



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA:
EN EL ÁREA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE
CALIDAD DE SKY**

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CON OPCIÓN TERMINAL EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

P R E S E N T A

IRMA ELIZABETH MUÑOZ CÓRDOBA

ASESOR. ADRIANA REYNAGA MORALES



MÉXICO D.F. 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A...

A Dios
a mis padres
a mis hermanas
a mi nuevo hermano
a mi sobrino
a mi novio
a mis amigos
y a todas las personas que me apoyaron.

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a **Dios** por iluminar siempre mi camino, por darme la familia, la pareja y los amigos que tengo, por poner siempre a las personas indicadas en mi camino, por enseñarme que sus tiempos son perfectos, que todo llega cuando tiene que ser. Por enseñarme las lecciones necesarias para mi vida y que son pruebas para ser una mejor persona. Por el amor de las personas que están conmigo, por tener salud y por brindarme todo por lo que soy feliz.

Gracias a mis padres, por darme la vida, por darme la familia que somos, por apoyarme y acompañarme siempre, por ser mi ejemplo a seguir, por sus esfuerzos para que siempre lo tuviéramos todo.

Gracias a **Irma Córdoba** por ser mi mamá, que me dio la vida, que me ha cuidado, protegido, que el amor que me tiene me lo ha demostrado día a día, que sin importar el esfuerzo, siempre ha encontrado la forma de apoyarme, por darme los principios y valores que tengo, por educarme y guiarme para ser una persona responsable, por confiar en mí y en que puedo llegar a lograr mis objetivos. Gracias por esos desvelos para alistarme para ir a la escuela, por ser mi maestra en casa, por acompañarme en las madrugadas en las que tenía que terminar trabajos, por reconfortarme en mis momentos difíciles.

Gracias a **Héctor Muñoz** por ser mi papá, por darme la vida, gracias por todas tus enseñanzas de vida, por tu amor incondicional, por ser un ejemplo de bondad y humanidad, por enseñarme a confiar en mis decisiones sin importar el resultado, por ser siempre mi soporte, por guiarme en mi camino, por enseñarme a ser independiente, por enseñarme a que todo lo que sueñe lo puedo lograr y sentirme orgullosa de mi. Por ser estricto en los momentos necesarios, por llevarme todos los días a la escuela, por tu ayuda en mis tareas y trabajos, por tus apapachos siempre que los he necesitado.

Gracias **Diana Muñoz**, mi hermana, que es un ejemplo a seguir de responsabilidad y perseverancia, que me has acompañado en todo mi camino, que has estado para ayudarme a levantar de mis caídas y festejar mis triunfos, por ser mi amiga, por escucharme, por cuidar de mí, por hacer que confié en mis decisiones y en mí, por ser mi cómplice, por siempre estar, por apoyarme incondicionalmente y por todo tu amor.

Claudia Muñoz gracias hermana, por mostrarme que en la vida se debe hacer lo que se quiere y luchar por ello, eres mi ejemplo de compromiso con mis objetivos, gracias por apoyarme como siempre lo has hecho, por mostrarme cuando me equivocó, por presionarme para terminar la tesina, por tus consejos, por escucharme y ser la amiga que eres, gracias por tu amor, por estar conmigo. Por motivarme para continuar estudiando y superándome.

Fernanda Muñoz muchas gracias por estar en mi vida y hacerla divertida, por ser mi hermanita, por esos regaños para que terminará la tesina, gracias por escucharme en todo momento, por tus consejos, por reconfortarme y apapacharme cuando lo he necesitado, por todo tu apoyo y tu amor, por ser mi ejemplo de fortaleza, por mostrarme que cuando uno se tropieza se debe levantar y seguir de frente sin mirar atrás.

Gracias **Rembrandt Subiaur** por ser mi nuevo hermano, por escucharme en todo momento, por apoyarme siempre y alentarme no sólo en mi proyecto sino también en mi vida, por los consejos que me has dado, por creer en mí, por todo tu cariño.

A **Bedrich Subiaur**, gracias por alegrar mi vida, por ser una motivación para mí, porque en algún momento quiero ser un ejemplo para ti, por hacer que en cualquier momento de la vida al verte sonría.

Gracias **Fernando Serrano**, por estar en mi camino, gracias porque me contagiaste de ese positivismo que tienes y del amor a la vida, gracias por ser mi

cómplice, mi confidente, por tus palabras que me han animado a concluir con este ciclo, por mostrarme que lo malo siempre tiene algo bueno, por enseñarme que se tiene que luchar por los objetivos que se tengan, por todo tu apoyo y amor, porque sé que cuento contigo, por recordarme que todo llega cuando tiene que ser, que nunca tengo que perder la fe y siempre creer en mí.

Gracias **Eliza Pineda, Vane Juárez y Diana Arce** por ser parte del camino de esta gran etapa que fue la universidad, y que a pesar del tiempo y la distancia sabemos que estamos ahí, y porque sé que puedo contar con ustedes, por ser mis amigas, por ser un gran apoyo, por compartir tantas aventuras, tantas risas, tantos desvelos, momentos buenos y malos, por la complicidad y todo su cariño.

Gracias **Nohemí López y Ricardo López**, por su amistad, porque llegaron a mi vida aportando cariño, enseñanzas que me ayudaron a tomar la decisión de comenzar con este proyecto, me ayudaron a recuperar la confianza en mí. Gracias por alentarme durante todo este tiempo.

A todos mis amigos que me ha dado SKY. **Marisol García, Mauricio Aguilar, Orlando Enríquez, Adolfo Meza, Eva Velazco, Héctor Meza, Fernanda Pacheco, Luis Román, Anabel Morales, Daniel Galán, Carlos Bernardino, Francisco Flores**, Gracias por apoyarme, por ayudarme, por alentarme, por hacer más ameno el camino, por su amistad y cariño.

Gracias a mis jefes **Tomas Espinoza e Yliana Molina** que han confiado en mí y en mi proyecto, que me apoyaron y me dieron todas las facilidades para la realización del trabajo.

Gracias a mi asesora **Adriana Reynaga**, por todo su apoyo y por hacer menos complicado este paso.

Gracias a mi **familia en general**, que siempre se han alegrado de mis logros y se han interesado en mi desarrollo.

Gracias a todos por ser parte de mi vida, por su amor y apoyo, por hacer de mí una mejor persona, por confiar y creer en mí.

Índice

	Pág.
Introducción	10
Capítulo 1 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	14
1.1 Comunicación externa	16
1.2 Comunicación organizacional interna.....	18
1.3 Tipos de comunicación interna.....	24
1.3.1 Comunicación ascendente.....	26
1.3.2 Comunicación descendente.....	28
1.3.3 Comunicación horizontal	32
1.4 Herramientas de la comunicación interna.....	34
Capítulo 2 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SKY: EL ÁREA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	43
2.1 Antecedentes generales de la televisión de paga en México	45
2.2 SKY	51
2.3 Misión, visión, valores y competencias corporativas de SKY	54
2.4 Estructura organizacional	58
2.5 El área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad	65
Capítulo 3 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	74
3.1 Auditoria de comunicación interna	75
3.2 Metodología	77
3.2.1 La observación.....	77
3.2.2 Análisis de los documentos internos del área.....	81
3.2.3 Cuestionario	82
3.2.3.1 La prueba piloto.....	84
3.3 Resultados	85
3.3.1 Perfil de la población.....	86
3.3.2 Dimensión I. La comunicación con los jefes inmediatos.....	90
3.3.3 Dimensión II. La comunicación con los compañeros de trabajo.....	96
3.3.4 Dimensión III. La comunicación con otras áreas.....	102
3.3.5 Dimensión IV. En cuanto a los medios.	108

3.4 Análisis de dimensiones	111
3.4 Análisis DAFO	115
3.5. Propuestas para la mejora de la comunicación interna del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de la calidad de Sky.....	116
Conclusiones	117
Fuentes de consulta	120
Anexos	120

Índice de imágenes

Imagen 1 Características de la comunicación ascendente.....	27
Imagen 2 Características de la comunicación descendente.....	30
Imagen 3 Características de la comunicación horizontal.....	32
Imagen 4. Organigrama de Sky	64
Imagen 5. Organigrama del área	68

Índice de Gráficas

Gráfica 1. Sexo	86
Gráfica 2. Edad	87
Gráfica 3 Antigüedad	88
Gráfica 4 Nivel de estudios	89
Gráfica 5. Especialidad.....	90
Gráfica 6 Explicación clara	91
Gráfica 7. Comunicación efectiva	91
Gráfica 8. Me escuchan.....	92
Gráfica 9. Me indicaron con claridad.....	93
Gráfica 10. Mi jefe se asegura.....	93
Gráfica 11. Me orienta y asesora.....	94
Gráfica 12. Me avisa con anticipación	94
Gráfica 13. Recibe una respuesta clara y directa	95
Gráfica 14. Jefes accesibles.....	95
Gráfica 15. Comunicación buena.....	96
Gráfica 16. Hay problemas de comunicación	97
Gráfica 17. La información fluye	97
Gráfica 18. Se nos informa algún cambio	98
Gráfica 19. En inconveniente se me informa de las medidas	99
Gráfica 20. Si alguien se retrasa.....	99

Gráfica 21. Comunicación con compañeros es efectiva	100
Gráfica 22. Los jefes intervienen para solucionar conflictos	101
Gráfica 23. Es necesario que se realicen reuniones	101
Gráfica 24. Mi puesto se relaciona	102
Gráfica 25. El correo electrónico y el teléfono	103
Gráfica 26. Es mejor la comunicación cara a cara.....	104
Gráfica 27. Áreas comparten información oportuna	104
Gráfica 28. La información fluye en el área.....	105
Gráfica 29. El correo electrónico facilita la comunicación.....	106
Gráfica 30. Las juntas permiten unificar criterios	107
Gráfica 31. Las otras áreas están dispuestas a colaborar.....	107
Gráfica 32. Utilizo mi propio celular	108
Gráfica 33. Debería existir un manual de procedimientos	109
Gráfica 34. Intranet es un medio fundamental.....	109
Gráfica 35. Utilizo el buzón	110
Gráfica 36. Extensión telefónica	110
Gráfica 37. Correo electrónico hace lenta y confusa la transmisión de información	111

Introducción

Toda empresa que participa activamente en la dinámica de la economía mundial, característica de nuestros tiempos. Requiere de una constante adaptación a un mercado cada vez más competitivo y más polarizado. Su competitividad y subsistencia dependen cada vez más de su capacidad de innovar, reducir costos y ampliar su margen de ganancias.

Al interior de esas grandes corporaciones ha resultado fundamental evaluar frecuentemente, las técnicas y habilidades que se utilizan para el flujo de mensajes dentro y fuera de la misma. Ya que de esto depende, en muchos de los casos, que se cumplan los objetivos de la empresa en términos económicos y de crecimiento de cada integrante. De ahí que la comunicación organizacional, pero sobre todo un adecuado diagnóstico de ella se ha convertido en una herramienta de trabajo imprescindible.

Sin embargo al tratar de demostrarlo en la práctica será necesario hacerlo mediante un caso concreto, para ello, será necesario aproximarnos por medio de un diagnóstico. El estudio concretamente se enfoca en una importante empresa que oferta televisión de paga: SKY, específicamente en el área de Satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad.

Ya que la realización de un diagnóstico nos permitirá conocer la situación real de la comunicación interna y externa del área para detectar problemas y áreas de oportunidad. Ante esto cabe preguntarse ¿en qué medida o de qué modo, realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad de SKY, puede coadyuvar al mejoramiento interno de la misma?, al mismo tiempo, ¿una mejora en los medios de comunicación y los flujos de información de esta área puede incrementar un óptimo desempeño general de la empresa?

La respuesta a estas interrogantes fue lo que permitió establecer el objetivo de este trabajo: realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad de SKY.

Para lograr el objetivo propuesto, la tesina se organizó en tres capítulos, en el primero se presentan los referentes teóricos sobre comunicación organizacional, la cual se conceptualiza desde tres formas distintas: como un proceso social, cómo una disciplina y como un conjunto de técnicas y actividades.

En la investigación se considerara a la comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades. Dividiéndola en: comunicación externa e interna. La comunicación externa se enfoca en información que circulan entre los miembros de la organización y el exterior.

Sin embargo nos enfocaremos en la comunicación interna, considerando que son las actividades para crear y mantener buenas relaciones entre los miembros de la organización con el uso efectivo de los diferentes medios de comunicación para alcanzar el objetivo de la misma. Teniendo presente que los propios integrantes de la organización es nuestro público objetivo. A partir de ello debemos tener presente que por regla general los mensajes entre ellos fluyen de manera ascendente, descendente y horizontal, lo cual es importante observar, así como las herramientas de la comunicación interna utilizadas. Esta información permitirá dilucidar acerca de las características que, sobre el tópico, distinguen a la empresa y, principalmente, al área en cuestión.

En el capítulo segundo, antes de referirnos concretamente a las características de la comunicación interna en el área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad, es importante recordar que en 1948, en Estados Unidos tuvo sus inicios la industria de televisión privada por ser una importante innovación tecnológica que solucionó los problemas de interferencia derivadas de la urbanización, en cuestión económica representó una oportunidad de grandes ganancias por la privatización en la distribución de señales y en el ámbito social buscó atender a los receptores ofreciéndoles mensajes variados.

En México, específicamente en Nogales, Sonora en 1964, el primer sistema de cable inició sus operaciones. En este paso inicial de la televisión por cable mexicana marcó ciertos rasgos en su desarrollo: la programación, estrechamente

vinculada a la de EEUU, así como una recurrente dependencia tecnológica que ha obligado a los operadores de sistemas de cable a adquirir en ese país sus principales insumos. Es importante recordar que la televisión de paga es el sector televisivo que más ha crecido en los últimos años, al surgir empresas y plataformas que ofrecen este servicio en los distintos estados de la República.

Como resultado de la unión de los factores tecnológicos y del modelo económico, que liberó las comunicaciones y abrió los servicios a la inversión extranjera, surge un nuevo sistema de televisión restringida, Televisa anuncia su proyecto SKY.

SKY, nombre comercial de la compañía de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana, transmite señales televisivas vía satélite.

Hablando de nuestro caso concreto se detallan los rasgos de la comunicación interna de SKY, para esto, fue necesario contextualizar la labor que desempeña una empresa de este tipo: brindar servicio de televisión de paga a un importante sector de la sociedad mexicana. Esto para poder comprender su misión, visión, valores y competencias corporativas y, por tanto, su estructura organizacional y de comunicación interna.

En el tercer capítulo se mostraran los hallazgos obtenidos al realizar el diagnóstico de la comunicación organizacional del área de satisfacción al cliente. A través de instrumentos como la observación, análisis de documentos internos, y el cuestionario (escala tipo Likert, dividida en cuatro dimensiones: la comunicación con los jefes inmediatos, la comunicación con los compañeros de trabajo, la comunicación con otras áreas y, en cuanto a los medios); imprescindibles para realizar una auditoría de comunicación interna.

Mediante estos instrumentos será posible identificar el perfil de la población que participó en el estudio (sexo, edad, antigüedad, nivel de estudios y área de conocimientos), así como obtener información de cada una de las cuatro dimensiones propuestas, y con base en esto elaborar un análisis DAFO, al igual que señalar algunas sugerencia de mejora de la comunicación interna en el área,

entre los que destacan: reuniones de integración, bitácora y archivos de pendientes, y un manual de procedimiento.

En la parte final del documento se integrará, a manera de conclusiones generales, una reflexión sobre el proceso de elaboración del diagnóstico, así como de los resultados obtenidos.

Capítulo 1 **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La Comunicación Organizacional es un subcampo de la disciplina de la Comunicación. Existen diversos enfoques y aproximaciones que la conceptualizan de tres formas distintas: 1) como un proceso social, 2) como una disciplina y, 3) como un conjunto de técnicas y actividades.¹

La primera, como un proceso social, deriva de la propuesta de David K. Berlo (2008), quien sostiene que la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos; intercambio que se da de muchas maneras y utilizando una amplia variedad de canales.

La segunda, como una disciplina, parte del supuesto que la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.²

Desde esta perspectiva, el desarrollo de la comunicación organizacional es relativamente joven, ya que sus inicios se pueden ubicar en la década de los setenta. Mismos años en que empiezan a surgir, o en algunos casos a consolidarse, las asociaciones de profesionales en comunicación organizacional, que dieron un impulso importante a este campo no sólo en relación a la generación del conocimiento a partir de la investigación, sino también a la aplicación de estos conocimientos en las organizaciones.

¹ Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnicas*, España, Netbiblo, 2005.

² Guzmán de Reyes, Adriana y otros. *La comunicación empresarial*, Bogotá, Universidad de la Sábana, 2006.

La tercera, como un conjunto de técnicas y actividades, pugna por los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización, los cuales sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo: inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general).

La aportación más significativa dentro de este enfoque es la propuesta por Goldhaber, quien destaca tres principios rectores dentro de la comunicación organizacional: 1) Se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente, a la vez que influyen en él, 2) se compone de mensajes, que, circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito concreto y, 3) se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.

A partir de dichos principios, la comunicación organizacional puede ser definida como “un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones: 1) estructuran sus diferentes subsistemas, y 2) se relacionan con el medio ambiente”.³

Esta conceptualización implica ver a la comunicación organizacional como el estudio del flujo de mensajes en las organizaciones, los cuales pueden abordarse de acuerdo con ciertos aspectos: modalidad del lenguaje; supuestos receptores; método de la difusión y propósito del flujo.

En esta acepción, es posible distinguir dos categorías dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo: 1) la comunicación externa y, 2) la comunicación interna.

³ Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984.

La comunicación externa se refiere al “conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.⁴

1.1 Comunicación externa

Son diversas áreas las que abordan el tema de la comunicación organizacional, entre ellas la psicología (organizacional), para la cual una gran parte de la comunicación de una agrupación es externa, ya que se dirige a establecer relaciones relevantes con el ambiente. De ahí que las organizaciones precisan desarrollar un sistema de vínculos que le permitan estar en sintonía con su entorno.

Por lo anterior, deben mejorar sus relaciones (proyectar una imagen favorable, promover sus actividades, etc.) y coordinarse con aquellas entidades sociales que configuran el ambiente relevante en el que se mueven (proveedores, distribuidores, vendedores, organizaciones gubernamentales que regulan el mercado y organizaciones económicas que financian las operaciones), es decir, “entre las distintas organizaciones con las que establece un intercambio constante de mensajes”.⁵

Lo anterior resulta fundamental ya que a través de los mensajes enviados, cada organización influye en las personas y en las restantes organizaciones del ambiente para mejorar su posición y lograr sus objetivos. De esta forma, los mensajes recibidos reorientan el curso de su propia acción en función de cómo se adecuan las actividades a las demandas para su desarrollo actual y futuro.

⁴ Andrade, Horacio, *op. Cit.*, p. 48.

⁵ Gil Rodríguez, Francisco y Barraza Notario, Ángel. “Comunicación en las organizaciones” en Gil Rodríguez, Francisco y Alcover de la Hera, Carlos María. *Introducción a la psicología de las organizaciones*, Madrid, Alianza editorial, 2003, 9. 342.

Es así como la comunicación externa que se desarrolla en las organizaciones comprende aquellas informaciones que circulan entre los miembros de la organización y el exterior, o bien aquellas otras que fluyen entre la organización como tal y el entorno en el que ésta desarrolla sus actividades.

Es posible encontrar una clasificación de la comunicación externa de acuerdo con el objetivo que pretende: operativa, estratégica o de notoriedad.⁶

La comunicación externa operativa se da cuando algunos miembros de la organización se hallan en contacto directo con el medio externo en el marco de sus actividades profesionales diarias. Es debido a este tipo de comunicación que la imagen y actividades de la organización pueden ser conocidas en el exterior, favoreciendo, al mismo tiempo, la entrada de informaciones del entorno, que son indispensables para la buena marcha de la empresa.

Por otro lado, a través de la comunicación externa estratégica, los empleados de la organización tratan de obtener todas las informaciones que son necesarias (datos de la competencia, nuevas reglamentaciones sociales y laborales, innovaciones tecnológicas, etc.) para poder adoptar decisiones satisfactorias sobre los objetivos estratégicos a cubrir en corto y mediano plazo en la organización.

Por último, en la comunicación externa de notoriedad es la propia organización la que informa hacia el exterior con el fin de hacer conocer sus productos, de mejorar su imagen general o de desarrollar su notoriedad.

Esta clasificación de la comunicación externa permite observar el carácter multidireccional de los flujos de comunicación que circulan, su carácter interno y externo, así como la dualidad formal-informal, que se presentan como

⁶ Zarco, Victoria y Ardid, Carmen. "La comunicación y su importancia en las organizaciones" en Rodríguez Fernández Andrés. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid, Pirámide, 1998, p. 137-149.

características inherentes al desarrollo de la comunicación en el ámbito organizativo.

Sin lugar a dudas, las aportaciones desde la psicología organizacional permiten apreciar que el funcionamiento satisfactorio del proceso de comunicación, tanto externa como interna, exige a los miembros de cualquier organización un esfuerzo considerable de planificación y de coordinación para identificar y diagnosticar, en todo momento, sus necesidades de comunicación, así como para intervenir sobre las múltiples y variadas barreras que aparecen a lo largo del proceso comunicativo.

Si bien los dos tipos de comunicación resultan fundamentales para el adecuado funcionamiento de la organización, en este caso, se enfatiza en la comunicación interna, pues está siendo reconocida por las empresas como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. De hecho, la correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así –en un alto grado– el riesgo de conflicto.

1.2 Comunicación organizacional interna

De manera inicial es conveniente señalar que la comunicación en el interior de las organizaciones siempre ha existido, ya que es un elemento sustancial en la vida de las mismas, en tanto que en ellas se relacionan personas y la información circula. Sin embargo, no fue sino hasta finales de los años 70 cuando comenzó a imponerse como una disciplina de gestión empresarial, primero, al mismo nivel

que la gestión de recursos humanos, y posteriormente, llegando a formar parte de la estrategia de gestión global de la organización.⁷

En este sentido, Villafañe señala que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta ante la creciente complejidad de la propia empresa”.⁸ Esta afirmación resalta el valor potencial de la comunicación interna en la motivación laboral y la consiguiente repercusión en los resultados finales de la empresa, su aportación al objetivo de calidad total o la consecución de un clima laboral que busca atenuar la ausencia de conflictos, sin descuidar su relación con la gestión de recursos humanos en la organización.

Por lo anterior se comprende porque en la actualidad se afirma que una organización posee una buena comunicación interna. Esto implica aludir a la importancia que le asigna para lograr un mejor funcionamiento de todas sus áreas; que sabe atajar los conflictos que surgen en su seno de una forma clara y en ningún caso traumática; y al mismo tiempo conoce las herramientas de la comunicación interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente y horizontal), y, sobre todo, ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.

Asimismo, permite observar que la organización es capaz de adaptar dichas herramientas a sus propias circunstancias, innovando nuevas formas de aplicación, sin negar el uso de las nuevas tecnologías para la mejora de la comunicación entre las personas que la componen. De igual modo deja entrever que también está preparada para asignar recursos para la implantación y mejora de la comunicación interna.

⁷ Del pulgar Rodríguez, Luis. Comunicación de empresa en entornos turbulentos, Madrid, ESIC, 1999.

⁸ Villafañe, Justo Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, Pirámide, 1993, p. 237

Desde la perspectiva de Horacio Andrade, la comunicación interna puede definirse como:

El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantienen informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.⁹

Como todas las áreas de la organización, la de comunicación interna tiene como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni, mucho menos, se justificaría su existencia.

Para este autor, el área de comunicación interna tiene como razón de ser u objetivo fundamental respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores de la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Asimismo, para Brandolini, Frígoli y Hopkins, la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad, y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como vocero de la organización a la que pertenece.¹⁰

⁹ Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnicas*, España, Netbiblo, 2005, p. 23.

¹⁰ Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins, Natalia. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires, DIRCOM, 2009.

Por esto, es imprescindible contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, ya que de esta forma se puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral.

A partir de lo anterior, la comunicación interna asume uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial: generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.

En una empresa donde no existe un plan integral que contemple la coordinación del área de comunicación interna con el resto, sin lugar a dudas enfrenta serios problemas, ya que la falta de planificación en la circulación de mensajes produce malos entendidos, rumores y equivocaciones, por no contar con fuentes oficiales que provean comunicaciones. De ahí que la “fluidez en la red de conversaciones y el consenso en los significados que circulan son fundamentales para crear un cultura y una identidad fuertes”.¹¹

La circulación de mensajes informales –sin confirmación oficial- contribuye a erosionar la identidad de la empresa, desgastando su credibilidad, pues el rumor corre de boca en boca y como una bola de nieve crece y se apropia de todos los espacios de comunicación dentro de la empresa.

A la luz de este planteamiento, la comunicación interna se puede entender como una herramienta de gestión y, a la vez, como una técnica, ya que se convierte en un medio para alcanzar un fin específico: buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes, particularmente a aquellos que van dirigidos al público interno, al personal de una empresa y surge por la necesidad de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.

¹¹ *Ibid.*, p.19.

Como se puede observar, la comunicación interna tiene como principal eje generar motivación en los recursos humanos, esto es, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo, de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía. Al mismo tiempo, intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando, de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan.

Frente a lo dicho, la comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías por motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. Debido a esto, la comunicación interna permite: 1) construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación; 2) profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad; 3) romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí; 4) informar individualmente a los empleados; 5) hacer públicos los logros conseguidos por la empresa; 6) permitirle a cada integrante de la empresa expresarse ante la dirección general, sin importar cuál sea su posición en la escala jerárquica de la organización y, 7) promover una comunicación a todas las escalas.

En este tenor, como bien lo señala León Vergara, la función primordial de la comunicación interna tiene como objetivos prioritarios: la implicación del personal; la armonía de las acciones de la empresa; el cambio de actitudes y, la mejora de la productividad.¹² Esto quiere decir que la comunicación interna se enfoca a que el trabajador/a de la organización se encuentre motivado, con un sentimiento de pertenencia a ésta, fruto no sólo de sus condiciones de trabajo en sentido monetario, horario, etc., sino de su información con respecto a lo que acontece en su trabajo.

¹² León Vergara, Reyes. *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/comunicacion%20interna.htm>, consultada el 10 de diciembre de 2012.

En grandes empresas donde existe la descentralización de los centros de trabajo y un gran número de empleados, la comunicación interna se convierte en un vehículo fundamental para lograr la cohesión entre los distintos miembros de la organización, para hacerlos formar parte de un todo colectivo del cual se conocen sus objetivos; logrando con ello, como lo afirma Martín, “un conjunto de empleados informados, felices y productivos”.¹³

Así, desde la perspectiva de Del Castillo, Bayon y Arteta:

Es posible comprender cómo con la existencia de plantillas numerosas, de múltiples centros de trabajo y de negocio, las necesidades de comunicación interna aumentan, ya que tanto los trabajadores como las filiales de cada empresa precisan conocer todas situaciones internas de la misma, no sólo para mejorar la eficacia de su trabajo, sino también para posibilitar una mayor integración y motivación entre los diferentes colectivos, reducir la conflictividad, evitar rumores perniciosos y humanizar la dirección acercándola a la base”.¹⁴

Para estos autores, al ofrecer información al personal de una organización éste se sentirá “poderoso” en el sentido de que dispondrá de conocimientos acerca de los objetivos de su empresa y tendrá la sensación de ser algo más que un nombre en la nómina de su organización. Esto, a su vez, hará que se sienta más implicado con la empresa y, posiblemente, mejore su productividad.

Esto supone que la comunicación interna implica un cambio de actitudes, lo cual se convierte en un motor de cambio de las organizaciones. Por ello, es posible afirmar que cumple un objetivo similar al de la formación, y que no es otro que adaptar la organización a los cambios.

¹³ Martín Martín, Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca, España, Universidad de Salamanca, 1997, p. 18.

¹⁴ Castillo, J., Bayón M., y Arteta, R. *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao, Deusto, 1992, p. 112.

Es preciso mencionar que en muchas empresas la responsabilidad de la comunicación interna recae sobre el departamento de personal o de recursos humanos, lo que no resulta muy adecuado, pues si bien la relación entre comunicación interna y recursos humanos es continua, ambas dimensiones poseen objetivos distintos, de esto se desprende que la comunicación interna, por su importancia deba ser gestionada por un departamento propio.

1.3 Tipos de comunicación interna

Como ya se dijo, toda organización debe considerar a los propios integrantes como su primer público objetivo. Esto quiere decir que los trabajadores forman un conjunto de individualidades diferenciadas que necesitan información, pues su nexo de unión es una relación laboral coordinada que pretende alcanzar un objetivo común. A partir de ello, la comunicación que se produce en el seno de una organización puede presentarse bajo diversos sentidos. Según la estructura y organigrama interno esa circulación puede ir de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación ascendente), en un sentido horizontal (comunicación entre iguales) y en todos los ámbitos (comunicación transversal).

Para Martínez y Nosnik, los mensajes siguen unos caminos dentro del espacio organizacional denominados redes de comunicación. “Gran parte de estas redes son líneas formales de comunicación, en tanto que otras son líneas informales”.¹⁵

Según estos autores, la comunicación formal es aquella en donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente, u horizontal.

¹⁵ Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, México, Trillas, 1988, p. 23.

La comunicación descendente sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más frecuente de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo: “quién debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y porqué”.

La comunicación ascendente es la que va de subordinado hacia los superiores. El principal beneficio de este tipo de comunicación es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, lo cual permite tener información del clima organizacional¹⁶ en esos ámbitos.

La comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal, y comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor.

¹⁶ Existe una amplia variedad conceptual acerca de lo que se puede considerar como clima organizacional. A pesar de esto, es posible identificar algunos elementos frecuentes: a) la personalidad de la organización, b) las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, c) el fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, d) La causa de los resultados de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, e) la característica relativamente permanente que define el ambiente interno de una organización, f) la variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, grupos y la organización.

Lo anterior permite afirmar que si bien cada organización posee un conjunto de características o propiedades que comparte con muchas otras, cada una es considerada de forma global, por su propia constelación de características que le son únicas. De este modo, el clima organizacional, es, en esencia, un término que se utiliza para describir esta estructura psicológica de las organizaciones, y hacer referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización. Por lo tanto, se puede definir como “una cualidad relativamente estable del medio interno de una organización que la distingue de otras organizaciones y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización especialmente de la alta dirección, es percibida por los miembros de la organización, sirve como base para interpretar la situación de la organización y actuar como fuente de precisión para la actividad gerencial”. Cfr. De la poza, Juan. *Satisfacción, clima y calidad de vida laboral*. Rodríguez Fernández, Andrés. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid, Pirámide, 1998, p. 262.

1.3.1 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es uno de los ámbitos de la comunicación interna más relevante debido a que enfatiza la participación e implicación de los miembros de la organización en la determinación de objetivos generales y particulares. Por este motivo, para Antonio Castillo, desempeña un conjunto de funciones específicas:¹⁷

- a) Conocer el grado de comprensión de la comunicación descendente.
- b) Que los miembros de la organización puedan participar en los objetivos, proponiendo nuevas metas o maneras de mejorar la relación con el entorno.
- c) Mejorar la implicación de los miembros de la organización mediante las propuestas que coadyuvan a una mejora de estructura interna ya sea sobre los procesos, los flujos o la estructura de la organización.
- d) Generar un clima de mejora permanente sobre la labor que cada miembro de la organización realiza.
- e) Incrementar los objetivos generales mediante las propuestas que surgen de niveles inferiores y se transmiten al contexto superior.
- f) Permitir que las preguntas e interrogantes sobre aspectos organizativos puedan canalizarse adecuadamente.

A pesar de la importancia de este tipo de comunicación, en las organizaciones no suele fomentarse adecuadamente debido a múltiples cuestiones, por lo cual se convierte en una comunicación más ficticia que real. Puyal señala una serie de condiciones que intervienen para ello, entre las que sobresalen las siguientes:¹⁸

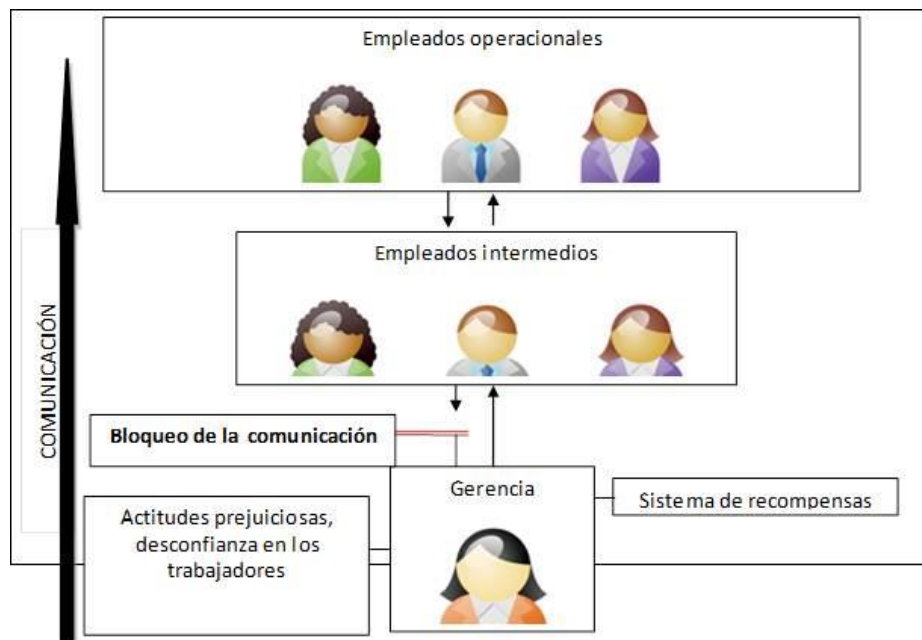
¹⁷ Castillo, Antonio. *Introducción a las relaciones públicas*, España, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP), 2010, pp. 131-132.

¹⁸ Puyal, E. La comunicación interna y externa en la empresa, en *5campus.com*, *Sociología*, 2001.

Las funciones (muchas veces ilusorias) de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor (trabajador) que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes; representa un obstáculo para la retroalimentación y el desarrollo de actitudes de escucha.

Como se puede observar en la imagen 1, la generación de bloqueos en la comunicación ascendente puede causar actitudes prejuiciosas, y desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.

Imagen 1 Características de la comunicación ascendente



También interviene el sistema de recompensas establecido en la organización, ya que éste condiciona el contenido de las comunicaciones ascendentes, particularmente cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o sancionan las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso señalado.

Esto provoca que los mensajes ascendentes sufran “un proceso de distorsión y embellecimiento, pues sólo se comunica a los jefes aquellos mensajes

favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa”.¹⁹

Igualmente, aparece la falta de confianza en el jefe, ya sea por miedo al castigo o a posibles represalias, o bien por la inexistencia de una cultura participativa, todo lo cual se convierte en un detonante para que los trabajadores practiquen preferentemente la crítica entre ellos mismos, lo que, a su vez, no permite que se planteen abierta y formalmente por los canales establecidos para ello, los posibles cuestionamientos sobre los modos de proceder de la dirección.

Aunado a la “cultura de la queja”, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos, generando con esto que en muchas ocasiones la información no sea transmitida hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones, lo cual se contrapone a la razón de ser de la comunicación interna, ya que ésta precisa del adecuado retorno a su emisor, pues de lo contrario no se fomenta la continuación de esa actividad.

1.3.2 Comunicación descendente

La comunicación descendente es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores.

En palabras de Brandolini, Frígoli y Hopkins, la comunicación descendente:

Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información,

¹⁹ *Ibid.*

fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.²⁰

Cabe aclarar que la comunicación descendente no se refiere exclusivamente a aquella que se origina en la gerencia y termina en los empleados, sino también y de manera muy importante, la que se suscita en los niveles directivos y que fluye a la gerencia, ya que sin ésta última la primera no tendría ningún sentido.

De este modo, para Goldhaber, la comunicación descendente implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. Por esta razón, tanto la autoridad como la tradición y el prestigio son evidenciados en este tipo de comunicación. Asimismo, “marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces”.²¹

Para Aloy Almenara, siguiendo a Goldhaber, a través de la comunicación descendente “fluyen mensajes de tarea, mantenimiento, y humanos, relacionados, entre otros aspectos, son directrices, objetivos, disciplina, ordenes, preguntas, política organizativa, motivación y evaluación”.²² Debido a estos aspectos, este tipo de comunicación resulta fundamental, ya que proporciona datos referidos a características importantes de la empresa.

En función de lo anterior, es posible identificar cinco tipos de comunicación descendente: 1) Instrucciones laborales que consisten en una serie de directrices que explican una tarea específica, 2) la exposición razonada de los trabajos, es decir, el conjunto de mensajes que explican cómo determinadas tareas se relacionan con otras de la organización; 3) procedimientos y prácticas, lo cual alude a los mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización; 4) feed-back que tiene que ver con todos aquellos mensajes que sirven para elogiar el trabajo individual de un empleado y,

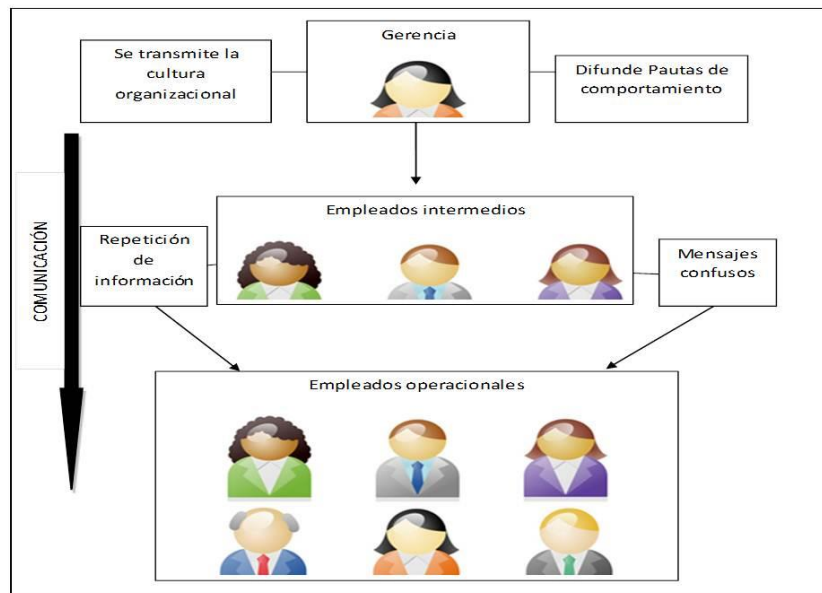
²⁰ Brandolini, Frígoli y Hopkins. *Op. Cit.*, p. 35.

²¹ Goldhaber, Gerald M. *Op.Cit.*, p. 131.

²² Almenara, Aloy (coord.) *Comunicación interna en la empresa*, Barcelon, UOC, 2005, p. 72.

5) adoctrinamiento de objetivos, esto es, el conjunto de mensajes diseñados para motivar a los empleados explicándoles la “misión” general de la organización y cómo se relaciona con los objetivos.²³

Imagen 2 Características de la comunicación descendente



Entre las principales funciones que se desarrollan en el contexto de la comunicación descendente destacan: ²⁴

Ofrecer pautas de comportamiento y de actuación a los miembros de la organización; determinar la efectividad de la comunicación ascendente a partir de las demandas que se reciban desde los estratos inferiores; proporcionar información a los miembros de la organización sobre los objetivos que se tienen; fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización; fortalecer los procesos de comunicación estableciendo claramente los roles jerárquicos de la organización; evitar la aparición de rumores como resultado de una necesidad de información de los miembros de la organización; favorecer y permitir implantar la

²³ Goldhaber, Gerald M. *Op.Cit.*, p. 132.

²⁴ Castillo, Antonio. *Op.Cit.*, p. 130.

comunicación; informar sobre las funciones y cometidos de los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Esto quiere decir que la comunicación descendente irradia todos los niveles de la organización sin importar su estructura organizacional. El principio organizacional deriva de la relación “quién ordena-quién cumple”. Una de sus principales funciones es la de comunicar la cultura organizacional²⁵ y las directrices de cómo cumplirlas.

A pesar de los beneficios que conlleva un adecuado desarrollo de la comunicación descendente, ésta también enfrenta algunos problemas, entre ellos:²⁶

- a) Una reiteración duplicada e innecesaria de mensajes organizativos por parte de los diferentes escalones de la organización. Ante lo cual es necesario realizar mensajes unificados y con inserción directa a todos los miembros internos.
- b) Informaciones excesivamente complejas o con un lenguaje que no se entienda.
- c) Poca coherencia entre lo que se transmite y lo que se realiza

²⁵ Si bien el concepto de cultura fue propuesto por antropólogos para describir sociedades, también se ha encontrado útil para describir organizaciones; particularmente porque la cultura es el lenguaje, los valores, actitudes, creencias y costumbres de una organización. Por ello, representa un patrón complejo de variables que, cuando se toman en forma colectiva, le dan a cada organización sus características únicas.

Se han propuesto varias definiciones de cultura organizacional, pero la mayoría coinciden en que esta puede entenderse como “un conjunto de reglas relativamente estables que se comparte sobre cómo comportarse, así como una serie de valores sobre lo que es importante.” A partir de esto, la cultura es la visión sobre cómo son las cosas en determinada organización.

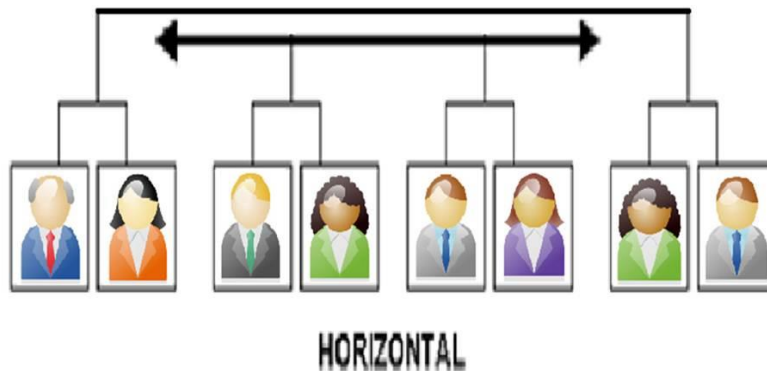
Véase Muchinsky, M. Paul. *Psicología aplicada al trabajo*, México, Thompson, 2007; y Adler B. Ronald. *Comunicación Organizacional. Principios y práctica para negocios y profesionales*, México, McGraw-Hill, 2005, p. 18.

²⁶ Castillo, Antonio. *Op.Cit.*, p. 131.

1.3.3 Comunicación horizontal

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo o que están en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización, se describe como comunicación horizontal, lateral o cruzada.

Imagen 3 Características de la comunicación horizontal



Las principales funciones que cumple la comunicación horizontal son:²⁷

1. Coordinación de tareas: permite a los miembros de la organización unificar sus esfuerzos para realizar eficazmente su trabajo.
2. Solución de conflictos: la comunicación abierta entre compañeros permite resolver problemas y aclarar malentendidos.
3. Apoyo social: permite a los miembros de la organización darse apoyo mutuo y soporte emocional.
4. Desarrollo del espíritu de equipo: fomenta el compañerismo entre miembros de la organización al mismo nivel jerárquico.

²⁷ Palaci Descals, Francisco José (Coord.). *Psicología de la organización*, Madrid, Pearson-Prentice-Hall, 2005, p. 272.

Este tipo de comunicación se caracteriza principalmente por una gran riqueza, dado que los miembros de la organización se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Asimismo, la rapidez es su otra característica esencial, ya que se evita la pérdida de tiempo que supone transmitir la información al mando superior para que luego baje al destinatario original. Por lo tanto, la dirección de la organización debe promover este tipo de comunicación, especialmente en situaciones complejas donde se requiere la coordinación de tareas y diferentes habilidades para alcanzar los fines de la organización.

A pesar de que esta comunicación resulta esencial para la buena marcha de la organización, a menudo su utilización se reduce al nivel informal. Las organizaciones, especialmente aquellas muy burocratizadas, se oponen a la creación formal de flujos de comunicación horizontal, porque consideran que toda información debe ser filtrada por el escalafón superior correspondiente.

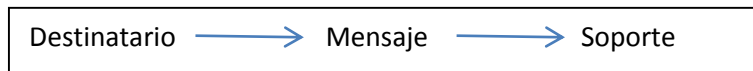
Cabe mencionar que la comunicación horizontal suele ser vista como un tipo de comunicación informal, ya que se da mediante redes de información personales y sociales, más que por autoridad oficial o formal, de ahí que su mayor importancia estriba en el impacto que esta información tiene en las personas como tales, más que por su posición formal o nivel jerárquico en la organización. Precisamente por ello, este tipo de comunicación tiende a ser más flexible e inestable y, por tanto, su control se vuelve más difícil.

Por lo anterior, es necesario que exista un conjunto de herramientas que hagan de la comunicación interna un proceso práctico y funcional para la organización.

1.4 Herramientas de la comunicación interna

Dentro de las organizaciones, cada tipo de comunicación requiere de herramientas diferentes para cumplir con su principal objetivo: una adecuada transmisión de los mensajes entre los distintos integrantes de una empresa. Esto implica que las herramientas de comunicación que se emplean “dependen de factores tales como la estructura, el tamaño y la cultura de la misma, además del perfil de sus empleados, que es un aspecto fundamental”.²⁸

Antes de elegir una herramienta de comunicación es importante definir a qué público va dirigida esa acción, qué información se quiere comunicar y el alcance que se desee, ya que los mensajes y soportes varían en función de los destinatarios. El esquema para este proceso, que toma como punto de partida al destinatario, es el siguiente:



En la comunicación interna, una vez que se tiene claro cuál es el área, departamento, grupo de empleados o empleado, etc., al que va dirigido el mensaje, así como el mensaje en sí que se desea transmitir, es el momento de elegir la herramienta o la mejor forma de comunicar esa información.

Las herramientas más frecuentes de comunicación interna son los siguientes:

- I. Procedimiento de bienvenida. Las etapas iniciales dentro de una compañía son críticas en el establecimiento de marcos de referencia futura para los empleados. Por ello, establecer un plan de bienvenida supone diseñar e implementar una política y un procedimiento

²⁸ Díez, Freijeiro Sara. *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa*, Vigo, España, editorial Ideas Propias, 2006, p. 49.

sistemático de contratación, recepción y bienvenida de los nuevos profesionales dentro de la organización. Esto permite que el nuevo empleado responda a las expectativas generadas con su contratación y, al mismo tiempo, facilite su rápida integración en el nuevo entorno, lo cual implica establecer una comunicación directa con él.²⁹

- II. Manual del empleado. En éste se establecen informaciones relativas a la organización que cualquier miembro de ella precisa conocer.

Este manual hace explícita la información sobre los objetivos del departamento en el que inserta el trabajador y las políticas de personal tales como estructura salarial, el estatuto de los empleados, normas de seguridad e higiene en el trabajo, sistema de promoción, régimen de vacaciones. También puede incluir la historia, estructura, ámbitos de actuación, valores institucionales, el sector productivo en el que se insertan, así como actividades externas, ya sean culturales o deportivas).³⁰

- III. Los medios impresos (boletín interno, periódico o revista de la empresa) tienen como objetivo principal crear una identidad organizativa, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros —independientemente de la posición jerárquica— e informar a los empleados.

La estructura de estas herramientas abarca informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización (sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de producción) y contenidos relacionados

²⁹ Véase Martin, Alain. “El plan de acogida como instrumento de eficiencia”, en *Capital Humano*, nº 206, España, 2007.

³⁰ Fernández López, Sergio. *Cómo gestionar la comunicación. En organizaciones públicas y no lucrativas*, Madrid, Narcea, 2007, p. 71.

con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales).

Es preciso que este tipo de herramientas internas ofrezcan una información lo más realista posible, incluyendo las malas noticias sobre la organización, porque esto aporta credibilidad al contenido de la publicación y ofrece verosimilitud a las informaciones que contenidas. A su vez demuestra a los empleados que la dirección sí desea implicarlos en el futuro de la organización y pretende hacer partícipes a todos los miembros.

A pesar de los beneficios de los medios impresos como herramientas de comunicación interna, sus principales inconvenientes son la temporalidad de aparición y la necesidad de destinar personal exclusivamente para su elaboración.

Existen otras herramientas, como las circulares que son el conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad. Se constituyen como un sistema que irradia a todos los miembros de la organización (de ahí el concepto de circular), y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa tales como cuestiones administrativas, avisos, convocatoria de reuniones, entre otros.³¹

- IV. El buzón de sugerencias tiene como objetivo que los empleados puedan expresar sus opiniones o sugerencias —que no quejas o reclamaciones— sobre aspectos diversos entre los que destacan cuestiones técnicas, tales como métodos de trabajo, mejoras organizativas, sustitución de materiales, tiempos de producción, mejora de la productividad. Aspectos humanos, referidos principalmente a la seguridad e higiene en el trabajo, turnos de vacaciones, mejoras sociales o condiciones en el trabajo. Y también

³¹ *Ibid*, p. 73.

a aspectos administrativos entre los que se encuentran nóminas, servicios en la organización, normas administrativas, etc.³²

El éxito de esta herramienta se basa, principalmente, en que el usuario perciba su utilidad, ya que debe ser un instrumento activo al tener que tomar la iniciativa y concretarla de manera argumentativa. Además debe dedicar tiempo a la reflexión, en primer lugar, y a la redacción, en segundo. Esa actividad exige respuesta de la organización al esfuerzo que ello supone.

- V. El tablón de anuncios es un instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y aporta facilidad de ejecución y la flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos.

Su contenido puede abarcar: informaciones legales obligatorias establecidas por la ley (horarios, días festivos, servicio médico, información sobre las retribuciones, seguridad e higiene en el trabajo); informaciones referentes a la organización (resultados, acontecimientos del sector de actividad de la institución, campañas de sensibilización, etc.); informaciones sociales de la organización y de relaciones entre los trabajadores (excursiones conjuntas, encuentros deportivos, reuniones sociales, etc.).³³

- VI. Las reuniones periódicas es uno de los instrumentos de los que dispone la organización para comunicarse directamente con sus públicos internos. Son un importante elemento dinamizador del colectivo y por ello deben estar cuidadosamente planificadas y estructuradas.

³² Piñuel Raigada, José Luis. Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones, Madrid, Síntesis, 1997.

³³ Castillo, Antonio. *Op. cit.*, p. 138.

- VII. Las jornadas internas de puertas abiertas que pueden ser de dos tipos: internas o externas. Mientras que las segundas “se refieren a aquellas personas que no tienen relación directa con la organización; las internas incluyen a los empleados y a sus familiares, así como a proveedores, clientes u otros públicos directamente relacionados con la organización”.³⁴

Para la comunicación interna resulta fundamental que todos los miembros internos conozcan el ámbito, el ambiente y el contexto de trabajo, y que sean conscientes de los diferentes problemas que acontecen en cada una de las áreas. Esa es una de las actividades que pueden ser enmarcadas en el ámbito de la comunicación transversal.

- VIII. El teléfono. Pese al cúmulo de recursos electrónicos que en la actualidad han inundado a las organizaciones, éste continúa prevaleciendo como un medio de comunicación interna de suma importancia.
- IX. Los medios electrónicos de comunicación interna como intranet, internet, redes sociales y el correo electrónico que se han convertido en herramientas importantes en las empresas.

La intranet es una pequeña Internet, con la gestión de la información y herramientas de acceso del World Wide Web juntos en una organización. Se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener la intranet local y no conectarla jamás a Internet. Se constituye como una red dentro de la organización, la cual puede tener acceso a Internet pero no al revés. Es práctica y funcional ya que su instalación es rápida y económica (sólo requiere una pequeña inversión en infraestructura). Asimismo, soporta fuentes de información previas a su instalación, como bases de datos, documentos de textos, etc.³⁵

³⁴ *Ibid.*, p.142.

³⁵ Ambegaonkar, P. *Kit de Recursos de Intranet*, Madrid, McGraw-Hill, 1997.

Al igual que Internet, la pieza clave de la intranet es el World Wide Web, pero de forma que la información de la empresa esté accesible sólo a los miembros de la organización, quienes, en consecuencia, disponen de navegadores WWW para acceder a los datos internos de la empresa.

En las intranets también se utiliza correo electrónico, aunque éste es interno; es decir, sin necesidad de tener acceso a Internet, mediante él es posible difundir una amplia gama de información de manera práctica y, en cierta forma, masiva al interior de la empresa.

A través de la intranet, las organizaciones pueden disponer para su flujo interno de todo un caudal de informaciones y datos que facilita compartir información entre las personas y las organizaciones. El acceso rápido a cualquier dato implica un ahorro en los costes y una mejora de la capacidad de gestionar la comunicación en los ámbitos internos.

A pesar de la grandes ventajas de intranet, no debe pensarse que es la solución para los males de la comunicación interna, sino que es una herramienta a su servicio, ya que como bien señala Adriana Guzmán de Reyes: “uno de los aspectos más relevantes de las tecnologías de la comunicación es la mejora de los procesos comunicativos cualitativa y cuantitativamente; pero eso no implica una sustitución de elementos directivos y decisorios, que debe recaer en las personas facultadas para ello.”³⁶

En esta misma tesitura, las redes sociales son una herramienta a través de la cual las empresas pueden lograr que la información circule libremente, ya que permite a los empleados obtener información de primera mano de aquellos temas que les afectan directa o indirectamente y les da la posibilidad de aportar su conocimiento y experiencia a la organización.

³⁶ Guzmán de Reyes, Adriana y otros. Op. cit., p. 215.

Asimismo, generan el refuerzo de las relaciones sociales y el compromiso, ya que una vez que la información fluye correctamente por la empresa en todas las direcciones necesarias y no sólo de arriba hacia abajo, como sucedía tradicionalmente, sino también de abajo hacia arriba, se estimula la participación y colaboración de todos los miembros de la empresa en un proyecto común.

Una característica de las redes sociales es que a diferencia de todas las demás herramientas, es que en las redes sociales el receptor se puede convertir en emisor y viceversa en el proceso de comunicación.

A través de las conversaciones surgen, se producen contactos y se construye conocimiento, así, gracias a ello se refuerzan las relaciones interpersonales, lo que termina con un aumento de la motivación y el compromiso de todos los miembros de la organización.

Lo más importante de construir el conocimiento consiste en que éste queda a la vista de todos. De esta forma, todos los implicados de forma directa o indirecta en un proyecto pueden participar. Los miembros de la organización de estadios más bajos o inferiores sienten que sus opiniones y aportaciones tienen un valor real y se tienen en cuenta. La colaboración termina siendo una experiencia tangible y de inmenso valor añadido.

Al desarrollar las relaciones entre los miembros de la organización y el compromiso de estos con la visión y misión de la empresa, el posible estatismo existente queda sustituido por un dinamismo que permitirá a la empresa ser más eficiente no sólo hacia dentro, sino también hacia el mercado, hacia fuera, hacia sus clientes actuales y potenciales. El resultado final es que el valor de la empresa en el mercado aumenta.

Si las empresas consiguen que la información circule con libertad en todas las direcciones, todos los miembros de la organización tendrán conocimiento de qué valor añadido que cada miembro aporta queda a la vista de todos los demás.

Sin embargo en la actualidad no existe la certeza de que se pueda controlar la información que se intercambia entre los empleados de las empresas y ponen en riesgo la seguridad corporativa. Se pretende establecer tipos de controles en las organizaciones, los cuales deben realizar un importante esfuerzo por conjugar estos nuevos medios con aspectos legales y éticos relacionados con la privacidad de los individuos.

Cuadro 1. *Herramientas de comunicación interna*

Operativas	Informativas
Redes sociales	Buzón de sugerencias
Intranet	Tablón de anuncios
Jornadas internas abiertas	Circulares
Procedimiento de bienvenida	Manual del empleado
Teléfono	Revista

Como podemos comprobar en el cuadro 1, las empresas disponen de un amplio repertorio de herramientas de comunicación que le permite acercarse de la mejor manera posible al público al que se dirige, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Como puede apreciarse en los capítulos siguientes, de nada sirve implantar herramientas de comunicación interna si ésta no nace de una auténtica cultura empresarial convencida de la necesidad de comunicación. Esto quiere decir que si

esta filosofía no está implantada, las herramientas más eficaces no servirán y lo único que se habrá conseguido es perder tiempo y dinero.

En el caso del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de la calidad, ¿cuáles son las herramientas de comunicación interna con las que cuenta?, ¿su estructura organizacional posibilita el uso eficaz de dichas herramientas?

Capítulo 2 **LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SKY: EL ÁREA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

Antes de referirme a las características de la comunicación interna en el área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad de SKY, es preciso recordar que la industria de la televisión privada tuvo sus inicios en 1948 en Astoria, Estados Unidos. Desde ese momento, la televisión por cable (CATV) se ha desarrollado gracias a tres factores básicos: el tecnológico, el económico y el social.

En su momento este sistema constituyó una importante innovación tecnológica que dio respuesta a los problemas de interferencias derivadas de la urbanización. Pero, además, la privatización en la distribución de señales, representó una oportunidad para lograr grandes ganancias. En tanto que en lo social buscó atender a los receptores, ofreciéndoles mensajes variados y una mejor calidad en la señal.³⁷

De esta forma, por su cercanía con EEUU, México fue uno de los primeros países del mundo en incorporar la CATV. De hecho, el Diario de la Federación del 18 de mayo de 1957 informaba acerca de la primera concesión que se otorgó al sistema Nogales, Sonora, el cual había comenzado a operar en 1954, a sólo cuatro años de la aparición de la televisión de transmisión aérea y a seis años de que Ed Parson y Bob Tarlton crearan el primer sistema de cable. Nogales, ciudad fronteriza vecina a Tucson, respondió así, tempranamente, a las necesidades de información surgidas de los constantes flujos migratorios entre ambas naciones.

Este paso inicial de la CATV mexicana marcó ciertos rasgos en su desarrollo: la programación, estrechamente vinculada a la de EEUU, así como una recurrente dependencia tecnológica que ha obligado a los operadores de sistemas de cable a adquirir en ese país sus principales insumos. Tal dependencia, sumada

³⁷ Covi Druetta, Delia. "De las señales de televisión a la convergencia tecnológica. La televisión por cable en México", Octubre-Diciembre, núm. 60, 2006. Disponible en <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/perspectivaimprimible.asp?idarticulo=2&rev=69.htm>, s/p.

al fortalecimiento local del consorcio Televisa en transmisión aérea y de cable, ha llevado también a buscar formas para mejorar las condiciones de adquisición de tecnología y contenidos.

Ante esto, la televisión por cable en México tuvo entre sus principales promotores a familias y capitales cercanos al Grupo Televisa a través de dos vías: la primera por medio de Cablevisión, empresa que comenzó a ofrecer el servicio de televisión por cable desde 1968 en el Distrito Federal; la segunda, bajo el nombre de Intermex, que se construyó gracias a las instalaciones de cableado y redes de conexión para diversos sistemas de televisión por cable en el norte del país.³⁸

Es preciso recordar que la televisión de paga es el sector televisivo que más ha crecido en los últimos años, al surgir empresas y plataformas que ofrecen este servicio en los distintos estados de la República Mexicana.

Este desarrollo se debe a tres circunstancias íntimamente vinculadas. La primera es de índole política; ya que desde principios de los años noventa el gobierno federal ha intensificado el impulso de políticas a través de la “neoregulación” con el objetivo de permitir la participación de la inversión privada tanto nacional como extranjera.

La segunda es de orden económico, puesto que la situación anterior ha propiciado inversiones significativas; generando fusiones y alianzas de capital entre empresas al constituirse mercados atractivos para su explotación y desarrollo de negocios, situación que ha repercutido en jugosas utilidades. Estas fusiones y alianzas no sólo se generaron entre operadores de los sistemas de televisión de paga, sino que han involucrado a empresas que ya tenían presencia

³⁸ Gómez, Rodrigo y Sosa, Gabriel. “La concentración en el mercado de la televisión restringida en México”, en *Comunicación y Sociedad*, núm. 14, julio-diciembre, pp. 109-142, México, Departamento de Estudios de la Comunicación Social, Universidad de Guadalajara, 2010. Disponible en <http://www.comunicacionysociedad.cucsh.udg.mx/>

en el mercado de la televisión abierta (particularmente Grupo Televisa). Y la tercera es la que tiene que ver con el desarrollo de las nuevas tecnologías y la convergencia entre los medios de comunicación y las telecomunicaciones que les permiten ofrecer un mayor número de servicios. Tal es el caso de Sky, cuyas características se abordan a lo largo de este capítulo.

2.1 Antecedentes generales de la televisión de paga en México

Después del sistema autorizado en Nogales, en 1948, promovido por residentes estadounidenses que querían contar con información de su país a través de la televisión, se produjo un receso.

En esos primeros años es importante destacar dos hechos, uno tecnológico y otro social: la aparición del videotape, en 1956, y la aprobación de la Ley Federal de Radio y Televisión, el 19 de enero de 1960.

Mientras el videotape, como innovación tecnológica, revoluciona la producción televisiva, reduciendo al mínimo los errores de la programación al aire, la nueva ley daba un marco jurídico específico al tema de los medios en México, hasta entonces regidos por la Ley de Vías Generales de Comunicación. Estos dos hechos en los albores de la historia de la CATV contribuyen a afianzar su desarrollo porque delimitan su campo específico de acción en lo técnico y en lo legal.³⁹

³⁹ Covi Druetta, Delia. "Televisión por cable en México. Una industria en busca de nuevos rumbos", en *Comunicación y Sociedad*, núm.35, pp.131-150, México, Departamento de Estudios de la Comunicación Social, Universidad de Guadalajara, 1999. Disponible en www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/.../131-150.pdf

Los orígenes de la CATV constituyen una excepción a la tendencia de los medios mexicanos del interior del país a subordinarse a las empresas del centro. En efecto, los primeros sistemas de cable no surgen en la capital sino en ciudades pequeñas del norte, en la frontera con EEUU. La CATV rompe así la tendencia centralista para dar lugar a una relativa independencia frente a la dinámica de atracción ejercida por las ciudades más destacadas y el Grupo Televisa.

En 1963, a casi diez años de la puesta en marcha del primer sistema, la Secretaría de Comunicaciones y Transporte (SCT) aprueba el funcionamiento de una segunda concesión: Piedras Negras, Coahuila. Un año más tarde inician las de Ciudad Acuña, Coahuila y Monterrey, Nuevo León.

Pero la verdadera expansión del cable se daría a partir de 1970, ya que entre ese año y 1975 los sistemas crecen a un ritmo del 39 por ciento anual (seis poblaciones al año, en promedio, se incorporan al servicio). Durante ese periodo se logra un notorio crecimiento en el tendido del cable.

De hecho, el año 1975 se constituyó como un momento clave para su desarrollo, ya que nació la Cámara Nacional de la Industria de Televisión por Cable, CANITEC, que al agrupar a los concesionarios, fortaleció la identidad de la CATV como sector industrial. Esta integración ocurrió poco después de que se diera a conocer el Reglamento del Servicio de Televisión por Cable de México, en 1972, que la definía como:

Aquel servicio que se proporciona por suscripción mediante sistemas de distribución de señales de vídeo y audio a través de líneas físicas, con sus correspondientes equipos amplificadores, procesadores, derivados y accesorios, que distribuyen señales de imagen y sonido a los suscriptores del servicio.⁴⁰

Como es posible observar, en esta definición se enfatiza en sus aspectos técnicos, al igual que en su condición de servicio por suscripción. Aunque en lo

⁴⁰ Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Reglamento del Servicio de Televisión por Cable de México*, 1972, p. 5.

sustancial no ha cambiado, el servicio se ofrece ahora bajo otras condiciones tecnológicas, jurídicas y de contenido.

La tendencia cambia en 1982, año en el que Miguel de la Madrid Hurtado inicia su periodo presidencial, también señalado como el año del comienzo de las políticas neoliberales en el país. En los primeros cuatro meses de ese gobierno se entregaron 18 permisos de funcionamiento o renovaciones.

Para finales de 1985 había en el país 74 sistemas de cable operando, los cuales reunían a poco más de 330.000 suscriptores.

Sin duda, los años ochenta fueron importantes en la historia de la televisión por cable mexicana, ya que debido al inicio de las políticas neoliberales se promovió un cambio sustantivo en el manejo de los medios en manos del Estado, los cuales terminarían poniéndose a la venta casi diez años después. Es decir, se generó la liberalización de la televisión restringida, beneficiada más adelante con adelantos tecnológicos como los procesos de digitalización y el DTH.

Entre los cambios más importantes, experimentados por la televisión por cable mexicana durante los años ochenta, destaca una modificación en el Reglamento de la Televisión por Cable (1980), a partir de la cual se liberaron las restricciones que existían sobre la publicidad; la creación, en 1987, de la Unión de Compras, que les permitiría realizar negociaciones, acuerdos y adquisiciones conjuntas para responder a las necesidades de insumos y elementos vinculados a los soportes técnicos de los sistemas.⁴¹

La Unión de Compras conjunta permitió a los operadores enfrentar con imaginación esta y otras crisis económicas subsecuentes, lo que los llevó a finales del siglo XX a que 328 ciudades mexicanas incrementaran el número de

⁴¹ Para mayor información sobre esta organización consultar <http://www.uniondecompras.com.mx/index.php/la-empresa>

suscriptores. Esta organización fue la respuesta adecuada para adquirir insumos tecnológicos y permitió a los cableros comprobar la fuerza de las gestiones conjuntas. Sin embargo, en el ámbito de las compras de contenidos, las dificultades subsistían, debido a que las cadenas internacionales habían iniciado la codificación de sus señales, por lo que su contratación era difícil y, sobre todo, constituía un gran desafío para cada sistema por separado.⁴²

Aprovechando la experiencia de la Unión de Compras e inspirados por este logro, los operadores de cable del interior del país concibieron una nueva estrategia organizativa que brindaría beneficios económicos y sociales a la CATV: se asociaron creando la Productora y Comercializadora de Televisión S.A. de C.V. (PCTV), una empresa capaz de negociar las mejores señales a un coste menor.

Desde la perspectiva de Santiago Druetta, la empresa PCTV inició sus operaciones, en 1990, respondiendo a la necesidad de los cableros mexicanos de unirse para lograr mejores condiciones en la adquisición de programación, en su producción, así como en las negociaciones con el gobierno federal. Adicionalmente, se consolidó como una empresa fuerte que la colocó en condiciones de igualdad frente a Cablevisión, la mayor cablera del país y única concesionaria del servicio en el Distrito Federal y áreas circundantes. A partir de entonces, entre ambas empresas, se estableció un juego de complementariedad y competencia que a la postre beneficiaría a los usuarios en materia de contenidos.⁴³

Para los receptores, la década de 1980 fue crucial debido a la aparición de innovaciones tecnológicas y a la gestión conjunta de los cableros, así como por importantes modificaciones del marco legal. Entonces existía, por un lado, una televisión abierta deficiente en términos de contenido (sobre todo informativos), y

⁴² Villamil Jenaro. *El sexenio de Televisa conjuras del poder mediático*, ed. Grijalbo, México, 2010.

⁴³ Druetta Santiago. *La televisión que no se ve: relaciones, a menudo imperceptibles, que fueron definiendo nuestra televisión*, .ed Eduvim, 2011 pag.95

por otro, se iniciaba una apertura hacia el mundo, propiciada por la globalización que beneficiaba a los sistemas restringidos de televisión.

La acelerada renovación tecnológica impactó en las producciones audiovisuales en serie, el consumo masivo, el menor costo de los receptores de televisión, entre otros, fueron factores que llevaron a las audiencias a valorar la recepción individual, la que encontraría en Internet, a finales del siglo XX, su máxima expresión. De la recepción familiar, característica de los años 50, 60 e incluso 70, se fue pasando a la individual.

Debido a las características ya mencionadas, la CATV se ha convertido en un medio que responde adecuadamente a las necesidades de las audiencias: programas diversos en contenido, géneros y origen. Surgiendo así, canales privados pero con programas culturales y sociales (en su mayoría extranjeros) que más tarde se harían temáticos y pasarían a integrar importantes grupos mediáticos.

Posteriormente, una vez en los años 90 y los primeros del siglo XXI se realizaron importantes modificaciones de orden legal, tecnológico y económico. De hecho, durante este periodo se concretó la aplicación de algunas innovaciones tecnológicas desarrolladas en décadas anteriores, como los sistemas DTH y la televisión de alta definición. Fueron también los años del paso de lo analógico a lo digital y los del mayor desafío: convertir a los concesionarios de sistemas de CATV en operadores de redes de telecomunicaciones, paso que el propio sector ha denominado.

El 7 de junio de 1995 se dio a conocer una nueva Ley de Telecomunicaciones que, entre otros cambios, aumentó de 15 a 30 años la duración de las concesiones del cable. Esta Ley agregó un aspecto novedoso: a partir de su aprobación los dueños de los sistemas de cable ya no serían concesionarios, sino operadores de redes públicas de telecomunicaciones, lo que

les permitiría aprovechar las ventajas de la compresión digital, ampliando la gama de servicios ofrecidos (telefonía, audio, transmisión de datos o servicios interactivos, entre otros).⁴⁴

Unos años antes, en 1993, el Reglamento de la CATV había experimentado cambios referidos a la integración de los capitales empresariales y al traspaso de concesiones. Estas modificaciones establecieron que los sistemas de CATV estarían comprendidos desde entonces en el sector servicios de telecomunicaciones. Esto abrió la puerta a la inversión extranjera.

Con el paso del sistema analógico al digital, los servicios se diversificaron, ampliándose también el rango de confiabilidad en el traslado de señales. Aunque tecnológica, tal transformación resultó ser la más importante que había experimentado la CATV desde sus inicios, repercutiendo tanto en lo económico como en lo social.

Como resultado de la unión entre factores tecnológicos y del modelo económico, que liberalizó las comunicaciones y abrió los servicios a la inversión extranjera, en 1994 aparece un nuevo sistema de televisión restringida: la DTH. Televisa anuncia entonces su proyecto SKY, con el que iniciaría el servicio de DTH en 1995. Se trató de una alianza estratégica multinacional que aprovechó la apertura legal y las posibilidades tecnológicas de la DTH.

2.2 SKY

Innova, S. de R.L. de C.V., es un negocio conjunto propiedad indirecta de Grupo Televisa S.A.B., una empresa mexicana constituida el 25 de Julio de 1996. Es la Compañía de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana. Inició sus servicios de televisión de paga con el nombre comercial de "**SKY**" el 15

⁴⁴ Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Reglamento del Servicio de Televisión por Cable de México*, 1995. Disponible en www.sct.gob.mx.

de Diciembre de 1996; mediante la transmisión digital de señales televisivas bajo la modalidad DTH (direct-to-home) vía satélite.⁴⁵

A través de sus subsidiarias y asociaciones estratégicas: produce y transmite programas de televisión, produce señales de televisión restringida, distribuye programas de televisión para el mercado nacional e internacional, desarrolla y opera servicios de televisión directa al hogar vía satélite, editoriales y distribución de publicaciones, presta servicios de televisión por cable, produce y transmite programas de radio, promueve espectáculos deportivos y eventos especiales, produce y distribuye películas, participa en la industria de juegos y sorteos, y opera un portal horizontal de Internet.⁴⁶

Es conveniente recordar que los sistemas satelitales de DTH utilizan satélites de poder medio o alto, para la transmisión de las señales a las antenas instaladas en casas, hoteles, comercios y condominios. En contraste a las señales transmitidas localmente por los sistemas conocidos como MMDS (multi-channel, multi-point distribution systems), la huella satelital de un sistema DTH puede cubrir grandes áreas, como aquellas donde la infraestructura de operadores de TV por cable es débil o nula, o bien, no está presente; claro ejemplo de las zonas rurales y montañosas de México.

De acuerdo con información distribuida a través de la intranet corporativa de SKY, el servicio que esta empresa proporciona está soportado por una Red Nacional de Distribución, una campaña de mercadotecnia bien orientada y un equipo altamente capacitado de servicio a clientes.

Esto, le ha permitido ser considerada como la empresa líder en el mercado de la televisión de paga en México, esto se debe a que, durante varios años, se ha

⁴⁵ En virtud de la escasez de literatura que se enfoque a esta empresa en particular, la mayor parte de la información que se presenta a lo largo de este capítulo se ha retomado de la *Intranet corporativa* de SKY, que ha sido consultada durante el mes de enero del 2013, sin que hasta el momento su contenido haya tenido alguna modificación.

⁴⁶ *Ibid.*

convertido en un auténtico centro de entretenimiento que combina la mejor programación exclusiva, avances tecnológicos, todo esto con el respaldo de algunas de las compañías más importantes en el ámbito de la comunicación a nivel mundial.

Desde hace una década aproximadamente esta empresa ha tenido como objetivo primordial crear el mejor sistema de entretenimiento de la era digital, lo cual ha logrado gracias a su alianza con empresas como Globo Comunicaciones e Participaciones S.A., Grupo Televisa, S.A., The Corporation Limited (hoy News Corporation) y más tarde Liberty Media International, Inc.

El propósito de tal unión ha sido desarrollar y operar una plataforma de servicios satelitales de DTH (televisión directa al hogar) que ofrezca sus servicios en todo el territorio mexicano y algunos otros países de Sudamérica para lograr, en el menor tiempo posible, el liderazgo en el mercado de la televisión de paga.

Debido a lo anterior, actualmente, SKY forma parte de una importante alianza entre dos de los gigantes de las comunicaciones a nivel mundial:⁴⁷

- 1) Grupo Televisa, que posee el 58.7% de participación; y
- 2) The DIRECTV Group, que cuenta con el 41.3%.

La ciudad de México es la sede de SKY, que cuenta con oficinas regionales en diversos puntos estratégicos del país, además de una sólida red de distribuidores y comercializadores que abarca más de 3 mil 300 puntos de venta en todo el territorio nacional. Gracias a esto, de acuerdo con información presentada por la misma empresa, en tan sólo una década, SKY se ha convertido en el sistema de televisión de paga más importante del país, con una base de más

⁴⁷ Intranet corporativa.

de un millón trescientos mil suscriptores, misma que se mantiene en constante crecimiento.⁴⁸

2.3 Misión, visión, valores y competencias corporativas de SKY

La Misión de SKY es la de llevar a sus clientes, tanto en México como en América Latina, lo mejor del entretenimiento a través de la televisión por suscripción brindándoles un servicio de excelencia utilizando tecnología de punta, respaldados con el mejor talento humano y maximizando el beneficio de sus accionistas.⁴⁹

Su visión se orienta a crecer como líder en el mercado con un enfoque al Cliente, haciendo de esta empresa un modelo de entretenimiento, servicio y tecnología.

En función de su misión y visión, SKY fomenta los siguientes valores organizacionales:⁵⁰

- 1) Maximización de Beneficios. Consiste en asegurar el aprovechamiento eficiente de los recursos, a fin de obtener el máximo beneficio económico en toda actividad realizada.
- 2) El mejor entretenimiento. Este valor enfatiza en contar con la mejor oferta de entretenimiento de acuerdo a las exigencias del mercado, asegurando la mejor programación para cada uno de sus productos.
- 3) Innovación. Aquí, lo que SKY busca es fomentar la generación constante de ideas y soluciones, para responder a un entorno altamente cambiante, implementando estrategias, métodos y procesos novedosos que incrementen la calidad en el servicio y la eficiencia en las operaciones.
- 4) El Mejor Talento Humano. Este valor se refiere a la búsqueda constante de un crecimiento integral individuo-organización con el que se aproveche al

⁴⁸ www.sky.com.mx

⁴⁹ <http://www.sky.com.mx/simple-page/acerca-quees>.

⁵⁰ Intranet.

máximo el talento interno, el cual se vea reflejado en una mejora continua de los procesos de negocio y sus resultados, sobre todo, con calidad humana.

- 5) Servicio de Excelencia. Mediante este valor, SKY pretende desarrollar y mantener una relación estrecha y duradera con su clientes, otorgándoles un servicio de excelencia, congruente y amable, detectando y respondiendo oportunamente a sus necesidades, de acuerdo a lo que la empresa está en condiciones de cumplir. Este valor también busca brindar el mejor servicio interno.
- 6) Tecnología de Punta. Este valor aspira a asegurar la vanguardia en cuanto a tecnología para que los productos de SKY satisfagan las exigencias de sus suscriptores, logrando que su experiencia sea siempre innovadora y de excelencia.
- 7) Ética. Lo que se busca con este valor es trabajar consecuentemente con todos los valores, llevando a cabo prácticas profesionales apegadas a los principios de honestidad, justicia y compañerismo. Respetando, en todo momento, las políticas y normas institucionales para hacer frente común a los retos.
- 8) Liderazgo en el Mercado. Con este valor se remarca la necesidad de mantener consolidado el liderazgo en el mercado a través de estrategias exitosas y la mejor calidad de los productos de SKY, contando así con el mayor número de suscriptores.
- 9) Unión de esfuerzos. Con este valor se busca ejercer las actividades individuales o grupales con plena consciencia de las implicaciones que para los otros conllevan (equipo de trabajo, clientes internos, clientes externos, y proveedores), trabajando como unidad por un mismo fin. Compartiendo el trabajo, el éxito y el aprendizaje.

Como parte vital de su estrategia organizacional, SKY ha diseñado diez Competencias Corporativas, que son definidas como “una serie de comportamientos que ayudan a alinear la forma en la que trabajamos en un mismo

sentido: Evolucionar para mantener nuestra posición de liderazgo en el mercado de televisión de paga”.⁵¹

Estas competencias, representan una oportunidad para que la empresa pueda ser mejor en sus diversos niveles (individual y grupal).⁵²

La primera competencia es la *adaptación*, que se basa en la realización de un ajuste de comportamientos a los cambios del entorno. Esto supone que una persona adaptable percibe los cambios como algo natural y cotidiano. Y sobre todo, no teme enfrentarlos, por el contrario, encuentra la manera de reaccionar ante ellos de forma efectiva. Es flexible para modificar su forma de actuar o de pensar y para considerar diferentes perspectivas.

La siguiente es la *apertura*, que consiste en el carácter inclusivo de los demás en su trabajo, permitiendo una participación abierta. Esta competencia implica el que una persona sepa escuchar y tomar en cuenta incluso las críticas. Pide opiniones y expresa las suyas. Involucra a otros en lo que hace y permite que los demás lo hagan con él.

Por otra parte, la *proactividad* requiere que las cosas sucedan independientemente de las circunstancias. Esto quiere decir que una persona “proactiva” actúa comprometidamente. No se detiene ni se da por vencida cuando se le presentan obstáculos. Es propositiva y creativa. Y de manera particular, busca siempre conseguir el resultado o cubrir la expectativa.

A su vez, *la accesibilidad* permite al empleado facilitar su trabajo y el de los demás fomentando buenas relaciones. Esta competencia hace que una persona sea accesible, y esté siempre dispuesta a cooperar con los demás. Requiere que sepa compartir y generar aportaciones que agilicen los procesos o movilicen flujos

⁵¹ SKY. *Manual de competencias corporativas*. Documento interno.

⁵² *Ibid.*, pp. 4-13.

de trabajo. Esta habilidad hace que la persona se vincule en relaciones de colaboración y cordialidad.

Por otro lado, la *iniciativa* es una competencia que hace posible que el empleado asuma la responsabilidad de mejorar por sí mismo aquello que quiere cambiar. Esto es fundamental en la empresa, ya que una persona con iniciativa no sólo identifica áreas de mejora, sino también da el primer paso para hacer algo al respecto. No se queda atado en el pasado ni en lo negativo, por el contrario, busca la manera de contribuir y se suma a la solución. Y especialmente, no espera que otros hagan las cosas por él.

El *sentido de urgencia* es otra competencia, esta hace que una persona responda oportunamente a las situaciones que se le presentan. Esto es posible gracias a que está pendiente de su entorno y actúa con rapidez cuando es necesario. Es hábil para solucionar problemas y para reinventar formas que ayuden al cumplimiento de objetivos.

En lo tocante a la *coordinación*, posibilita que un empleado trabaje efectivamente con otros y consiga logros en conjunto. Esto quiere decir que una persona que sabe coordinarse con otros trabaja en equipo, suma esfuerzos y llega con éxito a lo planteado. Asimismo, identifica los talentos de otros y puede reconocer sus propias áreas de mejora para complementar el trabajo común generando estrategias incluyentes y constructivas.

La competencia de *comunicación* requiere que una persona comparta oportuna y claramente la información que tiene en su poder, ya que solo alguien que sabe comunicar es consciente del otro. Reconoce que lo que posee puede beneficiar a alguien más y lo transmite a tiempo. Cuida la confidencialidad de la información, a la vez que hace saber a los demás lo que necesitan para hacer su trabajo.

La *anticipación* es una competencia que permite prever y tomar acciones para asegurar mejores resultados. Una persona que se anticipa piensa antes de actuar y es capaz de extender su visión para evitar errores o situaciones que dificulten el logro de sus objetivos. Tiene la facilidad de reconocer riesgos y genera alternativas para disminuir su efecto. De manera particular, considera posibles escenarios antes de ejecutar una actividad.

Finalmente, la competencia de *evolución* busca que la persona se mantenga al nivel de las exigencias y se comprometa con su desarrollo. Se mantenga actualizado y en mejora continua. Todo esto hace posible que se dé cuenta cuando necesita dar más de sí y actuar en consecuencia. Lo más importante de esta competencia es que requiere que un empleado esté abierto al aprendizaje constante y con base en ello se reorganice para maximizar su potencial.

2.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional de SKY se compone de la siguiente manera:

- Dirección General.

- Vicepresidencia de Distribución y ventas. Trata directamente con los distribuidores que se encuentran en México y Centro América. Es la encargada de ofrecer el servicio en plazas comerciales, locales etc. Con la finalidad de tener nuevos suscriptores.⁵³

Esta Vicepresidencia está integrada por la Dirección de Venta Directa y Subdirección de Venta Nacional que, a su vez, trabajan en coordinación con seis gerencias: Puntos de Venta, Telemarketing y call center externos, MDU (antena maestra), cambaceo, venta a suscriptores (VAS/VEA) e instalaciones.

⁵³ Loera López, Agustín. *Antena, Revista Interna*, número 22, Mayo, 2012, Contraportada.

Al mismo tiempo, la Vicepresidencia cuenta con 524 empleados, que se enfocan a la generación de ventas de calidad en paquetes Premium y forma de pago con tarjeta de crédito, ventas con equipos HD y multicajas. El trabajo conjunto de las diversas áreas y gerencias que forman parte de esta Vicepresidencia ha dado como resultado que SKY ocupe el primer lugar en calidad de venta, manteniendo los niveles más bajos de cancelación.

La Vicepresidencia de Administración y Finanzas. Es la encargada de todas las áreas que controlan la administración de la compañía, las cuales son:⁵⁴

1. Contraloría. Tiene a su cargo la contabilidad de las operaciones de la empresa en México y Centroamérica. Como parte de ésta es posible encontrar dentro de ellas se encuentran las subáreas de: ingresos, conciliaciones, cuentas por cobrar y pagar y el área de contabilidad.
2. Fiscal. Se encarga del cumplimiento de las contribuciones fiscales en México y Centroamérica.
3. Planeación Financiera. Se enfoca a la elaboración de los presupuestos de la empresa. También es responsable de analizar la rentabilidad de productos, de las propias áreas y de los proyectos de la compañía.
4. Logística. Se asegura que existan los insumos necesarios para la operación de la empresa en México y Centroamérica.
5. Compras. Negocia y administra todas las compras (grandes y pequeñas) de la empresa.
6. Tesorería. Maneja los recursos y administra toda la cobranza de la compañía. Es un área compleja ya que recibe y aplica más de 4 millones de pagos todos los meses.
7. Jurídico. Responsable de que SKY cumpla con la legislación en México y Centroamérica, además de la elaboración de contratos de proveedores de la compañía.

⁵⁴ Baldwin Boyancé, Michel. *Antena, Revista Interna*, número 23, Octubre, 2012, Contraportada.

8. Procesos: Área responsable de documentar los procesos y políticas de la compañía.

Asimismo, la Vicepresidencia de Administración y Finanzas ha estado enfocada en ayudar al área de sistemas con el fin de asegurarse que en SKY se cuenta con las herramientas necesarias para soportar y controlar la operación de la compañía.

Por otra parte, la Dirección de Contraloría se encarga de verificar que cada área cumpla con sus objetivos de operación, y al mismo tiempo comprueba la confiabilidad de los reportes financieros, el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones que se establece a nivel organizacional.

Igualmente, esta Dirección se enfoca a detectar de manera las probables inconsistencias o áreas de oportunidad de la empresa, de modo tal que se establezca una serie controles para su mejora, delimitando prioridades y el funcionamiento de trabajo para la elaboración de propuestas y para su aplicación. Jurídica.

Así, aparece la Dirección Jurídica de SKY como parte importante de la organización en los últimos años, ya que ha contribuido de un modo significado en el crecimiento que la empresa ha experimentado. Está conformada por dos equipos de trabajo: la Subdirección Regulatoria y Contenciosa y la Subdirección Jurídica Corporativa.⁵⁵

La Subdirección Regulatoria y Contenciosa se encarga de dar cumplimiento a las obligaciones de SKY ante las autoridades de cada país, la atención de queja ante Profeco y los organismos equivalentes a la región en el que opera; es decir da cauce a los litigios y controversias en los que la empresa se ve involucrada. Mientras que la Subdirección Jurídica Corporativa se enfoca a velar por los

⁵⁵ Ávila de la Torre, Ricardo. *Antena, Revista Interna*, número 20, Octubre 2011.

intereses jurídicos de las relaciones comerciales de SKY, tanto en México como en Centroamérica y República Dominicana, ante socios comerciales, proveedores y terceros en general.

Como es posible darse cuenta, la Dirección Jurídica es un área que participa y se involucra activamente en todos los procesos de la compañía, ya sea asesorando a cada área de la empresa en cuanto a sus nuevos proyectos, o bien redactando y negociando los contratos necesarios, identificando y previendo cualquier contingencia legal en las actividades de SKY.

A su vez, la Dirección de Mercadotecnia enfoca sus acciones en la misión más importantes de todo negocio: detectar oportunidades e impulsar el desarrollo de nuevos productos y servicios que garanticen el éxito, en este caso de SKY, en los pronósticos de ventas.⁵⁶

Las funciones generales del equipo de trabajo de esta Dirección consisten en promocionar y ejecutar programas de incentivos para suscriptores activos y suscriptores nuevos de SKY, además de coordinar las actividades promocionales que se requieran para el lanzamiento de producto o servicios. De igual forma, se dedica a elaborar estrategias de comunicación de marca, tanto para México como para Centroamérica y República Dominicana

Dichas estrategias incluyen el desarrollo de campañas publicitarias en medios impresos, electrónicos y online; la elaboración de un plan de medios que permita comunicar el mensaje de manera eficaz. También, brindar mantenimiento y actualización del contenido del sitio web, a través del que se publica la información de los productos y servicios de SKY. Crear material publicitario que es enviado junto con los estados de cuenta online que reciben los suscriptores.

⁵⁶ *Antena, Revista Interna*, número 22, Mayo 2012. P. 3.

Al mismo tiempo, se encarga de editar, imprimir y distribuir la revista SKYView, una publicación exclusiva para los suscriptores de SKY, en la que es posible consultar datos de programación e información útil para el entretenimiento de toda la familia.

Otra Dirección importante para la empresa es la de Operaciones. Una de las áreas más grandes de la compañía que se involucra en diferentes procesos tanto en México como Centroamérica y República Dominicana. Es la encargada de coordinar el proceso de actualización de domicilio y teléfonos de la base de los suscriptores, esto con la intención de mantener la información actualizada para su uso en diferentes temas, ya sea asegurar que los clientes reciban su revista SKY, o bien para que, en caso necesario, los técnicos puedan llegar de forma puntual y ágil a brindar el servicio requerido.⁵⁷

Además, coordina la atención en los servicios técnicos postventa a través de call center, supervisa la calidad de las instalaciones y reparaciones, asegurando la mejor definición en la imagen que reciben nuestros clientes. También, coordina la gestión de la cobranza en campo para recuperar los saldos adeudados, así como la recuperación de los decodificadores a través de despachos externos.

Por otra parte, la Dirección de Comunicaciones tiene como objetivo llevar a SKY hacia un estado de tecnología avanzado a través de innovaciones en los productos y servicios que ofrece la empresa.

Para lograr su objetivo, el área de comunicación cuenta con una sala de monitoreo, que es de las primeras áreas que existieron en la empresa, su función es garantizar que los canales que se transmiten en SKY cuenten con todos los elementos y parámetros de calidad; además ayuda al área de Servicio a Clientes a

⁵⁷ Marco Saucedo. *Antena. Revista Interna*, Número 18, Enero de 2011.

dar una mejor respuesta sobre lo que está ocurriendo en caso de una falla de señal. Al tiempo que se encarga del desarrollo de infraestructura DTH.⁵⁸

La Dirección de Comunicación también coordina el área de acceso condicionado, que tiene a su cargo la asignación de atributos de acceso a los contenidos que ofrece SKY, los cuales cambian de acuerdo con las necesidades de venta de cada contenido, es decir se colocan cerraduras en cada canal de acuerdo a las necesidades de transmisión.

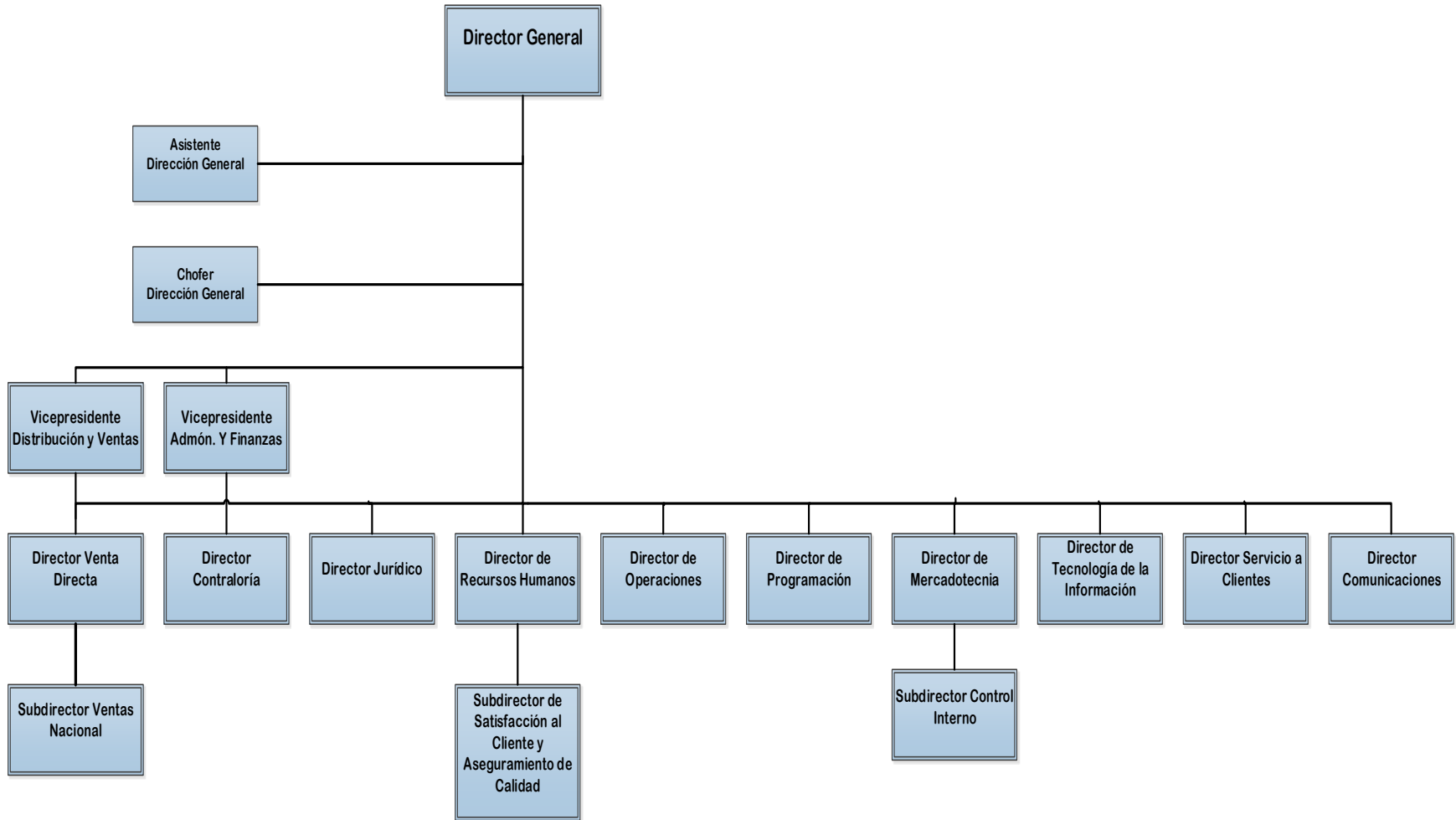
De igual modo, coordina el área de televisión interactiva y redes, que no es otra cosa que la entrega de las cajas receptoras de SKY, poseedoras de un componente similar a los navegadores de internet. Así como el área de telefonía, que tiene a su la infraestructura del call center de la organización, activa planes contingentes para resolver problemas que se puedan presentar y es responsable también de la telefonía administrativa.

Ahora bien, la Dirección de Servicio a Clientes es la encargada de mantener contacto directo con los clientes para solucionar sus necesidades, por lo cual coordina todos los Call Centers, dando cauce a las aclaraciones en relación con los saldos, realiza cargos, contrataciones de pagos por eventos e identifica si para satisfacer los requerimientos de algún cliente es necesario canalizarlo a otras áreas, sólo por mencionar algunas de sus actividades.

La Dirección de Tecnología de la información se encarga precisamente de desarrollar una serie de innovaciones en materia de Tecnologías de Información, mediante el uso de su infraestructura de red de comunicación avanzada, realizando una evaluación constantes de todos los procesos automatizados que se operan en cada una de las áreas administrativas, financieras y operacionales de la organización.

⁵⁸ Es un término usado para definir las transmisiones de TV desde satélites para su recepción en hogares, de ahí el acrónimo DTH, que resume direct-to-home, o directo al hogar. También se le conoce como "Direct Broadcast Satellite" (DBS o transmisión directa satelital).

Imagen 4. Organigrama de Sky



Finalmente, la Dirección de Recursos Humanos tiene como funciones principales la selección y el reclutamiento de personal, la administración de sueldos, prestaciones y beneficios, la capacitación constante de los empleados de todas las áreas. El desarrollo organizacional, la motivación de los trabajadores, así como su promoción laboral dentro de la empresa.

También se aboca a garantizar al cliente la satisfacción y aseguramiento de calidad de los servicios que brinda la empresa, es decir controla y evalúa constantemente el desempeño de los trabajadores, con el objetivo de asegurar la calidad en la gestión del desempeño de los empleados, la evaluación de los procesos internos y escuchar la voz de los clientes, que es precisamente el área objeto de estudio en esta tesina.

2.5 El área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad

De manera inicial, en el área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad se define la noción de calidad como la detección y respuesta adecuada a las necesidades de los suscriptores de acuerdo a las leyes, políticas y procedimientos, estándares, criterios y normas establecidas en la empresa y en los países en los que se brinda el servicio.

En función de lo anterior, la visión de la empresa consiste en sustentar su crecimiento a través de la mejora continua del servicio que ofrece, desarrollando el talento de su personal a partir de la detección de sus áreas de oportunidad. Este aspecto permite establecer su misión, que se enfoca, precisamente, a subsanar las áreas de oportunidad, a través de encuestas de satisfacción, evaluación de las interacciones con sus clientes, las quejas, sugerencias y comentarios que brindan, para mejorar continuamente los servicios que ofrece.

A partir de la evaluación de llamadas que realizan los clientes, el área de calidad de SKY tiene como objetivo verificar que las operaciones en el desempeño

de sus funciones lo hagan con el enfoque al cliente, respetando las políticas y procedimientos organizacionales; garantizando en todo momento un servicio de excelencia. Por este motivo, entre sus funciones destacan:⁵⁹

- a) Evaluar el desempeño del agente para identificar áreas de oportunidad en el desarrollo de sus actividades, de manera que se logre colaborar con los supervisores en la retroalimentación de sus actividades.
- b) Evaluar las eficiencias de los procesos para identificar áreas de oportunidad en la atención a los suscriptores, que se detectan mediante la calificación de los procesos, para realizar propuestas de mejora en la atención al cliente
- c) Evaluar la voz de cliente.
- d) Elaborar diagnósticos a partir del monitoreo extraordinario sobre los agentes, para obtener mayor información acerca de algún comportamiento que afecte su desempeño.
- e) Registrar las inconsistencias documentales para la corrección o elaboración de documentos operativos.
- f) Aplicar encuestas telefónicas para obtener información que dé cuenta de la opinión de los suscriptores sobre temas diversos acerca de SKY
- g) Participar en los ejercicios de calibración de la campaña para cerrar criterios de evaluación tanto con analistas como con la operación
- h) Elaborar reportes sobre temas o aspectos que afecten el desempeño del call center

⁵⁹ Intranet.

- i) Participar en la elaboración de los estándares de evaluación de las diferentes campañas

Con base en las funciones del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad, existe una serie de “responsabilidades”, a las que todos los integrantes tenemos que sujetarnos:

Predicar con el ejemplo. Se refiere a los lineamientos que orientan nuestra conducta, tanto dentro como fuera de la empresa, la cual precisa apegarse a lo establecido en la misión y visión organizacional, así como a los valores y competencias corporativas, ya que una de las premisas de la empresa es que al abandonar las instalaciones continuamos formando parte de ella.

Respetar y observar las políticas y procedimientos de la compañía. Alude a la relación que existe entre nuestra labor y el respeto que debe existir hacia el desempeño de las actividades de los ejecutivos; ambas siempre apegadas a las políticas y procedimientos.

Conducirse con honestidad, imparcialidad y objetividad. Esto es, realizar nuestras actividades sin perder de vista que la información que proporcionemos sea lo más objetiva posible; que no esté basada en juicios o interpretaciones personales.

Dar información clara y oportuna de los hallazgos realizados. Se destaca la importancia de que la información que proporcionemos deber ser comprensible y, sobre todo, enviada a los ejecutivos a la brevedad, para que reduzcan las áreas de oportunidad.

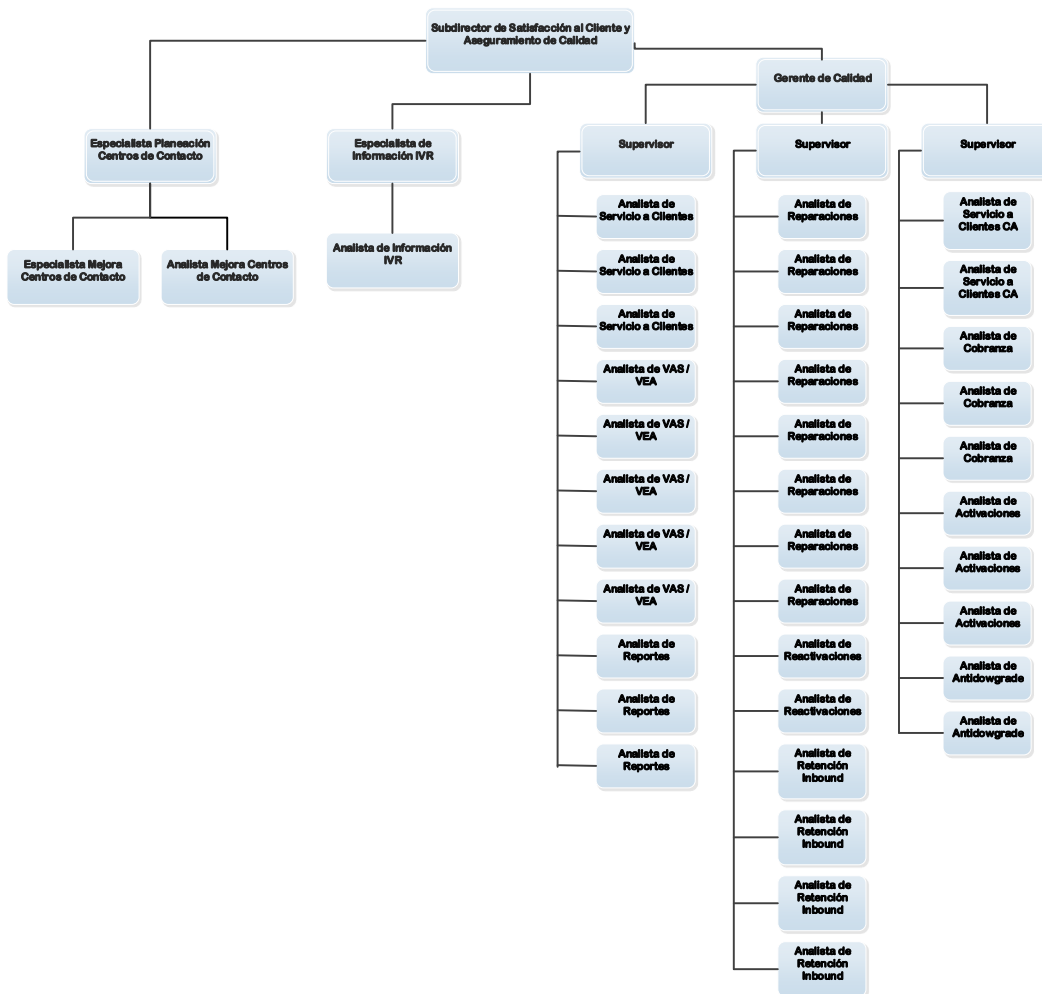
Proporcionar el servicio de la misma forma en que “nosotros” esperaríamos recibirlo. Es decir, se enfatiza en que debemos proporcionar a nuestros clientes,

tanto internos (los diferentes call center de la empresa) como externos (el usuario final) un servicio de calidad.

Finalmente, cumplir con el objetivo del área, es decir se espera que realicemos las funciones asignadas, apegándonos a las políticas y procedimientos de la compañía, con honestidad, imparcialidad y objetividad, dentro de los tiempos establecidos.

Para lograr los objetivos anteriores, y como se puede apreciar en la imagen 5, el área se organiza de la siguiente manera:

Imagen 5. Organigrama del área



El área es coordinada por una subdirección, ésta es la encargada de Coordinar el desarrollo de proyectos encaminados a la optimización de procesos de gestión y atención al cliente en Call Center, a fin de mantenerlos en los niveles de eficiencia y satisfacción necesarios para el cumplimiento de objetivos y metas establecidos en el área.

Entre sus funciones se encuentran:

1. Analizar información relevante al Call Center para detectar o determinar riesgos en los procesos de atención al suscriptor y generar propuestas o soluciones.
2. Supervisar y validar proyectos relacionados al análisis y mejora de los procesos operativos en el Call Center y la satisfacción del cliente.
3. En conjunto con el Gerente de Calidad y los encargados de la operación de los diferentes Call Centers, diseñar los estándares de evaluación de llamadas con el fin de cumplir las metas, objetivos y visión del negocio.
4. Diseñar el Plan Anual de Encuestas de Satisfacción, para aplicación a los diferentes Centros de Contacto.
5. Diseñar el Estándar de Calidad de Ventas, para evaluar al distribuidor SKY, de acuerdo a la Normatividad Comercial Vigente y a su desempeño comercial
6. Coordinar la correcta administración de los sistemas necesarios para la recolección de información de los procesos de atención a suscriptores. así como la que proporcionan directamente nuestros clientes, por medio de encuestas, quejas y sugerencias.
7. Integrar esfuerzos para producir e implementar mejoras en los procesos y prácticas existentes que impactan el servicio al cliente.
8. Coordinar la integración de un tablero de indicadores de Calidad de Ventas, Que permita conocer el desempeño de cada distribuidor, de los Comercializadores Máster y de las oficinas regionales.

9. Analizar Información del negocio a nivel global que impacte al cliente y al Call Center, para detectar tendencias y áreas de oportunidad que permitan la toma oportuna de decisiones relacionadas con el desempeño del Call Center.
10. Analizar los resultados de Calidad de Venta para emitir un informe de desviaciones y alertas de incumplimiento. Que faciliten el seguimiento a los resultados mensuales de los distribuidores; así como vigilar la efectividad de los planes de acción implementados por la Vicepresidencia Comercial.
11. Diseñar estrategias, cambios, mejoras o re-ingenierías de procesos para ser negociadas con las diferentes áreas buscando mantener una mejora continua del servicio que ofrecemos.
12. Coordinar las actividades de diversas áreas y grupos multidisciplinarios para asegurar la eficiencia en la utilización de los recursos así como el alcance de los objetivos y procesos destinados a la atención del suscriptor.
13. Orientar al equipo de trabajo para que mantengan conductas que respeten y cumplan con la Visión, Misión y Valores de SKY así como su Código de Ética, políticas, procedimientos.

La Gerencia de Calidad se enfoca a Planear, Implementar, Administrar y dar seguimiento al Plan Anual de Encuestas de la Subdirección de Satisfacción al Cliente y Al plan de medición de la calidad de Ventas, para proponer e implementar mejoras.

Entre sus funciones principales destacan:

1. Diseñar las Encuestas de Satisfacción e Investigación del Mercado de acuerdo al Plan Anual de Encuestas de la Subdirección. con el objetivo de medir sistemáticamente la satisfacción de nuestros suscriptores
2. Programar la recolección de muestras telefónicas y correo electrónico de acuerdo al Plan Anual de Encuestas de la Subdirección

3. Supervisar la aplicación encuestas telefónicas a los suscriptores de SKY para obtener información de la percepción opinión de los Suscriptores con respecto al servicio que brinda y retroalimentar a los encuestadores en caso de detectar áreas de oportunidad.
4. Coordinar los proyectos de medición de satisfacción de acuerdo al Plan Anual de Encuestas de la Subdirección.
5. Diseñar los reportes del plan de calidad de ventas de Quejas, Satisfacción, Casos relevantes y alertas de incumplimiento al estándar de calidad de ventas, para complementar el reporte mensual de calidad de ventas obteniendo indicadores adicionales.
6. Obtención de datos para conformar e integrar las bases de Calificación de la Calidad de Ventas e indicadores adicionales como las quejas o el índice de satisfacción.
7. Validar las calificaciones de la Calidad de Ventas para confirmar la integridad y veracidad de la información, así como analizar los resultados de la medición de Calidad de Venta.
8. Monitorear que las sanciones y quejas sean aplicadas acorde al Estándar de Calidad y a la Normatividad de Ventas.
9. Emitir informe de desviaciones al Estándar de Calidad y la Normatividad de Ventas, para llevar control y documentar las desviaciones encontradas.
10. Integrar Alertas de incumplimiento al Estándar de Calidad y a la Normatividad de Ventas en casos donde existan desviaciones al estándar.
11. Documentar los procedimientos correspondientes a su tramo de control.
12. Administrar y garantizar la operación de los sistemas de la subdirección de satisfacción al cliente y aseguramiento de la calidad (NICE y SPSS).

A su vez, de esta Gerencia dependen 3 supervisoras encargadas de verificar la correcta evaluación y análisis de los procesos operativos que se ejecutan en el Call Center y la aplicación de encuestas de satisfacción al cliente,

así como integrar en las acciones de mejora interna y externa a los Analistas de Calidad a su cargo, con la finalidad de elevar el nivel de servicio que brinda la empresa.

Entre sus funciones se encuentran:

1. Supervisar la evaluación de llamadas telefónicas así como el análisis de la eficiencia de los procesos de atención al cliente, para identificar áreas de mejora y retroalimentar en caso de encontrar áreas de oportunidad.
2. Conducir el análisis de los resultados de áreas de oportunidad detectadas en la evaluación de llamadas y procesos de atención al cliente, para brindar retroalimentación.
3. Atender solicitudes de diagnósticos (evaluaciones extraordinarias), para su ordenamiento, aplicación y entrega de información, de acuerdo a los requerimientos solicitados.
4. Supervisar la aplicación de encuestas telefónicas a los suscriptores de SKY para obtener información de la percepción y opinión de los Suscriptores con respecto al servicio que brinda, retroalimentando a los encuestadores en caso de detectar áreas de oportunidad.
5. Coordinar, supervisar y orientar los ejercicios de calibración de resultados en conjunto con los Analistas de Calidad, para explicar los criterios de cumplimiento y evaluación con el personal de Operación.
6. Supervisar y dar continuidad a la elaboración e implantación de las actualizaciones a los estándares de evaluación de las diferentes campañas para enriquecer la evaluación y la detección de áreas de mejora.
7. Coordinar la elaboración de reportes de productividad e información general del área asegurando el contenido y calidad de la información para la entrega en tiempo y forma.
8. Supervisar el registro de las inconsistencias documentales que se encuentren en los diferentes procesos de Call Center para su corrección o documentación, así como dar seguimiento a su corrección.

9. Orientar al equipo de trabajo hacia el respeto y cumplimiento de la Visión, Misión y Valores de la empresa, su Código de ética y políticas
10. Organizar y participar en la capacitación del personal, retroalimentando los progresos, mejoras y áreas de oportunidad hasta conseguir un desempeño consistente de Analista de Calidad nuevos y en proceso de mejora.

Si bien en el área existen los especialistas de planeación de centros de contacto y de información IVR, en este caso no se rescatan sus funciones, ya que éstas no se enfocan a la labor principal del área que es evaluar las diferentes campañas que otorgan el servicio directo a los suscriptores.

Capítulo 3 **DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD**

En los capítulos anteriores, por una parte, se destacaron las características principales de la comunicación organizacional tanto externa como interna. De esta última, se enfatizó en su tipología: ascendente, descendente y horizontal; así como sobre las herramientas más comunes (intranet, teléfono, buzón de sugerencias, correo, etc.) que emplea el personal de una empresa para interactuar cotidianamente.

De igual manera, se rescataron los rasgos primordiales de la empresa objeto del análisis. Para ello, fue necesario mostrar los antecedentes históricos de la televisión por cable en México, que es el rubro o sector en que se inserta SKY, esto permite comprender el proceso de evolución de la empresa, lo que, a su vez, facilita visualizar su estructura organizativa y, a la par dar cuenta de sus procesos y medios de comunicación interna.

Una vez realizado lo anterior, se está en condiciones de iniciar el diagnóstico de la comunicación interna del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad de esta organización, ya que es una área importante, pues a través de las actividades que en ella se realizan es posible determinar el nivel de calidad que ofrece la empresa, así como evaluar las políticas y procedimientos que se están llevando a cabo, y en función de ello, determinar qué acciones se pueden implementar para mejorar no sólo al área misma, sino a toda la organización.

Es preciso recordar que, en un nivel general, la palabra diagnóstico alude a un conjunto de procesos que permiten conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales.

Desde el punto de vista organizacional, el diagnóstico aporta un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una

intervención fructífera. De esta forma, las intervenciones incluyen acciones concretas enfocadas a mejorar el funcionamiento.

Aplicado a la comunicación organizacional, el diagnóstico hace posible conocer las dificultades y/o limitaciones que enfrentan los integrantes de una empresa en la transmisión y recepción de los mensajes.

En efecto, un conocimiento básico de los problemas de los niveles organizacionales es importante casi en todo diagnóstico, pues constituye un elemento decisivo para entender a los grupos e individuos.

3.1 Auditoría de comunicación interna

Antes de aludir al diagnóstico de comunicación interna es importante mencionar que éste forma parte de lo que se conoce como Auditoría de Comunicación Interna, la cual, “es una herramienta de medición cuali-cuantitativa que permite evaluar el nivel de la efectividad con que circulan los mensajes así como de las estrategias de comunicación”.⁶⁰

La auditoría puede implementarse antes y/o después de poner en funcionamiento un plan de comunicación, ya sea para modificarlo de acuerdo a los problemas detectados o para generar un nuevo plan, si es que la organización al momento no cuenta con ninguno.

Esta herramienta permite conocer los puntos estratégicos que el plan deberá trabajar en el largo plazo, esto es, hace posible detectar las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización, por tal motivo, constituye un paso indispensable para el diseño de un plan estratégico.

A decir de Brandolini, Gonzáles y Hopkins, la auditoría de comunicación interna evalúa:

⁶⁰ Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins, Natalia. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires, DIRCOM, 2009, p. 52.

La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia. La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización. Las necesidades de la información en los distintos niveles de la organización en cuanto a su calidad y volumen. La satisfacción de los empleados y la calidad del clima laboral. La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales. Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.⁶¹

Como se puede apreciar, la auditoría de comunicación interna permite conocer las funciones comunicacionales y las causas que las generan. De igual forma, ofrece la posibilidad de corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple suministradora de información, mejorando su aporte a la visión, misión y objetivos de la organización. Pero principalmente, sirve para establecer los lineamientos de un plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

Lo anterior es posible gracias a que la auditoría detecta situaciones que afectan el proceso de comunicación al interior de la empresa, entre las que destacan:

1. Falta de comunicación entre sectores
2. Falta de información de la actividad del sector
3. Falta de conocimiento de nuevas normas

Ahora bien, para realizar una auditoría de comunicación interna se emplean instrumentos como la observación, la entrevista individual y grupal, la encuesta, el análisis de los canales; permitiendo elaborar un diagnóstico, para finalmente dar paso al diseño estratégico de comunicación interna.

⁶¹ *Ibíd.* P. 53.

Así entonces, solo a través de la auditoría es posible realizar el diagnóstico de la comunicación interna del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad en SKY.

3.2 Metodología

La auditoría de comunicación interna del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad en SKY se realizó a través del proceso de observación, análisis de los documentos internos del área, y un cuestionario en forma de Escala tipo Lickert.

Esto permitió caracterizar previamente la realidad comunicacional actual de la organización. Se constituyó como una fase casual e informa, logrando así una aproximación a la estructura interna del área.

3.2.1 La observación.

A lo largo de tres años aproximadamente, ha sido posible observar algunas situaciones referentes a la dinámica en la comunicación interna en el área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad, parte de las cuales están contenidas en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Resultados de la observación

Aspectos	Descripción
La comunicación con los jefes inmediatos	Cordial, aunque no siempre. Jefes inmediatos informan y orientan sobre las actividades a desarrollar. Información e instrucciones transmitidas de manera informal. Analistas no comprenden ni cuentan con la misma información Jefes no cuentan con la información suficiente para resolver inconvenientes, y se apoyan en otros analistas con más experiencia. Cambios constantes no anticipados, improvisados.

	Gerente y supervisoras del área se interesan en los problemas laborales y personales de los analistas.
La comunicación con los compañeros de trabajo	Existen grupos dentro del área de acuerdo con las diferentes actividades que se desarrollan. No comunicación efectiva entre participantes de distintos grupos. Existen diferencias entre compañeros del área por las responsabilidades correspondientes. Algunos jefes carecen de las habilidades necesarias para gestionar y resolver conflictos. Se generan escasas actividades de integración. Cuando existe algún atraso en el trabajo de los analistas, se les brinda apoyo, aunque no siempre de manera voluntaria.
La comunicación con otras áreas	Teléfono, el correo electrónico, comunicación cara a cara, medios de comunicación más empleados. El correo electrónico es fundamental, porque posibilita la existencia de registros. Las juntas o reuniones no efectivas, debido a un alto porcentaje de cancelación y a la inapropiada conducción. Las instrucciones que se proporcionan no se encuentran documentadas.
En cuanto a los medios	El uso del celular personal. No existen manuales de procedimientos internos. Intranet única fuente de consulta. No existen tableros de anuncios ni buzón de sugerencias. Las extensiones telefónicas y el correo electrónico principales medios utilizados para la comunicación dentro y fuera del área. Juntas mensuales con analistas del área.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, la comunicación entre los analistas y sus jefes inmediatos normalmente suele ser cordial, se muestran interesados en informar a los primeros sobre las actividades a desarrollar dentro del área, así como en darles a conocer la información necesaria del puesto. No obstante, en algunas ocasiones los segundos abusan de su posición y se muestran agresivos y groseros con sus subalternos, lo cual dificulta la transmisión de los mensajes.

Por otra parte, las instrucciones o cambios en cuanto a alguna actividad a desarrollar dentro del área son transmitidas de manera informal, lo cual provoca que los analistas no cuenten con la misma información, pues no siempre la comprenden de igual modo.

Si bien es cierto que los jefes están dispuestos a orientar y asesorar a los analistas para desempeñar las actividades, esto se complica debido a que ni siquiera ellos mismos cuentan con información suficiente brindar apoyo, menos aún para resolver inconvenientes que pudieran llegar a presentarse. Por este motivo, los analistas prefieren buscar la ayuda de compañeros con más experiencia.

Otro aspecto que contribuye a que la comunicación entre los analistas y los jefes inmediatos no sea efectiva, es la improvisación de actividades, es decir, no existe una programación o planeación adecuada acerca de las prioridades del área.

Por otra parte, la comunicación de los analistas con el gerente del área es más eficiente, ya que los primeros no necesitan consultar a los segundos para tomar alguna decisión.

Al mismo tiempo, tanto las supervisoras como el gerente se interesan no sólo en los problemas laborales, sino también en las cuestiones personales de quienes están a su cargo, por ello, los escuchan y externan alguna sugerencia u opinión.

Acerca de la comunicación entre compañeros de trabajo, es bastante evidente que se han formado algunos grupos, de acuerdo con el tipo de funciones y responsabilidades que realizan sus integrantes. Esto, sin lugar a dudas, repercute de manera poco positiva en la comunicación entre ciertos grupos, lo cual

obstaculiza que se lleven a cabo, en tiempo y forma, algunas actividades en el área.

Los conflictos se generan por la distribución inadecuada de las actividades y funciones, ya que mientras algunos analistas sólo se dedican a realizar las evaluaciones, otros, además de esto, certifican las evaluaciones con “calificación de cero”, es decir, también cumplen con actividades de supervisión, sin que por ello tengan una retribución extra.

Si bien existen algunos grupos cuya comunicación se establece de manera armoniosa y efectiva, son los menos por lo que el ambiente se vuelve tenso. Esto se evidencia durante cada fin de mes, cuando se tienen que entregar resultados a cada “campana”, y es necesario realizar correcciones o ajustes en la información.

Cabe precisar que la palabra “campana” se emplea para designar a un área de trabajo que se encarga de realizar determinada tarea.

En relación con los jefes de los grupos entre los que existen conflictos, nunca se ocupan de minimizar el impacto de los problemas en el área. De hecho, prácticamente, no existen estrategias de integración grupal, o para fomentar el trabajo en equipo.

Por otra parte, en lo que toca a la comunicación con otras áreas, en el área de SCAC los analistas saben y entienden la importancia de la actividad que desarrollan para la campana a la que evalúan. Esta información se les otorga al ingresar al área, a través de la “Bienvenida”. A pesar de esto, las otras áreas con las que se colabora no comparten información relevante para la realización de las evaluaciones, por lo que los resultados del área SCAC se ven afectados.

Los medios más utilizados para comunicarse con otras áreas son: el teléfono, el correo electrónico y la comunicación cara a cara. De éstos, el correo

electrónico es muy importante ya que permite la existencia de un “registro” de la información que se envía.

La comunicación cara a cara se lleva a cabo mediante reuniones (juntas semanales) que tiene diferentes objetivos, realizar aclaraciones, unificar criterios para efectuar las evaluaciones, no obstante, no se cumplen los objetivos mencionados ya que, la mayor parte del tiempo, las reuniones son canceladas.

Además, es bastante frecuente el uso de celulares personales para comunicar asuntos importantes en el área, esto provoca que la información fluya de una manera limitada, y que las instrucciones proporcionadas no se encuentren adecuadamente documentadas.

3.2.2 Análisis de los documentos internos del área.

Es preciso mencionar que el área de SCAC carece de un manual de procedimientos internos, de tabloneros de anuncios, o bien buzones de sugerencias para el personal. La única fuente de consulta para realizar las evaluaciones son los documentos que se encuentran en la intranet, que son guías específicas en las que se indican los aspectos a considerar en determinada evaluación. Entre estos documentos se encuentran los Estándares de Evaluación, los Boletines y las Encuestas.

Los primeros contienen los criterios de evaluación que son utilizados para evaluar a los ejecutivos de las diferentes áreas que integran la empresa (Retención Inbound, Ventas, Activaciones, Reparaciones, Antidowngrade, Cobranza, Reactivaciones, Hard decline y Tarjeta vencida, Servicio a clientes México y Centro América).

Los Boletines contienen información sobre la IVR, por sus siglas en inglés, (Interactive Voice Response), SKY para que los ejecutivos apoyen a los suscriptores en la navegación en el IVR (Menú Telefónico).

Las Encuestas se constituyen como un documento con el cual se busca mejorar la atención de SKY a los suscriptores. Se realizan de forma periódica y abordan diferentes aspectos del servicio, ya sea mediante llamadas telefónicas o correo electrónico.

3.2.3 Cuestionario

El cuestionario, aplicado a los analistas del área de SCAC, se tituló “Los medios de comunicación interna”. El objetivo de este instrumento consistió en conocer su opinión sobre la utilidad de los medios de comunicación tanto dentro como fuera del área. La participación fue voluntaria.

La escala que se utilizó es una escala tipo Likert, en este tipo de escalas se ofrece una afirmación al sujeto y se pide que la califiquen del 0 al 4 según su grado de acuerdo con la misma. Estas afirmaciones pueden reflejar actitudes positivas hacia algo o negativas. Las primeras se llaman favorables y las segundas desfavorables, Es muy importante que las afirmaciones sean claramente positivas o negativas, toda afirmación neutra debe ser eliminada.

El cuestionario consta de 33 preguntas las cuales están divididas en cuatro dimensiones: 1) la comunicación con los jefes inmediatos, 2) la comunicación con los compañeros de trabajo, 3) la comunicación con otras áreas y, 4) en cuanto a los medios.

En la primera dimensión “La comunicación con los jefes inmediatos”, se quiere saber cómo consideran que es la comunicación con los jefes tanto descendente como ascendente.

En la segunda dimensión “La comunicación con los compañeros de trabajo” cómo es la comunicación entre compañeros, si tienen problemas que puedan ser causantes de conflictos que afecten el desempeño dentro del área.

La tercera dimensión “La comunicación con otras áreas”, se pretende saber cómo se comunican los analistas del área con las demás áreas con las que tienen contacto

En la cuarta dimensión “en cuanto a los medios”, se quiere saber si consideran eficiente o no los medios utilizados.

Una primera aplicación del cuestionario se realizó a una persona “de confianza” que tuviera las mismas características de los destinatarios finales. Se le pidió que completara el cuestionario en voz alta, tanto en la lectura del mismo como en los pensamientos que pasaran por su mente. Cuando terminó de responderlo se le solicitó que expresara su opinión sobre las diferentes preguntas: facilidad de contéstalo, extensión, preguntas confusas, delicadas, etc.

Como siguiente paso, expertos llevaron a cabo una revisión crítica del cuestionario, y realizaron algunas sugerencias para mejorarlo, éstas fueron básicamente en referencia a cuestiones de sintaxis.

Posteriormente, con el objetivo de optimizar el cuestionario, se realizó la prueba piloto.

3.2.3.1 La prueba piloto.

Desde el punto de vista de Fernando García Córdoba, la prueba piloto o sondeo:

Es una aplicación experimental del cuestionario, lo más cercano a la encuesta real, pero se aplica sólo a un pequeño grupo. Los sujetos deben tener la misma distribución de edades, características, nivel escolar y cualquier otra propiedad relevante para el estudio.⁶²

Para este mismo autor, en esta aplicación también es imprescindible que el encuestador sea el mismo que aplicará la versión definitiva, de manera que tenga claridad sobre los objetivos de la investigación, ya que la finalidad de la prueba es comprobar “si el cuestionario satisface los objetivos, está orientado al sujeto, favorece la comunicación y se comprenden las preguntas, entre otros asuntos”.⁶³

A la luz de estos planteamientos, la prueba piloto se aplicó a 5 analistas del área de Satisfacción al Cliente y Aseguramiento de Calidad. Al inicio se les dio a conocer el objetivo de la prueba, y del estudio, así como las instrucciones correspondientes.

Los participantes en la prueba piloto dijeron comprender las preguntas del cuestionario, por lo que indicaron que era comprensible y que la extensión era aceptable.

Un analista comentó que le parecía innecesario que estuviera la respuesta opción de respuesta “indiferente”, porque a su parecer sólo se puede responder sí o no.

Desde luego que, para el análisis de la información, dicha respuesta es imprescindible, por lo que, para evitar confusiones, se mantuvo la opción, sólo se cambió por la expresión “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”.

⁶² García, Córdoba Fernando. *El cuestionario. Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*, Limusa-Noriega Editores, México, 2004, p. 60.

⁶³ *Íbid.*

Otro participante señaló que hacían falta preguntas más directas que abordaran la comunicación con los jefes, por tal motivo, se agregaron 5 preguntas en la primera dimensión “La comunicación con los jefes inmediatos”, pasando de 10 a 15 preguntas.

Ahora bien, el tiempo de respuesta oscilo entre 25 minutos y 35 minutos en promedio.

Una vez realizados los cambios mencionados se procedió a la aplicación final.

3.3 Resultados

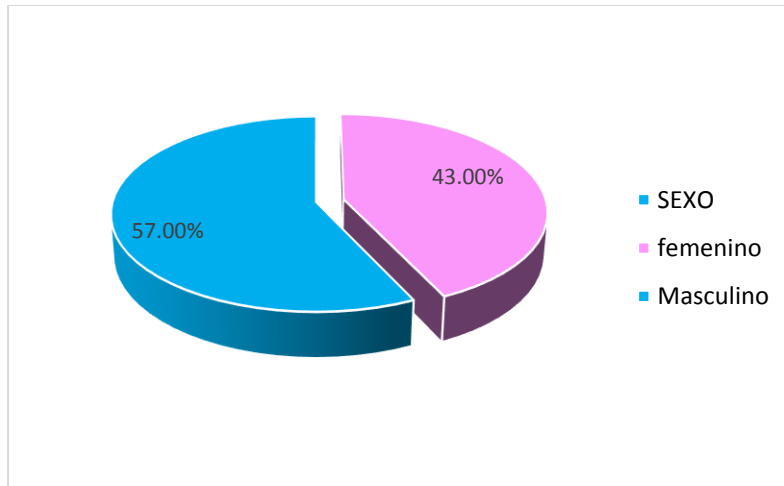
En este apartado se presenta la información que se obtuvo mediante la aplicación definitiva de la escala tipo Likert. En primer lugar, se incluye el perfil de la población que participó en el estudio, aquí se destacan: sexo, edad, antigüedad, nivel de estudios y área de conocimientos. Posteriormente, se muestran los datos logrados en las cuatro dimensiones establecidas con anterioridad: I) la comunicación con los jefes inmediatos, II) la comunicación con los compañeros de trabajo, III) la comunicación con otras áreas y, IV) en cuanto a los medios.

Cabe mencionar que sólo se describen los porcentajes correspondientes a las opciones por cada pregunta, ya que esto sirve de base para realizar, en el apartado siguiente, el análisis DAFO correspondiente.

3.3.1 Perfil de la población

La población total estuvo constituida por 33 personas, de éstas, tal como se aprecia en la gráfica 1, el 57% fueron hombres, mientras que el 43% correspondió a las mujeres.

Gráfica 1. Sexo

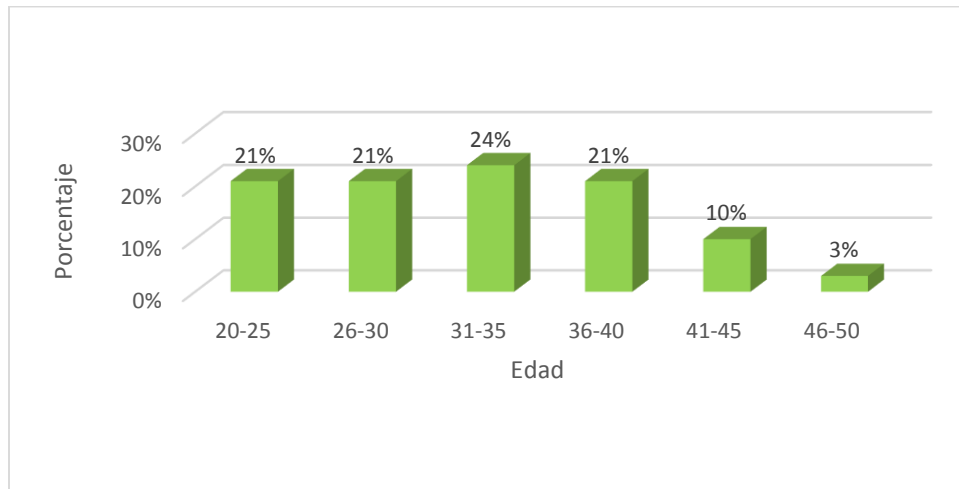


Fuente: elaboración propia

La edad promedio de los participantes fue de 32.5 años, con un rango mínimo de 22 años y el máximo de 49.

De acuerdo con la gráfica 2, el rango de edad que cuenta con el mayor porcentaje es el de 31 a 35 años con 24%, le siguen de 20 a 25, 26 a 30 y 36 a 40 con 21%, respectivamente. De 41 a 45 años con 10%, y de 26 a 50 con sólo 3%.

Gráfica 2. Edad

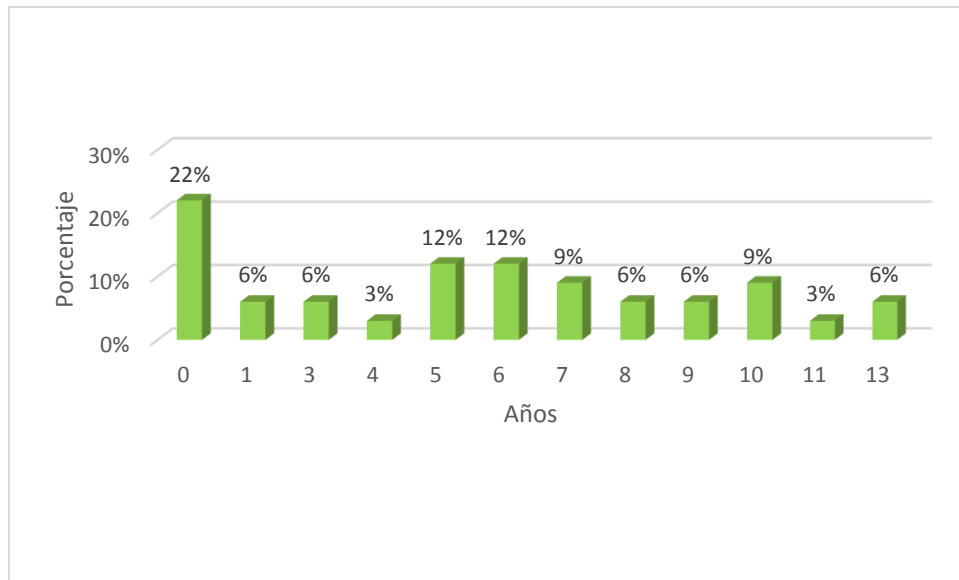


Fuente: elaboración propia

Estos datos indican que las personas que laboran en el área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad de SKY son adultos jóvenes.

Acercas del tiempo de laborar en la empresa y en el área, de acuerdo con la gráfica 3, el 22% lleva menos de un año, mientras que el 12% corresponde a quienes tienen trabajando entre 5 y 6 años, el 9% a los que han laborado 7 y 10 años, respectivamente; el 6% a quienes lo han hecho 1 y 3 años.

Gráfica 3 Antigüedad

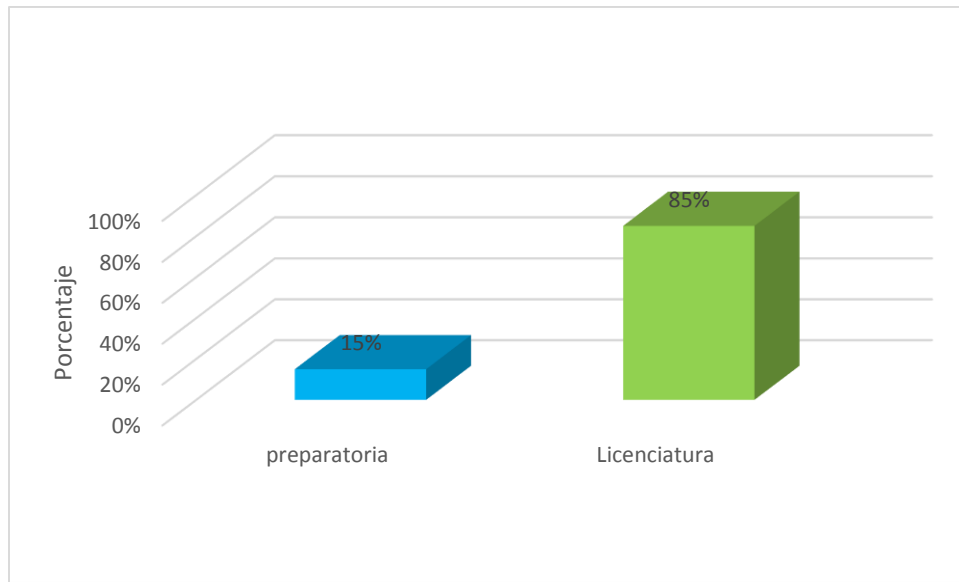


Fuente: elaboración propia

A su vez, también 6% se atribuye a quienes lo hacen desde hace 13 años. Y el 3%, pertenece a quienes llevan trabajando 4 y 11 años.

Por otra parte, el nivel de estudios de los integrantes del área es de licenciatura con 85%, y preparatoria con 15% (gráfica 4).

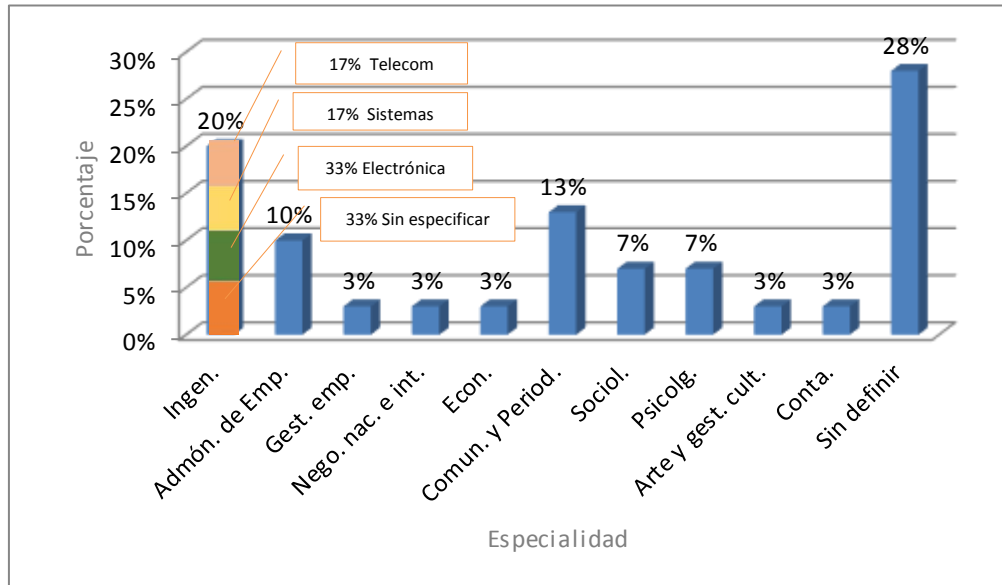
Gráfica 4 Nivel de estudios



Fuente: elaboración propia

En relación con la especialidad de aquellos que cursaron una licenciatura tal como se observa en la gráfica 5, el 28% de analistas que laboran en el área no especificó; el 20% corresponde a ingenierías (de éstas, 17% a Telecomunicaciones, 33% en Electrónica, 33% no especificó, y 17% en Sistemas –computación–). A su vez, el 13% le atañe a Comunicación y Periodismo, el 10% a Administración de Empresas, 7% a Sociología y Psicología, respectivamente. Con 3% se ubica el resto de carreras.

Gráfica 5. Especialidad



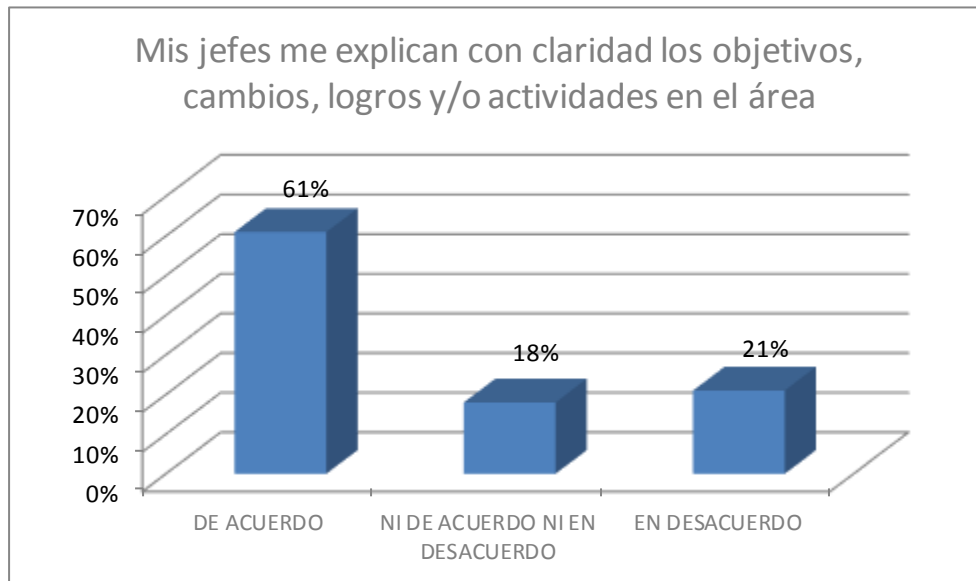
Fuente: elaboración propia

3.3.2 Dimensión I. La comunicación con los jefes inmediatos.

En esta dimensión se buscó conocer los rasgos de la comunicación que establecen los analistas del área con sus jefes inmediatos.

Como se puede apreciar en la gráfica 6, el 61% de los participantes señaló estar de acuerdo en que sus jefes les explican con claridad los objetivos, cambios, logros y/o actividades en el área; el 21% opina lo contrario, mientras que el 18% no se comprometió con su respuesta.

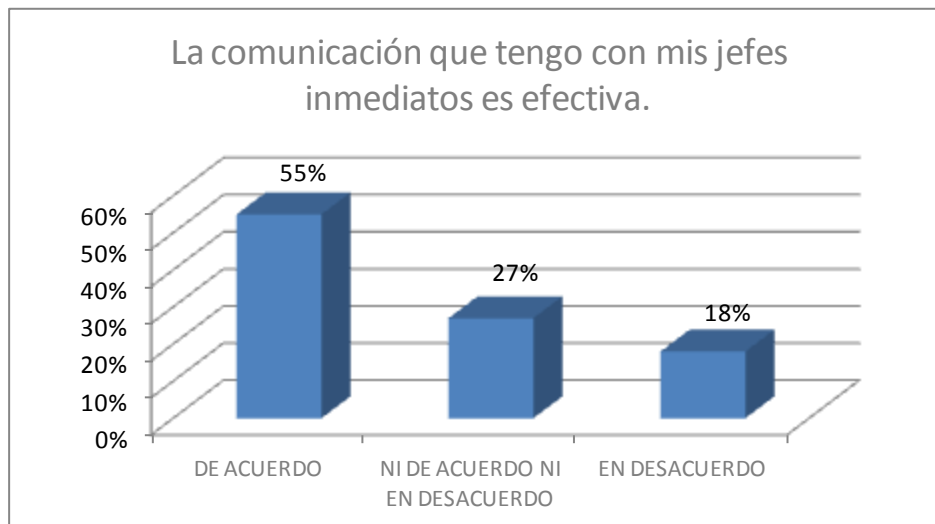
Gráfica 6 Explicación clara



Fuente: elaboración propia

A su vez, en la gráfica 7, se distingue que mientras el 27% se mostró apático en sus respuestas, el 55% coincide en señalar que la comunicación que tiene con sus jefes inmediatos es efectiva, al mismo tiempo, el 18% opinó lo contrario.

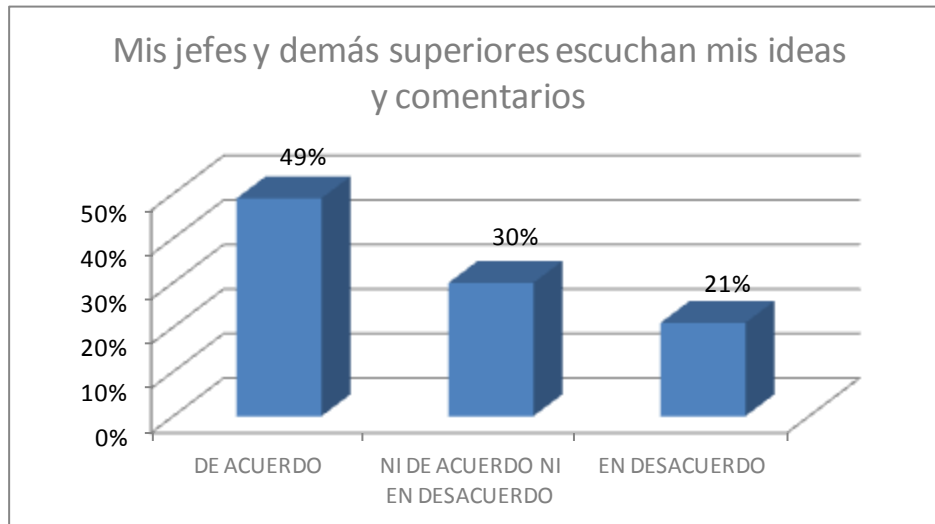
Gráfica 7. Comunicación efectiva



Fuente: elaboración propia

Acerca de si sus jefes inmediatos y demás superiores escuchan sus ideas y comentarios, el 40% considera que esto sí sucede, mientras que 21% lo niega, a la vez que el 30% no se comprometió con su respuesta (gráfica 8).

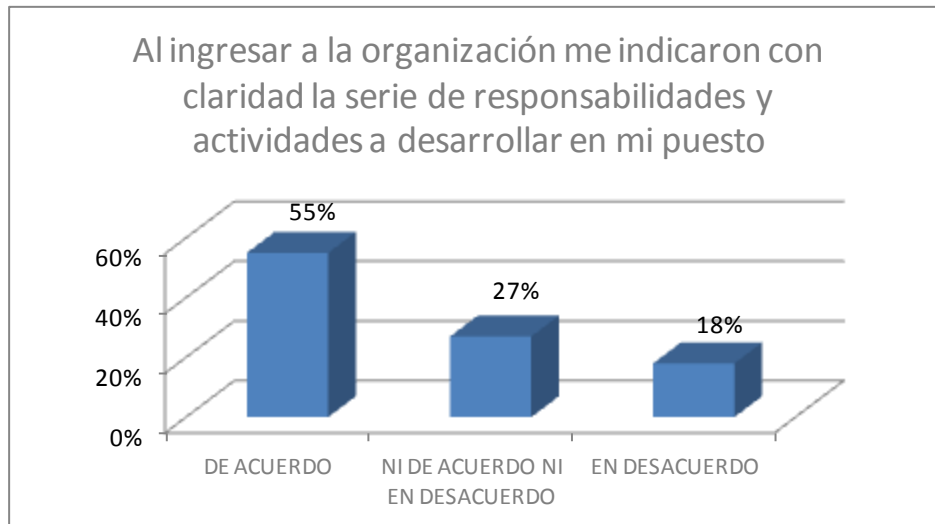
Gráfica 8. Me escuchan



Fuente: elaboración propia

En relación con el hecho de si al ingresar a la organización sus jefes les indicaron con claridad las responsabilidades y actividades a desarrollar como parte de su puesto de trabajo (gráfica 9), más de la mitad de las personas (55%) indicaron que así fue, mientras que 18% opinó lo contrario, y un 27% no se comprometió con su respuesta.

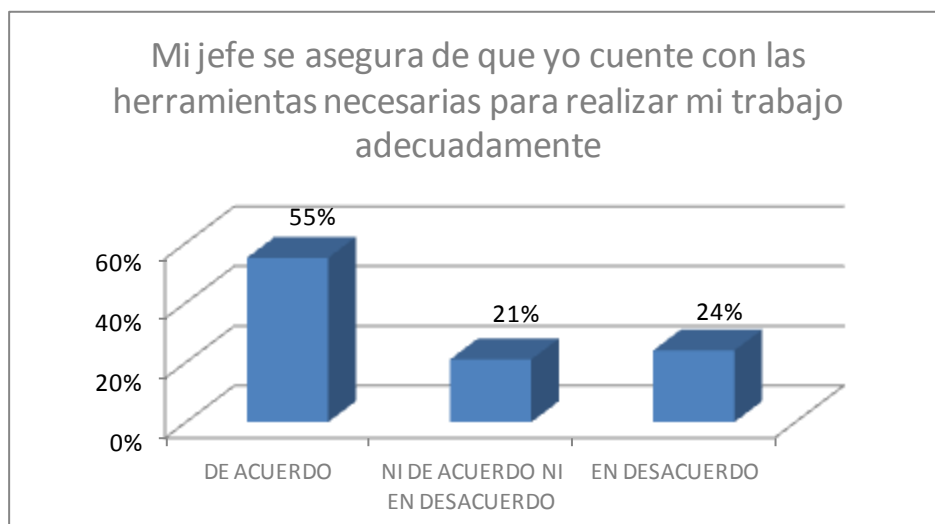
Gráfica 9. Me indicaron con claridad



Fuente: elaboración propia

El 55% de los participantes en este estudio coincidió en señalar que su jefe inmediato se asegura de que cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo adecuadamente (gráfica 10); el 24% opinó lo contrario, mientras que el 21% prefirió no comprometerse con esta pregunta.

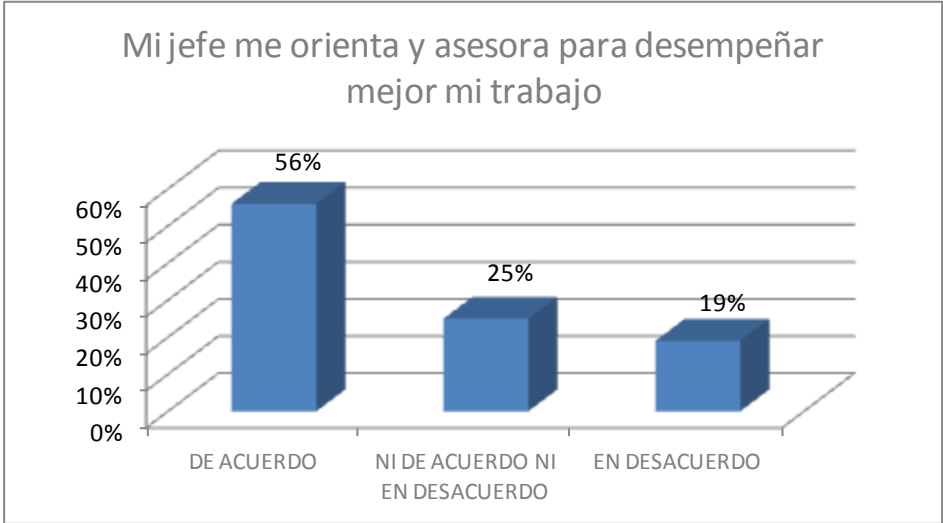
Gráfica 10. Mi jefe se asegura



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, acerca de su jefe inmediato le orienta y asesora para desempeñar de una mejor forma su trabajo (gráfica 11), el 56% señaló estar de acuerdo, el 19% lo contrario, mientras que el 25% prefirió no comprometerse.

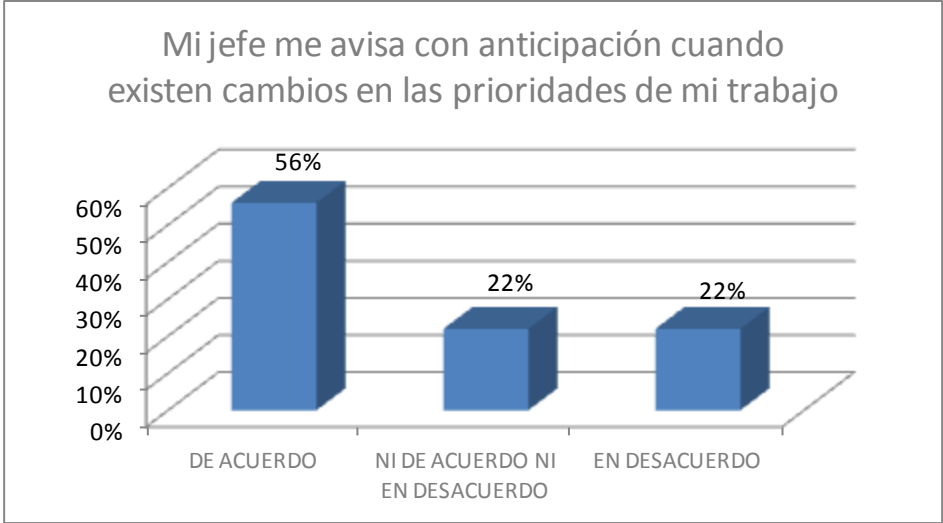
Gráfica 11. Me orienta y asesora



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 12 es posible advertir que el 56% considera que su jefe inmediato le avisa con anticipación cuando existe alguna modificación en las prioridades de su trabajo a realizar, el 22 % opinó que esto no sucede, y el restante 22% prefirió no comprometerse.

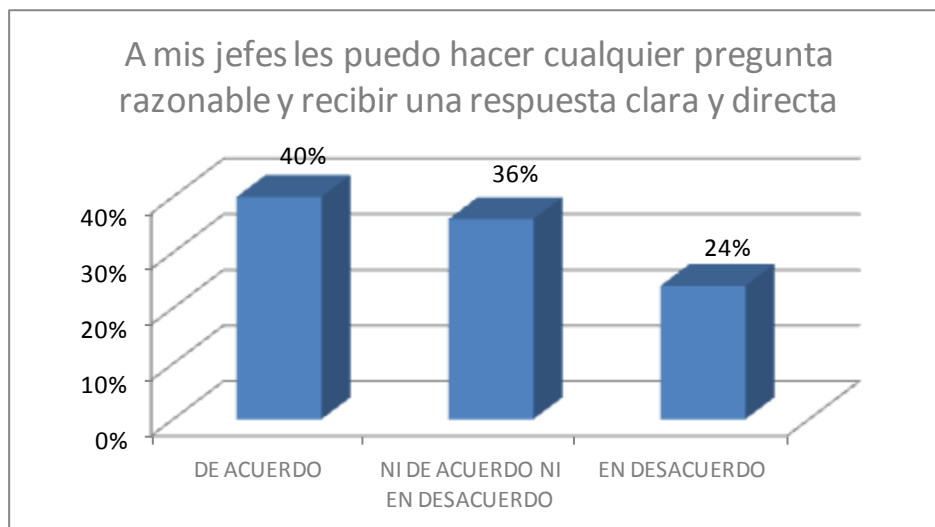
Gráfica 12. Me avisa con anticipación



Fuente: elaboración propia

En la pregunta acerca de si al hacer una pregunta a sus jefes inmediatos reciben una respuesta clara y directa (gráfica 13), el 40% estuvo de acuerdo, el 24% en desacuerdo, y el 36% no se comprometió

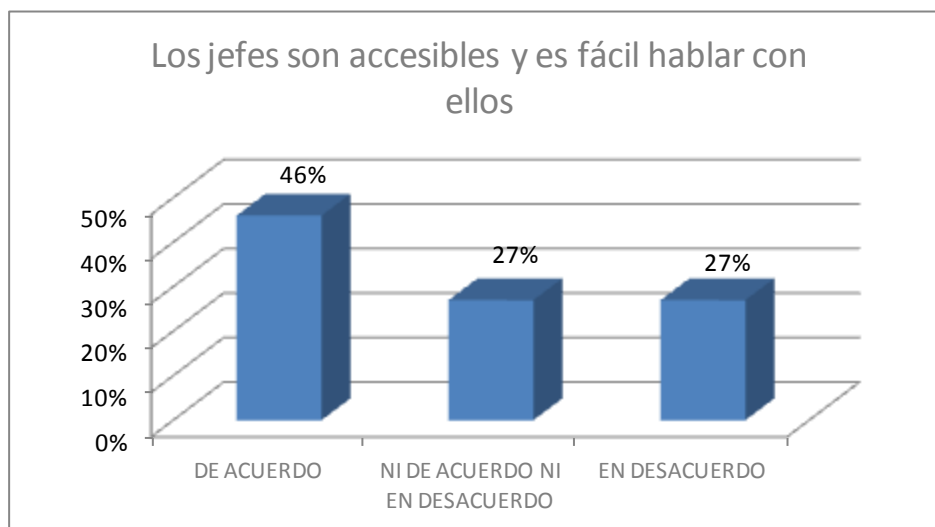
Gráfica 13. Recibe una respuesta clara y directa



Fuente: elaboración propia

Finalmente, en esta dimensión el 46% considera que sus jefes son accesibles, mientras que el 27% no opina lo mismo, y el mismo porcentaje no se comprometió con su respuesta.

Gráfica 14. Jefes accesibles



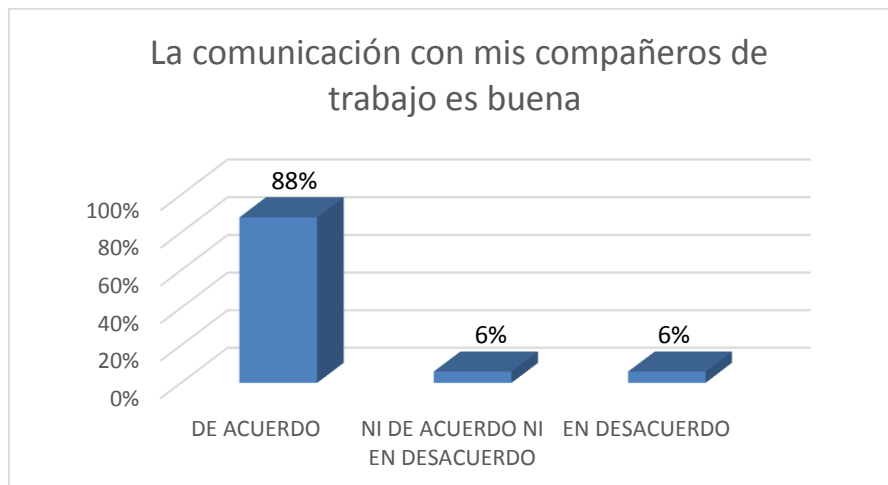
Fuente: elaboración propia

3.3.3 Dimensión II. La comunicación con los compañeros de trabajo

En esta dimensión se buscó conocer la opinión de los analistas del área en relación con la comunicación que establecen con sus compañeros de trabajo.

En primer lugar, el 88% considera que la comunicación con sus pares es buena, mientras que el 6% opina lo contrario, y el mismo porcentaje (6%) prefirió no comprometerse (gráfica 15).

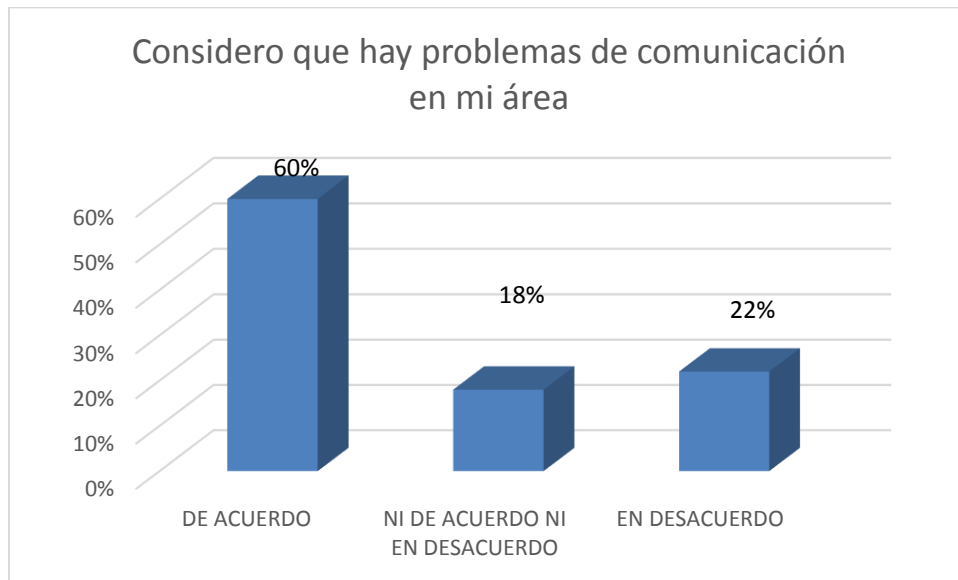
Gráfica 15. Comunicación buena



Fuente: elaboración propia

Según los datos contenidos en la gráfica 16, el 63% considera que existen problemas de comunicación en su área, el 22% opina lo contrario, y el 15% no se comprometió.

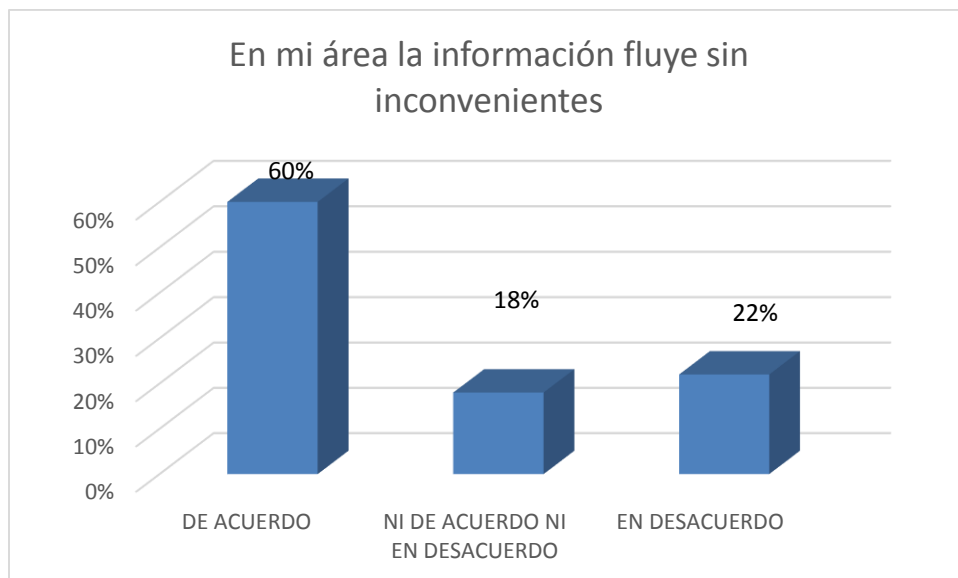
Gráfica 16. Hay problemas de comunicación



Fuente: elaboración propia

En lo que se refiere a si en el área la información fluye sin inconvenientes, tal como se aprecia en la gráfica 17, el 46% afirmó que así sucede, sin embargo, el 30% consideró que esto no es así; el 24% prefirió no comprometerse con su respuesta.

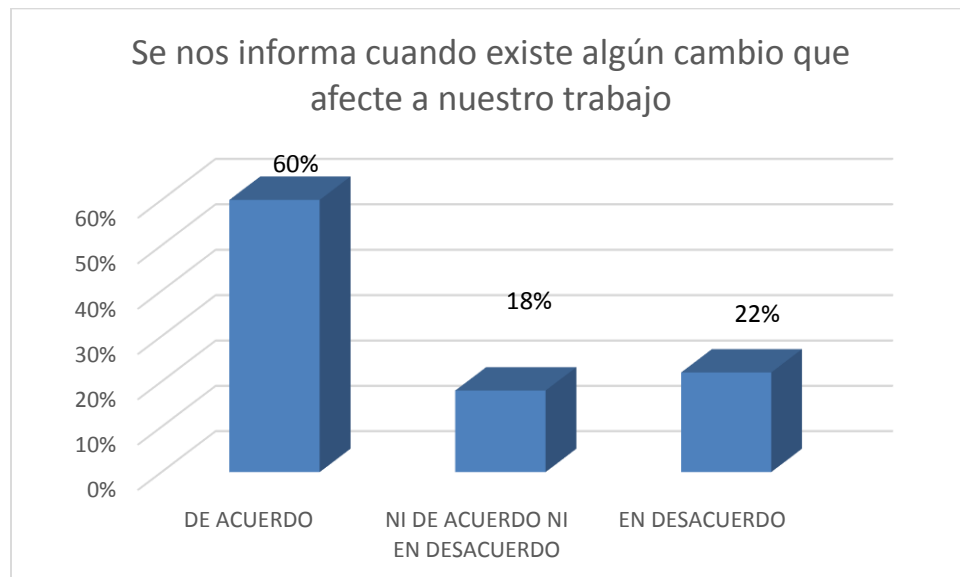
Gráfica 17. La información fluye



Fuente: elaboración propia

A su vez, según la gráfica 18, 60% de los analistas respondió estar de acuerdo con el hecho de que se les informa cuando existe algún cambio que afecte su trabajo, no obstante, esta afirmación se contradice con los porcentajes de aquellos que dijeron no estar de acuerdo (22%) en que esto suceda, y con el de que quienes no se comprometieron (18%).

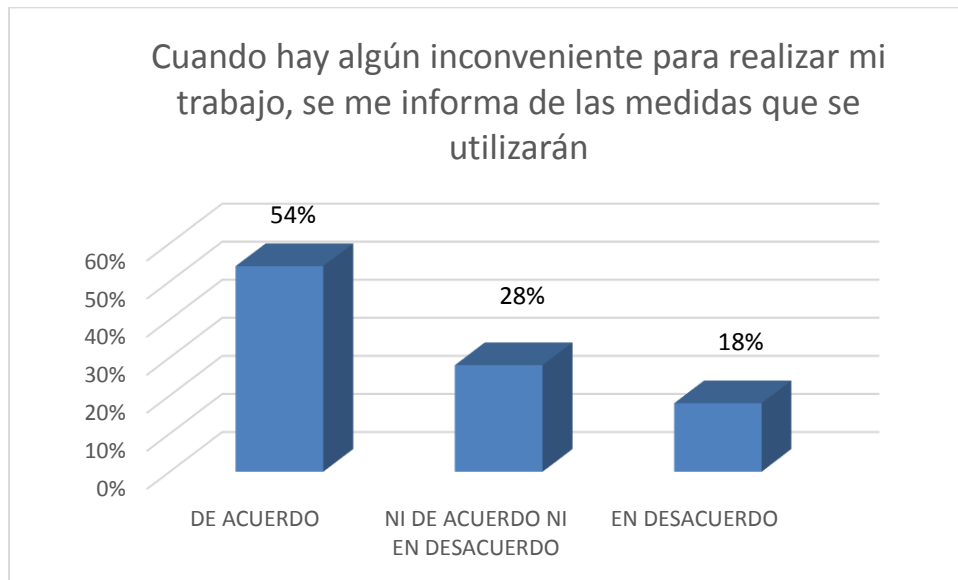
Gráfica 18. Se nos informa algún cambio



Fuente: elaboración propia

En caso de existir algún inconveniente que interfiera con su labor, el 54% afirmó que se le hace saber cuáles serán las medidas a tomar, para el 18% esto no sucede así, mientras que el 28% se mantiene sin comprometerse con su respuesta (gráfica 19).

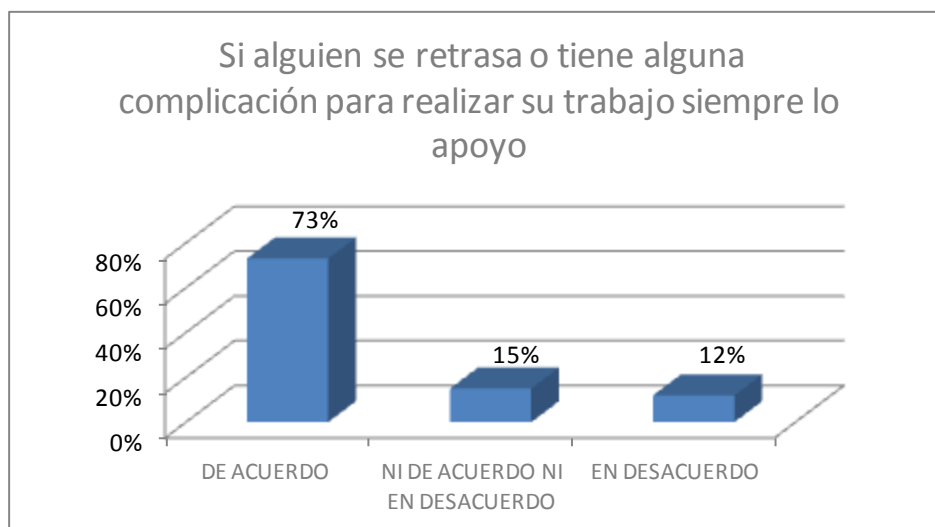
Gráfica 19. En inconveniente se me informa de las medidas



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el 73% de los analistas del área afirmó que cuando alguno de sus compañeros tiene problemas para realizar su labor, siempre está dispuesto a apoyarlo; el 12% señaló lo contrario, mientras que el 15% no se comprometió (gráfica 20).

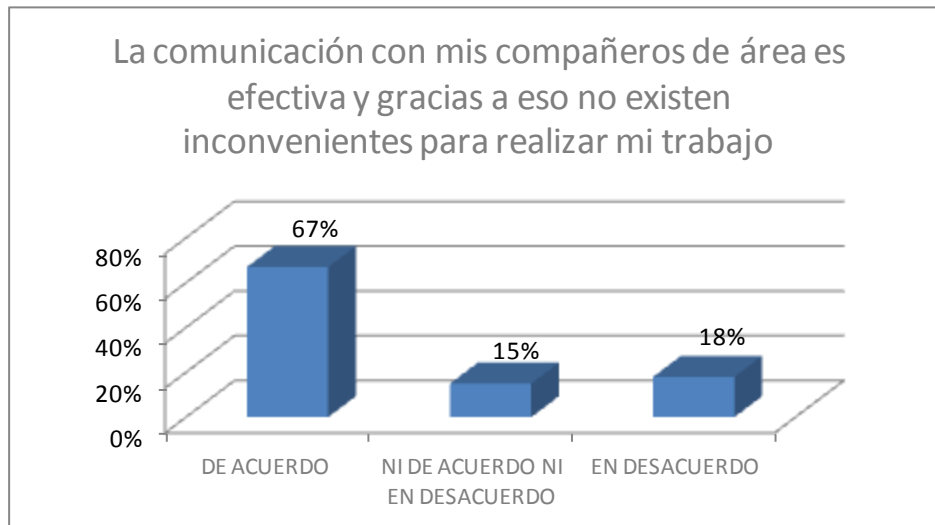
Gráfica 20. Si alguien se retrasa



Fuente: elaboración propia

En la gráfica 21, se observa que el 67% opinó que, debido a que la comunicación con sus compañeros en el área es efectiva, no tiene inconvenientes para realizar su trabajo, para el 18% esto no sucede, mientras que el 15% no se comprometió.

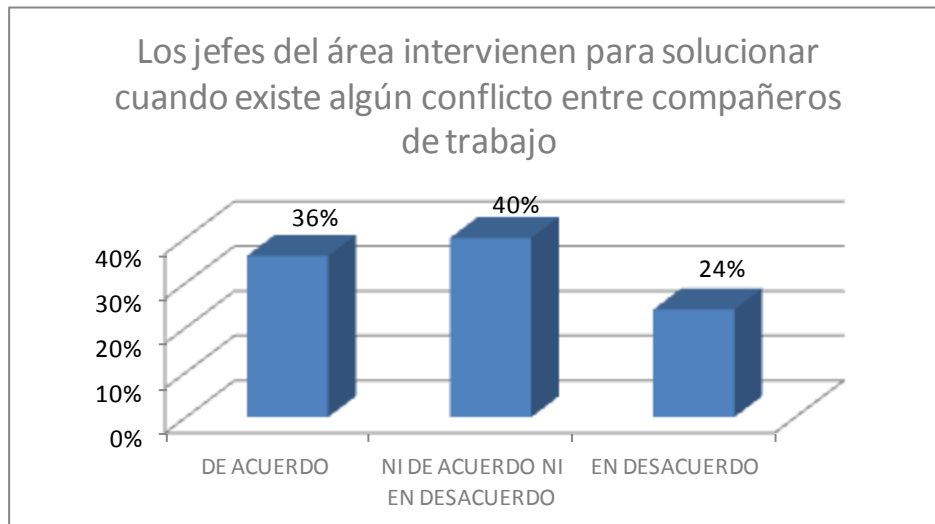
Gráfica 21. Comunicación con compañeros es efectiva



Fuente: elaboración propia

Asimismo, tal como se distingue en la gráfica 22, en esta ocasión cuando se cuestionó a los analistas acerca de si los jefes del área intervienen para solucionar algún conflicto de trabajo entre compañeros, el porcentaje mayor correspondió a quienes prefirieron no comprometerse con su respuesta (40%), mientras que el que atañe a aquellos que consideraron que esto sí sucede se ubicó en 36%; contrastando con el 24% de aquellos que opinaron lo contrario.

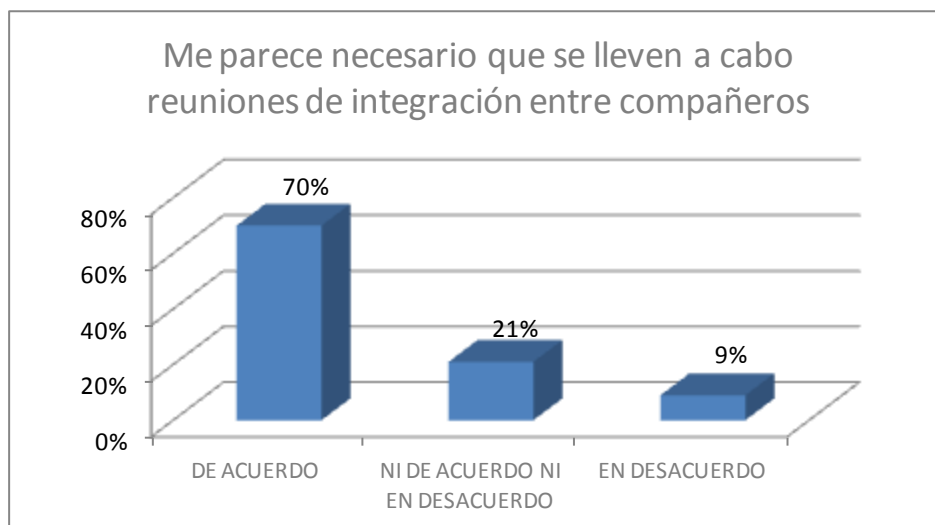
Gráfica 22. Los jefes intervienen para solucionar conflictos



Fuente: elaboración propia

De igual forma, el porcentaje de los analistas que consideran necesario se realicen reuniones de integración entre compañeros del área se ubicó en 70%, mientras que solo 9% respondió negativamente, y el 21% prefirió no comprometerse (gráfica 23).

Gráfica 23. Es necesario que se realicen reuniones



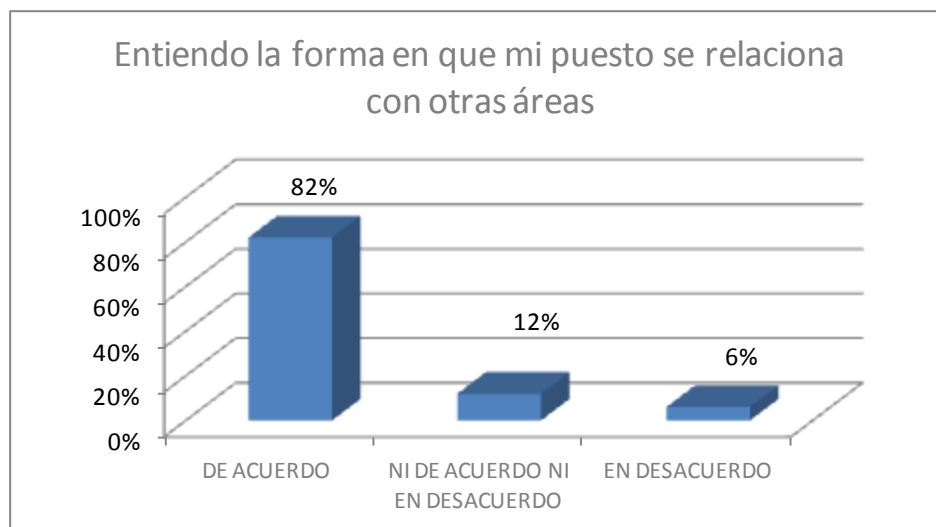
Fuente: elaboración propia

3.3.4 Dimensión III. La comunicación con otras áreas

En esta dimensión se buscó explorar la forma en que los analistas del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad consideran se establece comunicación con otras áreas.

Al inicio de esta dimensión se cuestionó acerca de si los analistas entienden la forma en que su puesto se vincula con otras áreas, a este respecto el 82% consideró que sí, mientras que el 6% opinó lo contrario, y el 12% no se comprometió (gráfica 24).

Gráfica 24. Mi puesto se relaciona

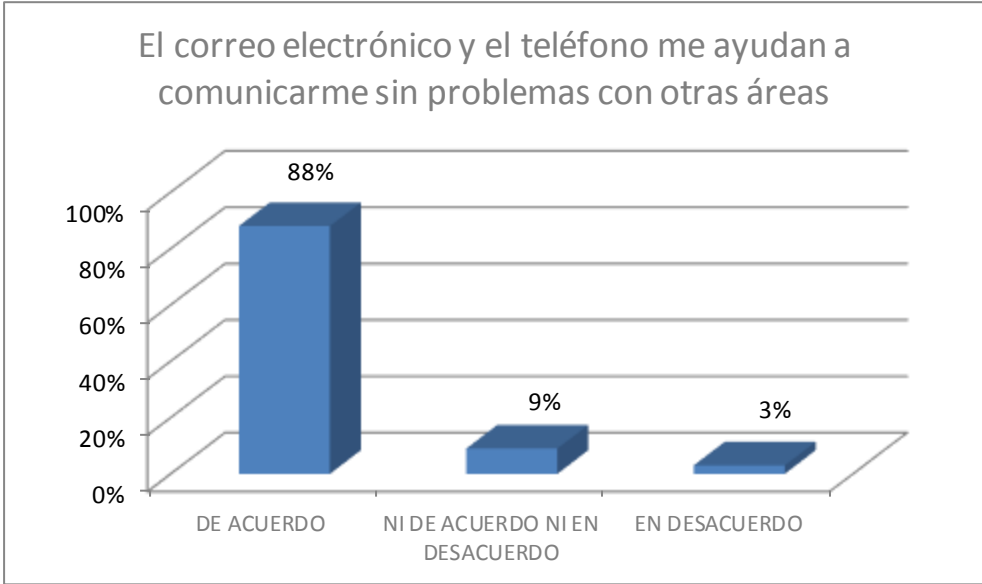


Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, tal como se aprecia en la gráfica 25, en lo que atañe a los medio que lo analistas emplean para comunicarse con otras áreas, el 88%

respondió estar de acuerdo con que el correo electrónico y el teléfono le ayudan para ello, el 3% consideró que no es así, mientras que el 9% prefirió no comprometerse.

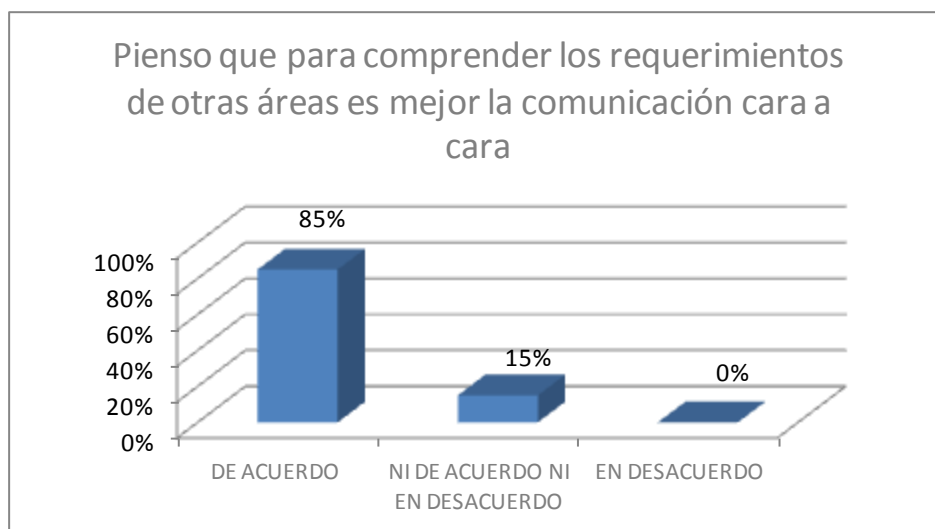
Gráfica 25. El correo electrónico y el teléfono



Fuente: elaboración propia

A pesar de que consideraron que el correo electrónico y el teléfono son los medios que les permite comunicarse con otras áreas (gráfica 26), el 85% piensa que es mejor la comunicación cara a cara para comprender los requerimientos de las áreas, mientras que el 15% prefirió no comprometerse con su respuesta; en esta pregunta la opción en desacuerdo obtuvo 0%.

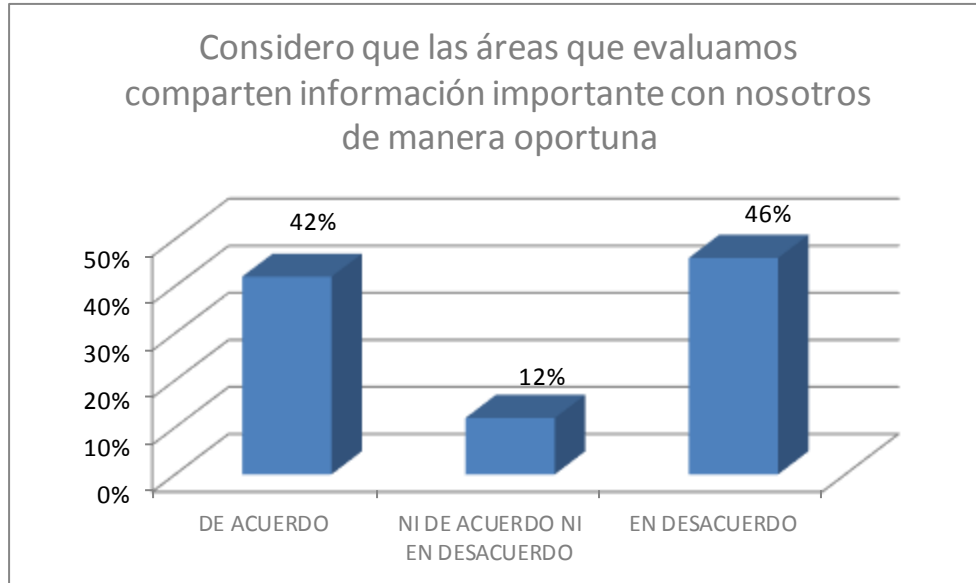
Gráfica 26. Es mejor la comunicación cara a cara



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la información contenida en la gráfica 27, el 46% opinó que las áreas a las que evalúan no comparten información importante con el área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad de manera oportuna, el 42% consideró lo contrario, mientras que el 12% decidió no asumir una postura al respecto.

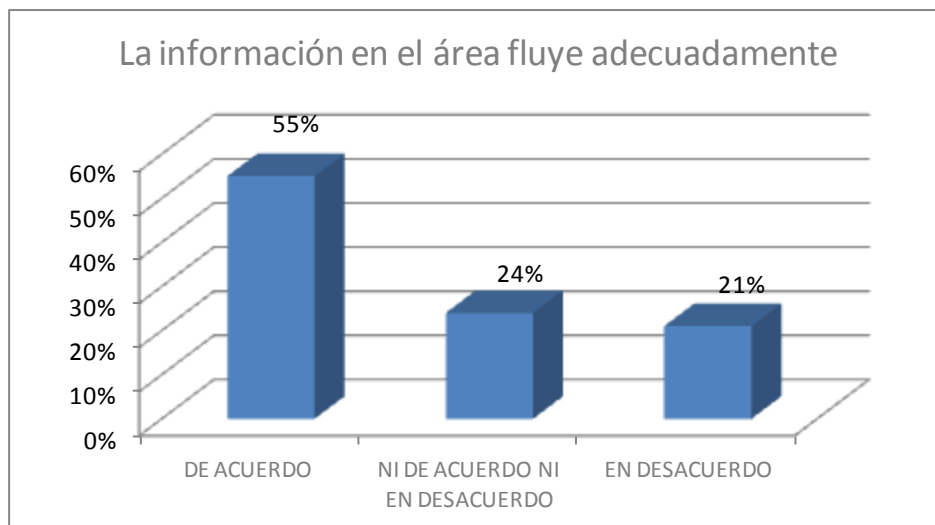
Gráfica 27. Áreas comparten información oportuna



Fuente: elaboración propia.

Acerca de si la información en su área fluye adecuadamente (gráfica 28), el 55% de los analistas afirmó que así sucede, mientras que el 21% señaló estar en desacuerdo. Un porcentaje relevante 24% decidió evadir esta pregunta.

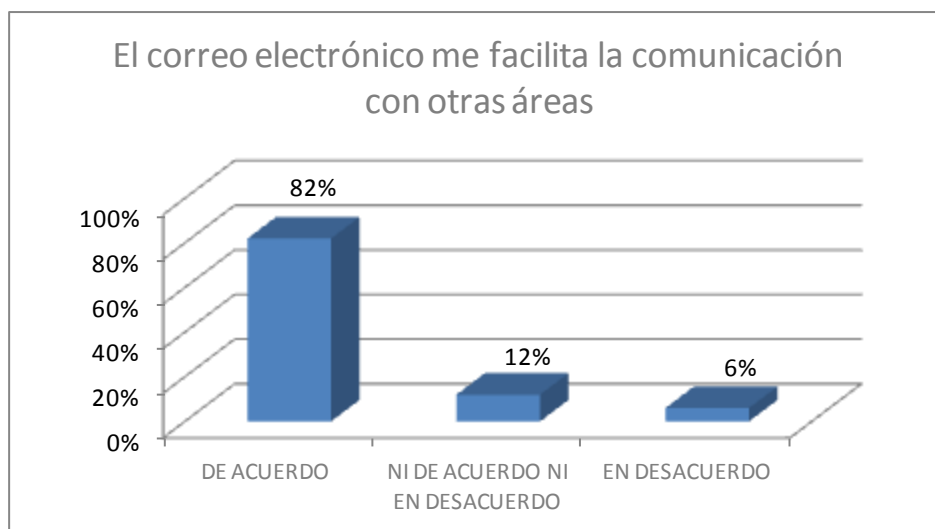
Gráfica 28. La información fluye en el área



Fuente: elaboración propia.

Si se observa la gráfica 29, es posible percatarse de que el 82% de los analistas del área consideran que el correo electrónico es el medio que les facilita la comunicación con otras áreas; solo el 6% opina lo contrario, aunque el 12% prefirió evadir la pregunta.

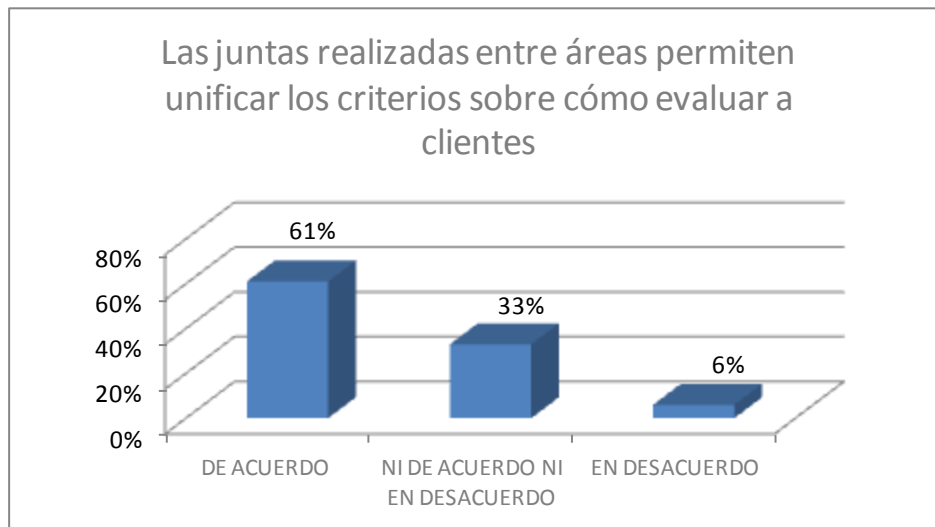
Gráfica 29. El correo electrónico facilita la comunicación



Fuente: elaboración propia.

Según la gráfica 30, el 61% de quienes laboran en esta área las juntas que se realizan al interior permiten unificar los criterios sobre como evaluar a los clientes; para el 6% esto no es así, y el 33% optó por no comprometerse con su respuesta.

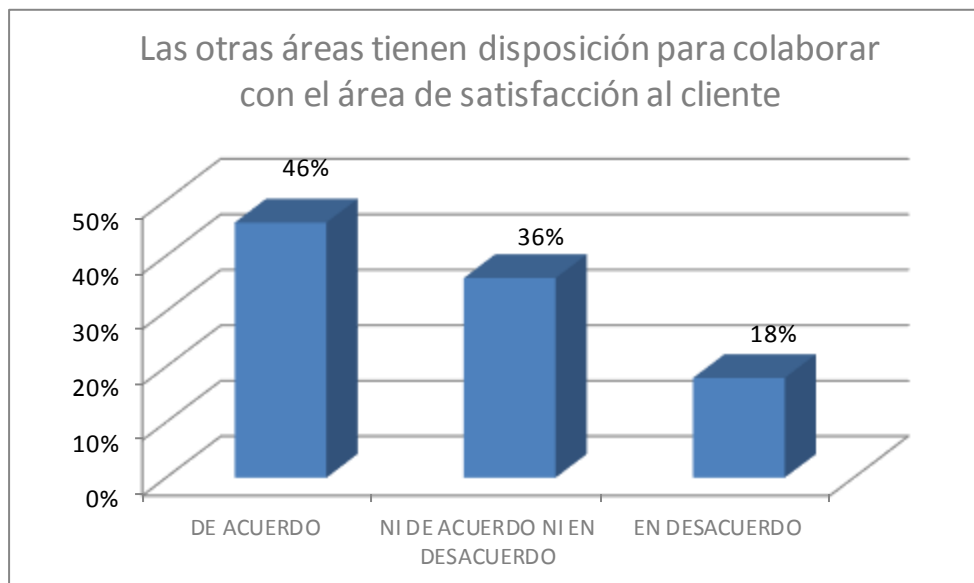
Gráfica 30. Las juntas permiten unificar criterios



Fuente: elaboración propia.

En correspondencia con la gráfica 31, 46% de los analistas consideran que el personal que labora en otras áreas tiene disposición para colaborar con esta área, no obstante, el 18% opina lo contrario, mientras que un alto porcentaje (36%) prefirió no comprometerse con su respuesta.

Gráfica 31. Las otras áreas están dispuestas a colaborar



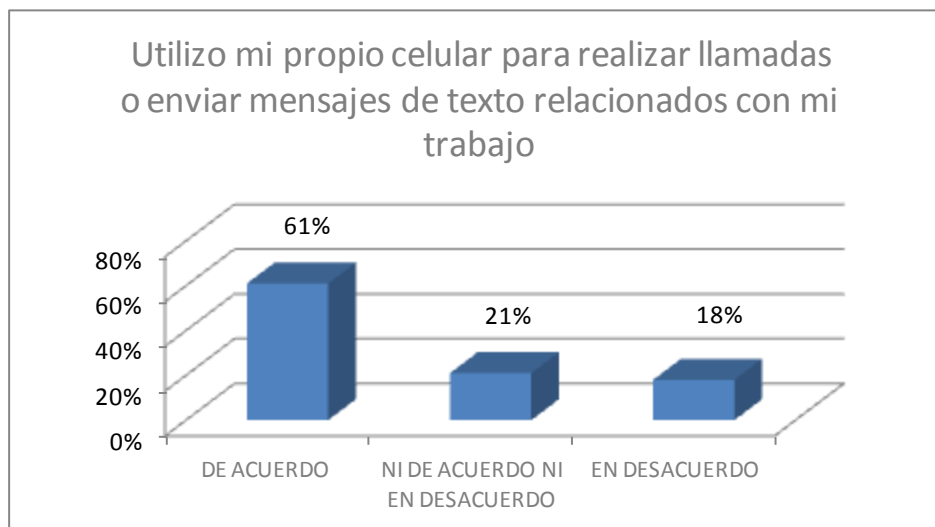
Fuente: elaboración propia.

3.3.5 Dimensión IV. En cuanto a los medios.

En esta dimensión se trató de conocer la opinión de los analistas acerca del uso que hacen de los medios de comunicación interna con que cuenta el área de satisfacción al cliente y aseguramiento de la calidad.

De acuerdo con la gráfica 32, el 61% del personal del área afirma utilizar su propio teléfono celular para realizar llamadas o enviar mensajes de texto relacionados con su trabajo; el 18% opinó lo contrario, mientras que el 21% optó por no comprometerse con su respuesta.

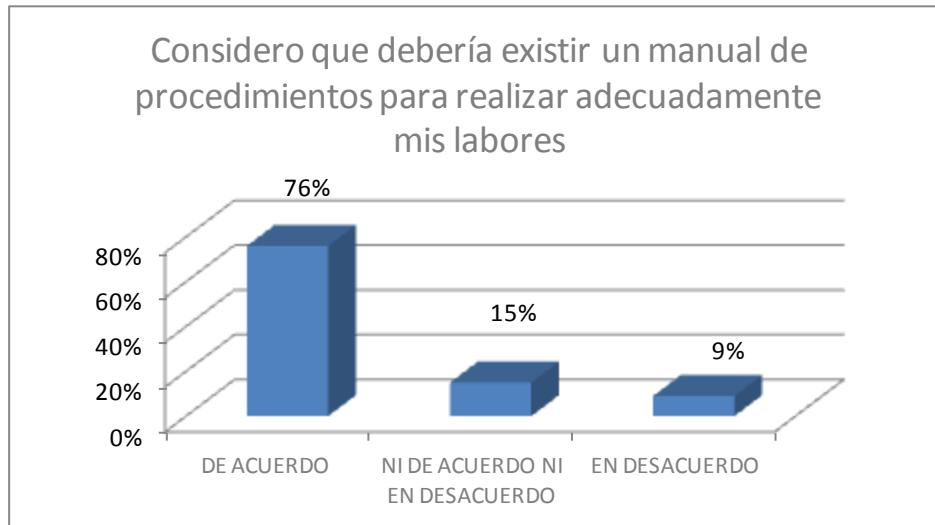
Gráfica 32. Utilizo mi propio celular



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 33, se observa que el 76% del personal del área, considera necesaria la existencia de un manual de procedimientos que le sirva de apoyo para poder realizar adecuadamente sus labores; el 9% opina lo contrario, mientras que el 15% no se comprometió con su respuesta.

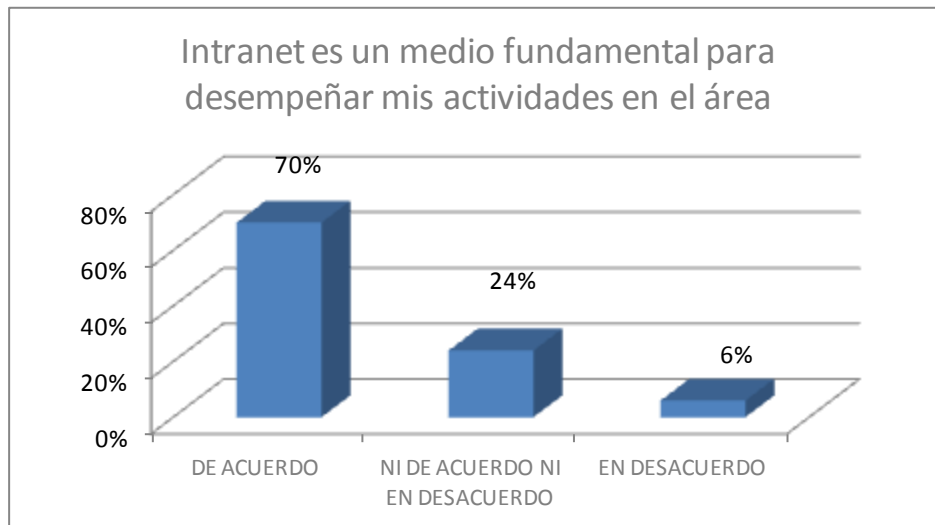
Gráfica 33. Debería existir un manual de procedimientos



Fuente: elaboración propia.

A su vez, 70% de los encuestados consideran la Intranet como un medio fundamental para desempeñar sus actividades en el área, 24% prefirió no comprometerse con su respuesta, y el 6% estuvo en desacuerdo con la mayoría (gráfica 34).

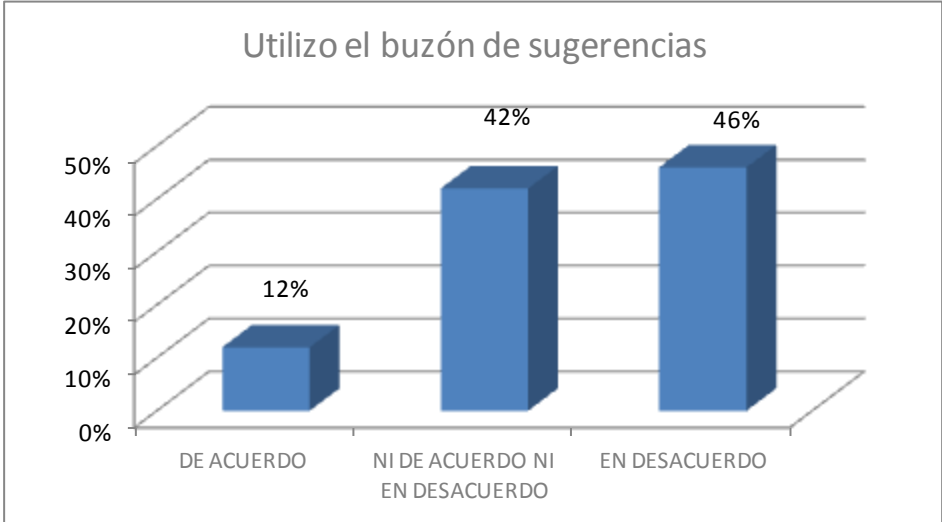
Gráfica 34. Intranet es un medio fundamental



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, según los porcentajes de la gráfica 35, el 46% corresponde a quienes afirmaron utilizar el buzón de sugerencia del área, el 42% a aquellos que no se comprometieron, y el 12% a los que sí lo emplean.

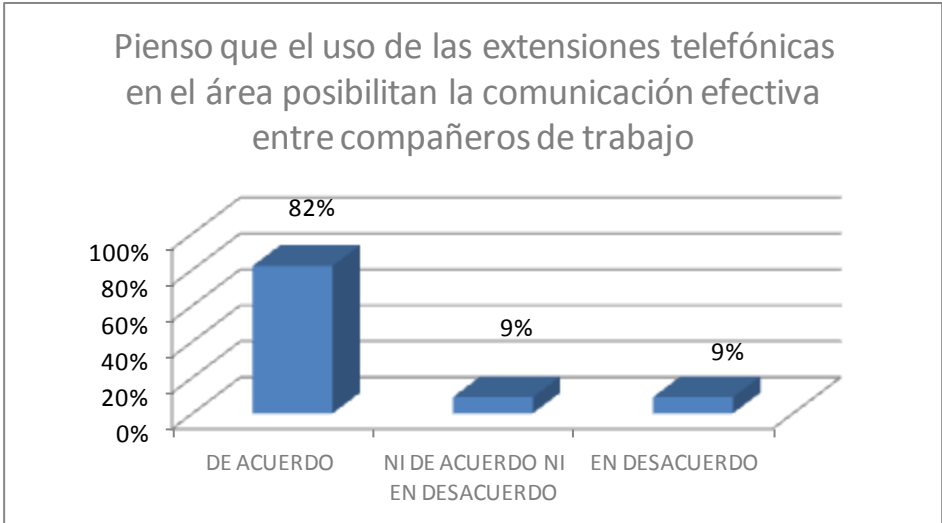
Gráfica 35. Utilizo el buzón



Fuente: elaboración propia.

Para el 82% de los analistas del área, utilizar las extensiones telefónicas hace posible la comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo, 9% considera que esto no sucede, mientras que un porcentaje similar prefirió no comprometerse con esta pregunta (gráfica 36).

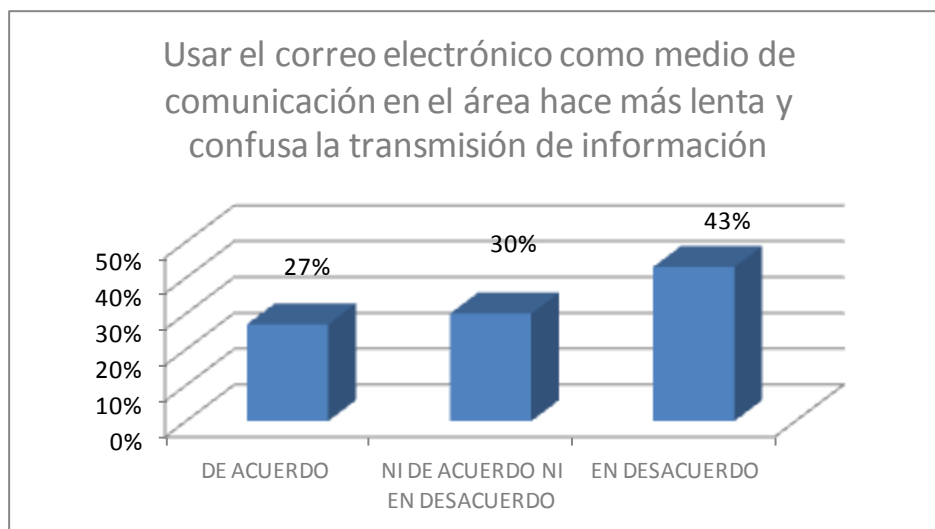
Gráfica 36. Extensión telefónica



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en la gráfica 37 se aprecia que el 27% de analistas considera que utilizar el correo electrónico como medio de comunicación en el área hace más lenta y confusa la transmisión de comunicación, mientras que 43% opina que esto no es así; el 30% optó por no comprometerse con su respuesta.

Gráfica 37. Correo electrónico hace lenta y confusa la transmisión de información



Fuente: elaboración propia.

3.4 Análisis de dimensiones.

Una vez presentados los resultados se realiza un análisis de las dimensiones, esto con la finalidad de tener mayores elementos para llevar a cabo el diagnóstico de la comunicación interna del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad.

En la dimensión I se aprecia que, si bien los jefes inmediatos brindan información específica en cuanto a los objetivos y actividades que deben realizar los analistas, en realidad, no existe una comunicación efectiva entre ambas partes,

situación que obedece a la escasa disposición de los primeros por establecer lazos de compañerismo con el personal. Con esto se confirma lo registrado mediante la observación.

En lo que se refiere a la comunicación con los compañeros de trabajo (dimensión II), los resultados muestran que sucede algo similar con la dimensión anterior, es decir, la información entre compañeros fluye de una manera adecuada logrando que el trabajo en el área se desarrolle efectivamente, sin embargo, no existe una comunicación real entre ellos, por lo que los analistas consideran necesarias las reuniones de integración. Esto confirma lo registrado en la observación.

Acerca de la comunicación con otras áreas (dimensión III), los datos obtenidos muestran que los analistas sí entienden la forma en que su puesto se relaciona con otras áreas, lo cual les facilita realizar su labor de mejor manera, ya que saben a dónde y con quién dirigirse.

Asimismo, y a pesar de asumir que para comprender los requerimientos de otras áreas es mejor la comunicación cara a cara, los analistas reconocen que emplean con mayor frecuencia el correo electrónico y el teléfono. Esto no quiere decir que las áreas que evalúan compartan información importante de manera oportuna, por lo que afirman que ésta no fluye adecuadamente, evidenciándose así poca disposición para colaborar con el área de satisfacción al cliente y análisis de la calidad. Frente a esto, las juntas que se realizan entre las áreas es el único medio que permite unificar los criterios más representativos sobre su labor.

En cuanto a los medios (dimensión IV) que los analistas utilizan como recursos internos de comunicación para desempeñar su labor en el área destacan: Intranet, la extensión telefónica, su propio teléfono celular.

Por otro lado, consideran necesaria la existencia de una manual de procedimientos para realizar adecuadamente su trabajo, e igualmente señalan que no utilizan el buzón de sugerencias.

La información obtenida se aprecia con mayor detalle en la siguiente tabla.

Tabla 1 Concentrado de resultados

Dimensión 1. La comunicación con los jefes inmediatos
<p>Los jefes explican con claridad los objetivos, cambios, logros y/o actividades en el área a los analistas.</p> <p>La comunicación de los analistas con los jefes no es efectiva</p> <p>Los jefes y demás superiores no escuchan las ideas y comentarios de los analistas</p> <p>Al ingresar a la organización a los analistas no se les indica con claridad la serie de responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto</p> <p>Los jefes no se aseguran de que los analistas cuenten con las herramientas necesarias para realizar su trabajo adecuadamente</p> <p>Los jefes no orientan ni asesoran a los analistas para que éstos desempeñen mejor su trabajo</p> <p>Los jefes no avisan con anticipación a los analistas cuando existen cambios en las prioridades de su trabajo</p> <p>Los jefes no emiten una respuesta clara y directa a los cuestionamientos razonables planteados por los analistas</p> <p>Los jefes no son accesibles y es difícil que un analista pueda hablar con ellos</p>
Dimensión II. La comunicación con los compañeros de trabajo
<p>La comunicación entre los analistas es buena</p> <p>Los analistas consideran que hay problemas de comunicación en su área de trabajo</p> <p>Los analistas piensan que la información fluye en el área sin inconvenientes</p> <p>Los analistas afirman que cuando existe algún cambio que afecta su trabajo se les informa</p> <p>Según los analistas sí les informan las medidas que se toman cuando surge algún inconveniente para realizar su labor</p> <p>Los analistas se apoyan entre sí cuando existe alguna complicación y retraso en su labor</p> <p>Los analistas consideran que la comunicación con sus compañeros de área es efectiva</p> <p>Cuando existe algún conflicto entre los analistas, los jefes no intervienen para solucionarlo</p> <p>Los analistas consideran necesarias las reuniones de integración entre ellos</p>
Dimensión III. La comunicación con otras áreas
<p>Los analistas entienden la forma en que su puesto se relaciona con otras áreas</p> <p>El correo electrónico y el teléfono ayuda a los analistas a comunicarse adecuadamente con otras áreas</p> <p>Para comprender los requerimientos de otras áreas los analistas piensan que es mejor la comunicación cara a cara</p> <p>Para los analistas las áreas que avalúan no comparten información importante con su labor de manera oportuna</p> <p>La información en el área no fluye adecuadamente</p> <p>El correo electrónico facilita la comunicación con otras áreas</p> <p>Para los analistas las juntas que se realizan entre las áreas permiten unificar los criterios sobre su labor</p> <p>Las otras áreas no tienen disposición para colaborar con el área de satisfacción al cliente</p>
Dimensión IV. En cuanto a los medios
Los analistas:

Utilizan su propio teléfono celular para realizar llamadas o enviar mensajes de texto relacionados con su trabajo

Consideran necesaria la existencia de una manual de procedimientos para realizar adecuadamente su trabajo

Para los analistas, Intranet es un medio imprescindible para llevar a cabo sus actividades en el área

Los analistas no utilizan el buzón de sugerencias

La extensión telefónica posibilitan la comunicación efectiva entre compañeros de trabajo

El uso del correo electrónico como medio de comunicación no hace más lenta ni confusa la transmisión de información en el área

Los resultados presentados en este apartado permiten realizar un diagnóstico más completo acerca de los medios de comunicación interna del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de la calidad, esto con el objetivo de detectar sus fortalezas y debilidades.

3.4 Análisis DAFO

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none">• Gerente y supervisoras del área se interesan en los problemas laborales y personales de los analistas.• Jefes inmediatos informan y orientan sobre las actividades a desarrollar.• Teléfono, el correo electrónico, comunicación cara a cara, medios de comunicación más empleados.• Juntas mensuales con analistas del área.• Teléfono fijo, el correo electrónico, comunicación cara a cara, medios de comunicación más empleados	<ul style="list-style-type: none">• Información e instrucciones transmitidas de manera informal.• Cambios constantes no anticipados, improvisados.• Existen grupos dentro del área de acuerdo con las diferentes actividades que se desarrollan.• Algunos jefes carecen de las habilidades comunicativas y de liderazgo necesarias para gestionar y resolver conflictos.• Las juntas o reuniones no efectivas, debido a un alto porcentaje de cancelación y a la inapropiada conducción.• Las instrucciones que se proporcionan no se encuentran documentadas.• El uso del celular personal.• No existen manuales de procedimientos internos.• Intranet única fuente de consulta.• No existen tableros de anuncios ni buzón de sugerencias.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• La existencia de medios formales para transmitir la información a todos lo empleados.• Unificar la información que se difunde a los jefes y a los analistas.• Apertura de los jefes a los intereses personales y laborales de los analistas.• Reducir la importancia del uso del celular personal como medio de comunicación dentro y fuera del área.• Creación de manuales de procedimientos internos.• Capacitar al personal que realiza las juntas para hacer de éstas un medio de comunicación efectiva.• Potencializar el uso de intranet como medio efectivo de comunicación.	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de las campañas que requieran la evaluación a sus ejecutivos.• Modificación del método de evaluación.• Desaparición del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad

3.5. Propuestas para la mejora de la comunicación interna del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de la calidad de SKY.

Una vez identificados los puntos débiles de los procesos de comunicación interna, se está en condiciones de realizar algunas sugerencias que coadyuven a optimizar la comunicación entre los analistas y los jefes, facilitar la transmisión de información, así como la integración en el área. Dichas estrategias son:

-Reuniones de Integración. Realizar a fin de mes alguna actividad de integración donde participen tanto jefes (supervisoras y gerentes) como analistas. Con éstas se pretende fomentar relaciones de respeto, cordialidad, confianza entre todos los miembros del área, así como promover el trabajo en equipo, la creatividad y la participación.

-Bitácora y archivos de pendientes. Elaborar un archivo que contenga las actualizaciones diarias de los pendientes de trabajo en el área. Esta propuesta se orienta a mejorar la organización, así como el cumplimiento de las actividades.

La bitácora es una herramienta que permite registrar momento a momento cómo van sucediendo los hechos durante un lapso de tiempo. Aquí es importante seleccionar a un miembro del equipo que es quien se encargará de actualizar la bitácora diariamente.

En la bitácora se anotará, en la página de inicio, en qué consiste el trabajo, actividad de la que se hace la bitácora, los integrantes que forman parte de las actividades que tienen establecidas de acuerdo con el organigrama.

-Manual de Procedimientos. Con la finalidad de compartir, difundir en el área, y sean conocidos por todos los miembros del equipo, realizar una herramienta que apoye las actividades cotidianas dentro del área.

Definiendo que actividades, procedimientos son los que se realizan dentro de la misma.

Conclusiones

Desde sus inicios, el interés de este trabajo se centró en realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad en SKY, particularmente después de que durante aproximadamente tres años de laborar en esta empresa me he percatado de que existen áreas de oportunidad en lo que corresponde a la comunicación tanto al interior de la propia área como en su relación con las otras que integran la organización.

Mediante la observación fue posible identificar que la comunicación que se establece entre los diferentes integrantes de la empresa carece de fluidez y claridad (y oportunidad), lo cual repercute en la efectividad de los procedimientos que se realizan, en este caso en el área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad, cuyo objetivo es evaluar el desempeño de la gente y de los procedimientos de todas las áreas de la empresa, para establecer o determinar la calidad del servicio brindado.

A pesar de que una compañía como SKY cuenta con un departamento denominado Desarrollo Organizacional que entre sus funciones tiene generar mecanismos de mejora sobre la comunicación interna de la empresa, y si bien ha implementado procedimientos internos para mejorar el flujo de información como las actividades de verificación y validación de la misma, así como la preparación de cada analista antes de evaluar las campañas, para brindarle los criterios específicos de su labor, es un hecho innegable que dichos procedimientos no se encuentran documentados, y se van modificando según las necesidades y requerimientos del área.

Esto provoca que no todo el personal, que forma parte del área, cuente con la misma información, generando así la nula implementación del procedimiento, además de un retraso escalonado en el logro de los resultados en el desempeño de los analistas de calidad, que son los encargados de mostrar a otros departamentos, las áreas de oportunidad tanto de ejecutivos como de las campañas.

La información obtenida mediante la observación directa pudo constatarse a través de la aplicación de la escala tipo Likert que se diseñó. Sólo de este modo fue posible visualizar que, efectivamente, el área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad precisa la generación de estrategias que coadyuven en el mejoramiento de la comunicación organizacional.

Además, se logró establecer que la comunicación interna que se desarrolla en el área es de tipo ascendente, descendente y horizontal y, hasta cierto punto, es efectiva ya que se logra cumplir con la labor encomendada. Sin embargo, esto es posible gracias a que, la mayor parte del tiempo, cada integrante del área busca la manera de que la información se transmita, es decir, busca sus propios mecanismos de comunicación como el uso de su propio teléfono celular para enviar y recibir mensajes de texto, o bien de su cuenta personal de correo electrónico

Esta situación resulta contradictoria con el objetivo del área, ya que se espera que los analistas realicen las funciones asignadas, apegándose a las políticas y procedimientos de la compañía, con honestidad, imparcialidad y objetividad, dentro de los tiempos establecidos.

Debido a lo anterior, entre las estrategias que se proponen para contribuir a la mejora de la comunicación interna están las reuniones de integración, la bitácora, el archivo de pendientes, y la realización de manuales de procedimientos internos.

Por otra parte, considero necesario mencionar que, a pesar de que cotidianamente observaba que existen algunos problemas en la comunicación con los jefes directos, entre los compañeros, al igual que en relación con el uso de los medios con los que se cuentan, ya sea por no interesarme en utilizarlos, o bien hacerlo de manera errónea, con lo cual se afectaba la veracidad de los resultados que se entregan a las diferentes campañas a las que se les realizan evaluaciones, en mi calidad de comunicóloga, la realización del trabajo implicó ver desde otra perspectiva al área en la cual laboro, así como la importancia de que todos los que

nos desempeñamos en la organización llevemos a cabo nuestra labor adecuadamente.

Finalmente, deseo expresar que si bien es cierto se presentaron varios inconvenientes para la realización de este trabajo: el escrutinio llevado a cabo por parte del director de recursos humanos, por la subdirectora del área de satisfacción al cliente y aseguramiento de calidad, y por el gerente de calidad, en cuanto a los aspectos contenidos en el instrumento de recolección de información, así como de su correspondiente aplicación; la ampliación de los tiempos de aplicación, la requisición de los avances del documento, y de la entrega de estrategias de mejora; indudablemente se logró el objetivo trazado: realizar un diagnóstico de la comunicación organización interna del área.

Fuentes de consulta

- Adler B. Ronald. *Comunicación Organizacional. Principios y práctica para negocios y profesionales*, México, McGraw-Hill, 2005.
- Almenara, Aloy (coord.) *Comunicación interna en la empresa*, Barcelona, UOC, 2005.
- Ambegaonkar, P. *Kit de Recursos de Intranet*, Madrid, McGraw-Hill, 1997.
- Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnicas*, España, Netbiblo, 2005.
- Brandolini, Alejandra; González Frígoli, Martín y Hopkins, Natalia. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*, Buenos Aires, DIRCOM, 2009.
- Castillo, Antonio. *Introducción a las relaciones públicas*, España, Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP), 2010.
- Castillo, J., Bayón M., y Arteta, R. *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao, Deusto, 1992.
- comunicacion%20interna.htm
- Crovi Druetta, Delia. "De las señales de televisión a la convergencia tecnológica. La televisión por cable en México", Octubre-Diciembre, núm. 60, 2006. Disponible en <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/>
- Crovi Druetta, Delia. "Televisión por cable en México. Una industria en busca de nuevos rumbos", en *Comunicación y Sociedad*, núm.35, pp.131-150, México, Departamento de Estudios de la Comunicación Social, Universidad de Guadalajara, 1999. Disponible en www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/comsoc/.../131-150.pdf
- De la poza, Juan. Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. Rodríguez Fernández, Andrés. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid, Pirámide, 1998.
- Del pulgar Rodríguez, Luis. *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*, Madrid, ESIC, 1999.
- Díez, Freijeiro Sara. *Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa*, Vigo, España, editorial Ideas Propias, 2006.

- Fernández López, Sergio. *Cómo gestionar la comunicación. En organizaciones públicas y no lucrativas*, Madrid, Narcea, 2007.
- Gil Rodríguez, Francisco y Barraza Notario, Ángel. "Comunicación en las organizaciones" en Gil Rodríguez, Francisco y Alcover de la Hera, Carlos María. *Introducción a la psicología de las organizaciones*, Madrid, Alianza editorial, 2003, pp. 321-352.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación Organizacional*, México, Diana, 1984.
- Gómez, Rodrigo y Sosa, Gabriel. "La concentración en el mercado de la televisión restringida en México", en *Comunicación y Sociedad*, núm. 14, julio-diciembre, pp. 109-142, México, Departamento de Estudios de la Comunicación Social, Universidad de Guadalajara, 2010. Disponible en <http://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/>
- Guzmán de Reyes, Adriana y otros. *La comunicación empresarial*, Bogotá, Universidad de la Sábana, 2006.
- León Vergara, Reyes. *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en su desarrollo estratégico*. Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/>
- Martin, Alain. "El plan de acogida como instrumento de eficiencia", en *Capital Humano*, nº 206, España, 2007. Disponible en <http://valoretica.com/wp-content/uploads/2011/02/Plan-de-acogida-de-Parquegarden.pdf>
- Martín, Martín Fernando. *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca, España, Universidad de Salamanca, 1997.
- Martínez de Velasco, Alberto y Nosnik, Abraham. *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial*, México, Trillas, 1988.
- Muchinsky, M. Paul. *Psicología aplicada al trabajo*, México, Thompson, 2007.
- Palaci Descals, Francisco José (Coord.). *Psicología de la organización*, Madrid, Pearson-Prentice-Hall, 2005.
perspectivaimprimible.asp?idarticulo=2&rev=69.htm.
- Puyal, E. La comunicación interna y externa en la empresa, en *5campus.com, Sociología*, 2001. Disponible en <http://www.5campus.com/leccion/comui>

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Reglamento del Servicio de Televisión por Cable de México*, 1972. Disponible en www.sct.gob.mx

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Reglamento del Servicio de Televisión por Cable de México*, 1995. Disponible en www.sct.gob.mx

Villamil Jenaro. *El sexenio de Televisa conjuras del poder mediático*, ed. Grijalbo, México, 2010.

Zarco, Victoria y Ardid, Carmen. “La comunicación y su importancia en las organizaciones” en Rodríguez Fernández Andrés. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid, Pirámide, 1998, pp. 137-149.

Anexos

CUESTIONARIO LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Edad: _____ Sexo: _____ Antigüedad en la empresa: _____

Nivel de estudios: _____ Especialidad: _____

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de afirmaciones sobre las que solicitamos tu opinión acerca de los medios de comunicación interna que utilizas en tu labor cotidiana. Contestar con la mayor sinceridad posible, es un cuestionario confidencial y anónimo.

Marca con equis (X) la opción que consideras correcta para cada afirmación:

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
I. LA COMUNICACIÓN CON LOS JEFES INMEDIATOS					
1. Mis jefes me explican con claridad los objetivos, cambios, logros y/o actividades en el área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La comunicación que tengo con mis jefes inmediatos es efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mis jefes y demás superiores escuchan mis ideas y comentarios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Al ingresar a la organización me indicaron con claridad la serie de responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mi jefe se asegura de que yo cuente con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo adecuadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mi jefe me orienta y asesora para desempeñar mejor mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mi jefe me avisa con anticipación cuándo existen cambios en las prioridades de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A mis jefes les puedo hacer cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta clara y directa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
9. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. LA COMUNICACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO					
10. La comunicación con mis compañeros de trabajo es buena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. En caso de algún inconveniente de trabajo, sé con quién debo dirigirme en mi departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Considero que hay problemas de comunicación en mi área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. En mi departamento la información fluye sin inconvenientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Se nos informa cuándo existe algún cambio que afecte a nuestro trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Cuándo hay algún inconveniente para realizar mi trabajo se nos informa de las medidas que se utilizarán.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Si alguien se retrasa o tiene alguna complicación para realizar su trabajo, siempre lo apoyamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. La comunicación con mis compañeros de departamento es efectiva, y, gracias a eso, no existen inconvenientes para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Los jefes del área intervienen para solucionar cuándo existe algún conflicto entre compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Me parece necesario que se lleven a cabo reuniones de integración entre compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. LA COMUNICACIÓN CON OTRAS ÁREAS					
20. Entiendo la forma en que mi puesto se relaciona con otras áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
21. El correo electrónico y el teléfono me ayudan a comunicarme sin problemas con otras áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Pienso que para comprender los requerimientos de otras áreas, es mejor la comunicación cara a cara.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Considero que las áreas que evaluamos comparten información importante con nosotros de manera oportuna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. La información en el área fluye adecuadamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. El correo electrónico me facilita la comunicación con otras áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Las juntas realizadas entre áreas permiten unificar los criterios sobre cómo evaluar al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Las otras áreas tienen disposición para colaborar con el área de satisfacción al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IV. EN CUANTO A LOS MEDIOS					
28. Utilizó mi propio celular para realizar llamadas o enviar mensajes de texto, relacionados con mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Considero que debería existir un manual de procedimientos para realizar adecuadamente mis labores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Intranet es un medio fundamental para desempeñar mis actividades en el área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Utilizó el buzón de sugerencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Pienso que el uso de las extensiones telefónicas en el área posibilita la comunicación efectiva entre compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Usar el correo electrónico como medio de comunicación en el área hace más lenta y confusa la transmisión de información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

