la sociedad y así lograrían lo que ellos llamaban creación de una imagen institucional.

Sin embargo, actividades menos intelectuales y más prácticas que las relaciones públicas (como por ejemplo, reuniones, fiestas, cocteles, brindis, etc.) desmeritaron esta práctica profesional, proyectando así, una imagen frívola de los publirrelacionistas. Por este motivo, a los relacionistas públicos se les comenzó a llamar ~~los~~ los hombres de la mano fría+por el estereotipo de tener siempre en la mano una vaso con whisky y hielos.

Como prueba de ellos está la película llamada ~~las~~ las de vino y rosas+que trata de un publirrelacionista y de cómo terminó haciéndose alcohólico y a la vez haciendo alcohólica a su esposa.

Con el paso del tiempo las relaciones públicas se fueron conociendo como la actividad que da servicio y atención al público. De esta manera los edecanes, modelos, promotores, vendedores, departamentos de servicio al cliente, quejas, orientación, etc. fueron llamados relacionistas públicos. Para poder diferenciar ambos niveles, obviamente en el manejo de las relaciones públicas, tenemos que entender y estudiar al publirrelacionista y las actividades que realizan.

El primer nivel en que se pueden manejar las relaciones públicas es en el que se encuentran todas aquellas personas que no tuvieron una formación específica en esta área: vendedores, edecanes, modelos y otras actividades que usan las relaciones humanas como herramienta de servicio. No se puede negar que un vendedor no necesita persuadir a un prospecto de cliente para llegar al objetivo, y tampoco que la sensualidad, amabilidad o brusquedad que desenvuelve un edecán generan una imagen comercial de la institución a la que representa. Sin embargo, desde este punto de vista todos hacemos relaciones públicas (para nosotros mismos o para otros), pero no todos nos hacemos llamar publirrelacionistas. Las

actividades realizadas por las personas en este nivel de relaciones públicas no podemos llamarlas empíricas y son apoyadas, para el manejo de las relaciones humanas, no son usadas para la creación de imagen, pero si así llegase a suceder vendrá siendo una consecuencia y no un fin al que se quiso llegar desde un principio. Por lo tanto quienes desarrollan estas actividades no son publirrelacionistas en el sentido estricto.

Existe un segundo nivel que si se persigue como objetivo, se logrará el cuidado de una imagen institucional. Estas actividades son desarrolladas por un departamento profesional de relaciones públicas ya sea gerencia o dirección.

Dentro de este segundo nivel profesional de relaciones públicas existen dos polos opuestos, o sea dos maneras distintas de lograr el mismo objetivo, el cual es el cuidado de la imagen institucional y la integración, lo más perfecta posible de la institución a la sociedad

Se puede lograr este objetivo en base a realización de varias actividades de interés social, que constituyan una aportación de la institución a la sociedad. Los programas pueden estar patrocinados por varios eventos sociales como otorgamiento de becas, organización de fiestas, festivales, obras de beneficencia, obras culturales, obras públicas, visitas a la institución, etc.

El otro extremo sería la búsqueda de los mismos resultados pero basándose en la información correcta y adecuada. Se pueden realizar volantes de publicidad, campañas de sensibilización pública, revistas con artículos informativos, investigaciones en donde el público de su opinión, esto con miras a crear un fenómeno de opinión pública que resulte favorable para la institución.

Hoy en día los departamentos de relaciones públicas utilizan las dos estrategias, pero más la que trata sobre la organización de eventos públicos y actividades, aunque se ha estado trabajando mucho en la estrategia de la fomentación de la información, se ha intensificado esta técnica cada vez más debido a la creación de una corriente que se basa en intensificar la difusión informativa.

Esta nueva corriente es la comunicación organizacional, impulsada principalmente por egresados de las facultades de comunicación.

Esta nueva tendencia se basa en la idea de que cuanto más se conoce a una institución, más la valoran las personas.

#### 2.4.1. Definición de conceptos comunicacionales.

Hay autores que engloban la publicidad y la promoción dentro de la comunicación organizacional y hay otros que la excluyen.

El que quede englobadas estas ideas o no dentro de este concepto, será intrascendente por el momento y dejaremos que el lector se vaya formando su propio criterio al respecto.

Por lo pronto nos limitaremos en describir estas actividades de comunicación de manera descriptiva:

- a) Relaciones públicas y comunicación organizacional: Son actividades que crean y estimulan una buena imagen sobre alguna institución y que generan una buena comunicación ante la sociedad y sus integrantes.
- b) Propaganda: Es la difusión de ideas, religión, creencias, gustos, doctrinas, filosofías, frases, imágenes creativas, etc. Estas actividades son las realizadas por diversas instituciones, partidos políticos, empresas, sindicatos, etc.
- c) Publicidad comercial: Es una actividad que trata de atraer al público hacia la compra de un producto o servicio, por medio de tácticas persuasivas. La idea es que el público se sienta necesitado de adquirir el producto.

Conviene aclarar que aunque las relaciones públicas y la comunicación organizacional apoyan a la publicidad, creando una reacción favorable del público, esta última tiene objetivos muy diferentes a las dos primeras.

Decimos que se crea una buena idea sobre la publicidad en el público, creando confianza en la empresa, en su honestidad, confianza, prestigio, para que cuando la publicidad ofrezca el producto o servicio al público, este sea bien recibido.

Podríamos poner el ejemplo de un banco que genera campañas publicitarias para que cuando sean vistas por el público, éstas lo inciten a solicitar préstamos e invertir su dinero a la institución bancaria. Sin embargo, si el público pensara que el banco es poco confiable, este tendría poca audiencia pública, haciendo de ellos tratos más bruscos con el público y poco espíritu de servicio, cometiéndose errores en el proceso, ofreciendo escasa garantía ética a los consumidores. La publicidad en este punto ya no serviría, de hecho se cree que hasta sería contraproducente ya que al querer comentar sus ventajas, la gente se acordará de sus desventajas y mal servicio.

Las relaciones públicas y la comunicación organizacional se complementan muy bien, logrando generar opiniones favorables para la comercialización y desarrollo de productos y servicios:

- d) Publicidad institucional: esta genera un poco de confusión. Generalmente se confunde con la comunicación organizacional. Mientras que la comunicación organizacional cuida de la imagen de la empresa la publicidad institucional cuida de la imagen del producto o servicio.

Recordemos el caso de un anuncio de automóvil, el cual comentaba que el Renault Alliance fue declarado el mejor automóvil del año. La comunicación organizacional de la empresa Renault mexicana, realizó campañas informativas declarando lo que se había comentado de este automóvil en esa prestigiosa revista. Sin embargo, ésta no tenía incitaciones de realizar promociones de ventas, sólo de dar a conocer las virtudes y la calificación que había recibido el automóvil.

El departamento de publicidad institucional se encargará de la tarea de promover las ventas del automóvil utilizando la calificación que le dio la revista.

- e) Promoción: esta es una técnica de apoyo a la comercialización, a través de la motivación al cliente para que este se interese en el

producto o servicio. Consiste en facilitarle la obtención del producto para que este al haberlo probado, lo tome como su favorito y la venta tenga más probabilidades de concretarse.

Mientras que la publicidad comercial persuade en base a argumentos, la promoción permite al cliente probar el producto o servicio.

La promoción tiene bastantes estrategias. Éstas van desde el regalar muestras pequeñas del producto (regularmente hecho por empresas de lácteos), la rebaja del precio, el obsequio de un producto en la compra de otro (ejemplo: regalar una mochila pequeña en la compra de cierta cantidad del producto primario), rifas, etc.

Es bastante recomendable combinar la publicidad comercial con la promoción.

Ahora sólo nos queda diferencias las relaciones públicas de la comunicación organizacional. Ambas poseen el mismo objetivo, el cual es, el mantener en alto el nombre de una imagen atractiva. La comunicación organizacional lo hace a través del aprovechamiento de las relaciones públicas, esto a través de eventos de carácter social y actos técnicos o profesionales.

La comunicación organizacional parte de la línea de creencia que la mejor manera de derribar las barreras es a través de todo aquello que puede ser juzgado. Esto lo podemos verificar si echamos mano de nuestra experiencia adquirida a través de nuestra vida. Pensemos en alguna persona en la que hayamos creído que era antipática desde un principio, aun así, sin haber charlado un poco. Al día siguiente esta persona, nos es presentada y al surgir la plática entre ambos, nos damos cuenta que el estereotipo con el cual la tachamos no es verdad y resulta ser una persona bastante agradable. Pasa lo mismo con cualquier institución que no conocemos, y al conocerla nos quitamos todo pensamiento equivoco que teníamos de esta.

Las relaciones públicas y la comunicación organizacional, pretenden crear una imagen favorable, a través una combinación cálida y afectuosa, basada en las experiencias reales.

Las relaciones públicas al haber sido la primera en surgir, ha tenido entre sus funciones el manejo de la información de la institución, sin embargo, la comunicación organizacional, le fue ganando territorio a las relaciones públicas, y le fue ganando la función del manejo de la información y con ella creó su propio objetivo de trabajo.

En resumen, la comunicación organizacional es una actividad que tienen como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo sistematizado y difusión de la información institucional.

Las relaciones públicas es una actividad que por su proyección y diversas funciones, sus alcances logran ser rebasados, por encima de lo que realiza el departamento encargado de administrarlas.

La imagen institucional que deriva de las relaciones públicas es proyectada por la gerencia y/o dirección de relaciones públicas que por el personal de la empresa, aun así, sin que ellos estén conscientes de ello. Por ejemplo, un agente R.P. que recorre el país, ante los clientes representa a la empresa para la que trabaja desarrollando su propia personalidad. Si el agente es informal en su trato con el cliente, éste, considerará informal a la empresa por ser la única referencia que conoce de ella, lo mismo de que él se vistiera informalmente o se presente sucio a su reunión, la imagen de la empresa será considerada por el cliente como nefasta.

Tomemos el ejemplo de una institución bancaria, donde la gerencia de relaciones públicas, trata de persuadir al público de que la cadena bancaria es una empresa servicial y amable en sus productos. Si a cada cajero y empleado se le ordena que tiene que ser amable y servicial con el público, esto reforzará la buena imagen de la institución bancaria ante los consumidores, pero, si tomaran una actitud contraria hacia el público, este tomará una imagen nefasta de la cadena bancaria. Para el cuentahabiente la imagen de la persona que lo atiende es la imagen de la institución bancaria.

Las relaciones públicas es una labor en equipo, en donde intervienen todos y cada uno de los empleados, aunque la responsabilidad recaiga en la gerencia o dirección

de esta área. En contraste, la comunicación organizacional, implica el manejo tecnificado de la información, estableciendo vías de comunicación entre la institución y sus consumidores, a fin de crear una buena reputación, como confianza, simpatía y respeto.

En la práctica es difícil diferenciar la comunicación organizacional de las relaciones públicas, pues existen actividades y medios comunes a los dos. Los objetivos de las relaciones públicas y de la comunicación organizacional, son resumidos a continuación:

- a) Crear y mantener una imagen institucional positiva ante el público y la audiencia.
- b) Establecer canales de comunicación entre la institución y el público.
- c) Establecer una corriente de simpatía y aprecio, además de un clima de comprensión, apoyo y solidaridad entre la institución y el público.

La comunicación organizacional tiene divididos a sus públicos en dos grandes grupos: el externo es el primero, compuesto por clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, cámaras, asociaciones, instituciones financieras, etc., el segundo, es el interno, constituido por los trabajadores de la empresa, así como sus familias.

El estudio de la comunicación organizacional enfocada al grupo interno es el objetivo de esta tesis.

#### 2.4.2. La imagen institucional.

Toda persona ya sea moral o física proyecta una imagen.

El concepto ~~la~~ imagen en la comunicación organizacional significa la personalidad proyectada por una persona física o moral.

Desde que nace un niño, aún sin tener conciencia de ello, está proyectando una imagen: es agradable o desagradable, es simpático o antipático, es juguetón o

llorón, etc. sus gestos, sus facciones (si es bonito o feo) lo harán atractivo ante las personas o no, y en la medida de lo que él proyecte se hará merecedor a mucho o poco.

Nuestra forma de desenvolvernos diariamente proyecta una imagen hacia las personas o el público general y después es calificada. Esta calificación es en base a argumentos racionales o en forma subjetiva e inconsciente.

Las características que poseemos, si es que logran crear consenso generalizador, son nuestra imagen.

Nuestra imagen puede favorecernos o perjudicarnos y en este punto cobra importancia. Nos puede obstruir las vías para lograr nuestros objetivos o nos puede ayudar a obtenerlos.

Aparte de las personas físicas, también los grupos humanos y las instituciones proyectan una imagen. El solo hecho de existir y ser percibidos y percatados por los demás nos pone en la circunstancia de ser capaces de proyectar imagen.

Hay quienes proyectan una imagen fuerte, esta puede ser positiva o negativa y a la vez hay quienes proyectan una imagen débil y pasan desapercibidos por ello.

Una imagen positiva se hace merecedora de comprensión, solidaridad, colaboración, etc. al contrario de una imagen negativa. La imagen positiva ayuda a quien la proyecta.

Una imagen negativa atrae el rechazo y a veces hasta la agresión.

Sin embargo, tanto las personas físicas como las instituciones podemos manejar las características de nuestra imagen, siempre y cuando tengamos cuidado de usar los medios y estrategias adecuadas, pues si no hay cuidado en regular esto, podemos ser rebasados por nuestra imagen y que sea perjudicial en vez de benéfico.

### 2.4.3. Objetivos de la comunicación interna.

La comunicación en el interior de la empresa pretende:

- a) Involucrar de manera completa al empleado a los objetivos de la empresa. Esto quiere decir, que el empleado debe de sentir como suyos los logros de la empresa, pero también los fracasos. Por lo general, el empleado u obrero, no participa en la obtención de las metas fijadas por la dirección, ya sea porque éste no las conoce o porque siente que éste es un rol asumido por su jefe. En este caso, se puede considerar, que los objetivos trazados por la empresa, no son parte del trabajador.

Esto implica en la necesidad de hacer que el empleado colabore y participe en las necesidades y logros de la empresa.

- b) Generar un sentimiento de orgullo por pertenecer a la compañía. Hay empresas que dan status social y personal a quienes en ellas trabajan, esto es, en función a la imagen institucional que la empresa haya proyectado a la sociedad.

El humano, por instinto, tiende a tratar de pertenecer a algún grupo, ya sea religión, club, asociación, etc.

El orgullo por pertenecer, es algo que se puede inculcar al empleado, siempre y cuando, este mismo, encuentre algo que le agrade, deseable y apreciado socialmente en la imagen proyectada por la empresa a la que pertenece. El empleado debe de alcanzar a sentir que el puesto que logró obtener en la empresa, es un puesto envidiado por personas que están fuera de la organización.

- c) Promover un clima de comprensión entre la compañía y los trabajadores. Para alcanzarlo, se requiere inculcar un trato humano y personalizado. En esta época de manifestación, todos queremos ser tratados como personas plenamente identificadas. Lograr sentir que aportamos tanto a la empresa, como a la sociedad y poder sentirnos %uno más+.
- d) Formar una disposición favorable hacia la compañía, por parte de la familia del empleado.

Hay que tomar conciencia de que en un gran porcentaje de los trabajadores influyen sus familias sobre lo que ellos piensen sobre su empresa. Si la familia del trabajador tiene un pensamiento positivo sobre la empresa en la que él trabaja, éste tendrá una mejor disposición de aceptar los sacrificios que ante épocas y circunstancias se presentaran en la empresa para hacer: domingos, vacaciones no tomadas, salir tarde de las instalaciones, cambios de turno, etc.

Cuando el pensamiento de la familia del trabajador es negativo hacia la empresa para la que trabaja, ésta lentamente va acabando con la buena disposición que el trabajador tiene hacia la compañía. El empleado tarde o temprano cambiará su lugar de trabajo para dar gusto a su familia. Para que un programa de comunicación tenga éxito es indispensable reforzarlo con actividades constantes de sensibilización en las familias.

- e) Fomentar la participación del personal, en las actividades de la empresa, ya sea de índole social, personal, religión, etc.

El que el empleado participe en otras actividades, ajenas a las que fue contratado, ayudará a crear un vínculo entre la empresa y el trabajador, haciendo sentir a este más cómodo con su empleo.

- f) Ayudar al personal de nuevo ingreso, a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos, a la empresa.

El periodo de adaptación del empleado de nuevo ingreso es el más crítico ya que es el tiempo con mayor porcentaje de deserción.

Esto es debido a la presión a la que es sometida el nuevo empleado para aprender las actividades que derivan de su nuevo contrato, acostumbrarse a los reglamentos, normas, medio ambiente, idiosincrasias de la compañía.

Jamás un mismo puesto se desempeña de forma similar en dos empresas diferentes, ya que intervienen factores ambientales y subjetivos que se relacionan con los compañeros de trabajo y con los puestos superiores (los jefes dan su toque particular, esto hace que el ambiente de trabajo sea diferente en cada área).

Debemos tomar en cuenta, que la curiosidad natural del empleado de nuevo ingreso es buscar información sobre la empresa en la que trabaja, y por lo general la obtiene de sus mismos compañeros de trabajo, los cuales, regularmente la dan distorsionada o alterada (intencionalmente o por falta de conocimientos sobre el tema). Por este motivo, siempre es preferible que busquen obtenerla de primera mano u oficialmente por medio de los programas de comunicación interna.

Por último, conviene hacer notar, que el nuevo trabajador, durante el periodo de adaptación puede recibir propuestas nuevas de trabajo, ya que metió solicitudes de empleo a otras empresas y pudo haber sido entrevistado. Por lo regular, las personas desempleadas buscan trabajo en varias empresas. Podría darse el caso, que la propuesta de la otra empresa sea atractiva, y si la empresa para la que trabaja esta persona, no supo venderle bien las cualidades y atractivos con la que esta cuenta, el empleado termine yéndose con la competencia o alguna otra compañía de algún giro diferente.

g) Abatir los índices de rotación de personal.

Un empleado bien integrado a su compañía es más difícil que renuncie a su empresa, en comparación de la contraparte que sólo va a trabajar para recibir un sueldo.

h) Tener abierto los canales de comunicación entre los niveles directivos y el personal de la empresa, con el fin de que los desacuerdos, insatisfacciones y conflictos no alcancen a madurar y puedan ser eliminados en tiempo.

El programa de comunicación debe de servir como un catalizador que recibe problemas y los encamina a quien tiene la capacidad para que sean resueltos. Los problemas y resentimientos cuando no se exteriorizan, llegan a ser como células cancerosas con tendencia a extenderse y pueden llevar a contaminar el ambiente laboral.

i) Fomentar las actividades culturales, deportivas y sociales dentro de la institución.

j) Ayudar a elevar el nivel cultural del personal.

- k) Motivar al trabajador e incrementar su productividad.
- l) Cuidar internamente la imagen de la empresa, a fin de que esta sea positiva.
- m) Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entretenimiento de la empresa y su personal. Cuando el sindicato se vuelve conflictivo, para buscar tener una buena aflicencia entre sus agremiados, un buen programa de comunicación hacia el trabajador hará que este se sienta cómodo con su compañía y buscará que el sindicato y su empresa lleguen a un acuerdo que beneficie a ambos.

2.4.4. La determinación de cuando es necesario implementar un programa de comunicación en una empresa.

La forma más práctica para implementar un programa de comunicación en una empresa, se ejemplifica a continuación:

Suponiendo que se crea una pequeñísima empresa. Es un taller de cinco obreros, una secretaria, un chofer y un auxiliar de contabilidad.

En esta etapa el propietario de la empresa está al frente del negocio. Es el primero que llega y el último que se va. Él ha contratado personalmente a cada uno de sus empleados. El supervisa el trabajo de todos. A él le cuentan sus problemas familiares y personales cuando entorpecen sus labores. A él le piden ayuda para resolver sus problemas. Probablemente sus empleados le invitan a bodas, bautizos y demás eventos sociales que tienen sus empleados. El empresario conoce muchas veces en esta etapa, a los familiares de sus empleados.

A su vez el empleado conoce las situaciones de la empresa y este sabe cuándo va bien o mal.

En resumen: entre el empleado y empresa existe identificación total, porque ésta tiene rostro y forma humana: su dueño.

La comunicación surge en forma natural y existe comunicación entre ambas partes, ya que el grupo es pequeño. Aunque el jefe fuera huraño y déspota, habría una comunicación típicamente humana.

Ahora supongamos que la empresa creció y ya tiene quince obreros y el dueño necesita la presencia de un supervisor, ya sea que se le llame jefe o gerente. Esta persona, fungirá como un dique de operación, que se interpone entre el dueño y los obreros. El trabajo rutinario ya no será supervisado por el dueño, lo que restará la relación afectiva que había entre el dueño y los obreros, estableciéndose una distancia, aunque sea mínima. Esta irá creciendo en forma proporcional al número de empleados que contrate la empresa por crecimiento. El empleado sólo tratará con el dueño, problemas fuera del alcance de los mandos intermedios o de gran relevancia.

Cuando ya sean cincuenta obreros, probablemente exista entre operarios y la cabeza de la empresa otros nuevos muros de comunicación, formado por nuevos supervisores. Por lo tanto, entre el dueño y los trabajadores habrá dos niveles. Gerente de producción y supervisores. De esta manera el empresario se alejará paulatinamente de su personal. El ambiente laboral probablemente haya quedado en manos de un gerente o un supervisor.

El propietario del negocio está perdiendo contacto con la mayoría de sus subalternos, principalmente con los niveles inferiores, esto por haber delegado funciones, siendo este el precio del crecimiento. El primer síntoma de la falta de comunicación de los obreros con el dueño de la empresa, es crear un sindicato, ya que este organismo no es más que una fuerza que presione y proteja al trabajador.

El hecho de que la relación de los obreros con el dueño de la empresa se haya convertido en fría y objetiva, haciendo que se esfume el efecto que prevalecía al inicio de la compañía, es debido a que la institución perdió el rostro humano, que

originalmente estaba identificado con el rostro del dueño que convivía con sus empleados.

Conforme crezca el número de empleados, se irán creando áreas estratégicas para administrar la empresa, como nóminas, seguridad, recursos humanos, compras, embarques, etc.

Al perderse el rostro humano del dueño de la empresa de la mente de los trabajadores, la relación laboral se hará más tensa, pues ya no están trabajando para el señor %, están haciéndolo para una compañía con normas, reglamentos y porque no, hasta contrato colectivo de trabajo.

El criterio individual que usaba el dueño para resolver los problemas de sus trabajadores, será sustituido por las políticas de la empresa para resolver cada caso en particular.

Se habrá perdido la flexibilidad entre el trato personalizado entre el empresario y el trabajador.

Así como el trabajador que de joven fue delgado, se resiste a aceptar que se está poniéndose gordo, aceptará este hecho hasta que un problema de salud surge relacionado con su peso, la empresa descubre que no existía un problema de comunicación en sus relaciones laborales hasta que surge la creación de un sindicato y estalle, por consecuente, la primera huelga laboral o un conflicto grave, o cuando el director de la empresa estalle iracundo porque un altísimo nivel de rotación de personal indiquen un sorpresivo decremento en la productividad de la empresa sin razón justificable.

Ante esta situación, una empresa, generalmente, es cuando decide implementar un programa de comunicación interna.

#### 2.4.5. Los distintos tipos de comunicación en la empresa.

Hay tres niveles de comunicación:

- A) Descendente.
- B) Ascendente.
- C) Horizontal.

La comunicación descendente es cuando la información fluye desde los altos mandos de la empresa hacia el personal, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas y normas, sugerencias, mensajes motivacionales, etc.

La comunicación ascendente va del personal a los directivos y generalmente llega en forma de buzón de quejas, sugerencias, peticiones, respuestas a encuestas, etc.

La comunicación horizontal es de forma informal y surge entre los miembros del personal. Por ejemplo, un empleado que se dirige a sus compañeros en una junta, o la información que se publica en el periódico mural, revistas internas, exhibición de fotos, etc.

Es deseable que en todas las empresas existan los tres tipos de comunicación. Para lograr cada tipo de comunicación hay formas y medios específicos.

El hecho de que la empresa tenga un programa de comunicación, independiente del contenido de los mensajes, lleva implícito un mensaje específico, dirigido al personal: La empresa se preocupa por establecer vínculos con cada uno de los que en ella trabaja. La célebre frase de Marshall Mc Luhan ~~el~~ medio es el mensaje+, confirma lo dicho en el párrafo anterior.

Además existe otra clasificación:

- A) Comunicación preventiva.
- B) Comunicación correctiva.

La comunicación preventiva es aquella que se planifica y desarrolla cuando no hay problemas que resolver; es implementada para evitar que aparezcan. Equivale a crear una vacuna contra los síntomas malignos, como la apatía, desintegración, desmotivación, resentimiento, etc.

La comunicación correctiva por el contrario, responde a la necesidad de resolver problemas que ya existen, tales como huelgas, rotación de personal, ausentismos, conflictos, etc.

La comunicación preventiva fue catalogada como vacuna, y la correctiva como la medicina de problemas que ya existen, utilizando el tratamiento adecuado para cada caso.

Sintetizando, podemos llegar a decir, que la comunicación interna trabaja a mediano y largo plazo, creando actitudes positivas para la empresa.

#### 2.4.6. El departamento de comunicación interna.

Este departamento puede ser localizado en cualquiera de las siguientes áreas.

A) En la dirección o gerencia de las relaciones públicas o en la de comunicación organizacional.

B) En la dirección o gerencia de relaciones industriales, de personal o de recursos humanos.

Este departamento puede formar parte de relaciones públicas o de la comunicación organizacional, por ser la otra cara de la moneda: tiene los mismos objetivos, pero enfocados a diferentes públicos, que en la comunicación interna es el personal. También podemos ubicar esta área de relaciones industriales, personales o de recursos humanos porque precisamente en esta área se coordinan y controlan las relaciones con el personal. Esta última es la ubicación más frecuente de México.

Normalmente el departamento de comunicación interna es dirigido por un licenciado en comunicaciones, aunque también puede ser dirigido por un profesional de las

relaciones públicas, o un egresado en administración de empresas, en relaciones industriales, o en psicología industrial, siempre y cuando se documenten en lo referente a los procesos de comunicación y desarrollen sus habilidades de comunicación.

2.4.7. La integración del personal a los objetivos de la empresa a través de la comunicación.

Según Berlo uno de los objetivos del sistema social es la producción de un producto, la realización de una tarea+. Podemos considerar a la productividad o la realización de una tarea como una dimensión de los objetivos del grupo. Los grupos se crean y se forman para aumentar la productividad de cada uno de sus miembros a fin de:

- A) Producir cosas que una sola persona no produciría por sí misma.
- B) Producirlas con más eficiencia.
- C) Producirlas con más efectividad.

De la necesidad que tiene el individuo para preservar la organización para la que trabaja, surge un nuevo objetivo.

Berlo también dice que:

La conservación del grupo es la segunda dimensión de los objetivos del grupo. Si los miembros no llegasen a estar satisfechos con la asociación y no desearan continuar perteneciendo al grupo, este se desintegrará y en consecuencia el objetivo de productividad no será logrado. La productividad del grupo depende de la conservación del mismo.

Podríamos resumir lo que dice Berlo en dos ideas.

- A) El personal necesita de la empresa, por constituir su fuente de ingresos.
- B) Que ante esta necesidad, debe esforzarse por cuidar y preservar su existencia, haciéndola lo más productiva posible.

La actitud del personal depende de que tanta conciencia tenga para seguir permaneciendo dentro de la empresa. Sin embargo, también existe otra posibilidad: que cada miembro de la compañía esté consciente que necesita de una empresa para poder desarrollarse y del trabajo que ésta le puede ofrecer, pero, al contrario, puede haber empleados que piensen que la compañía para la que trabajen no es el tipo de empresa por la que invertirían tiempo y esfuerzo para hacerla crecer. Podrían estar pensando que hay otras opciones, ver la nuestra como una simple estación de paso. Si éste llegara a ser el caso, entonces nos encontraremos con un problema de nuestra persona, un problema de imagen institucional: nuestra empresa no proyecta simpatía; no es deseable.

Para lograr una identificación positiva del personal hacia la empresa, lo que comúnmente se le dice "ponerse la camiseta", es necesario generar una imagen positiva de la compañía y hacerle saber al trabajador la actitud que se requiere por parte de él.

Dice Berlo, que un principio básico de la comunicación dentro de la administración consiste en que las prescripciones, descripciones y expectativas de comportamiento, (papeles o roles) deben tener estrecha relación entre sí. Las personas deben ser:

- A) Informadas sobre lo que deberán hacer.
- B) Recibir prescripciones exactas (disposiciones).
- C) Crearles la expectativa de esperar lo que sucederá con aquello que se les permitió.

Cita Berlo un ejemplo: una de las reclamaciones frecuentes es la que dice "no sé que se espera de mí".

El dejarle claro al empleado, los objetivos que se han asignado, les ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa involucrándose por cuenta propia en ellos.

Tradicionalmente ha existido polémica entre patrón y trabajador, principalmente por conciencia de clase. Las empresas en su papel de patrón han heredado los

prejuicios que esta situación les ha otorgado. Normalmente el trabajador siente que la empresa lo está explotando, más que nada por las ideas que el sindicato transmite, esto hace referencia a la muy hablada controversia entre clases.

Esta es una razón por la que el trabajador trata de cumplir estrictamente con las obligaciones que se le han otorgado (las excepciones, en las cuales, realizan tareas fuera de sus obligaciones se da por motivación congénita hacia el crecimiento y el logro).

Un trabajador tiende a considerar a la empresa como un ente ajeno a él, por lo tanto, los fracasos, logros, problemas y demás situaciones por la que pase ésta, no le interesan.

En el tema titulado, en las páginas anteriores. ~~La~~ determinación de cuando es necesario implementar un programa de comunicación en la empresa+, hace referencia a que mientras el trabajador y el patrón estén bien coordinados y comunicados entre ellos, la empresa tendrá una fisionomía humana y esto propiciará una actitud mutua de colaboración y ayuda. Los logros y los fracasos los compartirán. Pero cuando la empresa tiende a crecer y comienzan a surgir los mandos intermedios, surge un distanciamiento entre patrón y trabajador, y se manifiesta en la desintegración entre ellos.

Es lógico pensar que cuando el personal se siente identificado con la empresa, con sus logros, problemas, fracasos y se siente orgulloso de la empresa para la que trabaja, es cuando invierte tiempo y esfuerzo adicionales para llegar a los objetivos propuestos. Cuando el personal está bien informado de las circunstancias de la empresa y confía en la veracidad de esta información, se vuelve realista en lo que quiere, ajustándose a la situación por la que está pasando la empresa.

La mejor manera de cerrar el abismo entre la empresa y su personal, es con una comunicación veraz y eficaz.

La información continua y fluida evita rumores, malos entendidos y demagogia de líderes oportunistas y malintencionados. La estrategia a seguir, debe de ser el

fomentar el libre flujo informativo, para que los directores de la empresa gocen de credibilidad.

La honestidad en el manejo de la información, crea un clima de colaboración.

Podemos definir la empatía como la identificación y comunicación de objetivos que se desarrolla entre dos personas o una persona y una institución.

Berlo Clasifica la empatía en dos categorías: empatía por inferencia y empatía por asunción del papel.

En la primera, la persona analiza su propio comportamiento y después, cuando observa en los demás un comportamiento parecido. Por ejemplo, si a mí me inspira desconfianza que cuando alguien me quiere vender algo, la persona se muestre más interesada en colocar su producto, a como dé lugar, que en descubrir si realmente necesito, cuando yo vaya a vender algo, tendré cuidado en mostrarme más interesado en las necesidades de mi prospecto de cliente, que en realizar la venta y sólo cuando estime que mi producto si le será de utilidad, le persuadiré a comprarlo. Sólo actuando así, cuando me toca desarrollar el papel de vendedor, me sentiré tranquilo y seguro de no herir la susceptibilidad de mi prospecto.

La empatía por asunción de un papel se basa en la imitación que el individuo hace de conductas o actitudes asumidas por quienes para él son un ejemplo a seguir, por sus dotes de liderazgo, por admiración, etc. Eso indica que damos por bueno ese comportamiento que observamos, porque está respaldado por la confiabilidad que nos inspira la persona en que descubrimos dicha conducta. Por ejemplo, si un adolescente descubre que su artista favorito es vegetariano, confesando que lo hace porque es más saludable que ser carnívoro, este muchacho probablemente sienta el deseo de ser vegetariano.

También es muy usual este comportamiento en relación con multitudes: si necesitamos contratar el servicio de un taller de reparación de automóviles y tenemos dos opciones, una donde están en posibilidad de atenderme de inmediato porque están escasos de trabajo y otro que siempre está al tope de su capacidad y

nos obliga a esperar turno, nos dará más confianza el segundo, pues si la mayoría lo eligen, es porque debe ser mejor. Tendemos a confiar siempre en el criterio de las mayorías. Por ello, cuando algo se pone de moda, crea el deseo irresistible de obtenerlo.

Con respecto a los programas de comunicación, si la mayor parte del personal se siente a gusto con la empresa y participa en la consecución de los objetivos institucionales será muy fácil integrar a los nuevos empleados. Por empatía es como podremos inducir al personal a ponerse la camiseta de la empresa, a fin de que la sientan como suya. También debemos tomar en cuenta la decisiva influencia de los líderes de opinión que existen entre el personal, quienes a través del proceso de empatía dirigen a su propio criterio, las actitudes u opiniones de los empleados y obreros.

### **3. Medición**

#### 3.1. Introducción

En el presente capítulo conoceremos que se va a medir, delimitando el universo a conocer, se conocerá cualitativamente y cuantitativamente la población y la muestra, y por qué se escogen.

Se mencionará el método de medición a emplear para obtener información relevante y concisa sobre el tema a estudiar.

Se diseñará la herramienta propia con la cual se piensa medir el problema que esta tesis tiene en particular.

Los resultados obtenidos se concentrarán para su análisis posterior, siendo lo más legible posible para que los datos se interpreten fácilmente y puedan ser usados en el siguiente capítulo ~~%Análisis+~~

Se anotarán todas las ideas y comentarios que se obtuvieron en el proceso de la medición.

#### 3.2. Población y muestra.

##### 3.2.1. Población

Todas las empresas de fabricación de estructura metálica dentro del área metropolitana de Guadalajara, con producción suficiente para igualar o rebasar 200 toneladas de producción mensual.

Se toma como población 61 empresas dedicadas al ramo de la fabricación de estructuras metálicas, tomadas de la sección amarilla de la zona metropolitana de Guadalajara.

### 3.2.2. Muestra.

La muestra se determinará dependiendo del tamaño de la población con la siguiente fórmula:

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

Dónde:

n = tamaño de la muestra

n' = tamaño de la muestra sin ajustar

N=Tamaño de la población

El tamaño de la muestra sin ajustar se calcula de la siguiente manera:

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

Obteniendo  $S^2$  y  $V^2$  de:

$$S^2 = p(1-p) \text{ y } V^2 = (Se)^2$$

Dónde:

$S^2$ =Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de

p=probabilidad

$V^2$ =Varianza de la población

Se=Error Estándar

=Valor promedio de una variable

A continuación se ve el desarrollo de estas fórmulas para determinar la muestra:

Dónde:

$$p = 50\%$$

$$Se = 0.112112$$

Obteniendo  $S^2$  y  $V^2$  de:

$$S^2 = 0.5(1-0.5)$$

$$S^2 = 0.25$$

$$V^2 = (Se)^2$$

$$V^2 = (0.112112)^2$$

$$V^2 = 0.012569$$

El tamaño de la muestra sin ajustar se calcula de la siguiente manera:

$$\begin{aligned}n' &= (S^2/V^2) \\n' &= (0.25/0.012569) \\n' &= 19.89021\end{aligned}$$

Muestra:

$$\begin{aligned}n &= (n'/(1+(n'/N))) \\n &= (19.89021/(1+(19.89021/61))) \\n &= (19.89021/(1+(19.89021/61))) \\n &= 14.99938 \\n &= 15\end{aligned}$$

Nuestra muestra será igual a 15 en una población de 61.

### 3.3. Método de medición

Partiendo de que esta tesis es una investigación descriptiva, que ya se conoce el tamaño de la muestra que se pretende medir, el método de medición a utilizar es la encuesta.

Se realizará una encuesta cerrada con opciones múltiples sugiriendo más de tres opciones de respuesta, con el propósito de que los resultados se acerquen más a la realidad.

#### 3.3.1 Diseño de la herramienta de medición

A continuación se optará por diseñar el método de medición adoptado con la cual se intenta medir el problema que esta tesis tiene en particular.

#### 3.3.2. Diseño de la encuesta

Tomando en cuenta los propósitos de esta tesis, a quien se va a aplicar la encuesta y el número de reactivos se presenta el siguiente formato de encuesta, diseñado para obtener datos de relevancia para el análisis que se realizará en el capítulo que a continuación abordaremos.

Encuesta:

**El proceso de venta de estructura metálica requiere que el departamento de ventas, negocie y acuerde con el cliente el precio y el plazo del trabajo a realizar.**

1. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas comunica al departamento de producción sobre esta negociación?

0%                  20%                  40%                  60%                  80%                  100%

¿Qué tan importante consideras que se debe de comunicar esta negociación al departamento de producción?

0%                  20%                  40%                  60%                  80%                  100%

2. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas recibe información por parte del departamento de producción sobre rendimientos para estipular plazo de fabricación?

0%                  20%                  40%                  60%                  80%                  100%

¿Qué tan importante consideras que se debe de comunicar estos rendimientos al departamento de ventas?

0%                  20%                  40%                  60%                  80%                  100%

**El cliente ve directamente con el departamento de ventas la complejidad que va a implicar la fabricación de la estructura metálica del proyecto en negociación.**

3. ¿Qué tanto crees que este departamento comunica al departamento de producción este dato para solicitar opinión sobre el tiempo de fabricación del proyecto?

0%                  20%                  40%                  60%                  80%                  100%

¿Qué tan importante consideras que se debe de comunicar esto al departamento de producción?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

**La información que el departamento de producción requiere para la fabricación de la estructura metálica (por ejemplo: planos de taller) tarda cierto tiempo en generarse y transmitirse.**

4. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas considera este tiempo para estimar los tiempos de fabricación del proyecto en negociación?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan importante consideras que se debe de tomar en cuenta esto para una mejor estimación de tiempos de fabricación?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

**El suministro de los materiales tarda cierto tiempo en llegar a líneas de producción y cada proveedor maneja distintos tiempos de entrega de los mismos.**

5. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas lo considera para estimar los tiempos de fabricación del proyecto en negociación?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan importante consideras que se debe de tomar en cuenta esto para una mejor estimación de tiempos de fabricación?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

**Las líneas de producción tienen cierta capacidad instalada o capacidad de producción, la cual en cierto porcentaje se encuentra en uso y el otro tanto está disponible para iniciar la fabricación de un nuevo proyecto.**

6. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas lo considera para estimar los tiempos de fabricación del proyecto en negociación?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan importante consideras que se debe de tomar en cuenta esto para una mejor estimación de tiempos de fabricación?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

**Cada proyecto es único y especial, por lo que la mayoría de las veces se requiere subcontratar trabajos especializados que la compañía no puede realizar, estos trabajos lleva cierto tiempo realizarlos y enviarlos a destino donde se le dará uso.**

7. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas lo considera para estimar las fechas de entrega del proyecto en negociación?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan importante consideras que se debe de tomar en cuenta esto para una mejor estimación de tiempos de fabricación?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

**Ya obtenido el proyecto (contrato realizado y firmado). Se considera que cada cliente es único y especial, por lo que cada uno de ellos tiene peticiones y consideraciones especiales a realizar en su proyecto.**

8. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas comunica estas consideraciones y trabajos especiales al departamento de producción para evitar reprocesos?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan importante consideras que se deben de comunicar estas consideraciones y trabajos especiales para evitar en un futuro los reprocesos?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

9. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas comunica al departamento de producción sobre la calidad especial que requerirá el proyecto para evitar reprocesos?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan importante consideras que se deben de comunicar estas consideraciones de calidad especial para evitar en un futuro los reprocesos?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

**Ya obtenido el proyecto (contrato realizado y firmado).**

10. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas comunica la fecha de entrega de obra al departamento de producción?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan importante consideras que se debe de comunicar esta fecha para cumplir con el plazo contratado?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

11. ¿Cuántos proyectos crees que realmente se entregan en la fecha contratada?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Cuántos proyectos consideras que deberían de ser entregados en la fecha contratada?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

12. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas recibe información (Datos históricos) del departamento de producción para apoyarse en ellos para el acuerdo con el cliente de los términos contractuales en futuros proyectos?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan importante consideras que el departamento de ventas debe de recibir información del departamento de producción para la contratación de estos futuros proyectos?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

13. ¿Qué tan frecuente crees que se envía esta información (Datos Históricos) al departamento de ventas por parte del departamento de producción?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan frecuente crees que debería ser este envío de información (datos históricos) al departamento de ventas por parte del departamento de producción?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

14. ¿Qué tantos proyectos crees que se ganan considerando tiempos muy reducidos y/o justos para entrega del mismo?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tantos proyectos considerarías que se deberían de tomar con tiempos muy reducidos y/o justos para entrega del mismo?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

15. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas se apoye en datos históricos de producción para la negociación de un nuevo contrato, entendiéndose esto como la obtención de un nuevo proyecto?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

¿Qué tan importante consideras que el departamento de ventas se debería de apoyar en datos históricos de producción para obtener un nuevo proyecto?

0%                      20%                      40%                      60%                      80%                      100%

16. ¿Qué tan eficiente consideras la comunicación entre el departamento de ventas y el departamento de producción?

0%            20%            40%            60%            80%            100%

¿Qué tan eficiente consideras que debería de ser esta comunicación?

0%            20%            40%            60%            80%            100%

17. ¿Qué porcentaje de proyectos crees que sale en costo en base a lo presupuestado?

0%            20%            40%            60%            80%            100%

¿Qué porcentaje consideras que debería de salir en costo en base a lo presupuestado?

0%            20%            40%            60%            80%            100%

18. ¿Qué tan satisfecho estas con el proceso de ventas?

0%            20%            40%            60%            80%            100%

### 3.4. Resultados.

Una vez hecha la medición procedo a concentrarla para su análisis posterior, para una fácil interpretación de datos y usarla en el capítulo siguiente.

**Tabla 1. Concentrado de resultados en porcentajes por pregunta para análisis posterior.**

Universidad Panamericana - Ing. Carlos Alberto Romero López								
TABLA DE RESULTADOS								
Comunicación Departamento de Ventas y Produccion								
No.	Concepto	100%	80%	60%	40%	20%	0%	Encuestados
1	Comunicación de lo negociado (actual)	4	2	4	3	1	1	15
1	Comunicación de lo negociado (esperado)	13	2	0	0	0	0	15
2	Solicitud de informacion de ventas a produccion (actual)	3	5	5	2	0	0	15
2	Solicitud de informacion de ventas a produccion (esperado)	11	4	0	0	0	0	15
3	Cliente ve con ventas la complejidad de la fabricacion (actual)	2	5	2	5	1	0	15
3	Cliente ve con ventas la complejidad de la fabricacion (esperado)	13	2	0	0	0	0	15
4	Ventas considera la transmision de la informacion a produccion (actual)	1	2	6	5	0	1	15
4	Ventas considera la transmision de la informacion a produccion (esperado)	12	2	0	1	0	0	15
5	Ventas considera tiempos suministro materiales para tiempos de produccion (actual)	1	4	5	5	0	0	15
5	Ventas considera tiempos suministro materiales para tiempos de produccion (esperado)	10	5	0	0	0	0	15
6	Ventas considera capacidad instalada de la planta para tiempos de produccion (actual)	4	1	3	3	4	0	15
6	Ventas considera capacidad instalada de la planta para tiempos de produccion (esperado)	12	1	2	0	0	0	15
7	Ventas considera tiempos de realizacion de trabajos especiales para tiempos de produccion (actual)	3	3	5	1	1	2	15
7	Ventas considera tiempos de realizacion de trabajos especiales para tiempos de produccion (esperado)	11	4	0	0	0	0	15
8	Ventas comunica a produccion consideraciones y peticiones del cliente (actual)	2	5	6	2	0	0	15
8	Ventas comunica a produccion consideraciones y peticiones del cliente (esperado)	14	1	0	0	0	0	15
9	Ventas comunica a produccion procesos de calidad especiales que llevara el proyecto (actual)	5	5	4	1	0	0	15
9	Ventas comunica a produccion procesos de calidad especiales que llevara el proyecto (esperado)	15	0	0	0	0	0	15
10	Ventas comunica la fecha de entrega de obra a produccion (actual)	8	2	4	1	0	0	15
10	Ventas comunica la fecha de entrega de obra a produccion (esperado)	15	0	0	0	0	0	15
11	Proyectos entregados en la fecha contratada (actual)	0	6	7	1	1	0	15
11	Proyectos entregados en la fecha contratada (esperado)	13	2	0	0	0	0	15
12	Ventas recibe datos historicos de produccion (actual)	1	4	5	2	3	0	15
12	Ventas recibe datos historicos de produccion (esperado)	11	3	1	0	0	0	15
13	Frecuencia de envio de datos historicos de produccion a ventas (actual)	0	1	1	0	6	7	15
13	Frecuencia de envio de datos historicos de produccion a ventas (esperado)	0	1	5	1	7	1	15
14	Proyectos ganados por ventas considerando tiempos muy reducidos de entrega (actual)	1	6	4	1	2	1	15
14	Proyectos ganados por ventas considerando tiempos muy reducidos de entrega (esperado)	3	3	5	2	2	0	15
15	Frecuencia con la que ventas se apoya en datos historicos de produccion (actual)	4	3	3	5	0	0	15
15	Frecuencia con la que ventas se apoya en datos historicos de produccion (esperado)	10	3	2	0	0	0	15
16	Eficiencia de comunicacion entre ventas y produccion (actual)	2	2	7	2	2	0	15
16	Eficiencia de comunicacion entre ventas y produccion (esperado)	13	2	0	0	0	0	15
17	Proyectos que salen en costo en base a lo presupuestado (actual)	0	7	6	2	0	0	15
17	Proyectos que salen en costo en base a lo presupuestado (esperado)	12	3	0	0	0	0	15
18	Satisfaccion del departamento de produccion con ventas	1	8	5	0	1	0	15

En la columna No. Se representa el número de preguntas que se realizaron, en este caso son 18 de las cuales de las primeras 17 se desprenden dos cuestiones, ¿Cómo es hoy en día y la que la segunda es cómo debería de ser al punto de vista de cada encuestado? En la columna concepto se describe el espíritu de cada pregunta, por así decirlo, o bien, la esencia de cada pregunta. Enseguida se concentra de un total de 15 encuestados (mostrado en la última columna) el número en el respectivo porcentaje que contestaron en cada una de las preguntas.

Tabla 2. Respuestas por empresa por pregunta, para ser analizadas posteriormente.

Universidad Panamericana - Ing. Carlos Alberto Romero López																
TABLA DE RESULTADOS																
Comunicación Departamento de Ventas y Producción																
No.	Concepto	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Comunicación de lo negociado (actual)	100	0	20	60	100	60	60	100	100	40	40	80	60	40	80
1	Comunicación de lo negociado (esperado)	80	100	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100	100	100
2	Solicitud de informacion de ventas a produccion (actual)	80	40	40	80	60	80	60	100	100	60	60	80	60	80	100
2	Solicitud de informacion de ventas a produccion (esperado)	80	100	80	100	100	100	80	100	100	100	100	80	100	100	100
3	Cliente ve con ventas la complejidad de la fabricacion (actual)	80	40	40	40	80	80	60	100	100	20	40	80	40	60	80
3	Cliente ve con ventas la complejidad de la fabricacion (esperado)	100	100	80	100	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100
4	Ventas considera la transmision de la informacion a produccion (actual)	60	40	60	40	60	80	40	100	40	0	60	80	40	60	60
4	Ventas considera la transmision de la informacion a produccion (esperado)	40	80	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100	100	100
5	Ventas considera tiempos suministro materiales para tiempos de produccion (actual)	80	60	60	40	80	40	60	100	40	40	40	60	60	80	80
5	Ventas considera tiempos suministro materiales para tiempos de produccion (esperado)	80	80	100	100	100	100	80	100	100	80	80	100	100	100	100
6	Ventas considera capacidad instalada de la planta para tiempos de produccion (actual)	100	20	80	20	40	60	40	100	20	20	40	100	60	60	100
6	Ventas considera capacidad instalada de la planta para tiempos de produccion (esperado)	100	100	100	60	100	80	100	100	100	60	100	100	100	100	100
7	Ventas considera tiempos de realizacion de trabajos especiales para tiempos de produccion (actual)	100	60	60	20	80	80	40	100	0	0	80	100	60	60	60
7	Ventas considera tiempos de realizacion de trabajos especiales para tiempos de produccion (esperado)	100	80	100	100	100	100	100	100	80	80	100	100	100	100	80
8	Ventas comunica a produccion consideraciones y peticiones del cliente (actual)	80	40	60	40	60	80	80	100	60	60	80	80	60	60	100
8	Ventas comunica a produccion consideraciones y peticiones del cliente (esperado)	80	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
9	Ventas comunica a produccion procesos de calidad especiales que llevara el proyecto (actual)	80	60	60	80	80	100	80	100	60	60	100	100	40	80	100
9	Ventas comunica a produccion procesos de calidad especiales que llevara el proyecto (esperado)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
10	Ventas comunica la fecha de entrega de obra a produccion (actual)	100	60	80	100	100	100	60	100	40	80	60	100	60	100	100
10	Ventas comunica la fecha de entrega de obra a produccion (esperado)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
11	Proyectos entregados en la fecha contratada (actual)	80	40	60	20	80	60	60	60	60	60	80	80	60	80	80
11	Proyectos entregados en la fecha contratada (esperado)	100	100	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
12	Ventas recibe datos historicos de produccion (actual)	80	20	40	80	60	80	60	100	20	20	60	60	40	80	60
12	Ventas recibe datos historicos de produccion (esperado)	80	100	100	100	100	100	80	100	100	60	80	100	100	100	100
13	Frecuencia de envio de datos historicos de produccion a ventas (actual)	20	0	20	60	20	0	20	80	0	0	0	20	0	20	0
13	Frecuencia de envio de datos historicos de produccion a ventas (esperado)	20	20	60	60	20	20	40	80	20	20	60	60	60	20	0
14	Proyectos ganados por ventas considerando tiempos muy reducidos de entrega (actual)	60	80	60	20	80	80	80	100	0	80	60	60	40	80	20
14	Proyectos ganados por ventas considerando tiempos muy reducidos de entrega (esperado)	40	60	80	100	100	40	40	100	60	20	20	80	60	60	80
15	Frecuencia con la que ventas se apoya en datos historicos de produccion (actual)	60	40	80	100	80	100	60	100	40	40	40	80	40	60	100
15	Frecuencia con la que ventas se apoya en datos historicos de produccion (esperado)	60	80	100	100	100	100	80	100	100	60	100	80	100	100	100
16	Eficiencia de comunicacion entre ventas y produccion (actual)	60	20	60	100	60	60	60	100	20	40	40	80	60	60	80
16	Eficiencia de comunicacion entre ventas y produccion (esperado)	80	100	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100	100	100
17	Proyectos que salen en costo en base a lo presupuestado (actual)	80	60	60	80	80	60	80	60	40	80	60	80	40	80	60
17	Proyectos que salen en costo en base a lo presupuestado (esperado)	100	100	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100	80	100	80
18	Satisfaccion del departamento de produccion con ventas	80	60	80	80	80	60	80	100	20	60	60	80	80	60	80

Las letras A hasta la O nos representa a las empresas que se entrevistaron, sólo que son indicadas por letras del alfabeto para mantener plena confidencialidad sobre las respuestas que dieron a mis preguntas. Los números representan en porcentaje las respuestas de cada empresa.

### 3.5. Observaciones y comentarios.

En base al cálculo desarrollado en el capítulo 3.2.2 se está tomando la muestra igual a 15 de una población de 61, por los siguientes motivos:

Se acudió a la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción para solicitar información de las empresas que se dedican al ramo de fabricación de estructura metálica dentro de la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG), la cual me fue negada, comentándome que lo consultara con la persona que se encarga de autorizar si se concede o no, ya que yo no pertenezco a esa asociación.

Contacté a esta persona vía mail, comentándole las razones y motivos por los cuales se requiere tal información, se le comentó que tal información serviría para el desarrollo de la presente tesis por parte de la Universidad Panamericana.

Finalmente accedieron a proporcionarme los datos requeridos.

Ya obtenida la información, la analice y concluí que la información transmitida por la siguiente dependencia, no me iba a servir, ya que las empresas que venían plasmadas en la misma, manejan la fabricación y montaje de estructura metálica como uno de sus diversos servicios a ofrecer, la búsqueda tiende a empresas que se dedican exclusivamente a este giro, y no, como en este caso, a empresas que según sus servicios están fuera de los límites de este estudio, es decir, dependencias que se dedican en sus partidas de trabajo a la mayoría de instalaciones y trabajos que requiere una construcción tipo.

Posteriormente ingrese a la página WEB del IMCA (Instituto Mexicano de la Construcción en Acero), y me dio la opción de ver la lista de empresas asociadas a este instituto, el cual me arrojó un resultado de aproximadamente entre 20 a 25 empresas, lo bueno de esto, es que estas empresas se dedican exclusivamente a este giro, sólo que no me decía a qué Estado, localidad o región del país pertenecían, por lo que decidí no tomar tal información como referencia.

Proseguí con la búsqueda de información, pidiendo opinión a diversos ingenieros relacionados en este ramo, los cuales me recomendaron ingresar a la Sección Amarilla y delimitando la zona de búsqueda de empresas que se dedican a la fabricación de estructura metálica, arrojándome un resultado de 61 empresas, tomando como referencia 1 persona encuestada por empresa, se determinó una muestra de 15 para realizar encuestas.

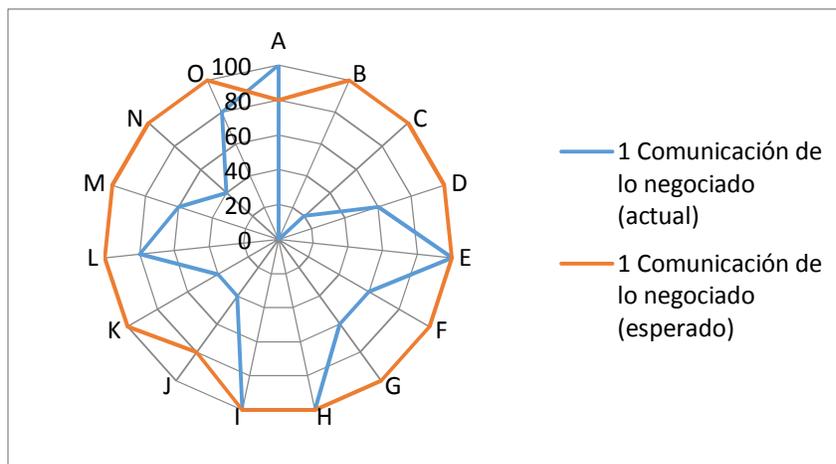
## 4. Análisis

### 4.1. Gráficas.

**El proceso de venta de estructura metálica requiere que el departamento de ventas, negocie y acuerde con el cliente el precio y el plazo del trabajo a realizar.**

1.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas comunica al departamento de producción sobre esta negociación?

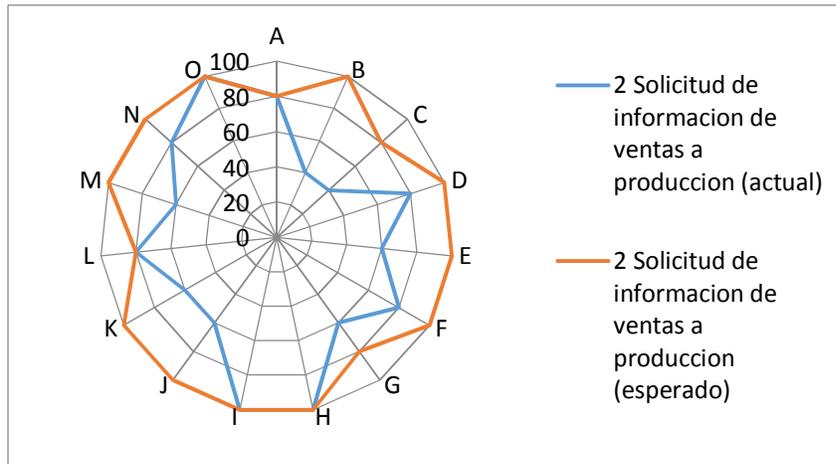


**Gráfica 1. Resultados de la pregunta N° 1 de la encuesta.**

Comunicación actual (línea azul) y esperada (línea naranja) de ventas a producción sobre precio y plazo de fabricación de proyectos que están siendo licitados u obtenidos. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

2.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas recibe información por parte del departamento de producción sobre rendimientos para estipular plazo de fabricación?



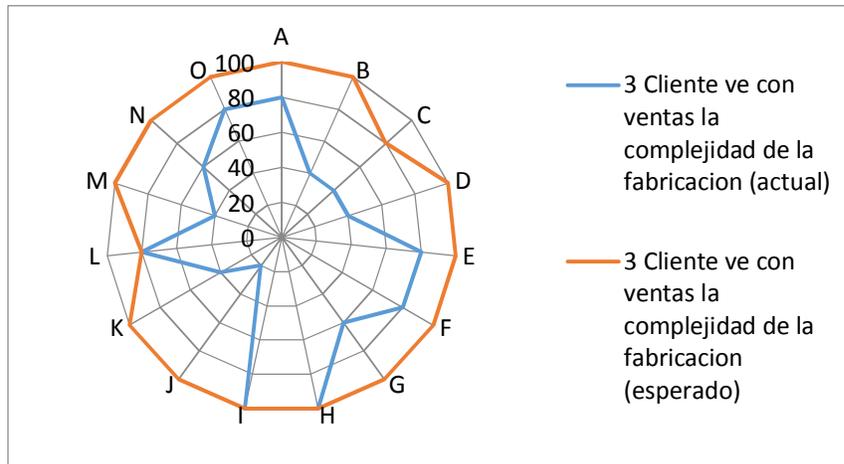
Gráfica 2. Resultados de la pregunta N° 2 de la encuesta.

Comunicación actual (línea azul) y esperada (línea naranja) de producción a ventas sobre rendimientos de fabricación para estipular plazos de entrega de obra. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

**El cliente ve directamente con el departamento de ventas la complejidad que va a implicar la fabricación de la estructura metálica del proyecto en negociación.**

3.

¿Qué tanto crees que este departamento comunica al departamento de producción este dato para solicitar opinión sobre el tiempo de fabricación del proyecto?



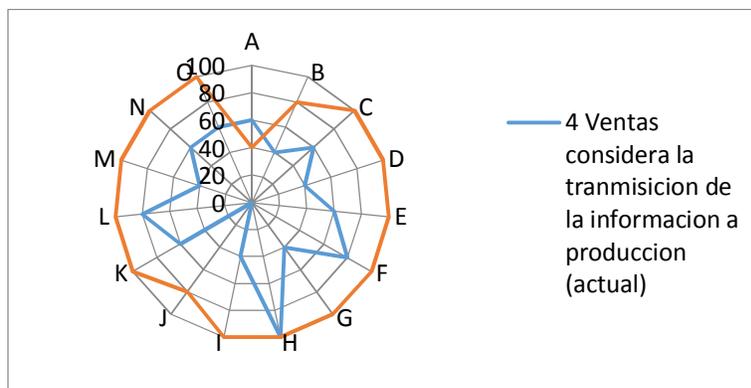
**Gráfica 3. Resultados de la pregunta N° 3 de la encuesta.**

Comunicación actual (línea azul) y esperada (línea naranja) de ventas a producción sobre la complejidad implícita en la fabricación del proyecto en negociación. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

**La información que el departamento de producción requiere para la fabricación de la estructura metálica (por ejemplo: planos de taller) tarda cierto tiempo en generarse y transmitirse.**

4.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas considera este tiempo para estimar los tiempos de fabricación del proyecto en negociación?

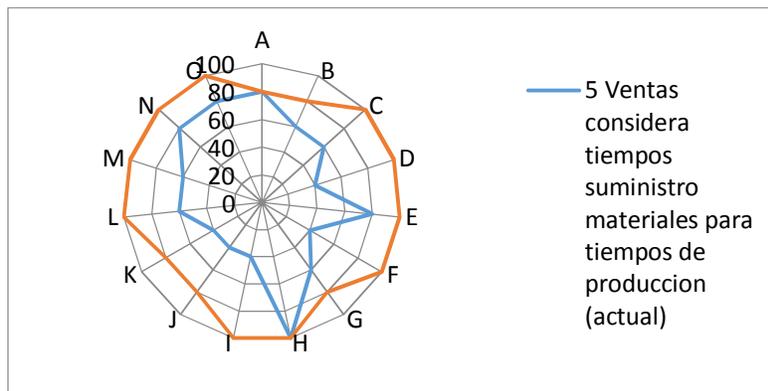


**Gráfica 4. Resultados de la pregunta N° 4 de la encuesta.**

Consideración actual (línea azul) y esperada (línea naranja) del departamento de ventas sobre el tiempo que tarda en transmitirse la información de fabricación (planos de taller) al departamento de producción para que éste sea considerado en los programas de obra ofrecidos al cliente. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

**El suministro de los materiales tarda cierto tiempo en llegar a líneas de producción y cada proveedor maneja distintos tiempos de entrega de los mismos.**

5. ¿Qué tanto crees que el departamento de ventas lo considera para estimar los tiempos de fabricación del proyecto en negociación?



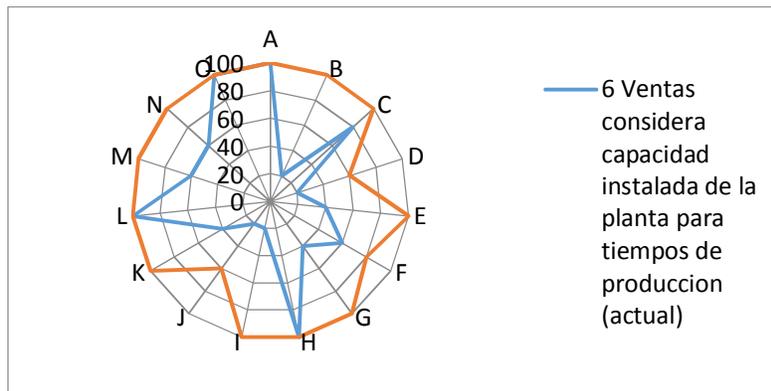
**Gráfica 5. Resultados de la pregunta N° 5 de la encuesta.**

Consideración actual (línea azul) y esperada (línea naranja) del departamento de ventas sobre el tiempo que tarda en transmitirse la información de fabricación (planos de taller) al departamento de producción para que éste sea considerado en los programas de obra ofrecidos al cliente. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

Las líneas de producción tienen cierta capacidad instalada ó capacidad de producción, la cual en cierto porcentaje se encuentra en uso y el otro tanto está disponible para iniciar la fabricación de un nuevo proyecto.

6.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas lo considera para estimar los tiempos de fabricación del proyecto en negociación?



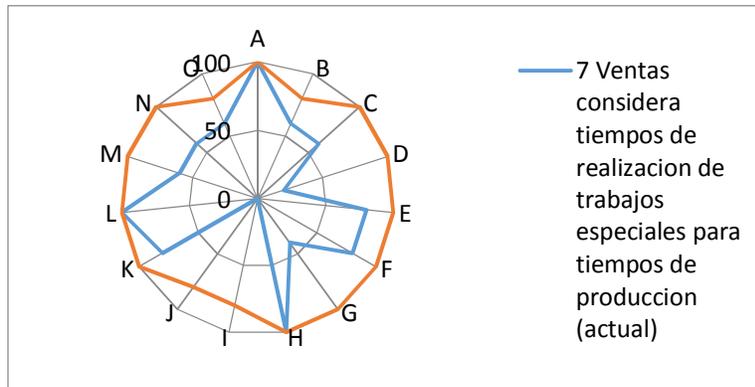
Gráfica 6. Resultados de la pregunta N° 6 de la encuesta.

Consideración actual (línea azul) y esperada (línea naranja) del departamento de ventas sobre la capacidad libre de la empresa para fabricación de nuevos proyectos de estructuras metálicas. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

**Cada proyecto es único y especial, por lo que la mayoría de las veces se requiere subcontratar trabajos especializados que la compañía no puede realizar, estos trabajos lleva cierto tiempo realizarlos y enviarlos a destino donde se le dará uso.**

7.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas lo considera para estimar las fechas de entrega del proyecto en negociación?



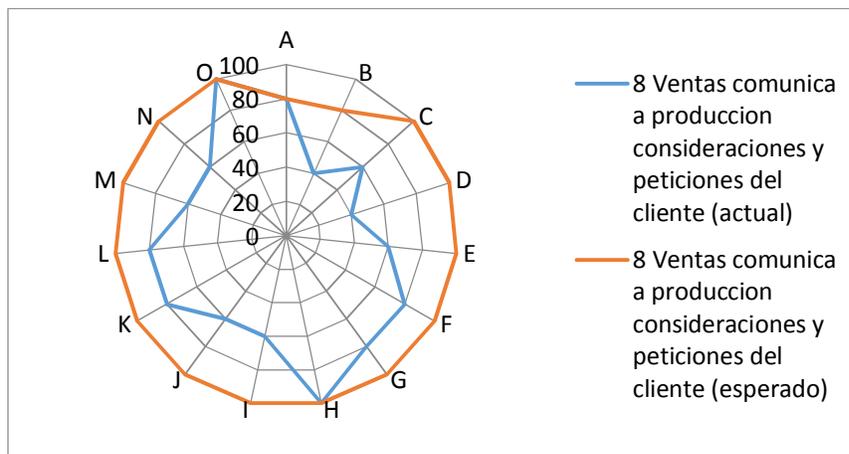
**Gráfica 7. Resultados de la pregunta N° 7 de la encuesta.**

Consideración actual (línea azul) y esperada (línea naranja) del departamento de ventas sobre el tiempo que lleva realizar trabajos especializados en otras empresas, ajenas a la que obtuvo el contrato para desarrollar el nuevo proyecto. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica

**Ya obtenido el proyecto (contrato realizado y firmado). Se considera que cada cliente es único y especial, por lo que cada uno de ellos tiene peticiones y consideraciones especiales a realizar en su proyecto.**

8.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas comunica estas consideraciones y trabajos especiales al departamento de producción para evitar reprocesos?

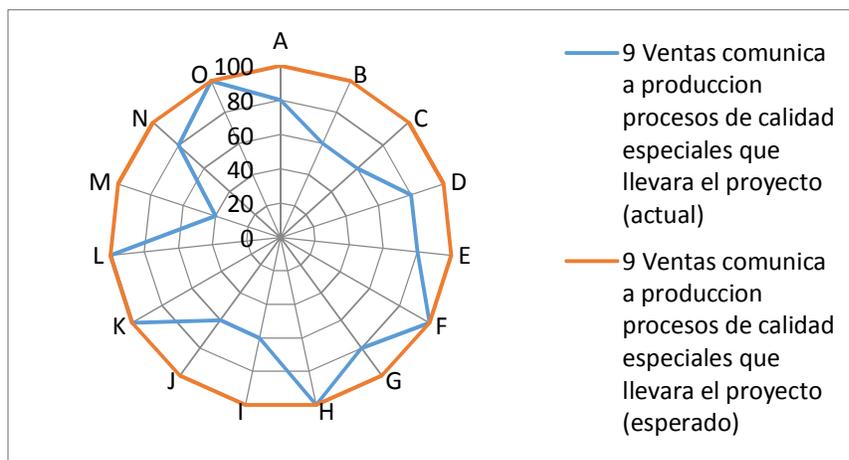


**Gráfica 8. Resultados de la pregunta N° 8 de la encuesta.**

Comunicación actual (línea azul) y esperada (línea naranja) del departamento de ventas a producción sobre peticiones y consideraciones especiales a realizar en el nuevo proyecto para evitar reprocesos. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

9.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas comunica al departamento de producción sobre la calidad especial que requerirá el proyecto para evitar reprocesos?



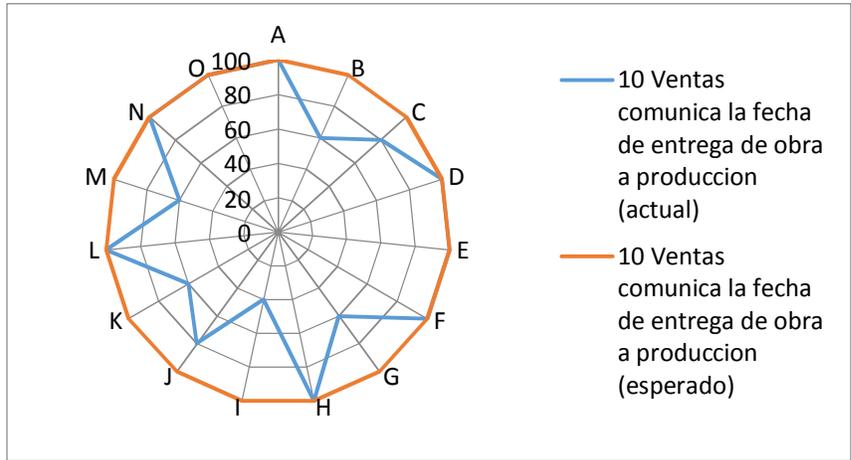
**Gráfica 9. Resultados de la pregunta N° 9 de la encuesta.**

Comunicación actual (línea azul) y esperada (línea naranja) del departamento de ventas a producción sobre peticiones y consideraciones especiales de calidad a realizar en el nuevo proyecto para evitar reprocesos. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

**Ya obtenido el proyecto (contrato realizado y firmado).**

10.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas comunica la fecha de entrega de obra al departamento de producción?

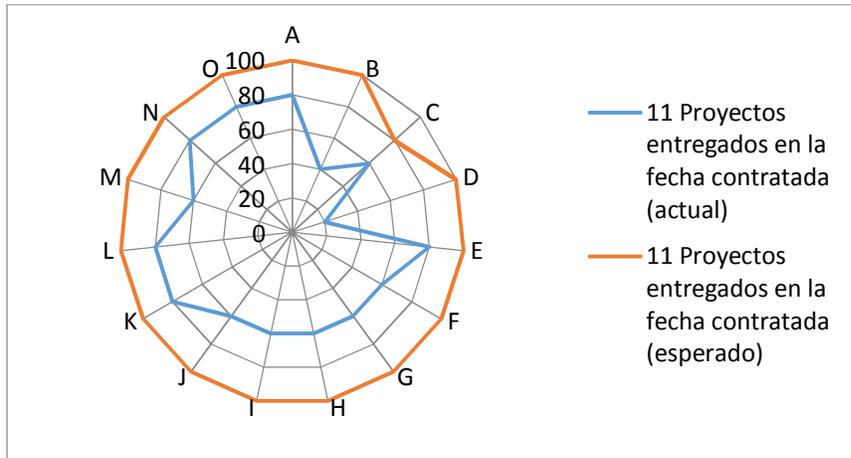


**Gráfica 10. Resultados de la pregunta N° 10 de la encuesta.**

Comunicación actual (línea azul) y esperada (línea naranja) del departamento de ventas a producción sobre fecha de entrega de obra. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

11.

¿Cuántos proyectos crees que realmente se entregan en la fecha contratada?

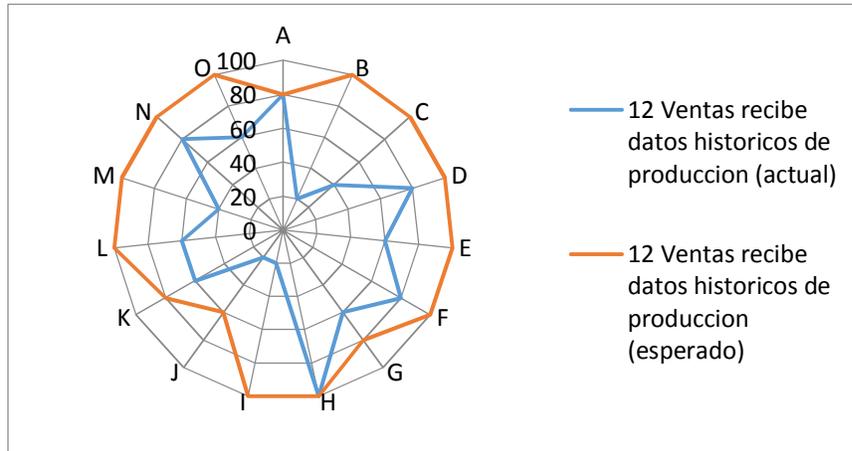


**Gráfica 11. Resultados de la pregunta N° 11 de la encuesta.**

Proyectos entregados a tiempo, según fecha de entrega de contrato actual (línea azul) y esperada (línea naranja). Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

12.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas recibe información (Datos históricos) del departamento de producción para apoyarse en ellos para el acuerdo con el cliente de los términos contractuales en futuros proyectos?

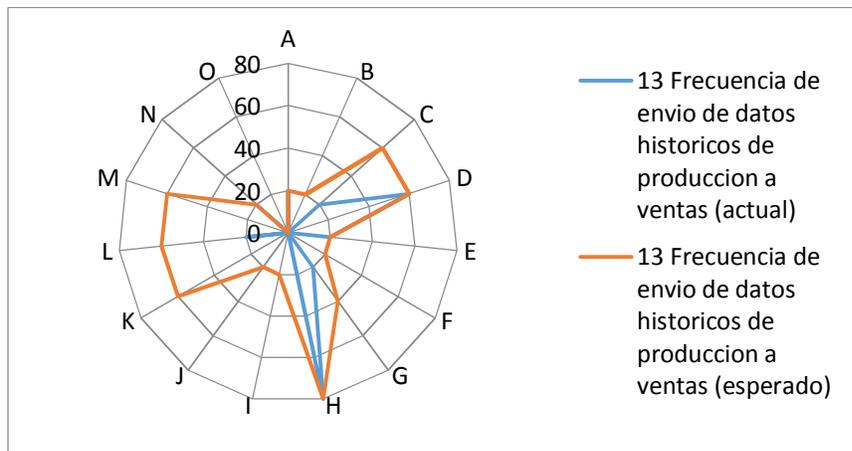


**Gráfica 12. Resultados de la pregunta N° 12 de la encuesta.**

Comunicación actual (línea azul) y esperada (línea naranja) del departamento de producción a ventas sobre datos históricos sirviendo de soporte para licitaciones de obras. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

13.

¿Qué tan frecuente crees que se envía esta información (Datos Históricos) al departamento de ventas por parte del departamento de producción?

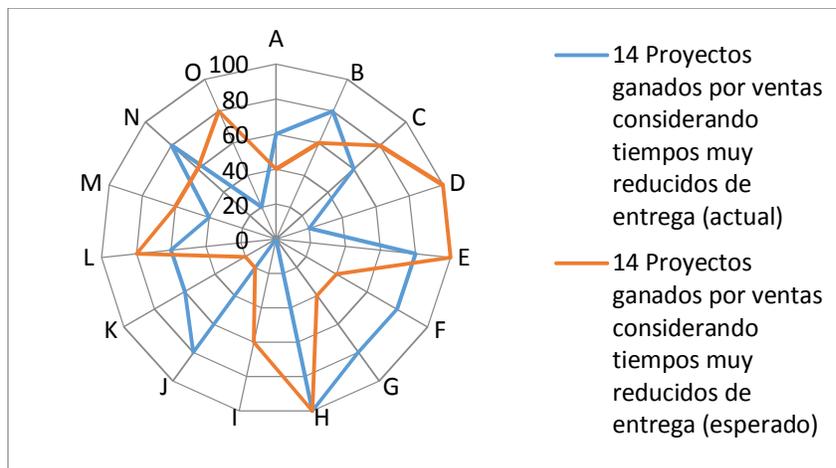


**Gráfica 13. Resultados de la pregunta N° 13 de la encuesta.**

Frecuencia actual (línea azul) y esperada (línea naranja) del envío de datos históricos desde el departamento de producción a ventas sirviendo de soporte para licitaciones de obras. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

14.

¿Qué tantos proyectos crees que se ganan considerando tiempos muy reducidos y/o justos para entrega del mismo?

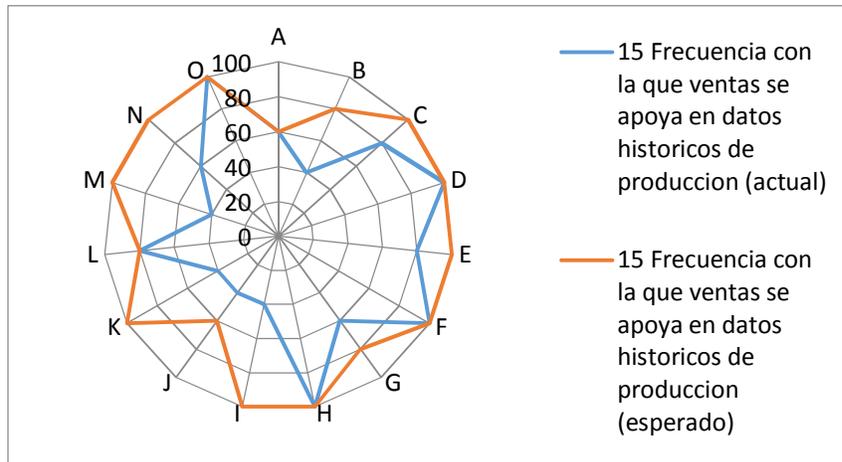


**Gráfica 14. Resultados de la pregunta N° 14 de la encuesta.**

Proyectos ganados con tiempos muy reducidos y/o justos para entrega de los mismos, actual (línea azul) y esperado (línea naranja). Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

15.

¿Qué tanto crees que el departamento de ventas se apoye en datos históricos de producción para la negociación de un nuevo contrato, entendiéndose esto como la obtención de un nuevo proyecto?

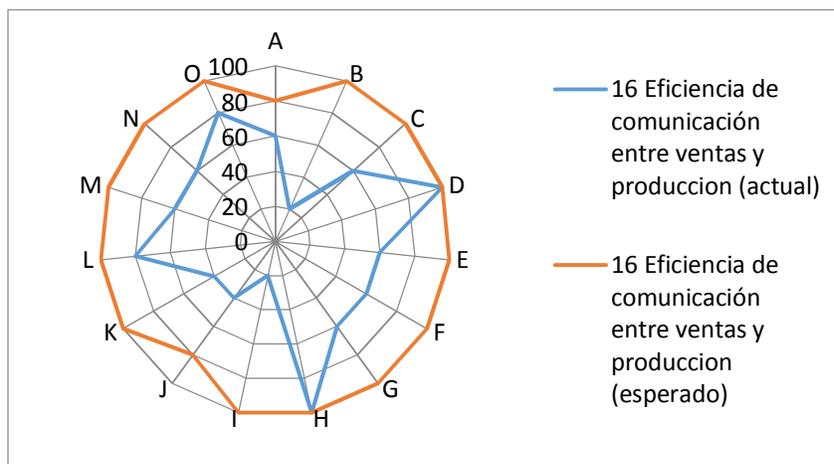


**Gráfica 15. Resultados de la pregunta N° 15 de la encuesta.**

Frecuencia con la que ventas se apoya en los datos históricos enviados por producción para licitar obras, actual (línea azul) y esperado (línea naranja). Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

16.

¿Qué tan eficiente consideras la comunicación entre el departamento de ventas y el departamento de producción?

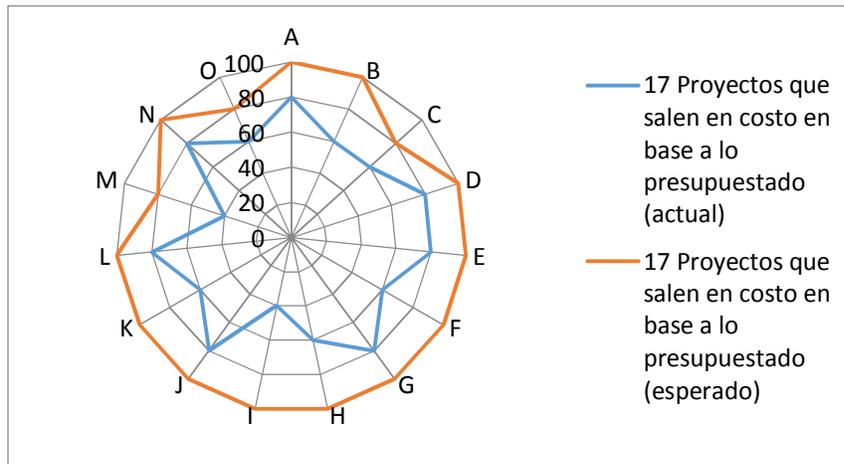


**Gráfica 16. Resultados de la pregunta N° 16 de la encuesta.**

Eficiencia de comunicación entre el departamento de ventas y el de producción, actual (línea azul) y esperado (línea naranja). Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

17.

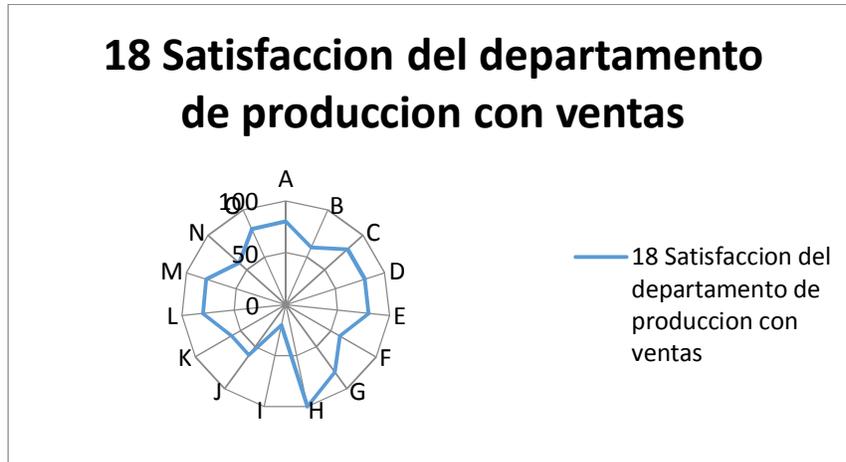
¿Qué porcentaje de proyectos crees que sale en costo en base a lo presupuestado?



**Gráfica 17. Resultado de la pregunta N° 17 de la encuesta.**

Porcentaje de proyectos que salen en costo, en base a lo presupuestado, actual (línea azul) y esperado (línea naranja). Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

18.  
¿Qué tan satisfecho estas con el proceso de ventas?



Gráfica 18. Resultado de la pregunta N° 18 de la encuesta.

Satisfacción del departamento de producción con ventas. Siendo 0%, el peor caso, el centro de la gráfica y 100%, la mejor situación el contorno exterior de la gráfica.

Tabla 3. Resultado del análisis de la tabla N° 2.

Universidad Panamericana - Ing. Carlos Alberto Romero López																	
TABLA DE RESULTADOS																	
Comunicación Departamento de Ventas y Producción																	
No.	Concepto	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	Comunicación de lo negociado (actual)	100	0	20	60	100	60	60	100	100	40	40	80	60	40	80	63
2	Solicitud de informacion de ventas a produccion (actual)	80	40	40	80	60	80	60	100	100	60	60	80	60	80	100	72
3	Cliente ve con ventas la complejidad de la fabricacion (actual)	80	40	40	40	80	80	60	100	100	20	40	80	40	60	80	63
4	Ventas considera la transmision de la informacion a produccion (actual)	60	40	60	40	60	80	40	100	40	0	60	80	40	60	60	55
5	Ventas considera tiempos suministro materiales para tiempos de produccion (actual)	80	60	60	40	80	40	60	100	40	40	40	60	60	80	80	61
6	Ventas considera capacidad instalada de la planta para tiempos de produccion (actual)	100	20	80	20	40	60	40	100	20	20	40	100	60	60	100	57
7	Ventas considera tiempos de realizacion de trabajos especiales para tiempos de produccion (actual)	100	60	60	20	80	80	40	100	0	0	80	100	60	60	60	60
8	Ventas comunica a produccion consideraciones y peticiones del cliente (actual)	80	40	60	40	60	80	80	100	60	60	80	80	60	60	100	69
9	Ventas comunica a produccion procesos de calidad especiales que llevara el proyecto (actual)	80	60	60	80	80	100	80	100	60	60	100	100	40	80	100	79
10	Ventas comunica la fecha de entrega de obra a produccion (actual)	100	60	80	100	100	100	60	100	40	80	60	100	60	100	100	83
11	Proyectos entregados en la fecha contratada (actual)	80	40	60	20	80	60	60	60	60	60	80	80	60	80	80	64
12	Ventas recibe datos historicos de produccion (actual)	80	20	40	80	60	80	60	100	20	20	60	60	40	80	60	57
13	Frecuencia de envio de datos historicos de produccion a ventas (actual)	20	0	20	60	20	0	20	80	0	0	0	20	0	20	0	17
14	Proyectos ganados por ventas considerando tiempos muy reducidos de entrega (actual)	60	80	60	20	80	80	80	100	0	80	60	60	40	80	20	60
15	Frecuencia con la que ventas se apoya en datos historicos de produccion (actual)	60	40	80	100	80	100	60	100	40	40	40	80	40	60	100	68
16	Eficiencia de comunicacion entre ventas y produccion (actual)	60	20	60	100	60	60	60	100	20	40	40	80	60	60	80	60
17	Proyectos que salen en costo en base a lo presupuestado (actual)	80	60	60	80	80	60	80	60	40	80	60	80	40	80	60	67
18	Satisfaccion del departamento de produccion con ventas	80	60	80	80	80	60	80	100	20	60	60	80	80	60	80	71
Promedio de los promedios por pregunta																63	

Analizando solamente los resultados actuales arrojados por la encuesta de la tabla de resultados 2, vemos que los departamentos de producción y ventas están conformes en un 63% con la comunicación entre ellos.

Tabla 4. Resultado del análisis de la tabla N° 2.

Universidad Panamericana - Ing. Carlos Alberto Romero López																	
TABLA DE RESULTADOS																	
Comunicación Departamento de Ventas y Producción																	
No.	Concepto	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
1	Comunicación de lo negociado (esperado)	80	100	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100	100	100	97
2	Solicitud de informacion de ventas a produccion (esperado)	80	100	80	100	100	100	80	100	100	100	100	80	100	100	100	95
3	Cliente ve con ventas la complejidad de la fabricacion (esperado)	100	100	80	100	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100	97
4	Ventas considera la transmision de la informacion a produccion (esperado)	40	80	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100	100	100	93
5	Ventas considera tiempos suministro materiales para tiempos de produccion (esperado)	80	80	100	100	100	100	80	100	100	80	80	100	100	100	100	93
6	Ventas considera capacidad instalada de la planta para tiempos de produccion (esperado)	100	100	100	60	100	80	100	100	100	60	100	100	100	100	100	93
7	Ventas considera tiempos de realizacion de trabajos especiales para tiempos de produccion (esperado)	100	80	100	100	100	100	100	100	80	80	100	100	100	100	80	95
8	Ventas comunica a produccion consideraciones y peticiones del cliente (esperado)	80	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	97
9	Ventas comunica a produccion procesos de calidad especiales que llevara el proyecto (esperado)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
10	Ventas comunica la fecha de entrega de obra a produccion (esperado)	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
11	Proyectos entregados en la fecha contratada (esperado)	100	100	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	99
12	Ventas recibe datos historicos de produccion (esperado)	80	100	100	100	100	100	80	100	100	60	80	100	100	100	100	93
13	Frecuencia de envio de datos historicos de produccion a ventas (esperado)	20	20	60	60	20	20	40	80	20	20	60	60	60	20	0	37
14	Proyectos ganados por ventas considerando tiempos muy reducidos de entrega (esperado)	40	60	80	100	100	40	40	100	60	20	20	80	60	60	80	63
15	Frecuencia con la que ventas se apoya en datos historicos de produccion (esperado)	60	80	100	100	100	100	80	100	100	60	100	80	100	100	100	91
16	Eficiencia de comunicacion entre ventas y produccion (esperado)	80	100	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100	100	100	97
17	Proyectos que salen en costo en base a lo presupuestado (esperado)	100	100	80	100	100	100	100	100	100	100	100	100	80	100	80	96
18	Satisfaccion del departamento de produccion con ventas	80	60	80	80	80	60	80	100	20	60	60	80	80	60	80	71
<b>Promedio de los promedios por pregunta</b>																	
<b>89</b>																	

promedio actual por pregunta

Analizando solamente los resultados esperados arrojados por la encuesta de la tabla de resultados 2, vemos que los departamentos de producción y ventas esperan como mínimo en 89% la comunicación efectiva entre ellos.

## 5. Conclusiones

5.1. Conclusiones: en el presente trabajo se plantearon los siguientes objetivos.

Ante lo mencionado a continuación se **acepta la hipótesis.**

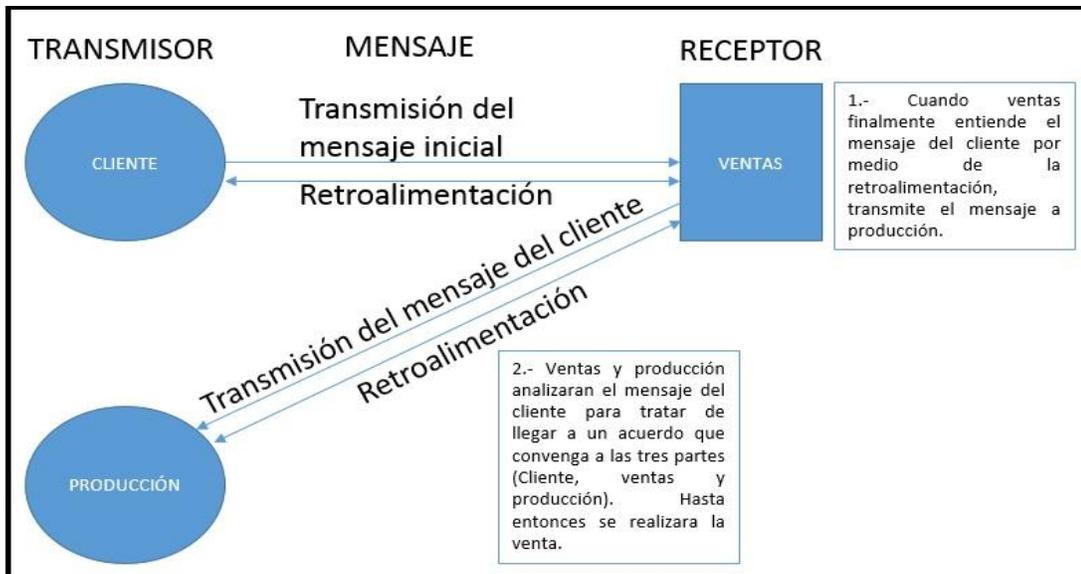
La comunicación entre el departamento de ventas y la ejecución es ineficiente en líneas de producción de estructuras metálicas.

Según lo visto en la tabla 3 y 4. Los encuestados están satisfechos en un 63% con la comunicación entre el departamento de ventas y el de producción siendo que debería ser como mínimo el 89%.

5.1.1. Objetivo 1: Flujo de información y comunicación que debe darse entre los departamentos de ventas y producción en empresas de estructuras metálicas.

Es indispensable que exista un canal de comunicación entre los departamentos de ventas y de producción en empresas de estructuras metálicas. Ventas debe de estar informado acerca de la capacidad de fabricación total de la planta, así como la capacidad libre que tiene en el momento que se cotiza una obra, complejidades y tiempos de fabricación implícitas en cada proyecto en particular, etc., estos datos es necesario que sean otorgados por el departamento de producción, de esta manera se obtendrá una cotización y un programa de obra más preciso para el cliente.

A continuación se muestra en la figura 2 el flujo de información ideal del cliente hacia ventas y de producción a éste último. Debe de existir siempre una retroalimentación del mensaje entre ellos. De esta manera se minimiza el obtener contratos de obras con programas de ejecución que no puedan ser cumplidos y el estén fuera de la capacidad instalada de fabricación de la compañía.



**Figura 2. Diagrama de flujo de información básico entre el departamento de ventas y el de producción en negociación de contrato con el cliente.**

5.1.2. Objetivo 2: El flujo de información mínimo que debe de existir entre el departamento de ventas y producción de estructuras metálicas para que una obra pueda realizarse con éxito.

1. Debe de existir un sistema para que producción informe a ventas cual es la capacidad libre de fabricación en el momento que inicia una cotización de obra.
2. Ventas tendrá que tener una tabla general de los tipos de obras existentes. Por ejemplo: si es obra industrial, edificio, puentes, etc. Para poder dar un programa de entregas al cliente. Los tiempos de fabricación y tipos de obra deben de ser proporcionados por producción según sus datos históricos.
3. Ventas debe de informar a producción el tipo de obra que cotiza y los perfiles y elementos que se utilizarán para ésta misma. Esto es para que producción vea en términos generales si hay perfiles especiales que tarden tiempo en conseguirse, por ejemplo, los materiales de importación y/o perfiles especiales que sólo se fabrican una vez al año. Se transmitirá a ventas el resultado que arroje el análisis de los materiales para que pueda influir en el programa de entregas que dará al cliente.

5.1.3. Objetivo 3: Las tres principales variables de mayor afectación y propuesta para mitigarlas.

Si nos vamos a la Tabla 3 del capítulo de análisis, veremos que las tres principales variables de mayor afectación son:

1. En primera posición se encuentra la pregunta 13 de la encuesta; la frecuencia de envío de datos históricos de producción a ventas. En un 17% los encuestados consideran que producción envía datos a ventas, por lo que se recomienda enviar por lo menos una vez cada quince días esta información.
2. En segunda posición se encuentra la pregunta 4; ventas considera la transmisión de la información a producción. En un 55% los encuestados consideran que ventas toma en cuenta el tiempo que tarda producción en recibir la ingeniería de fabricación, para licitar las obras. Por lo que se recomienda que ventas tome esto en consideración en un 93% mínimo para poder hacer sus licitaciones.
3. En tercera posición se encuentran las preguntas 6 y 12.

Primero concluiremos con la 6; ventas considera la capacidad instalada de la planta para tiempos de producción. En un 57% los encuestados consideran que ventas toma en cuenta la capacidad instalada de la empresa para fabricación de estructuras metálicas. Por lo que se recomienda que ventas tome esto en consideración en un 93% mínimo para poder hacer sus adquisiciones de obras. Es decir, ventas tendrá que considerar en al menos un 93% el dato proporcionado por producción sobre la capacidad libre que tiene la empresa para poder producir estructuras metálicas.

Y finalmente la 12; ventas recibe datos históricos de producción. En un 57% los encuestados consideran que ventas recibe datos históricos por parte del departamento de producción. Por lo que se recomienda que ventas tome esto en consideración en un 93% mínimo para poder hacer sus licitaciones. Es decir, ventas tendrá que tener un 93% de certeza sobre la capacidad libre de fabricación de la empresa para poder obtener nuevos contratos para la empresa por medio de los datos históricos que le proporcione producción.

5.1.4. Objetivo 4: Recomendaciones y futuras líneas de investigación.

1. Gestionar Comunicación.
2. Sistemas de evaluación de comunicación.
3. Promover la comunicación entre los miembros.
4. Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
5. Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
6. Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

## Bibliografía

- B. Chase, Richard; J. Aquilano, Nicholas; Jacobs, F. Robert; García Rocha, Ángela; Ciociano González, Mildred, (2000), *Administración de producción y operaciones*, 885 paginas, Editorial McGrawHill.
- Del Pulgar Rodriguez, Luis, (1999), *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, 211 paginas, editorial ESIC.
- D'Souza, Anthony, (1997), *Manual del líder, Descubre tu liderazgo*, 199 paginas, Editorial Sal Terrae.
- F. Verderber, Rudolph y S. Verderber Kathleen, (2005), *Comunícate*, 457 paginas, Editorial Thompson.
- Galeano, Ernesto Cesar, (1997), *Modelos de comunicación*, 146 paginas, Ediciones Macchi.
- Garrido M., Francisco Javier, (2004), *Comunicación estratégica, Las Claves de la Comunicación Empresarial en el Siglo XXI*, 243 paginas, Ediciones Gestión 2000.
- Homs Quiroga, Ricardo, (1998), *La comunicación en la empresa*, 148 paginas, Grupo Editorial Iberoamerica.
- Montenegro Fragoso, Manuel, (2010), *Guía práctica para elaborar tesis*, 144 paginas, Pagina Seis S.A. de C.V.
- W. Ernest, John, (1988), *Técnicas básicas de ventas*, 126 paginas, Editorial McGrawHill.