



BUAP

Facultad de Ciencias de la Comunicación

Comunicación Efectiva Para Personal de Atención a Clientes de la CFE Suministrador de Servicios Básicos, División Centro Oriente

Tesis para obtener el título de

Licenciado en Comunicación

PRESENTA

Zahili de Ita Morales

DIRECTOR (es) DE TESIS

María Guadalupe Curro Lau

H. Puebla de Z. 12 de noviembre de 2025

Índice de contenido

Introducción	6
Planteamiento del problema	8
<i>El objeto de investigación</i>	9
<i>Pregunta de Investigación</i>	9
<i>Objetivo general</i>	9
<i>Objetivos específicos</i>	9
<i>Hipótesis</i>	10
<i>Justificación</i>	10
<i>Metodología</i>	11
<i>Límites</i>	11
CAPÍTULO I Breve historia de CFE y los Centros de Atención a Clientes de CFE	¡Error! Marcador no definido.
<i>Marco histórico</i>	14
<i>Contexto histórico. Centros de Atención a Clientes (CAC)</i>	15
<i>Estructura de la organización</i>	15
<i>Sistema Integral para la Gestión (SIG)</i>	16
<i>Estructura organizacional</i>	17
<i>Departamento de sistemas comerciales</i>	22
<i>Subgerencia de servicios y atención al cliente</i>	22
<i>Oficina de clientes estratégicos</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Subgerencia comercial divisional centro oriente</i>	26
<i>Gerencia divisional</i>	26
<i>Departamento de procesos comerciales</i>	27
<i>Departamento de administración y recursos humanos</i>	28
Departamento de finanzas	¡Error! Marcador no definido.
<i>Departamento jurídico</i>	30
	2

<i>Departamento de TICS</i>	31
<i>Centro de atención regional</i>	32
<i>Departamento de servicios atención a clientes</i>	33
<i>Departamento de servicio y atención a clientes nivel división comercial centro oriente</i>	34
<i>Servicios y atención al cliente nivel zona comercial división centro oriente</i>	36
<i>Centros de atención a clientes (CAC) división centro oriente</i>	38
<i>Ejecutivo de atención personalizada</i>	41
<i>Canales de atención a clientes</i>	42
Capítulo II Fundamentación teórica	51
<i>Estado del arte</i>	51
<i>Teoría de la comunicación productiva</i>	51
<i>Teoría de la comunicación organizacional</i>	53
<i>Teoría de la comunicación interna</i>	55
<i>Proceso Administrativo</i>	57
<i>P. Estratégica</i>	61
<i>Dirección</i>	63
<i>Control</i>	64
<i>Principios del control para el mismo autor</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>La comunicación</i>	65
<i>El proceso de la comunicación</i>	65
<i>La comunicación dentro de la empresa</i>	66
<i>Comunicación institucional</i>	67
<i>Comunicación organizacional</i>	68
<i>Comunicación interna</i>	70
<i>Nestlé: Construcción de su historia, imagen y comunicación</i>	71
<i>La comunicación interna de Nestlé: Cultura organizacional y sus estrategias</i>	71
<i>Herramientas de comunicación de Nestlé: Recapitulación</i>	72
<i>LG: Contexto de la organización</i>	73
	3

<i>La importancia de una comunicación interna eficaz en el contexto de LG.</i>	73
<i>Estrategias y el plan de comunicación de LG</i>	74
<i>Google, información y comunicación</i>	75
<i>Estrategia de Google: Ve y habla con los ingenieros.</i>	76
<i>Análisis de Nestlé, LG y Google.</i>	78
Capítulo III Marco metodológico	83
<i>Tipo de investigación</i>	83
<i>Técnica cualitativa</i>	83
<i>Investigación cuantitativa</i>	84
<i>Diseño descriptivo</i>	85
<i>Tipo analítico</i>	85
<i>Plan de análisis y unidad de análisis</i>	86
<i>Universo y muestra</i>	86
<i>Descripción de variables</i>	87
<i>Técnica e instrumentos para aplicar</i>	88
Resultados	89
<i>Análisis e interpretación</i>	89
<i>Resultados de la hipótesis</i>	102
Conclusiones	104
Propuesta de mejora	107
Anexos	113
<i>Anexo 1 Descripción de variables (operacionalización)</i>	113

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de Suministrador de Servicios Básicos.....	21
Figura 2. Organigrama de Suministrador de Servicios Básicos Centro Oriente.....	30
Figura 3. Organigrama Gerencia Divisional Centro Oriente.....	31
Figura 4. Procesos Comerciales.....	31
Figura 5. Organigrama Departamento de Administración y Recursos Humanos.....	33
Figura 6. Organigrama Departamento de Finanzas.....	34
Figura 7. Organigrama Departamento Jurídico.....	35
Figura 8. Organigrama Departamento de Tecnologías de la información.....	36
Figura 9. Organigrama del Centro de Atención Regional.....	37
Figura 10. Organigrama Departamento de Servicios y Atención al Cliente.....	38
Figura 11. Aspectos clave de los modelos analizados con una comunicación organizacional eficiente.....	96
Figura 12. Cálculo de muestra.....	105

Introducción

El trabajo en las organizaciones depende fundamentalmente de las personas. Incluso si estas cuentan con recursos financieros, materiales y de marketing, así como infraestructura tecnológica (maquinaria, equipos, tecnología), necesitan personas que puedan actuar adecuadamente en un entorno lleno de oportunidades y riesgos y utilizarlos todos de manera eficiente y efectiva. Las personas son el principio, el medio y el fin de las corporaciones. Ellas las fundan, las diseñan, las impulsan y las llevan al éxito o a la quiebra según su actitud cooperativa o conflictiva, positiva o negativa.

De acuerdo con (Guillén, Padilla & Espinosa; 2017) la comunicación organizacional es el conjunto conformado por la comunicación interna dentro de la organización, la comunicación mercadológica enfocada en la publicidad y la comunicación corporativa relacionada con la imagen institucional y las relaciones públicas se analiza en el marco de tres tipos de organizaciones: privadas, públicas y sociales. Este análisis abarca tanto las estrategias, herramientas utilizadas en la comunicación como su impacto y los mecanismos de retroalimentación involucrados.

CFE es una empresa pública propiedad exclusiva del gobierno federal, la cual goza de autonomía técnica, operativa y de gestión, según lo dispuesto en la Ley de la Comisión Federal de Electricidad, tiene un papel crucial en el sector energético de México.

En el presente trabajo se pretende desarrollar una estrategia de comunicación efectiva que permita garantizar la calidad de atención personalizada a los clientes que se

acercan a ventanilla dentro de CFE que contribuya a la disminución significativa de las quejas de los clientes en el departamento de Centros de Atención a Clientes (CAC) en la división centro oriente.

El presente trabajo de investigación está estructurado en 3 capítulos.

En el capítulo 1 se presenta el marco histórico de CFE, mencionando sus antecedentes, evolución y estructura organizacional.

En el capítulo 2 se desarrolla un marco teórico que presenta las teorías y modelos existentes en el ámbito empresarial correspondientes a la comunicación dentro de las organizaciones.

En el capítulo 3 se desarrolla el marco metodológico, donde se describirán los métodos y procedimientos que ayudarán a determinar los resultados y conclusiones de esta investigación.

Planteamiento del problema

CFE cuenta con diversos canales de atención a clientes, como redes sociales, correo electrónico, línea telefónica y la personalizada y en cada canal, personal capacitado para atender las necesidades específicas en esas vías de comunicación. El personal de atención a clientes personalizado es crucial para construir y mantener una base de clientes satisfecha y leal. Su papel va más allá de simplemente resolver problemas; implica crear experiencias positivas, recoger feedback valioso, y contribuir al éxito general de la empresa. Invertir en un equipo de atención al cliente bien entrenado y empoderado no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también impulsa el crecimiento y la rentabilidad de la empresa (Paola, 2014).

Actualmente dentro de CFE con datos abril 2024 que refleja el Sistema de Control de Quejas (SISQ) (ver anexo 1) el incremento en solicitud de quejas de inconformidad comparado con septiembre 2022, año en donde comienza a operar el SISQ ha reflejado incremento en dichas quejas por parte de los clientes debido a una mala atención recibida de forma personalizada dentro de los Centros de Atención a Clientes (CAC).

El problema con el personal de atención a clientes personalizado en la empresa puede desglosarse en: Falta de Capacitación y Recursos, no recibir la capacitación adecuada para manejar una amplia variedad de problemas y situaciones que los clientes pueden presentar. Esto puede llevar a respuestas insatisfactorias y a una frustración tanto para los clientes como para los empleados. Altas Expectativas de los Clientes, las

expectativas de los clientes se han elevado significativamente. Si el personal no puede cumplir con estas expectativas, la satisfacción del cliente disminuye. Comunicación Ineficiente, la comunicación interna entre departamentos y con el cliente puede ser ineficaz (Paola, 2014).

El objeto de investigación

La calidad de la atención de los servidores públicos que brindan atención personalizada dentro de CFE, con el objetivo de identificar y proponer mejoras para optimizar la experiencia del cliente.

Pregunta de Investigación

¿La gestión para Centros de Atención a Clientes (CAC) por medio del Consejo de Administración Suministrador de Servicios Básicos es eficiente?

Objetivo general

Proponer una estrategia de comunicación integral y efectiva para el personal del área de atención a clientes personalizada de la División Centro Oriente para la mejora del servicio al cliente de la CFE.

Objetivos específicos

- a) Identificar las principales causas por la que se reciben quejas de atención por parte de los clientes.
- b) Determinar el tipo de comunicación organizacional dentro de CFE.

c) Desarrollar una propuesta de mejora para reducir las quejas de inconformidad de trabajador.

Hipótesis

La implementación de estrategias de comunicación efectiva en el personal de atención a clientes personalizado de la CFE Suministrador de Servicios Básicos, División Centro Oriente, mejora la satisfacción del cliente y optimiza la resolución de conflictos durante el servicio.

Justificación

Los Centros de Atención a Clientes (CAC) de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) son cruciales para la relación entre la empresa y sus clientes. Los clientes pueden hacer diversos trámites, resolver dudas, recibir información y presentar quejas o sugerencias en estos puntos de contacto.

De acuerdo con datos de septiembre 2022 del Sistema de Control de Quejas (SISQ) sistema que forma parte de la intranet de CFE (VER ANEXO 1) el incremento en solicitud de quejas de inconformidad de trabajador por parte de los clientes se debe a una mala atención recibida de forma personalizada dentro de los Centros de Atención a Clientes (CAC).

Esta investigación se identificará el área de oportunidad para reducir las quejas de inconformidad de trabajador por parte de los clientes en el área de atención a clientes

personalizada proponiendo una estrategia de comunicación efectiva para el personal de atención a clientes de la cfe-ssb división centro oriente.

Metodología

Se empleará el método histórico-analítico, ya que se llevará a cabo un análisis jurídico e histórico de información relevante con el fin de examinar las formas y condiciones en que ha evolucionado el fenómeno objeto de estudio.

El estudio adoptará un enfoque descriptivo, acorde con las características propias de la investigación. Mediante este tipo de estudio se pretende identificar las actitudes y situaciones predominantes en el área analizada. Dado que se evaluarán diversos aspectos y componentes de una estrategia de comunicación, gran parte de los datos a recopilar serán cuantificables, manteniendo además un orden sistemático en su recolección y análisis.

La investigación será de enfoque cuantitativo-cualitativo, pues seguirá un orden secuencial y demostrativo respecto al problema planteado. A partir de las preguntas y objetivos de investigación, se procederá a medir las variables y analizar los resultados obtenidos; además, se procurará identificar y comprender las reacciones de los participantes que conforman el objeto de estudio frente a la investigación.

Alcances

El alcance de esta investigación radica en los 56 centros de atención al cliente con los que cuenta la División Centro Oriente correspondientes a las 11 zonas comerciales que abarcan los estados de Puebla, Tlaxcala e Hidalgo.

Límites

Acceso directo a información del Consejo de Administración de la CFE (es el responsable de definir las políticas, lineamientos y visión estratégica de esta empresa).

Al acceso a los sistemas MICAC (Módulo Integral Centros de Atención a Clientes) en donde se registran las evaluaciones realizadas al personal de atención a clientes personalizada.

SIPCO (Sistema Integral de Planeación Estratégica y Control Interno) donde se retroalimenta a los ejecutivos de atención personalizada.

SISQ (Sistema de Quejas) en donde se da seguimiento a las quejas generadas a los trabajadores.

Métodos y técnicas

Investigación documental

- a) Fuentes bibliográficas
- b) Fuentes digitales o electrónicas

Investigación de campo

- a) Observación directa
- b) Aplicación de cuestionarios
- c) Entrevistas formales

La metodología utilizada fue elegida con el propósito de facilitar la recolección de la información necesaria para el desarrollo de esta tesis. Se consideraron los métodos y técnicas que mejor se ajustan a las características de la investigación, los cuales han sido previamente descritos. Asimismo, se definieron los aspectos relacionados con el por qué, cómo, cuándo y dónde se llevó a cabo el estudio, reconociendo las limitaciones

presentadas y los alcances obtenidos, con el fin de brindar una comprensión más clara al lector.

El presente capítulo aborda el planteamiento del problema identificado en los Centros de Atención a Clientes (CAC) de la CFE. Una vez definido el problema de estudio, se expone la justificación que sustenta su relevancia. Como en toda investigación, se establecieron los objetivos que guiarán el desarrollo del estudio, así como la hipótesis formulada a partir del problema planteado, la cual será verificada al concluir la investigación. Finalmente, se describen los métodos empleados, el tipo y enfoque de investigación, así como sus alcances y limitaciones.

CAPÍTULO I Breve historia de CFE y los Centros de Atención a Clientes de CFE

Marco histórico

La Comisión Federal de Electricidad (CFE) es una empresa pública de carácter social que proporciona energía eléctrica, un servicio esencial para el desarrollo de una nación.

Surge en el sexenio de Lázaro Cárdenas en el año 1937 con el objetivo de crear un sistema eléctrico nacional eficiente y asequible. Buscando generar, transmitir y distribuir energía a bajo costo y sin fines de lucro.

Al principio, CFE no contaba con redes de transmisión ni de distribución propias. Poco a poco fueron construyendo la infraestructura y hacia 1938 tenían pequeñas centrales eléctricas en varios estados.

Para el año 1960 en el sexenio del presidente de la República Mexicana Adolfo López Mateos se nacionaliza la industria eléctrica en nuestro país.

En 2016 CFE se dividió en 9 Empresas Subsidiarias y 4 Filiales las cuales iniciaron subastas en el Mercado Mayorista de Electricidad.

CFE sigue siendo una institución fundamental en México, garantizando el suministro de electricidad en todo el país. Comisión Federal de Electricidad (2000).

Contexto histórico. Centros de Atención a Clientes (CAC)

En la década de 1940, la CFE experimentó un rápido crecimiento debido a la industrialización del país. Esto impulsó la necesidad de crear canales de atención al cliente más formales para atender las solicitudes de los ciudadanos.

Durante la década de 1970, la CFE implementó varias iniciativas para modernizar sus operaciones, incluida la introducción de nueva tecnología y mejoras en los procesos de servicio al cliente. El establecimiento de un centro de atención al cliente es parte de esta iniciativa.

En la década de 1990, México experimentó reformas económicas que incluyeron la apertura del sector energético a la competencia privada. Esto obliga a CFE a aumentar su eficiencia y competitividad, lo que conduce a la creación de centros de atención al cliente más modernos y eficientes.

No hay una fecha exacta de apertura de los Centros de Atención, éstos se establecieron por etapas a lo largo de varias décadas, a medida que la empresa crecía y evolucionaba para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes. Comisión Federal de Electricidad (2000).

Estructura de la organización

El Consejo de Administración de la Comisión Federal de Electricidad se instaló el 13 octubre de 2014, es el máximo órgano de gobierno de la empresa. Está compuesto por 19 miembros designados por el presidente de la República y confirmados por el Senado de la República. Los miembros del consejo provienen de diferentes industrias: Sector Público lo conforman secretarios de Estado, funcionarios federales y

representantes de otras entidades públicas; Sector Privado conformado por representantes de empresas, cámaras industriales y asociaciones empresariales; academia conformada por investigadores y académicos expertos en energía y temas que se relacionan, por último, trabajadores representantes de los sindicatos de trabajadores de la CFE.

El Consejo cuenta con los siguientes Comités para el desempeño de sus funciones:

Comité de auditoría: Se encarga de supervisar los procesos de auditoría interna y externa de la CFE.

Comité de finanzas: Quien supervisa la situación financiera de la CFE y aprueba las operaciones financieras importantes

Comité de operaciones: Encargado de supervisar las operaciones de la CFE y aprueba los planes de inversión en infraestructura.

de aprobar las políticas de recursos humanos.

(Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2014)

Sistema Integral para la Gestión (SIG)

Es un sistema interno en el cual se encuentran los documentos aplicables transversales para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema en cada uno de los centros de trabajo de las Direcciones y Áreas del Corporativo de la CFE, Empresas Productivas Subsidiarias, Unidades de Negocio y en su caso Empresas Filiales es el único medio por el cual el Consejo de Administración da a conocer las decisiones tomadas para todas las áreas a nivel nacional.

Su objetivo es mejorar el desempeño de la empresa en tres áreas principales:

1) Calidad: Busca asegurar la satisfacción del cliente y partes interesadas, basado en el estándar internacional ISO 9001 (Calidad).

2) Medio ambiente: Su principal objetivo es promover la protección del medio ambiente mediante la prevención de la contaminación y el uso sostenible de los recursos basado en el estándar internacional ISO 14001 (Medio Ambiente).

3) Seguridad y Salud en el Trabajo: Se enfoca en proteger la salud y seguridad de los trabajadores, contratistas, visitantes e instalaciones de la CFE, basado en el estándar internacional ISO 45001 (Seguridad y Salud en el Trabajo).

Intranet CFE "Sistema Integral de Gestión" n.d.

Estructura organizacional

El corporativo determina el rumbo que debe seguir la CFE a largo plazo, tomando en cuenta las necesidades del país y las tendencias del sector energético.

Planificar y dirigir las actividades de la empresa: Desarrolla planes estratégicos y operativos para que la CFE cumpla con sus objetivos. También supervisa la implementación de estos planes y realiza los ajustes necesarios.

Administrar los recursos de la empresa: Organiza de manera eficiente y efectiva los recursos financieros, humanos y materiales de la CFE.

Representar a la empresa ante autoridades y otros actores: Ante gobiernos, empresas privadas, sociedad civil y otros actores relevantes.

Asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones: Se cumple con todas las leyes y regulaciones aplicables.

Promover la responsabilidad social y ambiental: Implementa programas y acciones para que CFE opere de manera responsable y sustentable.

El corporativo de CFE es responsable de garantizar que opere de manera eficiente y efectiva para cumplir con su misión de satisfacer la demanda de energía eléctrica de México de manera segura, confiable y sustentable.

Las unidades de negocio de CFE, como CFE Distribución y CFE Generación, son responsables de las operaciones diarias de los servicios de la empresa.

Intranet CFE "Sistema Integral de Gestión" n.d.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 4° de La Ley de la Industria Eléctrica (LIE) y el artículo 1° de la Ley de la Comisión Federal de Electricidad.

CFE se conforma de 4 Subsidiarias que son: Generación, Transmisión, Distribución y Suministrador de Servicio Básicos (SSB) y Filiales.

(Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2014)

(Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2014)

Generación: El objetivo de esta subsidiaria es producir energía eléctrica a través de cualquier tecnología disponible en el territorio nacional y generar ganancias económicas, además, tiene la capacidad de representar todas o parte de las centrales eléctricas en el Mercado Eléctrico Mayorista que controla, incluyendo las que son propiedad de terceros.

La subsidiaria de Transmisión tiene como objetivo realizar las actividades necesarias para prestar el servicio público de transmisión de energía eléctrica, así como para financiar, instalar, mantener, administrar, operar y ampliar la infraestructura necesaria.

La subsidiaria de distribución se encarga de proporcionar el servicio de energía eléctrica de acuerdo con estándares internacionales de calidad, seguridad y confiabilidad a través de sus procesos de servicios al cliente, medición, conexión y servicios, planificación o construcción, operación y mantenimiento para garantizar redes generales de distribución eficientes.

Esta investigación se centra en la Subsidiaria Suministrador de Servicio Básicos (SSB) de la Subgerencia Comercial Divisional Centro Oriente, que tiene por objeto brindar el servicio de energía eléctrica a los hogares comercios e industrias pequeñas y medianas, de realizar la instalación reparación y mantenimiento de los medidores de energía eléctrica, de atender las solicitudes de los clientes relacionados con el servicio de energía eléctrica como altas y bajas del servicio, cambios de nombre, etc.

Y se encarga de recaudar el dinero de las facturaciones, es decir, de cobrar a los clientes el consumo de energía eléctrica. Comisión Federal de Electricidad (2000).

A continuación, se presenta el organigrama de SSB en donde se muestra que Servicios y Atención al Cliente, al mismo tiempo se describen de acuerdo con lo establecido en el Sistema Integral de Gestión (SIG) y las principales funciones y objetivos de Gerencias y Departamentos que la conforman.

- d) Para cumplir con su propósito establecido en la Ley de la Comisión Federal de Electricidad, convenir a consideración del Consejo de Administración la estructura orgánica y funcional de CFE SSB, así como sus modificaciones, de conformidad con los lineamientos aprobados por dicho órgano y las disposiciones legales aplicables.
- e) Establecer mecanismos para prestar atención con eficiencia, eficacia, economía y transparencia; y asegurarse de que los recursos de la empresa se protejan, preserven y mantengan adecuadamente.
- f) Definir lineamientos estratégicos de gestión de riesgos para potenciar los efectos deseados, prevenir o reducir efectos indeseables y lograr mejoras.
- g) Autorizar métricas de gestión y medición del desempeño para medir el logro de metas enfocadas principalmente en servicio al cliente, fortaleza financiera, promoción de liderazgo y desarrollo de personas.
- h) Aplicar de acuerdo con la comercialización de energía eléctrica los lineamientos del Estatuto Orgánico como empresa productiva subsidiaria para lograr una atención que cubra las necesidades del usuario y reembolse el monto de las facturas de suministro de energía.
- i) Comunicar los acuerdos y decisiones del Consejo a fin de dirigir la operación de la empresa conforme a la normatividad autorizada.
- j) Dirigir las estrategias comerciales de mercadotecnia global de la empresa, de comercialización de nuevos productos y servicios, así como de retención y fidelización del cliente a fin de identificar las oportunidades de negocio bajo esquemas que fortalezcan y generen valor económico y rentabilidad.

k) Dirigir las estrategias de cobertura eléctrica operando el mercado eléctrico mayorista de corto, mediano y largo plazo para proveer el suministro eléctrico a los usuarios de servicios básicos con criterios de calidad, competitividad y rentabilidad.

Gerencia de procesos comerciales

Supervisa las estrategias generales de facturación, de recuperación de ingresos y de medios de cobranza para establecer acciones que garanticen el cumplimiento a las metas establecidas en el Programa Operativo Anual de empresa.

Departamento de facturación y cobranza

Programa las actividades de facturación de venta de energía eléctrica, mediante la elaboración de un calendario de eventos comerciales para controlar y supervisar el cumplimiento oportuno de las actividades operativas a desarrollar por las subgerencias comerciales divisionales.

Departamento de sistemas comerciales

Expide los lineamientos que permitan asegurar la aplicación de la normatividad emitida por la Coordinación de Servicios Tecnológicos de la CFE, para establecer un gobierno de Tecnologías de la Información en el ámbito de la CFE SSB.

Subgerencia de servicios y atención al cliente

Sus principales funciones son:

- a) Vigilar la atención y retención de los clientes estratégicos de CFE SSB, para asegurar la rentabilidad de la empresa.
- b) Aplicar los programas de fidelización y retención de clientes, en conjunto con las Subgerencias Comerciales Divisionales y las áreas de la Dirección General de CFE SSB, para asegurar su permanencia.
- c) Vigilar la aplicación de las estrategias comerciales de nuevos productos y servicios autorizadas por la Dirección General, para garantizar que los procesos de atención a clientes de las Subgerencias Comerciales Divisionales operen de manera coordinada.
- d) Conducir la planeación operativa de la atención al cliente para asegurar su permanencia. Informar a la Dirección General y a las demás áreas operativas, los resultados de los diversos canales de atención para mejorar la satisfacción del cliente.
- e) Aplicar las políticas, normas, lineamientos y procedimientos de conformidad con la legislación vigente en la materia, para garantizar la atención y retención de los clientes estratégicos de la CFE SSB.

Oficina de inteligencia y mercadotecnia

Propone las estrategias de mercadotecnia global de la empresa que generen una mayor aceptación de los clientes, de acuerdo con el plan de negocios, a fin de desarrollar

actividades comerciales en términos de su objeto, y para generar valor económico y rentabilidad.

Oficina de planeación y regulación

Analiza la empresa y participantes del Mercado Eléctrico Mayorista, el Transportista y el Distribuidor para mejorar la eficiencia y eficacia del suministro que proporciona la empresa.

Gerencia de gestión de suministros eléctricos

Establece las estrategias de compraventa de energía eléctrica y productos asociados al MEM, y de previsión de demandas para la cobertura del suministro eléctrico de usuarios de servicio básico, mediante las ofertas del MEM, la participación en Subastas de Mediano y Largo Plazo.

Supervisora de finanzas

Presenta a la Dirección General las estrategias, estados y análisis financieros para la toma de decisiones financieras en términos de la normatividad aplicable y observando la razonabilidad de las cifras. Vigila la operación del Plan de Negocios en materia financiera para cumplir con las metas y los objetivos de CFE SSB.

Departamento de asuntos jurídicos

Representa legalmente a CFE SSB y a su director general ante los tribunales y demás autoridades, así como ante instancias arbitrales, para garantizar la defensa de los intereses legales de CFE SSB. Comisión Federal de Electricidad (2011)

Como se muestra al final del organigrama de SSB el corporativo cuenta con 16 Subgerencias comerciales para dar atención a toda la República Mexicana, siendo:

- Subgerencia Comercial Divisional Baja California
- Subgerencia Comercial Divisional Noroeste
- Subgerencia Comercial Divisional Norte
- Subgerencia Comercial Divisional Golfo Norte
- Subgerencia Comercial Divisional Centro Occidente
- Subgerencia Comercial Divisional Centro Sur
- Subgerencia Comercial Divisional Bajío
- Subgerencia Comercial Divisional Sureste
- Subgerencia Comercial Divisional Oriente
- Subgerencia Comercial Divisional Golfo Centro
- Subgerencia Comercial Divisional Centro Oriente
- Subgerencia Comercial Divisional Peninsular
- Subgerencia Comercial Divisional Jalisco
- Subgerencia Comercial Divisional México

Subgerencia comercial divisional centro oriente

Abarca los Estados de Puebla, Tlaxcala e Hidalgo y cuenta con 1 gerencia divisional y 7 departamentos que gestionan las funciones y responsabilidades correspondientes a cada uno de ellos, se presenta el organigrama:

Figura 2. Organigrama de Suministrador de Servicios Básicos Centro Oriente



Fuente: n.d

Gerencia divisional

Genera mecanismos para dar atención a las disposiciones de los altos mandos sobre la instrumentación y evaluación del Sistema de Control Interno con el fin de garantizar que las operaciones se realicen con eficiencia, eficacia, economía y transparencia; y asegurarse de que los recursos de la empresa se protejan.

Comunicar los acuerdos y decisiones del Consejo a fin de dirigir la operación de la empresa conforme a la normatividad autorizada.

Figura 3. Organigrama Gerencia Divisional Centro Oriente

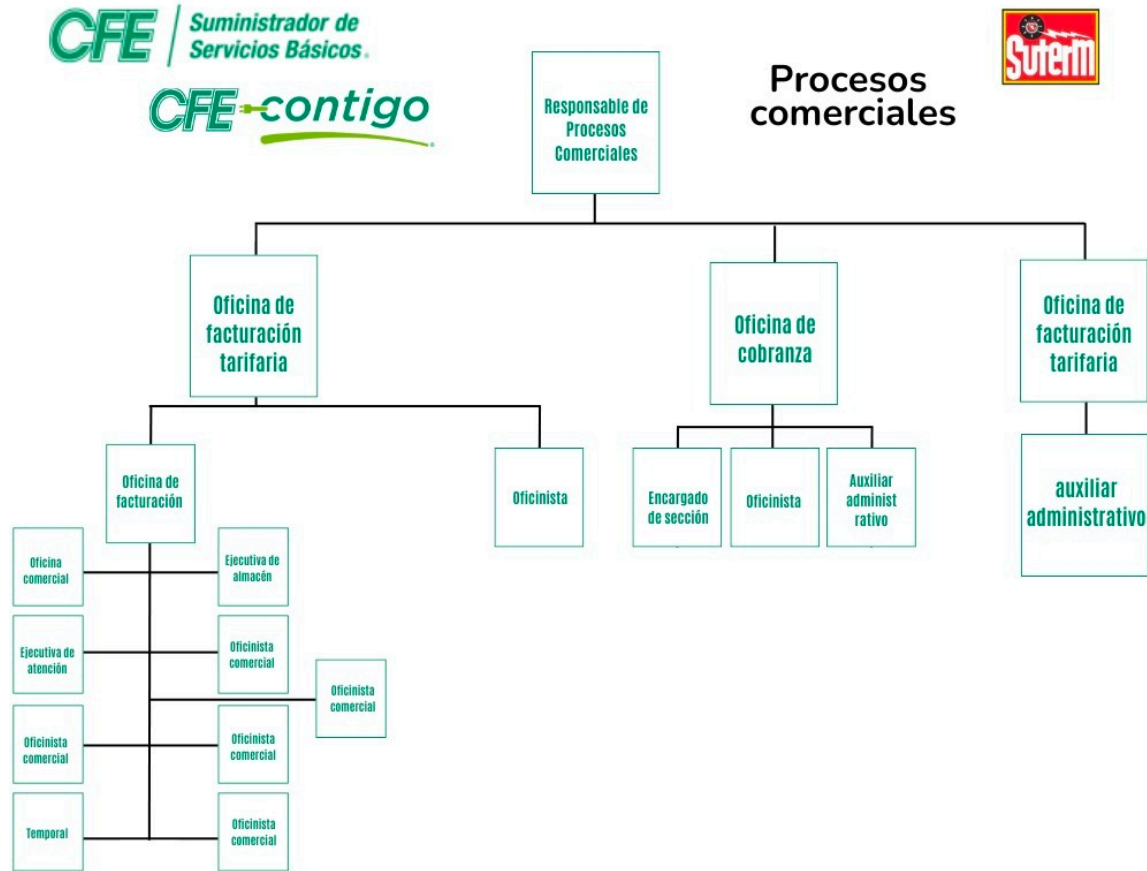


Fuente: n.d

Departamento de procesos comerciales

Supervisa las estrategias generales de la División Centro Oriente, de facturación, de recuperación de ingresos y de medios de cobranza para establecer acciones que garanticen el cumplimiento a las metas establecidas en el Programa Operativo Anual de empresa.

Figura 4. Organigrama Departamento de Procesos Comerciales

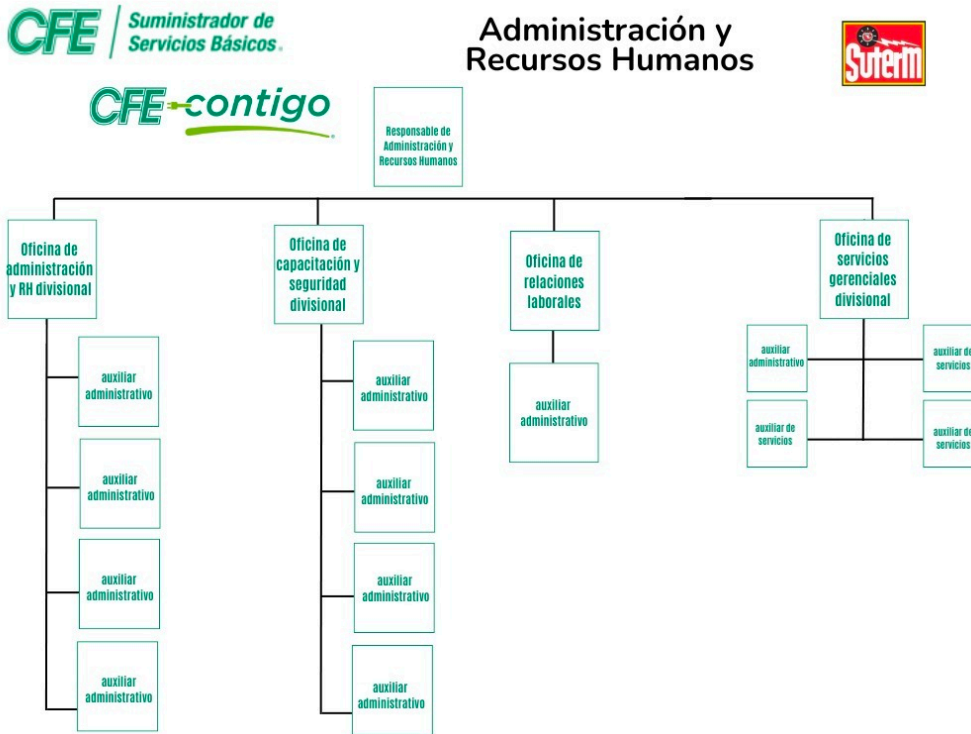


Fuente: n.d

Departamento de administración y recursos humanos

Dar cumplimiento a los lineamientos para que la empresa cuente con el personal calificado y suficiente para el logro de los objetivos estratégicos establecidos, elevando la productividad de éste a través de la capacitación permanente; regulando las relaciones laborales en apego a la normatividad vigente, en un ambiente de trabajo que cuente con las condiciones de seguridad e higiene, los recursos materiales y los servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la División Centro Oriente.

Figura 5. Organigrama Administración y Recursos Humanos

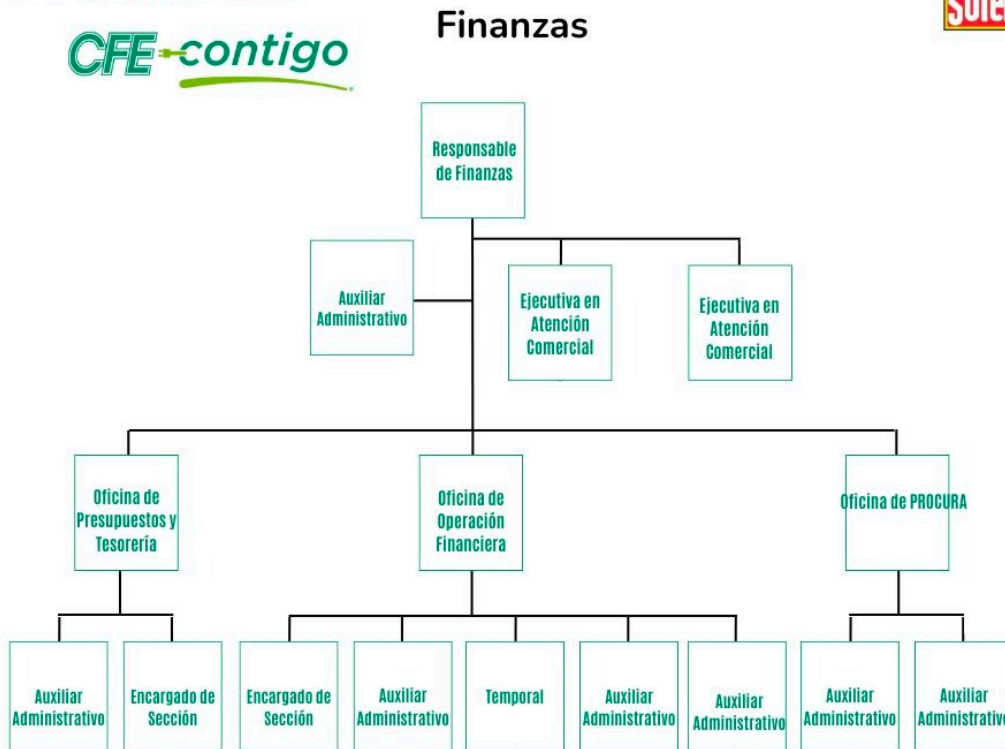


Fuente: n.d

Departamento de finanzas

Fortalecer la rentabilidad de la División, administrando los recursos financieros a través del reconocimiento de los ingresos y haciendo eficientes los costos operativos vinculando las necesidades de las áreas internas con oportunidades del mercado promoviendo en todo momento de transparencia y máxima publicidad, generando la información financiera a la Alta Dirección para la toma de decisiones.

Figura 6. Organigrama Departamento de Finanzas



Fuente: n.d

Departamento jurídico

Representar y defender legalmente a CFE SSB divisional ante autoridades y terceros, así como ejecutar la estrategia jurídica particular de acuerdo con la normatividad aplicable respecto a los asuntos de competencia de la División Comercial.

Figura 7. Jurídico



Fuente: n.d

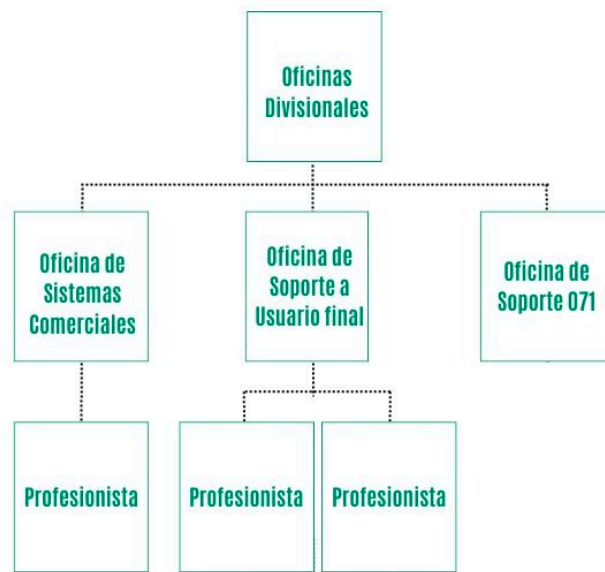
Departamento de TICS

Mantener la continuidad y modernización de la operación dentro del marco de las políticas y lineamientos aplicables, contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de la CFE SSB.

Figura 8. TI



Tecnologías de la información

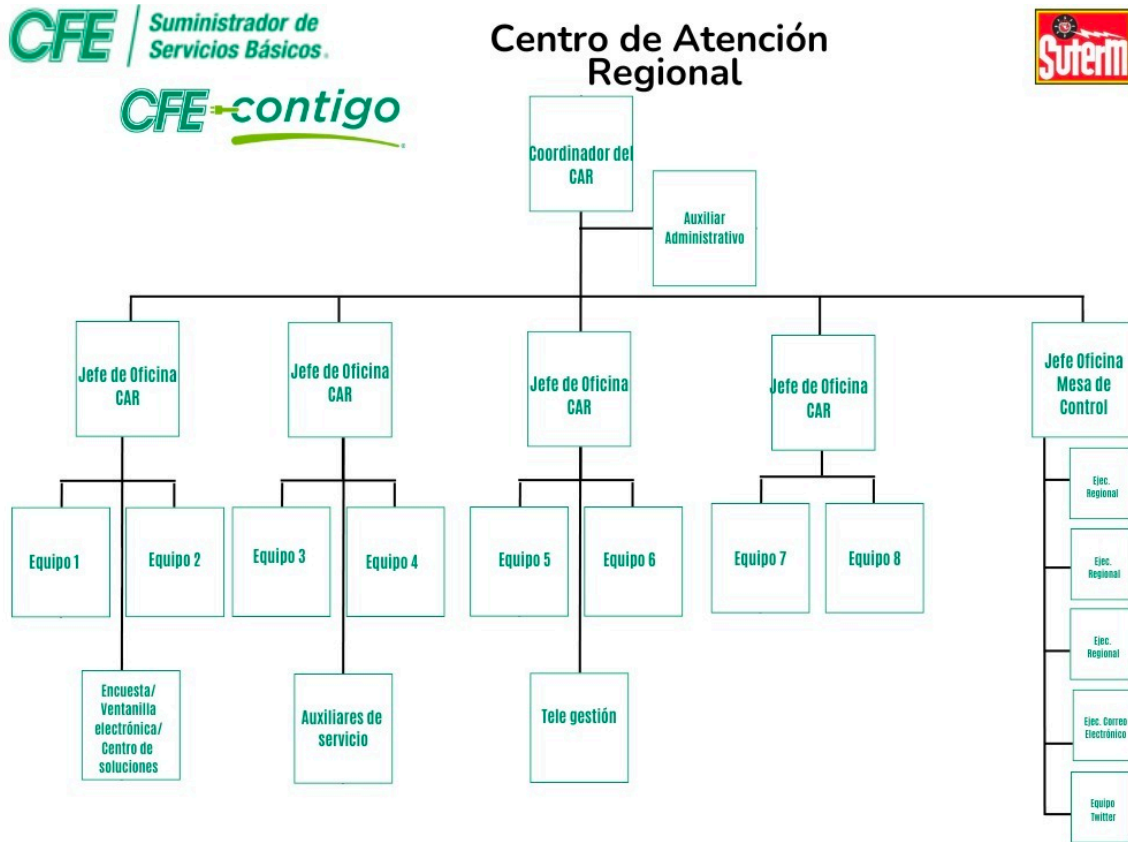


Fuente: n.d

Centro de atención regional

El CAR, es el centro que da atención vía línea telefónica (071), a nivel nacional, en donde los clientes pueden reportar fallas en el servicio eléctrico, contrataciones, aclaraciones, quejas y sugerencias.

Figura 9. Organigrama del Centro de Atención Regional

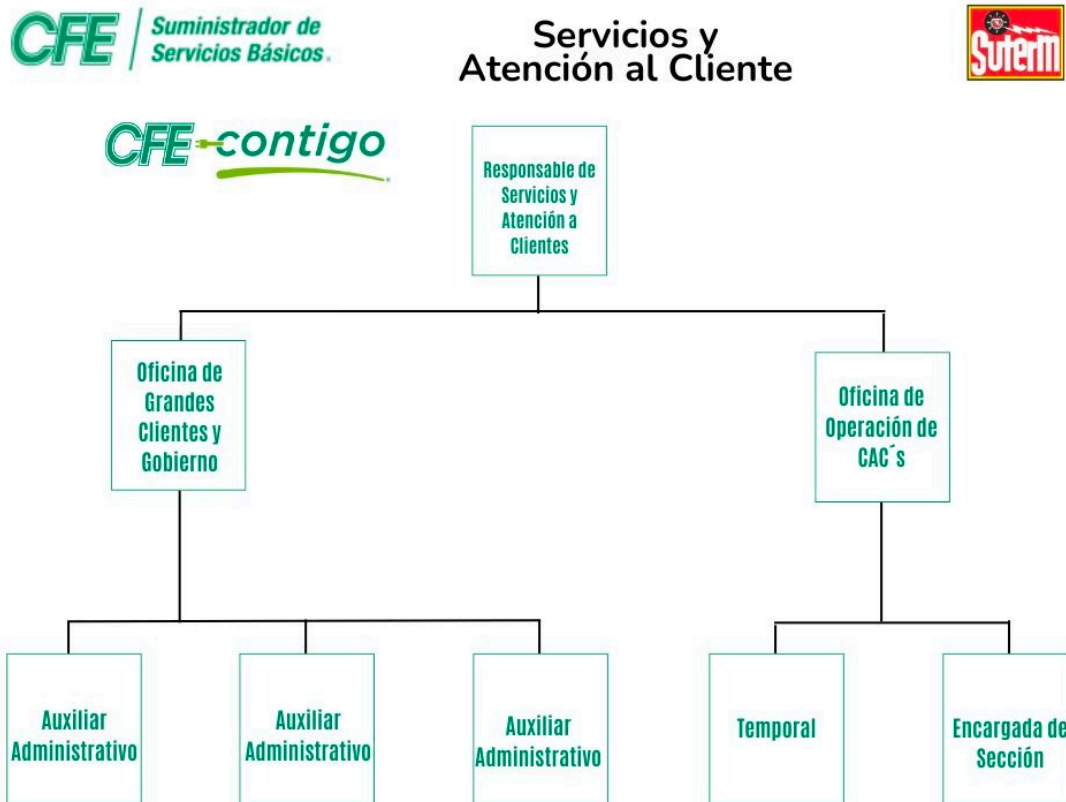


Fuente: n.d

Departamento de servicios atención a clientes

Dar cumplimiento a los elementos que forman parte de la atención al cliente, asegurando la atención de sus requerimientos de forma oportuna, brindando una atención con amabilidad, calidad y calidez, y con ello, para contribuir con la satisfacción al cliente.

Figura 10. Organigrama Departamento de Servicios y Atención al Cliente



Fuente: n.d

Departamento de servicio y atención a clientes nivel división comercial centro oriente

- Se encarga de supervisar la operación de los centros de atención de acuerdo con el tipo y horario establecido para cada uno de ellos.
- Reportar de manera oportuna a servicios y atención al cliente nacional a través de la oficina de operación de centros de atención al cliente de las manifestaciones y/o incidencias que impidan la operación de los centros de atención.

- Reportar de manera oportuna a servicios y atención al cliente nacional de los casos de robo peculado o abuso de confianza, así como dar seguimiento a las acciones que competan según sea el caso.
- Asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas y equipo de atención al cliente.
- Asegurar la implementación de iniciativas sistemas y/o proyectos establecidos por servicios y atención al cliente nacional.
- Vigilar y difundir el cumplimiento de metas y compromisos del proceso a los responsables de servicios y atención al cliente de los dos niveles subsecuentes (zonas comerciales y centros de atención) que directamente ejecutan la atención personalizada al cliente, así como vigilar la difusión al personal de estos procesos.
- Analizar los resultados con enfoque al cliente e implementar estrategias para su mejora y cumplimiento.
- Proponer la implementación de las mejores prácticas y/o acciones de mejora para el incremento de la satisfacción del cliente.
- Difundir y/o dar seguimiento a la normatividad vigente aplicable y a los lineamientos y estrategias establecidas por servicios y atención al cliente nacional.
- Elaborar y asegurar el cumplimiento del programa anual de supervisión a las zonas comerciales y centros de atención de su ámbito.
- Retroalimentar y gestionar con CFE Distribución de manera periódica sobre las solicitudes con enfoque al cliente sin atención.

Servicios y atención al cliente nivel zona comercial división centro oriente

Dentro de CFE una zona comercial se define como un área geográfica específica dentro de la República Mexicana en la que se agrupan varios usuarios de energía eléctrica con necesidades y características similares en cuanto a su consumo de energía; la definición de estas zonas comerciales es de vital importancia ya que permite la planificación de la infraestructura eléctrica, aplicación de tarifas y las especificaciones de atención al cliente. (Comisión Federal de Electricidad, 2000)

La División Centro Oriente, está conformada por 11 zonas comerciales que abarcan los 3 Estados mismas que a continuación se enlistan:

Oficinas Divisionales, Puebla Poniente, Tlaxcala, Tehuacán, Matamoros, San Martín, Tecamachalco, Puebla Oriente, Pachuca, Tulancingo y Tula

Debe cumplir con:

- Vigilar el el trámite y/o servicio solicitado por el cliente.
- Supervisar que la operación y el proceso de atención en los centros de atención se realice de acuerdo con la normatividad vigente bajo condiciones de seguridad en los días y horarios establecidos.
- Gestionar y administrar eficazmente los recursos asignados a cada centro de atención.
- Coadyuvar al cumplimiento de proyectos y estrategias de mejora establecidos por servicios y atención al cliente nacional.
- Analizar los resultados de los indicadores con enfoque al cliente e implementar estrategias para su mejora y cumplimiento.

- Plantear estrategias y programas de trabajo que permitan incrementar la satisfacción del cliente, así como, hacer eficiente el proceso de atención de los trámites o servicios.
- Reportar de manera oportuna a Servicios y Atención al Cliente de División Comercial los casos de robo, peculado o abuso de confianza, así como, dar seguimiento a las acciones que competan hasta la conclusión según sea el caso.
- Proporcionar la documentación respaldo, gestionar y dar seguimiento a las acciones y/o actividades que deriven de algún tipo de incidente que se presente los Centros de Atención, tales como: manifestación con vandalismo, robo, desastres naturales y todo aquel incidente que afecte su operación.
- Proponer la implementación de las mejores prácticas y/o acciones de mejora para el incremento de la satisfacción del cliente.
- Determinar el tamaño de la muestra de supervisiones aleatorias al proceso de atención (expedientes de contratación, expedientes de ingresos y demás trámites que requieran la integración de un expediente, entre otros), de acuerdo con la capacidad operativa de sus centros de atención.
- Vigilar que se realice acta entrega por cambio de responsable del Centro de Atención, y se lleven a cabo las modificaciones de los activos asignados (mobiliario, fondos fijos, entre otros).
- Supervisar que se cumpla el código de imagen y vestimenta del personal que brinda atención en los Centros de Atención de la Zona Comercial, así como el uso correcto del gafete.

- Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo con los lineamientos establecidos por Servicios y Atención al Cliente Nacional.
- Monitorear el correcto funcionamiento de los sistemas y equipos de atención al cliente.
- Mantener estrecha comunicación con CFE Distribución para informar sobre las solicitudes con enfoque al cliente sin atención.
- Cumplir con su programa de supervisión a centros de atención.

Centros de atención a clientes (CAC) división centro oriente

Se define como una oficina física donde los clientes reciben atención personalizada sobre diversos servicios relacionados con el suministro de energía eléctrica Comisión Federal de Electricidad (2000).

Dentro de la División Centro Oriente hay 56 centros de atención correspondientes a las 11 zonas comerciales que abarcan a los 3 Estados, sus principales funciones son:

- Realizar la apertura y cierre de los Centros de Atención en el horario y días establecidos.
- Verificar los aspectos básicos, material de apoyo y condiciones del área de trabajo para el buen funcionamiento de los Centros de Atención.
- Vigilar el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos y equipos para la Atención al Cliente.
- Vigilar la aplicación del protocolo durante la atención al cliente, así como, retroalimentar al personal respecto a las áreas de oportunidad detectadas.

- Asesorar al personal bajo su cargo sobre la normativa vigente y la operación cuando así se requiera.
- Analizar, vigilar y dar seguimiento a los resultados de los proyectos e indicadores del proceso de Atención al Cliente, así como implementar estrategias que permitan la mejora y/o cumplimiento de sus indicadores con enfoque al cliente.
- Impulsar y supervisar la implementación y el cumplimiento de los proyectos, programas e indicadores del Centro de Atención.
- Fomentar la inclusión, respeto y empatía hacia los clientes, proveedores y compañeros de trabajo.
- Cumplir y vigilar el cumplimiento del código de imagen y vestimenta establecido, cuidando la imagen corporativa.
- Portar y vigilar el uso del gafete que lo identifique como trabajador en un lugar visible, durante su ingreso y permanencia en las instalaciones.
- Realizar supervisiones aleatorias al proceso de atención (expedientes de contratación, expedientes de ingresos y demás trámites que requieran la integración de un expediente, entre otros).
- Establecer estrategias con los procesos involucrados en la atención de los trámites o servicios, que coadyuven a mejorar la atención al cliente.
- Implementar estrategias a aplicar en caso de aglomeraciones en el Centro de Atención a Clientes (CAC).
- Mantener actualizado el catálogo de usuarios del personal a su cargo en los diferentes sistemas y herramientas de atención.

- Vigilar y asegurar que el personal a su cargo se registre con acceso personalizado cuando así se requiera y haga uso de los sistemas y herramientas establecidos para la atención al cliente.
- Supervisar la Calidad de Registro del personal a su cargo, así como la Calidad de Término de las órdenes que correspondan a su agencia, retroalimentando las áreas de oportunidad al personal y/o área que corresponda.
- Dar seguimiento a las solicitudes de servicio generadas en el Centro de Atención hasta su atención, vigilando el cumplimiento de los tiempos de atención de acuerdo con el trámite o solicitud del cliente.
- Gestionar con Distribución la atención de solicitudes pendientes con enfoque al cliente, informando las áreas de oportunidad.
- Analizar los resultados de los indicadores con enfoque al cliente e implementar estrategias para su mejora y cumplimiento; así como difundir al personal a su cargo.
- Vigilar que en los Centros de Atención que cuenten con CFETurno Pedestal, el turno sea generado directamente por el cliente, sin la intervención de personal del Centro de Atención y/o personal ajeno a CFE Suministrador de Servicios Básicos.
- Vigilar que no exista desfasamiento entre los turnos en fila y los clientes en espera para ser atendidos.
- Vigilar el correcto registro de transacciones en CFE Turno, de acuerdo con la atención brindada al cliente.
- Coordinar en conjunto con el responsable de Tecnologías de Información, las actualizaciones de las aplicaciones, sistemas y/o equipos de Atención al Cliente.

Ejecutivo de atención personalizada

Es un profesional responsable de brindar atención personalizada a sus clientes del sector industrial y comercial, con el objetivo de atender sus necesidades específicas en materia de energía eléctrica. Intranet CFE Sistema Integral de Gestión (n.d.).

Debe cumplir con los siguientes lineamientos:

- Mantener su lugar de trabajo limpio y ordenado, sin objetos personales.
- Proporcionar atención al cliente en los días y horarios establecidos del Centro de Atención.
- Cumplir los protocolos de atención de acuerdo con el trámite y/o servicio solicitado por el cliente.
- Registrar las transacciones en CFETurno, de acuerdo con la atención brindada al usuario.
- Gestionar diariamente sus solicitudes generadas y pendientes de atención, con el área correspondiente.
- Proporcionar un trato adecuado, amable y oportuno al cliente.
- Coadyuvar al cumplimiento de los indicadores del Centro de Atención.
- Propiciar un ambiente laboral de respeto, autonomía, empatía, inclusión, en un espacio físico limpio y agradable.
- Cumplir con el código de imagen y vestimenta establecido, cuidando la imagen corporativa.

- Portar el gafete que lo identifique como trabajador en un lugar visible, durante su ingreso y permanencia en las instalaciones.
- Participar en programas, proyectos y/o iniciativas, coadyuvando en la satisfacción del cliente.
- Orientar y apoyar al cliente en el uso de tecnologías relacionadas con el servicio que brinda CFE Suministrador de Servicios Básicos (Portal CFE, APP CFEcontigo, X, entre otras).
- Realizar la promoción de citas, así como, agendarlas y atenderlas (donde aplique).
- Utilizar de forma eficiente los sistemas de atención, herramientas y equipos para el desarrollo de sus labores, con apego a los lineamientos que corresponden al uso de estos, utilizando clave de acceso personalizado cuando así se requiera.
- Entregar diariamente al responsable del Centro de Atención, la totalidad de la documental que respalde los trámites, solicitudes y todo aquello que genere un expediente relativo a la atención al cliente.

Canales de atención a clientes

CFE actualmente cuenta con diversos canales de atención en donde se pueden realizar trámites, recibir asesoría, presentar sugerencias o quejas y reportar fallas.

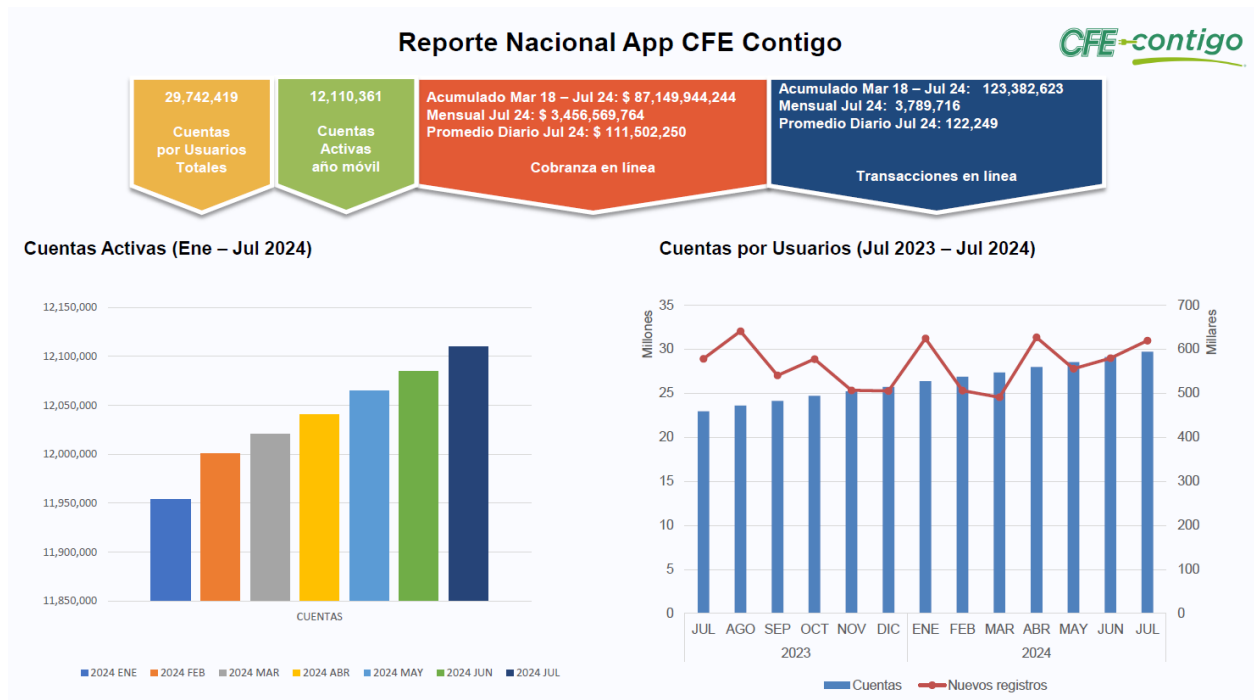
De forma presencial existen 1,273 Centros de Atención a Clientes (CAC) con 2,253 ventanillas personalizadas en toda la República Mexicana, a partir del 2002 que fue cuando se formaron los Centros de Atención como se conocen ahora. En específico para la División Centro Oriente se cuentan con 109 ejecutivas de atención personalizada.

En los CAC se pueden realizar contrataciones para tarifas de negocio y empresariales, bajas de servicio, cambio de nombre, aclaraciones a facturaciones, ajustes, pagos referentes al servicio y quejas o solicitudes referentes al servicio de energía eléctrica.

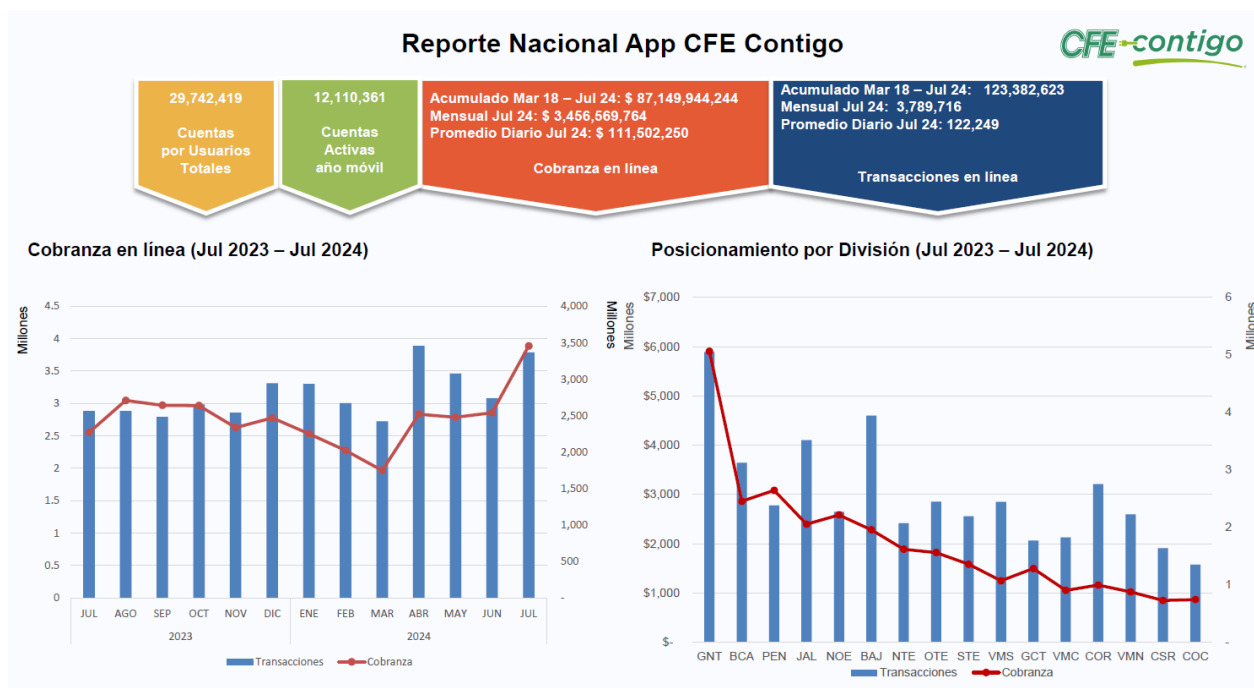
De forma virtual el medio es página web www.cfe.mx en donde los usuarios pueden, pagar sus recibos, consultar su saldo, descargar el recibo, reportar fallas, solicitar reposición de medidores, tramitar tarifa para celdas solares, acceder a la información sobre tarifas y programas de ahorro de energía y presentar quejas y sugerencias.

También la aplicación móvil CFE Contigo que empieza a operar a partir del 2018 y se encuentra disponible para dispositivos Android y IOS que permite a los clientes realizar los mismos trámites que ofrece la página web, aunado a eso permite ubicar los centros de atención a clientes más cercanos, pueden reportar la ubicación de una falla, generar su reporte de reconexión y activar el servicio de notificaciones para recibir información sobre el servicio eléctrico.

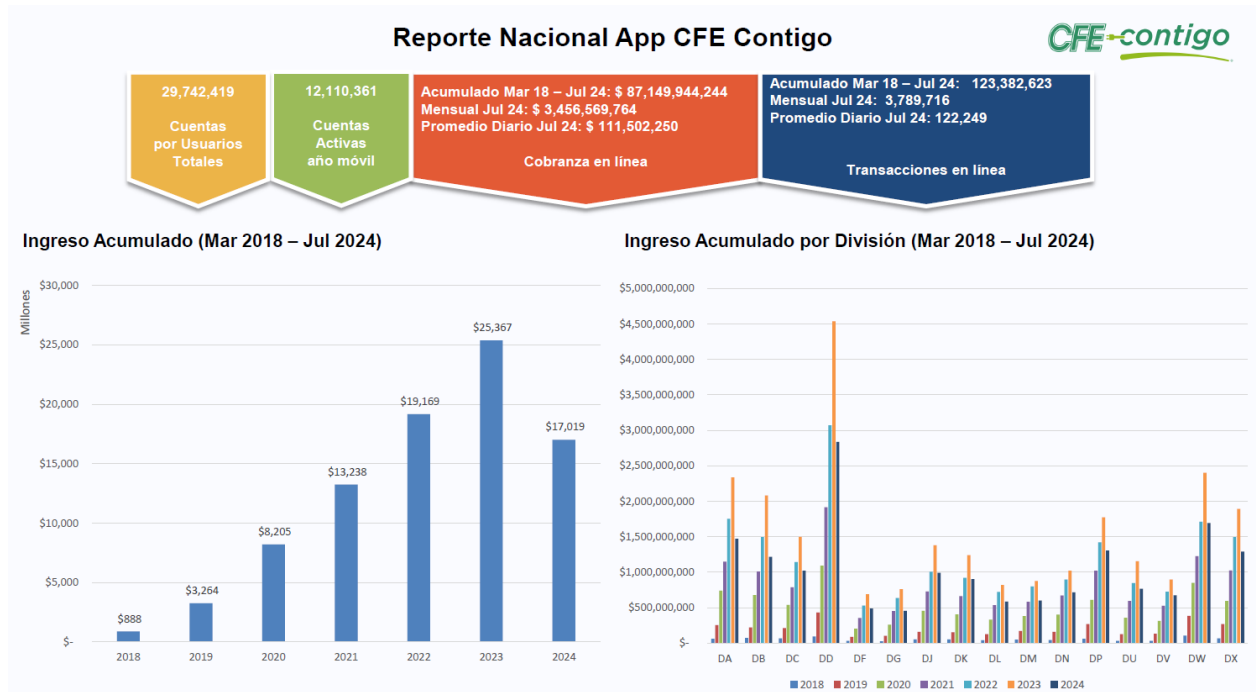
A continuación, se muestra el comportamiento del uso de la App en el periodo del 1er semestre del año 2024:



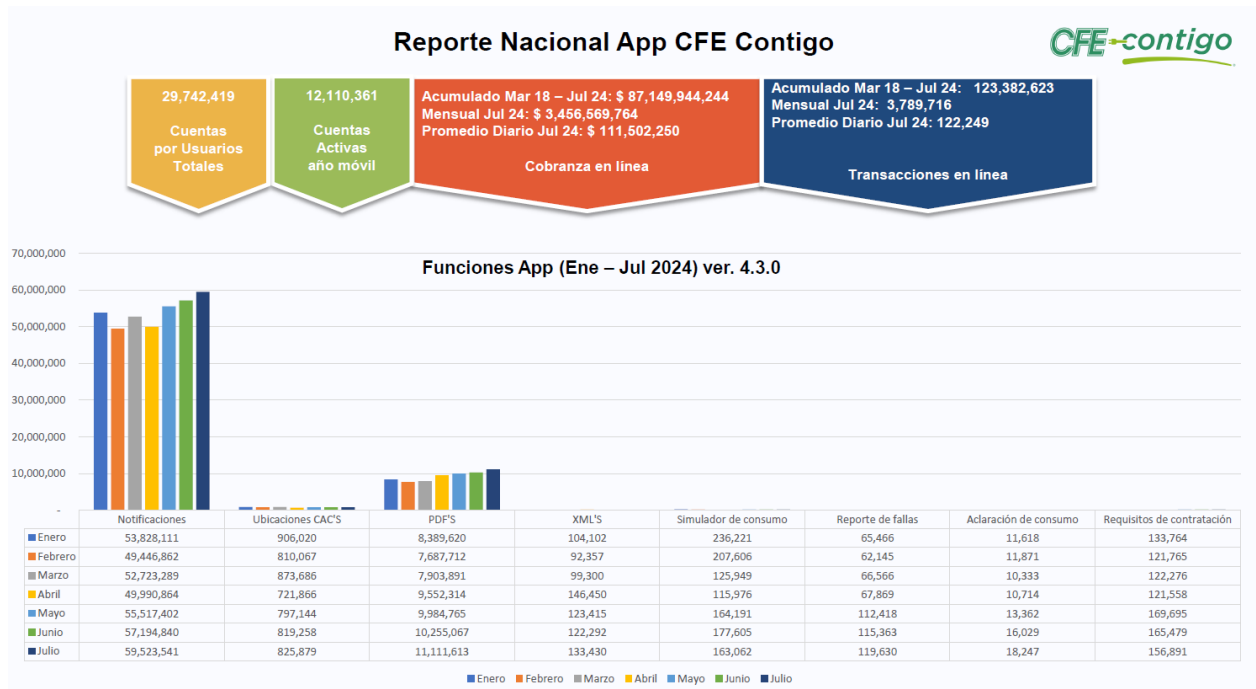
Fuente: https://www.cfe.gov.mx/Pages/cfe_contigo.aspx



Fuente: https://www.cfe.gov.mx/Pages/cfe_contigo.aspx



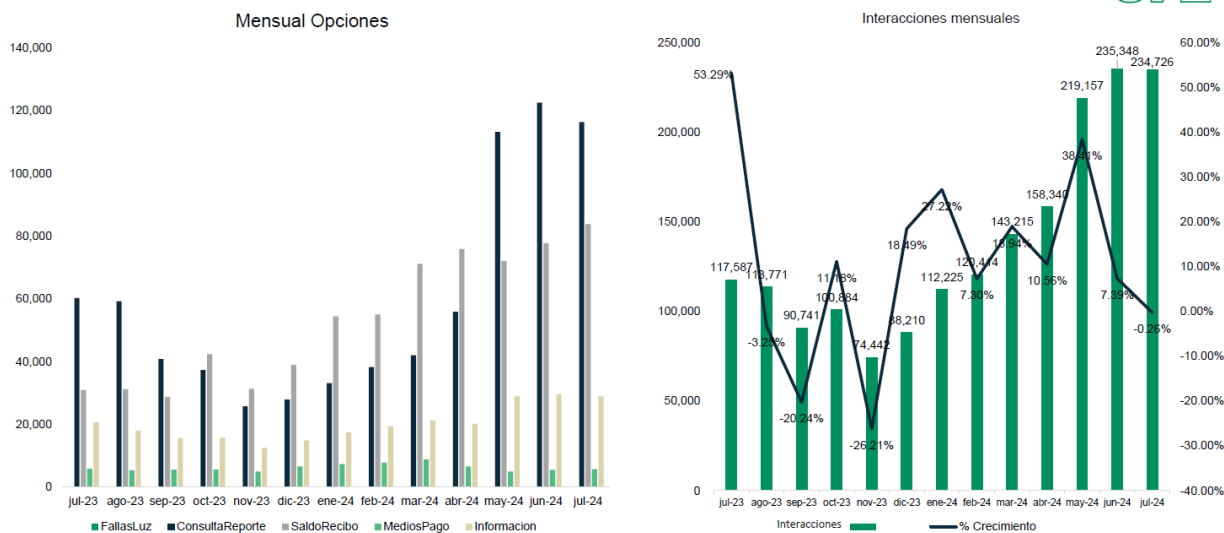
Fuente: https://www.cfe.gov.mx/Pages/cfe_contigo.aspx



Fuente: https://www.cfe.gov.mx/Pages/cfe_contigo.aspx

Tiene presencia en Telegram en donde los clientes pueden enviar mensajes privados para recibir atención, obtener información sobre el servicio, participar en promociones y concursos y presentar sugerencias y quejas.

Bot Telegram
Mensual 2023-2024



• Al mes de julio se tienen 2,254,876 interacciones a través de Telegram.

Fuente: <https://t.me/CFEContigoBot>

Por último, la línea telefónica 071, para que los clientes puedan reportar fallas en el servicio eléctrico, contrataciones, aclaraciones, quejas y sugerencias.

La medición de este canal de atención se realiza mediante el sistema de intranet llamado MICAR (Módulo Integral de los Centros de Atención Regional).

A continuación, se muestra el número de llamadas atendidas en el transcurso del mes de septiembre 2024:

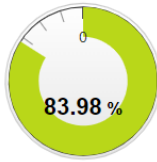
Indicadores ACD



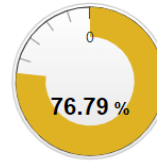
LLAMADAS TOTALES



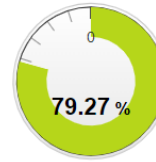
ILLA IVR



ILLA ACD



ILLA TOTAL



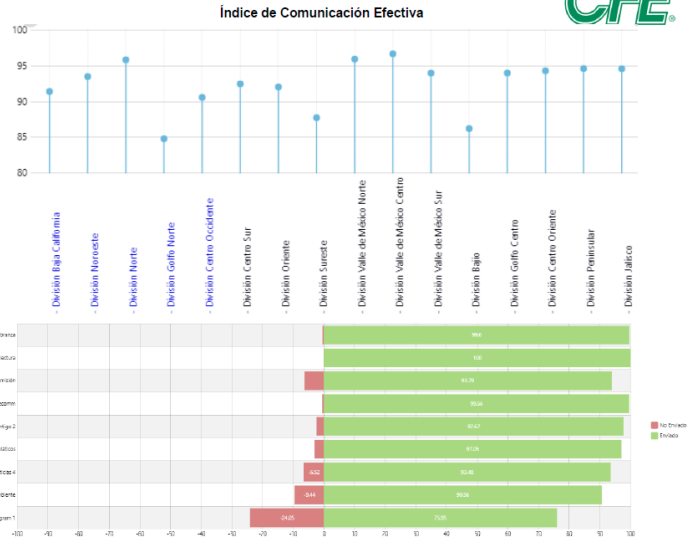
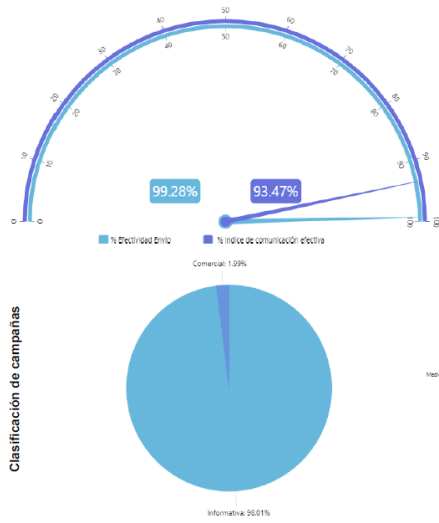
Tablero de indicadores CAR Centro Oriente



Fuente: https://www.cfe.gob.mx/Pages/cfe_contigo.aspx

De apoyo en envío de información el correo electrónico, sin embargo, no es un medio por el cual el cliente pueda interactuar como en los otros canales mencionados:

Envío automático de correo electrónico
Sistema Iris a julio



•El porcentaje de efectividad de Envío es calculado en la división entre los correos enviados y los correos autorizados. (%Efec Envío= @Enviados / @Autorizados).
 •El índice de comunicación Efectiva es calculado en la división entre los correos enviados y los correos programados (ICE(Índice Comunicación Efectiva)= @Enviados / @Programados).

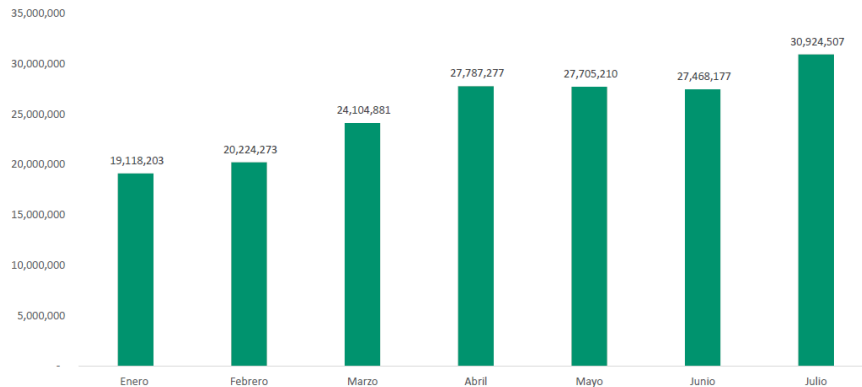
Fuente: https://www.cfe.gob.mx/Pages/cfe_contigo.aspx

Envío automático de correo electrónico
Sistema Iris a julio



• En julio se enviaron 30,924,507 correos

Fuente: https://www.cfe.gob.mx/Pages/cfe_contigo.aspx



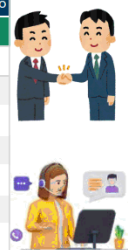
Fuente: https://www.cfe.gob.mx/Pages/cfe_contigo.aspx

La medición de cada uno de estos canales de atención se lleva a cabo por CFE Nacional, que son los encargados de compartir mensualmente los resultados que se tuvieron en la atención a clientes por cada uno de los medios anteriormente mencionados, los comparten a todas las Divisiones que conforman la CFE.

Y en el caso de la División Centro Oriente, estos son los resultados arrojados del 1er semestre del 2024

DIVISIÓN COMERCIAL CENTRO ORIENTE RESULTADOS CONTRATO PROGRAMA JULIO Y AGOSTO 2024

Indicador	Unidad	Margen	Meta - c/Margen	Real Julio	Cumplimiento	Meta - c/Margen	Real Agosto	Cumplimiento
Hacia los clientes (Perspectiva de Clientes)								
Percepción Global del Cliente (PGC)	Este indicador solo mostrará valor cada trimestre.							
Compromisos de Calidad de Servicio (COMSER)	%	-5.00%	98.15 93.24	99.17	SI	98.16 93.25	99.19	SI
Inconformidades Totales por cada MI Usuarios (IMU)	No.	7.00%	2.73 2.92	3.05	NO	2.80 3.00	3.07	NO
Índice de Llamadas Atendidas Total (ILLA)	%	N/A	79.29 79.29	83.49	SI	78.75 78.75	82.99	SI
Costo por Llamada (CLLA)	\$	5.00%	51.51 54.09	44.74	SI	51.51 54.09	45.88	SI
Percepción de la Facturación (PF)	No.	3.00%	1.54 1.59	1.14	SI	1.54 1.59	1.13	SI
Calidad en la Facturación (CF)	%	-4.00%	90.21 86.60	90.58	SI	90.28 86.67	90.60	SI



Fuente: https://www.cfe.gob.mx/Pages/cfe_contigo.aspx

Conclusión

Desde la década de 1960 con la nacionalización de la CFE, la empresa ha seguido experimentando evolución en todos sus ámbitos, describiendo su estructura organizacional desde las 4 Subsidiarias y Filiales y el corporativo hasta llegar a la División Centro Oriente objeto de esta investigación, debido al crecimiento exponencial de la población en toda la República Mexicana, CFE se ha adaptado a las necesidades sociales, en particular la atención al cliente que cuenta con 5 canales de atención para satisfacer sus necesidades.

Capítulo II Fundamentación teórica

Estado del arte

Modelos y teorías que justifican tipos de comunicación organizacional útiles para la presente investigación, ya que fundamentan y argumentan la conceptualización sólida de las prácticas de comunicación en las organizaciones. Ayuda a explicar cómo, por qué y con qué efectos se comunican las organizaciones interna y externamente. Asimismo, facilitan la comprensión de dinámicas internas, externas y permiten analizar cómo fluye la información, cómo se generan significados, y cómo se gestiona la comunicación en distintos contextos: jerárquicos, colaborativos o de crisis con el fin de diseñar estrategias más efectivas, finalmente con base en estas teorías, las organizaciones pueden diseñar estrategias de comunicación más adecuadas según sus objetivos, cultura y entorno. Una organización con estructura horizontal podría beneficiarse más de un modelo interactivo que de uno vertical tradicional y tener mayor adaptación al tipo de organización, los modelos ayudan a entender las diferencias en la comunicación según el tipo de organización (privada, pública o social) y cada una tiene necesidades comunicativas particulares que ciertos modelos explican y orientan mejor.

Teoría de la comunicación productiva

Abraham Nosnik Otrówiak es un reconocido investigador en el campo de la comunicación organizacional. En su documento "De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Productiva: Modelo Propuesto", Nosnik presenta un enfoque innovador para mejorar la comunicación dentro de las organizaciones, a continuación, los puntos clave de esta teoría:

Comunicación Organizacional vs. Comunicación Productiva: Nosnik distingue entre la comunicación organizacional tradicional y la comunicación productiva.

Modelo Propuesto: Nosnik propone un modelo de comunicación productiva que integra diversos elementos para fomentar una comunicación más efectiva y eficiente dentro de las organizaciones. Este modelo se basa en la participación de todos los miembros de la organización y en la utilización de herramientas tecnológicas avanzadas.

Elementos Clave del Modelo: Participación y Colaboración, fomentar un ambiente en el que todos los miembros de la organización se sientan involucrados y puedan contribuir activamente a la comunicación. Transparencia y Confianza, promover la apertura y la honestidad en todas las interacciones comunicativas para construir una base sólida de confianza.

- Tecnología y Herramientas de Comunicación: Utilizar tecnologías modernas para facilitar la comunicación y la colaboración,
- Capacitación y Desarrollo: Proveer a los empleados con las habilidades y conocimientos necesarios para comunicarse de manera efectiva y productiva.

Beneficios del Modelo

- Mejora de la Eficiencia: Al optimizar los procesos comunicativos, las organizaciones pueden reducir el tiempo y los recursos necesarios para completar tareas.

- Aumento de la Innovación: Un entorno de comunicación productiva fomenta la generación de nuevas ideas y soluciones creativas.
- Mayor Satisfacción y Compromiso: Los empleados que se sienten escuchados y valorados están más comprometidos y satisfechos con su trabajo.

Implementación del Modelo: Nosnik ofrece una guía paso a paso para la implementación de su modelo de comunicación productiva. Esto incluye el diagnóstico de las necesidades comunicativas de la organización, la identificación de las herramientas tecnológicas adecuadas, y la formación de equipos de trabajo enfocados en la mejora continua de la comunicación.(Chavarro, 2014)

En resumen, el documento de Nosnik sugiere que las organizaciones pueden lograr una comunicación más efectiva y generar mayor valor adoptando un enfoque proactivo y participativo en sus procesos comunicativos, apoyado por tecnologías modernas y un fuerte énfasis en la capacitación y el desarrollo continuo.

Teoría de la comunicación organizacional

Para Max Weber, la burocracia es un tipo de organización altamente racionalizada y eficiente, que se caracteriza por: Una jerarquía; es una estructura de autoridad con líneas de comunicación verticales claras. Reglas y normas: un conjunto detallado de normas y procedimientos que guían el funcionamiento de la organización.

El trabajo se divide en tareas específicas que requieren una comunicación precisa y limitada. Las relaciones dentro de una organización son impersonales y se basan en reglas y procedimientos formales en lugar de relaciones personales. Documentación: Se

enfatisa el valor de los registros escritos para garantizar la transparencia y la continuidad de las operaciones.

Weber creía que la comunicación escrita era fundamental para garantizar que las decisiones y las acciones fueran claras, precisas y rastreables.

- Comunicación vertical: Dentro de la jerarquía burocrática, la comunicación se llevaba principalmente en dirección vertical, desde los niveles superiores hacia los inferiores.

- Énfasis en la precisión: Para evitar malentendidos y errores, la comunicación debía ser clara, concisa y libre de ambigüedades.

- Limitación de la comunicación informal: aunque inevitable, la comunicación informal era vista como una amenaza para la eficiencia y el control de la organización.

- Rigidez: La formalización excesiva de la comunicación podría limitar la adaptabilidad y la flexibilidad.

- Deshumanización: Weber tendía a ignorar el aspecto humano de las organizaciones y la importancia de las relaciones interpersonales al enfatizar las reglas y los procedimientos.

- Falta de atención a la comunicación informal: la comunicación informal, aunque no reconocida oficialmente, es fundamental para el funcionamiento de las organizaciones.

(Cardenas, 2012).

Mientras que Taylor se concentró en la optimización de las tareas individuales para aumentar la productividad. Esto requería una comunicación clara y concisa desde la gerencia hacia los trabajadores, principalmente de forma descendente.

- La ejecución requería una comunicación limitada y precisa, centrada en las

instrucciones específicas para cada puesto.

- Control jerárquico: La estructura organizacional propuesta por Taylor era altamente jerárquica y tenía una estructura de liderazgo clara. La comunicación se canalizaba a través de esta jerarquía siguiendo un flujo vertical.

- Comunicación formal: La comunicación informal era vista como una distracción y se buscaba reducirla en favor de una comunicación formal, escrita y documentada. (Munich Business school, s.f.).

Por su parte Eric Berne (citado en Pereira 2020) nos habla de cómo analizar las interacciones humanas incluidas aquellas que ocurren en el ámbito organizacional. Sus ideas son útiles en este campo porque nos permiten comprender mejor las dinámicas sociales y psicológicas que afectan las comunicaciones dentro de las empresas. El Análisis Transaccional proporciona un marco conceptual útil para comprender y mejorar la comunicación organizacional. Podemos mejorar las relaciones en el lugar de trabajo identificando los estados del ego, las transacciones y los juegos psicológicos.

Teoría de la comunicación interna

Para Edgar Schein citado en (Pedraza, et. al. 2015), la cultura es un patrón totalmente consolidado de creencias, valores y suposiciones compartidas que dan forma a la manera en que los individuos y los grupos interactúan dentro de una organización.

La teoría de Schein ofrece un marco para comprender por qué las personas y los grupos dentro de una organización se comportan de manera específica.

Gestión del cambio: necesario en la comprensión de las características profundamente

arraigadas de la cultura. Construir una cultura sólida: las organizaciones pueden promover una cultura positiva y productiva al alinear sus artefactos, valores adoptados y creencias fundamentales.

Las organizaciones pueden obtener información útil sobre su propia cultura y crear estrategias para mejorarla al comprender los tres niveles de cultura organizacional y sus interconexiones.

Las ideas de Gabriel Tarde, y su aplicación a la comunicación interna, inicialmente como la imitación como motor de la sociedad: la imitación construye la sociedad, según el autor los pensamientos, creencias y comportamientos de aquellos a quienes admiran o consideran influyentes son adoptados por las personas. Esto significa que los empleados tienden a imitar a sus líderes, compañeros de trabajo más experimentados o a aquellos que perciben como exitosos en el contexto organizacional. Tarde estableció tres leyes de imitación fundamentales; La Ley de la Repetición: Las ideas suelen repetirse y propagarse de manera exponencial; La Ley de la Oposición: Las ideas nuevas suelen ir en contra de las ideas existentes; y La Ley de Adaptación: Las ideas se adaptan a la sociedad en la que se propagan. Estas normas pueden aplicarse a la comunicación interna para explicar cómo se difunden las innovaciones, cómo se forman las opiniones y cómo se construye la cultura organizacional. Las redes sociales en la comunicación: A pesar de que Tarde no empleó el término "redes sociales" en el sentido actual, sus conceptos anticipan el papel de las redes en la difusión de ideas. Las redes sociales informales son esenciales para la comunicación interna de las organizaciones porque

permiten que las ideas se propaguen y cambien rápidamente a medida que pasan de una persona a otra (Tarde & Ana B., 2012).

Proceso Administrativo

Se define como aquel conjunto de etapas o bien fases sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración, esta misma se interrelaciona, a través ello se forma un proceso integral, aunado a esto es importante mencionar que: “Proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles y funciones se comprometan continuamente en actividades interrelacionadas como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados.” (Chiavenato, 2011).

Esto es importante ya que indica que, aunque no importa el tipo de empresa, la actividad mayor o el nivel en el que trabaja el gerente, sus funciones fundamentales son planear, organizar, dirigir y controlar. El proceso administrativo permite el estudio de la administración y representa la tarea común de los gerentes. Un lugar universal donde las personas colaboran para lograr objetivos compartidos. Dentro de las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer objetivos y seleccionar los medios para alcanzarlos. Los gerentes, en su mayor parte, no son capaces de gestionar adecuadamente su personal o sus recursos.

A continuación, se presenta el diagrama que ejemplifica las fases que integra dicho proceso y las preguntas que responde cada fase para realizar un proceso adecuado.

Proceso administrativo



Fuente: Salgado Benítez, et.al. (2016). Fundamentos de Administración

Planeación

Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro. (González, 2014) para el autor la existencia de los principios de la administración hace que se definan principios para cada proceso, para la planeación se tienen cinco principios y son los siguientes:

La primera etapa es primordial para poder realizar las siguientes etapas como los son la organización, dirección y control, para que estas tengan una razón de ser dentro de los procesos. En este primer proceso se determina las siguientes preguntas:

¿Cuál es la visión o propósito de la empresa?

¿En qué lugar se ubicará su sede o centro de operaciones?

¿En qué momento comenzará sus actividades?

¿De qué manera alcanzará sus objetivos o metas propuestas?

Las respuestas deben ser correctas debido a que no pone en riesgo a la organización en el futuro. En este primer proceso se comprende la prevención, esta nos permite estudiar simultáneamente distintas alternativas y a partir de ellas decidir cuál es la más adecuada con la cual se debe trabajar para obtener el objetivo.

La existencia de principios en la administración lleva a que cada proceso tenga sus principios, dentro de la planeación existen cinco de ellos y son:

1. Objetividad y cuantificación. Para planear es necesario tener información que sea verídica, con razonamientos precisos y que estas no puedan basarse en situaciones subjetivas o especulaciones, por el contrario, a este principio se le denomina precisión.

2. Factibilidad. El plan debe ser realizable, ya que no es correcto crear planes que sean ambiciosos y optimistas que no sean posibles de realizarse. Además, que la planeación no se debe basarse en situaciones deseadas.

3. Flexibilidad. Al finaliza la planeación lo más recomendable es tener márgenes de holgura, esto permite que se incorporen cambios o bien situaciones imprevistas.

4. Unidad. La planeación tiene que englobar a toda la organización para ser alineada hacia los objetivos generales esto con la finalidad de tener un equilibrio.

5. Del cambio de estrategias. Los planes definidos a un plazo determinado para el desarrollo, es importante estar informados de manera interna como externa para

realizar la modificación que sea necesaria y por lo tanto se logre de manera correcta en los tiempos establecidos.

Los planes o elementos de la planeación se tratarán someramente a continuación dado que en el siguiente tema de fases de la planeación se desarrollan ampliamente:

1. Investigación. Al tratar la planeación implica la fijación de objetivos que persigue una empresa; pero antes de determinar esos objetivos es necesario conocer el medio ambiente en donde opera la empresa, así como la influencia o trayectoria que este medio pudiera seguir. La planeación debe estudiar el medio ambiente interno y externo que se relacionan con la empresa. Dentro de los factores internos a considerar se encuentran el capital humano, los recursos financieros, los recursos materiales y los recursos tecnológicos, así como toda la estructura de la empresa. En el ambiente externo debemos estudiar a la competencia, clientes, el gobierno, proveedores, la tecnología y el marco jurídico.

2. Los objetivos. Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de las organizaciones y de los individuos. Son considerados como planes que tienen que ver con actividades futuras, requieren de visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de la fase de planeación. La planeación se refiere a objetivos y éstos son el resultado de la planeación, por lo que los objetivos constituyen el plan básico de la empresa.

3. Los pronósticos. Son los que predicen el futuro con base en determinados supuestos adoptados por el pronosticador, llamados expectativas, dentro de un periodo futuro determinado, ajustado por el entorno económico y social que lo rodea.

4. Las estrategias. Son la determinación o propósito fundamentales a mediano y largo plazo de una empresa, en otras palabras, son los cursos de acción o alternativas y la asignatura de recursos necesarios para lograrlas.
5. Las políticas. Son los conceptos que guían y orientan el pensamiento y acción de los ejecutivos en toma de decisiones para el logro de los objetivos.
6. Los procedimientos. Son aquellos que indican cronológicamente la forma bajo la cual se debe realizar el trabajo con los pasos de inicio, desarrollo y fin, de acuerdo con las políticas establecidas.
7. Los programas. Son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente.
8. Los presupuestos. Son los planes escritos valorizados; en otras palabras, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos. (González, 2014)

Para González (2014) la planeación tiene una clasificación en cuanto a que tipo puede utilizarse conforme a la organización:

P. Estratégica

Se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo.

P. Táctica

Se determina en los mandos medios de la empresa que, dependiendo su tamaño, pueden ser gerencias o departamentos, tomando como base la planeación estratégica. Se establece generalmente a corto y mediano plazos.

P. Operativa

Trata básicamente la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas de cada una de sus unidades operativas. Detecta procesos y procedimientos específicos necesarios en los niveles más bajos de la empresa.

El autor plantea las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué acciones es necesaria efectuar? La respuesta nos indicará los actos necesarios, el orden en que deben ejecutarse, la descripción y las facilidades del equipo requerido.

2. ¿Porqué? Nos permite incluir sólo actividades imprescindibles para el logro de los objetivos.

Estructura organizacional

Para González (op. cit.) la organización consiste en la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de capacidad necesaria para supervisarlos y la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional. Se usa como una unidad funcional, es decir, que todas las partes traten de llegar al mismo fin, además de que se cubran el objetivo. En este segundo proceso se establece la disposición y la correlación de las tareas que la empresa debe de llevar a cabo, esto con el fin de coordinar de manera eficaz sus recursos. La importancia de la organización en este entorno a que la empresa y recursos están sujetos a cambios que son constantes, por lo cual se llevan a cabo cambios dentro de la organización; esto mejora la manera en la cual se

llegaran a los objetivos que se tienen dentro de la empresa. A partir de esto se evita la ineficiencia en las actividades, de tal manera que exista una reducción en cuanto a los costos y se incrementa la productividad

Dentro de la importancia se encuentran los siguientes puntos:

- Establece la estructura adecuada para el correcto funcionamiento de la empresa.
- Define los niveles jerárquicos necesarios para garantizar la eficiencia del personal.
- Evita la repetición de tareas dentro de la organización departamental.
- Constituye un instrumento para alcanzar los objetivos planificados.
- Organiza y coordina la distribución del trabajo con el fin de mantener el orden.
- Determina la base estructural que permitirá a las etapas de dirección y control apoyarse en fundamentos sólidos.

Dirección

Para González (2014) también se le puede denominar como el ejercer liderazgo por medio de la alta dirección y esto se lleva a cabo por medio de una comunicación adecuada, motivación, supervisión y sobre todo una correcta toma de decisiones, de tal manera que a partir de pretender el logro de los objetivos que establece la organización. La dirección se vuelve relevante a partir de su importancia que radica en los siguientes puntos:

- A través de esta función se busca incentivar tanto al personal de la empresa como a los propios directivos.

-

- Se fomenta un ambiente laboral positivo entre los colaboradores y la alta dirección.

Los principios directivos se dan se dan porque son fundamentales para guiar y coordinar las actividades dentro de una organización.

- Impersonalidad en el ejercicio del mando: La autoridad se fundamenta en los requerimientos de la organización para cumplir sus metas, sin involucrar intereses personales ni hacer un uso indebido del poder otorgado.
- Armonía de objetivos o alineación de intereses: Se busca la coordinación entre los objetivos individuales y los de la organización.
- Esto se lleva a cabo en conjunto de un administrador y sus colaboradores los cuales buscan la eficiencia y eficacia, para tener una coordinación de tal manera que se logren los objetivos.
- De la vía jerárquica. Hace referencia a que se deben respetar los niveles jerárquicos, con el fin de que las órdenes fluyan de manera correcta y así evitando conflictos.

Control

Para González (2014) es el proceso para determinar que se está llevando a cabo, ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. Este último proceso de la administración está ligado con la planeación, esto debido a que la información que se obtiene en el control se utiliza para reiniciar el proceso de planeación y poder implementar una mejora.

El control sirve dentro de del personal, ventas, calidad, costos, entre otros. Este proceso se enfoca en la medición y corrección del desempeño por parte de la organización, esto con el fin que todos los procesos tienen que es el cumplimiento de los objetivos y los planes que son creados para poder alcanzarlos. Posteriormente se analizarán las variaciones y causas que impidieron el correcto cumplimiento de lo establecido por la organización.

La comunicación

Para Blandez y Blandez, (2014), este concepto está dentro de uno de uno de los procesos administrativos que es la dirección, pero también se le puede definir como aquel proceso en el cual se transmite y recibe información de un grupo social. Esto en beneficio de que los empleados y departamentos reciban la información adecuada con el propósito de que realicen sus tareas de manera adecuada y al mismo tiempo implementando la motivación. De esta manera se da una mejor atención al cliente por parte de los empleados.

Proceso de la comunicación

Pérez (2024) menciona que para que un proceso de comunicación se lleve a cabo es indispensable la participación de los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal, código, contexto, retroalimentación, también menciona algunos extralingüísticos como lo son el referente, situación y el ruido.

Para Guillén (2012) el proceso de comunicación no debe entenderse solo como transmitir información, este proceso tiene que ser dinámico, con apertura a nuevos

diálogos y puntos de vista, donde dicha retroalimentación sea mutua, bilateral o incluso multilateral.

La comunicación para la empresa

Guillen (2012) menciona que la comunicación en la empresa es un elemento básico que determina el grado en el que el personal logra trabajar coordinadamente y alcanzar los objetivos. Es necesario comprender que dicha comunicación tiende a ser efectiva cuando logra transmitirse el mensaje o la información a todas las partes interesadas de la misma organización, como lo son los clientes, proveedores, la sociedad, gobierno, entre otros más, pero los más importantes son los mismos trabajadores de la empresa.

Una parte esencial que será transmitida, Guillén (2012) la refiere a una clasificación de la información basada en 4 tipos, las cuales son:

- Datos de carácter general
- Información de tipo profesional o de promoción
- Contenido con finalidad motivacional
- Información relacionada con la operación o funcionamiento

Para el mismo autor la importancia del conocimiento de esta información radica en que es el mensaje que se transmite de emisor a receptor, de distintas maneras de comunicación, y se debe garantizar la correcta gestión de esta información para que pueda transmitirse en todos los niveles de la empresa, para todos los trabajadores y para las partes interesadas.

Comunicación institucional

Como lo menciona Molina Álvarez, A. T. (2012) las organizaciones actualmente necesitan comunicarse con sus partes interesadas, ya sea el público, la sociedad, proveedores, socios y hasta el gobierno, en este sentido, este tipo de comunicación busca establecer, construir, mantener, fortalecer y mejorar la imagen de la organización, una excelente comunicación institucional puede lograrlo, para ello es importante conocer concretamente a que se refiere la comunicación institucional.

- Estos vínculos permiten mantener la organización en el contexto y son necesarios para lograr sus metas. En estos procesos está involucrado el público externo.

Este tipo de comunicación permite el flujo de mensajes tanto descendentes, ascendentes como horizontales dentro de la organización. La Comunicación Institucional no puede dejar de ser considerada dentro de la gestión porque este conjunto de procesos de carácter interactivos es de gran utilidad como: Por su parte Álvarez (2012) afirma que la comunicación institucional. Aquella área de conocimiento que se puede considerar como la que tiene que ver con el estudio, la gestión y la armonización de variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y el público externo.

En ella pueden verse dos dimensiones que, aunque son diferentes están interrelacionadas y se complementan. La denominada comunicación interna y la externa.

· Dentro de la comunicación interna: se incluyen los procesos realizados en el interior de la organización como sistema y que se proponen fortalecer los vínculos que

solidifican las interrelaciones entre todos los componentes de este. Esto va contribuyendo a la cultura de la organización, a sus valores e identidad lo que es vital para

- Herramienta para liderazgo
- Para conseguir clima de cooperación
- Elaborar y difundir la imagen
- Tránsito fluido de la información

Comunicación organizacional

Castro (2014) afirma que la comunicación organizacional es una parte esencial dentro de una organización, se puede entender como todos aquellos intercambios de información que suceden dentro, fuera, por y para la empresa para que todas las personas que laboren en ella puedan relacionarse, desarrollar su trabajo y transmitir información dentro de la organización. La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida.

Esta misma tiene direccionalidad lo cual indica la importancia o intencionalidad de esta, el autor la clasifica en:

- Comunicación descendente: Este tipo de comunicación se produce de la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como normas, procedimientos, reglamentos.
- Comunicación ascendente: Ocurre del personal de la empresa hacia la dirección, gerencia o presidencia. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa

una Visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malentendidos, rumores o incomunicaciones. Entre los medios más conocidos están el buzón de sugerencias (siempre tan mencionado, pero ampliamente subvalorado) y los procesos de apelación.

- Comunicación horizontal: Se genera entre el personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su área.

- Comunicación diagonal: Este tipo de comunicación surge entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan, no necesariamente cubriendo la línea estricta.

Para Castro (2014) la comunicación organizacional es la columna vertebral de la empresa, como un sistema dinámico que tiene en cuenta el trabajo en grupo, la retroalimentación, pero también se centra en actividades de tendencia grupal del individuo. Los aspectos de comunicación también incluyen las relaciones interpersonales (comunicación interna).

En palabras de Días (2014) la información en este contexto juega un papel importante en diversos aspectos como el liderazgo, los vínculos y estructuras de comunicación, la creación de grupos formales e informales y el desarrollo de habilidades de comunicación organizacional como medio para comprender la sociedad y la cultura de sus necesidades, siendo así la comunicación organizacional un principio fundamental.

Comunicación interna

Como se explicó con anterioridad, las comunicaciones dentro de la empresa son necesarias para la transmisión y el intercambio de la información que es generada dentro de la organización, así este tipo de comunicación juega un papel importante, pues gracias a ella se puede gestionar el intercambio de la información, obtener retroalimentación por parte de los trabajadores.

Tipos de comunicación interna de acuerdo con Cuenca, J. y Verazzi, L. (2004):

- Comunicación formal: Sirve para proveer el cumplimiento y desarrollo de las áreas productivas y su cumplimiento.
- Comunicación informal: Se basa en relaciones desinteresadas y espontaneas que crean relaciones interpersonales. En ausencia de objetivos claros, Surge relaciones psicológicas y sociales no previstas e inesperadas. Este tipo de interacciones traen consecuencias como los grupos informales.

Para los mismos autores la comunicación interna debe tener como objetivo crear una cultura organizacional, sustentada en la identidad, la armonía y la cooperación dentro de la organización, con valores que aclaren la imagen que la empresa quiere brindar hacia el exterior, a relación de esta con el entorno es necesaria para su supervivencia, de estas relaciones depende la posición y las posibilidades de la organización.

En este apartado se tomaron como modelos algunas empresas como casos de éxito vinculado a la comunicación organizacional

Nestlé: Construcción de su historia, imagen y comunicación

Nestlé fue fundada por Henri Nestlé en 1867 como necesidad para combatir la alta tasa de mortalidad infantil de la época. Desde entonces, su trabajo se ha centrado en satisfacer necesidades sociales relacionadas con la alimentación, la salud y el bienestar, basando su trabajo en fuertes valores y principios humanos. Publicación de grupo Nestlé (2024).

Su filosofía principalmente en gestionar directamente todas sus actividades y negocios de forma eficaz, creando así superhábit para los involucrados según Gómez (2013).

La comunicación interna de Nestlé: Cultura organizacional y sus estrategias

Un de los partes más importantes de la cultura y estrategia comercial es el desarrollo de la capacidad humana en todos los países en donde se opera. El modelo de negocios en el que se basa la empresa consiste en establecer empresas “fuertes” abarcando los niveles nacional y regional. Hablando de las formas de comunicación de la empresa destacan:

- Servicios de Marketing, comunicación y relaciones corporativas.

Por otra parte, comunica de manera constante y actualizada información, que reflejan si una determinada fábrica ha recibido certificados, novedades y ventas de productos. Con el objetivo de que los empleados obtengan una mayor comprensión sobre la cultura interna y generar un mayor interés a la empresa.

Los empleados pueden acceder a “Nestlé TV”, una televisión on-line en la que los empleados eligen entre seis canales temáticos.

Herramientas de comunicación de Nestlé: Recapitulación

Nestlé implantó a disposición de los empleados una serie de herramientas tanto internas como externas.

Entre las herramientas de ámbito interno, se imparten:

- Talleres de creatividad, integrados por personas de diferente departamento
- Cursos de creatividad
- Intercambios de proyectos internacionales a través de las unidades de negocio estratégico (Strategic Business Units)
- Desarrollos técnicos y científicos propios en los Nestlé Research Center (NRC), en los que se realiza investigación básica; y en los Centros de Investigación de Productos o Products Technologies Centers (PTC), en inglés. (Nestlé, s.f.)

En el área externa:

- Técnicas de investigación de mercados
- Talleres de creatividad
- Interacción “cara a cara” con los consumidores

También se apoyan de una herramienta llamada Nestlé actual. El cual es un vídeo, donde los trabajadores pueden acceder a las novedades de la empresa proporcionadas por sus directivos y de la mano de sus gerentes, así como noticias, lanzamientos de productos, cultura y conocimiento sobre la empresa.

LG: Contexto de la organización

La empresa LG Electronics es una multinacional de electrónica fundada en 1958, con sede en Seúl, Corea del Sur. Es una filial de LG Group y cuenta con más de 84.000 empleados, la mayoría de ellos fuera de Corea. En el año 2014, tuvo un volumen de ventas de 56.430,4 millones de dólares, con un beneficio bruto de 1.692 millones de dólares y un beneficio neto de 369,5 millones de dólares. Sus activos están valorados en 16.176,7 millones de dólares y su patrimonio neto es de 12.020,7 millones de dólares (LG, 2024).

LG Electronics es una de las principales empresas de electrodomésticos a nivel mundial y la segunda mayor vendedora de televisores, después de Samsung. En los años 2006 y 2007, estuvo entre las 100 marcas con mayor valor a nivel mundial (LG, 2024).

La importancia de una comunicación interna eficaz en el contexto de LG.

En cuanto a la estrategia de comunicación interna de LG, la compañía se esfuerza por transmitir el valor de la humanidad. Para lograr este objetivo, la compañía ha creado varias herramientas de comunicación en su sitio web, como LG Live, Sostenibilidad y Relaciones con Inversores. LG Live se centra en transmitir el aspecto humano de una empresa a través de historias cotidianas sobre sus empleados y lo que sucede dentro de la empresa. Estas historias pretenden inspirar a quienes las escuchan en la vida cotidiana.

Además de transmitir el lado humano de sus empleados a través de *Our story*, LG Electronics también enfatiza la visión institucional de la empresa a través de *Inside LG*.

La gestión de individuos es uno de los fundamentos de la estrategia total de LG Electronics y ha llegado a ser una de sus ventajas en la competencia. Han sido premiados

por el Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa por su iniciativa 'Todos Aprendemos de Todos', lo que evidencia que la administración de personal es un punto fuerte estratégico para la compañía.

La empresa LG Electronics se preocupa por el bienestar y el estado de ánimo de sus empleados. Su dedicación al trabajo en conjunto y la generación de un ambiente laboral agradable muestra su compromiso con la felicidad de su personal.

Estrategias y el plan de comunicación de LG

LG incluyó a su planificación interna las siguientes medidas:

1. Manual de bienvenida: Asignar a cada nuevo empleado un compañero de la plantilla que lo presente entre sus compañeros y lo ayude a familiarizarse rápidamente con la dinámica de la empresa. Esto ayudaría a que los nuevos empleados se integren más rápidamente y puedan rendir óptimamente.
2. Revista interna: Considerar la edición de una revista interna en formato papel que los empleados puedan llevar a casa para leer gradualmente. Aunque LG Electronics ya tiene una herramienta similar en línea, esto podría ayudar a crear una imagen aún mejor y brindar a los empleados otra forma de mantenerse informados sobre las novedades de la empresa.
3. Envío de mensajes de texto a los móviles corporativos para comunicar noticias de máxima relevancia: Utilizar esta herramienta para comunicar cambios significativos o noticias importantes a los empleados. Esto sería especialmente útil para aquellos empleados que no acceden regularmente al sitio web de la compañía y podrían perderse información relevante.

4. Las reuniones con los dirigentes y los desayunos con los profesionales de distintas áreas de la organización son muy importantes, ya que permiten acercar a los directivos a los empleados y humanizar la empresa.

Para Peña, Caldevilla Domínguez, & Batalla Navarro, (2017) estas actividades generan un sentido de reconocimiento y pertenencia en los trabajadores, al tiempo que fomentan la participación y la colaboración en la toma de decisiones. Además, brindan la oportunidad de que los directivos conozcan mejor a su equipo, valorando sus habilidades y contribuciones. En resumen, estas reuniones y desayunos son una herramienta destacada para fortalecer la relación entre los directivos y los empleados, promoviendo una mayor identificación y compromiso con la empresa. Estas medidas contribuyeron a mejorar la comunicación interna y fortalecer aún más el compromiso y la satisfacción de los empleados en LG Electronics.

Google, información y comunicación

Google, fundada en 1997 por Larry Page y Serguéi Brin, es una empresa tecnológica, centrada desde sus inicios en el desarrollo de motores de búsqueda para internet. Su misión es organizar la información del mundo, para que todos puedan acceder a ella y usarla. Hoy en día se ha diversificado en múltiples servicios, desde lo más reciente relacionado como la inteligencia artificial, así mismo ha sido parte principal en el desarrollo de temas de publicidad en línea, computación en la nube, y desarrollo de software y aplicaciones para distintos sistemas operativos para Android, iOS, Windows y macOS (Google, 2024).

Estrategia de Google: Ve y habla con los ingenieros.

Eric Schmidt y Jonathan Rosenberg, en el libro “Cómo trabaja Google”, presentan una iniciativa que fue más que una reunión que se realizaba cada semana, esta estrategia conocida como “Gracias a Dios que es viernes”, pudo parecer simple, pero fue una estrategia de comunicación interna innovadora y bastante efectiva que contribuyó a la cultura organizacional de Google. “Y comunicaban estos puntos por medio de reuniones con pequeños equipos de ingenieros que abundaban en las oficinas de Google...” (Eric Schmidt, 2018)

Esta estrategia consistía en:

- Reuniones semanales: Todos los viernes, empleados de todos los niveles y ubicaciones se reunieron en persona o virtualmente, con el propósito de obtener información sobre los proyectos de la organización.
- Transparencia y la apertura: Google utilizaba estas reuniones como medio para compartir información de manera abierta y honesta.
- Diálogo de comunicación bidireccional: No se trataba de una comunicación directa. Los empleados podían formular preguntas, expresar sus opiniones e inquietudes, y recibir respuestas directas de los líderes de la organización.
- Desarrollo de la comunidad: “Gracias a Dios que es viernes” (TGIF - Thank God It's Friday, por sus siglas en inglés) impulsaba un sentido de comunidad y pertenencia entre los empleados, al posibilitarles establecer contacto con colegas de diversos equipos y ubicaciones.

- Celebración de los logros: Se utilizaba el espacio para reconocer y celebrar los éxitos del equipo, lo que motivaba a los empleados y reforzaba una cultura positiva.

Funcionó gracias a que permitía una alineación con la cultura de empresa, reflejando y alineándose con los valores Google, como la transparencia, la innovación y el enfoque en el empleado. Así mismo permitió una comunicación abierta y honesta, fomentando la confianza entre los colaboradores y los líderes, parte esencial de esto fue el empoderamiento de los empleados, el darles voz y permitirles participar en las decisiones, permitió que se sentían más valorados y comprometidos. A su vez logró fomentar la innovación; al poder compartir información sobre nuevos proyectos y tecnologías, se incentivaba la creatividad y la colaboración. En el libro se menciona que “Larry y Serguéi ofrecieron a sus empleados libertad más que suficiente y usaron la comunicación como herramienta para hacer que todos avanzaran a una misma dirección” (Eric Schmidt, 2018).

Los beneficios clave de esta estrategia es el compromiso de los empleados al poder sentirse más conectados con la empresa y sus objetivos. Mejoró a su vez una parte importante para toda organización, la toma de decisiones ya que se contaba con la perspectiva de los empleados, se podían tomar decisiones más informadas y efectivas, por supuesto, permitiendo que ellos tomaran decisiones por sí mismos.

Análisis de Nestlé, LG y Google.

Nestlé se destaca por sus herramientas internas de desarrollo profesional y colaboración, así como por sus esfuerzos para conectarse con los empleados a nivel personal. Sin embargo, podría mejorar la personalización de mensajes y la comunicación bidireccional.

La integración de nuevos empleados y la comunicación de noticias relevantes son prioridades para LG. Sus reuniones y desayunos mejoran la relación entre los directivos y los empleados. Sin embargo, podría investigar otras formas de comunicación digital y personalizar aún más los mensajes.

Google y su estrategia “Gracias a Dios que es viernes” es un ejemplo de comunicación bidireccional, abierta y transparente. Fomenta el compromiso del personal y la comunidad. Sin embargo, puede adaptarse a empresas de menor tamaño o con diferentes estructuras organizacionales. Cada una tiene fortalezas como lo son:

- Herramientas internas de desarrollo: Todas las empresas invierten en la formación de sus empleados, pero Nestlé se destaca por sus talleres de creatividad y proyectos internacionales.
- Comunicación bidireccional: Google destaca en este aspecto al permitir que los empleados compartan sus pensamientos y preocupaciones.
- Personalización: Mientras que LG busca que los nuevos se integren rápidamente, Nestlé se concentra en el reconocimiento individual de los empleados.
- Una variedad de canales de comunicación: las tres empresas utilizan herramientas que van desde reuniones presenciales hasta plataformas digitales.

A continuación, se presenta una tabla comparativa basada en 5 aspectos claves de cada estrategia:

Figura 11. Aspectos clave de los modelos analizados con una comunicación organizacional eficiente.

Aspecto	Nestlé	LG	Google
Herramientas	Talleres de creatividad, intercambios internacionales, Nestlé Actual (vídeo corporativo), buzón de sugerencias.	Manual de bienvenida, revista interna, mensajes de texto, reuniones con directivos, desayunos con empleados.	Reuniones semanales “TGIF”, plataformas digitales, comunicación abierta y transparente.
Enfoque	Desarrollo profesional de los empleados, conexión con los consumidores, investigación y desarrollo.	Mejora continua de la comunicación interna, fortalecimiento del compromiso de los empleados.	Crear una cultura de innovación y colaboración, fomentar el sentido de comunidad y pertenencia.
Innovación aportada	Investigación y desarrollo propios en los Nestlé Research Center, intercambio de	Integración rápida de nuevos empleados, comunicación de	Comunicación bidireccional constante, fomento de una cultura de

	proyectos internacionales.	noticias relevantes a través de múltiples canales.	transparencia, enfoque en la comunidad y el desarrollo de los empleados.
Personalización	Reconocimiento individual de los empleados, incentivos especiales en fechas clave.	Integración de nuevos empleados a través de un compañero asignado, comunicación de noticias relevantes de manera personalizada.	Fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones y en la definición de los objetivos de la empresa.
Desafíos	Adaptar las estrategias a una empresa con larga historia y una amplia gama de productos.	Mantener el interés de los empleados en una industria en constante evolución.	Mantener una comunicación efectiva a medida que la empresa crece y se globaliza.

Fuente: Elaboración propia

Las tres empresas han implementado estrategias de comunicación interna sólidas y efectivas. Sin embargo, cada una tiene un enfoque diferente. Google destaca por su

innovación y transparencia, Nestlé por su desarrollo profesional y LG por su enfoque en la integración de nuevos empleados.

Con base al análisis anterior y a las estrategias se mencionaron, es imprescindible tomarlo como base, y enlistar las siguientes propuestas para mejorar la comunicación interna y, a su vez personalizar la experiencia de los empleados:

1. Una plataforma que permite la comunicación personalizada:

- Perfil del trabajador: crear un perfil completo de cada empleado que incluya sus intereses, habilidades y preferencias de comunicación.
- Contenidos personalizados: adaptar el contenido a cada empleado según su posición y perfil en la empresa.
- Notificaciones inteligentes: Utilizar algoritmos para enviar notificaciones personalizadas a través del canal preferido del empleado en el momento adecuado.

2. Programas de entrenamiento y mentoría:

- Mentoría entre pares: promover la creación de redes de mentores dentro de la empresa para facilitar la transferencia de experiencias y conocimientos.
- Coaching ejecutivo: brindar capacitación a los empleados para mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación.

3. Reconocimiento y Recompensas Individuales:

- Programas de reconocimiento público: Celebrar los logros individuales y colectivos de manera visible y significativa.

- Recompensas adaptables: adapte las recompensas a las preferencias de cada empleado.

4. Encuestas de clima de trabajo y comentarios continuos:

- Encuestas periódicas: Realizar encuestas anónimas para evaluar la satisfacción del personal y descubrir áreas de mejora.
- Feedback continuo: Permita que los empleados compartan sus comentarios y sugerencias en cualquier momento.

5. Lugares virtuales para trabajar juntos:

- Plataformas de colaboración: Para facilitar la comunicación y la colaboración entre equipos, use herramientas como Meet, Teams o SharePoint.
- Comunidades de práctica: fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias mediante la creación de comunidades virtuales y presenciales en torno a intereses compartidos.

Capítulo III Marco metodológico

En este capítulo se describirán los métodos y procedimientos que ayudarán a determinar las acciones resultantes de la presente investigación.

En relación con lo que muestran Hernández, Fernández y Baptista (2006) se puede resumir que los pasos para la metodología son; identificar el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, el tipo de investigación, el diseño de investigación, selección de la muestra, recolección de datos, análisis de datos y presentación de reporte de investigación.

Tipo de investigación

Es mixta con especificaciones cuantitativas y cualitativas del objeto de estudio.

Técnica cualitativa

De acuerdo con Denzin (1994) el método cualitativo es una metodología de estudio que aspira a entender a fondo los fenómenos sociales, culturales y humanos. En contraposición a los enfoques cuantitativos, que se enfocan en cifras y estadística, la investigación cualitativa se enfoca en los significados, las percepciones y las vivencias de los individuos.

El método cualitativo para (Maxwell, 2019) busca entender a fondo los significados y las perspectivas de las personas estudiadas, es decir, interpretar el mundo desde su

visión en lugar de imponer la del investigador. También analiza cómo esos puntos de vista están influenciados por los entornos físicos, sociales y culturales en los que se desarrollan, y cómo, al mismo tiempo, estas personas contribuyen a transformar dichos contextos. Además, se enfoca en los procesos específicos que sostienen o cambian estos fenómenos y relaciones.

De acuerdo con Vasilachis de Gialdino (2014) la investigación cualitativa se trata de un enfoque interpretativo de investigación que se apoya en diversas estructuras formales. Su objetivo es explorar problemáticas de índole humana o social. El investigador elabora una visión amplia y completa, analiza información cualitativa como las palabras de los participantes, expone sus puntos de vista en profundidad y lleva a cabo el estudio en el entorno natural donde ocurren los hechos.

Investigación cuantitativa

De acuerdo con Hernández Sampieri, (2014) el enfoque cuantitativo es una metodología de investigación que se centra en la recopilación y examen de datos numéricos con el objetivo de describir, interpretar y anticipar fenómenos. En contraposición a la investigación cualitativa, que se enfoca en las interpretaciones y vivencias, la investigación cuantitativa aspira a extender los hallazgos a un grupo de población más extenso.

Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.

Diseño descriptivo

Es un enfoque para perseguir, examinar y detallar de forma minuciosa las propiedades de un fenómeno, grupo o circunstancia específica. La meta principal es ofrecer un escenario exacto y exhaustivo de lo que sucede dentro de la empresa, sin intentar determinar vínculos de causa y efecto. En este mismo se explica cómo es que estos estudios buscan describir con exactitud el estado actual de las cosas y que puede implicar la observación de las características de un objeto o situación.

Kerlinger (2002) describe al Diseño descriptivo como “aquel proceso que busca especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” De igual manera menciona que estos estudios proporcionan una imagen precisa de las personas, eventos o situaciones.

Selltiz (1976) explica que los estudios descriptivos tienen como objetivo representar de forma ordenada y precisa la realidad actual de un fenómeno, y pueden incluir la observación de las características propias de los individuos o de los hechos analizados.

Tipo analítico

Hernández Sampieri, (op. cit.) sostiene que la investigación analítica se centra en comprender los fenómenos al describir y medir las relaciones causales entre ellos. Es decir, busca responder a preguntas como ¿por qué sucede algo?’ y ¿qué factores influyen

en un determinado resultado? Es aquel tipo de investigación que busca comprender los eventos describiendo y midiendo sus relaciones causales, es decir, intenta responder preguntas como ¿Por qué sucedió algo? Y ¿Qué factores influyen en un resultado específico?

Plan de análisis y unidad de análisis

Universo y muestra

Hernández Sampieri, (2014) el universo en una investigación, también denominado población, representa la totalidad de elementos (individuos, objetos, sucesos, etc.) que poseen una característica común y a los que se busca analizar o generalizar los hallazgos. En otras palabras, es el conjunto total al que se pretende implementar las conclusiones de la investigación. El universo y la muestra son dos conceptos que esta interrelacionados, por lo tanto, distintos autores tienen un concepto en la cual se definen ambos conceptos, pero algunos como Sampieri las tiene en conceptos distintos, como el un universo es un subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará la muestra probabilística, ya que de esta forma se podrá observar una parte representativa de los 3,607,938 clientes que conforman la División Centro Oriente.

La manera en que se obtiene la muestra es utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de Muestra} = Z^2 * (p) * (1-p) / c^2$$

Donde:

- **Z** = Nivel de confianza (95% o 99%)
- **p** = .5
- **c** = Margen de error (.04 = ± 4)

Calculadora de muestra

Nivel de confianza: 95% 99%

Margen de Error:

Población:

Tamaño de Muestra:

Figura 12. Cálculo de muestra

Descripción de variables

Las variables son los objetos de estudio para poder entender el problema de la presente investigación.

En la presente investigación la variable independiente es la estrategia de comunicación integral y efectiva para los departamentos vinculados a la División Centro Oriente ya que permitirá su mejora.

La variable dependiente es el servicio al cliente de la CFE ya que nos permite determinar el estatus actual mediante las opiniones de los clientes que usan el servicio.

Técnica e instrumentos para aplicar

Para esta investigación se utilizará la encuesta que se elaboró de acuerdo con el cuadro de operacionalización de variables ya que nos permite medir el grado de satisfacción de los clientes con base en la muestra elegida con el uso del servicio en los centros de atención al cliente.

La encuesta constituye un método muy empleado en estudios sociales, educativos y de mercado, ya que permite obtener tanto información cuantitativa como cualitativa de un grupo amplio de personas. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta técnica posibilita la recolección de datos de manera sistemática y uniforme, lo cual favorece su análisis estadístico y la comparación entre respuestas. Esto resulta particularmente valioso cuando se pretende investigar las actitudes, opiniones, percepciones o conductas de una población específica. Además, la encuesta es eficaz en investigaciones que requieren abarcar un gran número de casos en un periodo relativamente corto y con recursos limitados. De acuerdo con el mismo autor la encuesta representa una forma directa de obtener información relevante del sujeto de estudio, permitiendo generalizar los resultados si la muestra ha sido correctamente seleccionada, por consiguiente, las preguntas diseñadas en esta encuesta nos permiten entender su comportamiento en relación con el servicio y nos permitirá generar una base de datos que a su vez recaerá en la categorización e interpretación de los resultados de la investigación. Se anexa el instrumento aplicado.

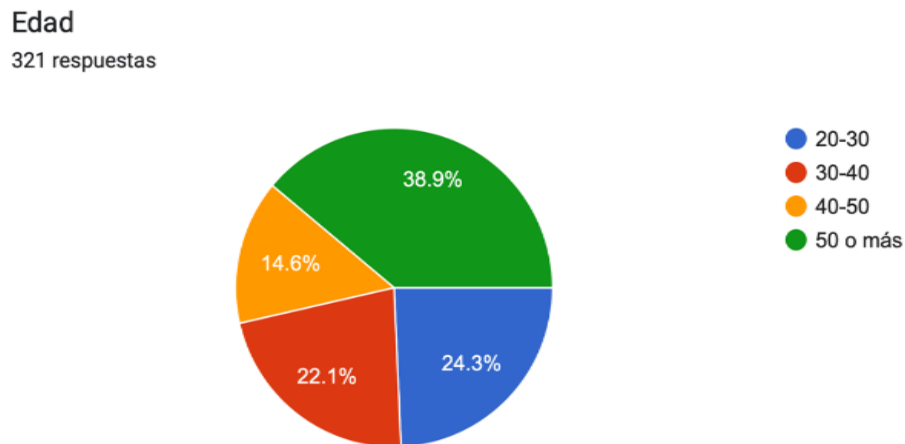
Resultados

Análisis e interpretación

En este capítulo, se presentará el análisis y las gráficas obtenidas, como resultado, de las encuestas realizadas a los usuarios con la finalidad de identificar los problemas de comunicación que existen de parte de los ejecutivos de atención personalizada hacia los clientes.

Se llevó a cabo un cuestionario con el análisis correspondiente:

Pregunta 1:



Gráfica 1 de la encuesta realizada, elaboración propia.

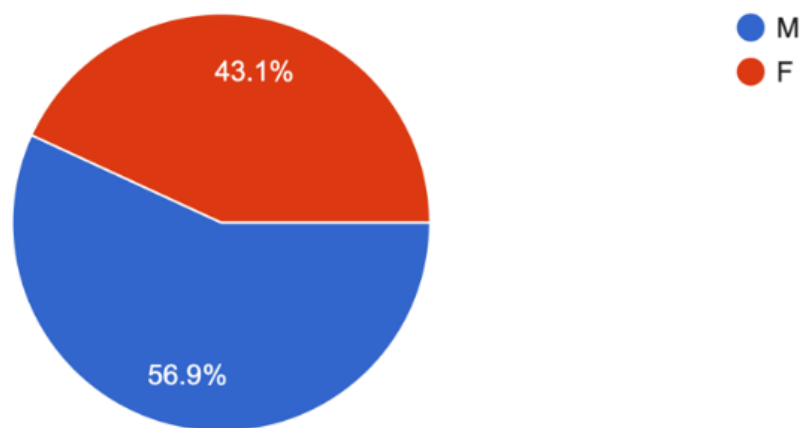
Como se observa en la gráfica, el 38.9% de los encuestados son personas mayores e incluso en ese rango podrían ser personas de edad avanzada, el segundo porcentaje con mayor calificación con 24.3% son personas que tienen un rango de edad de 20 a 30 años. Por lo cual podemos interpretar que las personas con mayor edad son en su mayoría los clientes que tiene la empresa y en segundo lugar la gente más joven estos

dos grupos de personas son los principales usuarios de los centros de atención al cliente de CFE.

Pregunta 2:

Sexo

320 respuestas



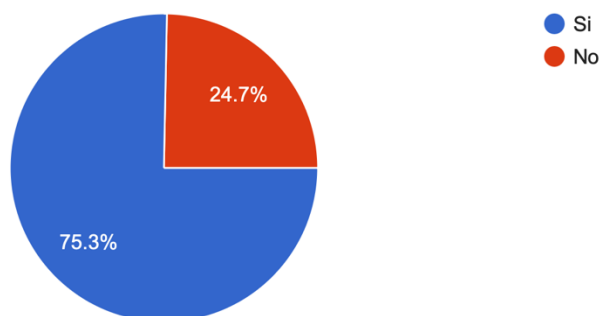
Gráfica 2 de la encuesta realizada, elaboración propia.

La mayoría de los clientes son hombres con el 56.9%, este dato nos permite identificar el porcentaje a nivel género respecto a los usuarios de los centros de atención al cliente de CFE

Pregunta 3:

¿Es usted el responsable del pago de los servicios en casa?

320 respuestas



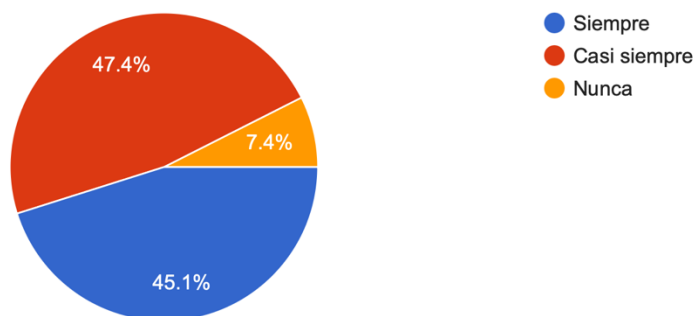
Gráfica 3 de la encuesta realizada, elaboración propia

Con el 75.3%, la mayoría de los clientes encuestados son los responsables de los pagos de los servicios correspondientes a sus hogares. Lo que nos permite identificar que quienes hacen uso del servicio son los titulares de los recibos de CFE por lo que tienen la facultad de hacer las quejas o sugerencias por el servicio que reciben.

Pregunta 4:

¿El personal de atención a clientes interpreta de forma adecuada la información que usted le brinda?

390 respuestas



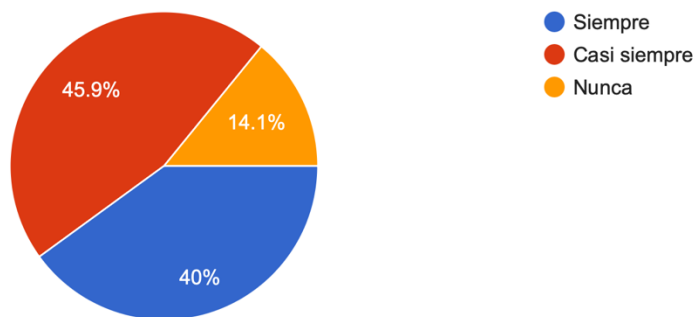
Gráfica 4 de la encuesta realizada, elaboración propia.

El 47.4% indica que el personal de atención a clientes interpreta casi siempre de forma adecuada la información que brinda cuando realizan alguna petición de su servicio, el 45.1% indica que siempre y el restante con 7.4% indica que nunca. Lo que nos permite interpretar que los centros de atención saben interpretar las necesidades de los clientes de acuerdo con las necesidades del servicio.

Pregunta 5:

¿El personal de atención a clientes mantiene contacto visual durante la conversación?

390 respuestas



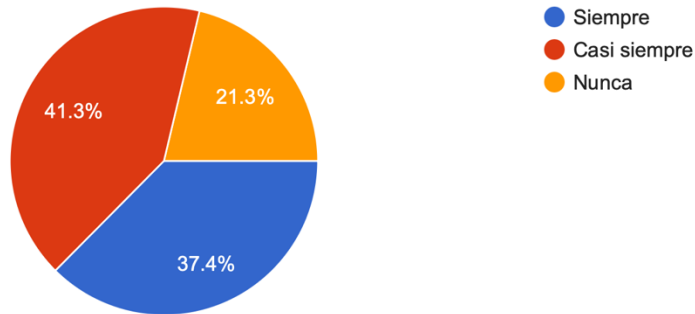
Gráfica 5 de la encuesta realizada, elaboración propia

Con el 45.9%, los encuestados indicaron que el personal de atención a clientes casi siempre mantiene contacto visual al momento de tener una conversación en la atención que están recibiendo, el 40% indicó que siempre y el 14.1% que nunca. Lo que permite identificar interés en la atención de las personas responsables de los centros de atención al cliente en la CFE.

Pregunta 6:

Cuando usted tiene algún problema relacionado con su servicio eléctrico, ¿Acude algún centro de atención al cliente de CFE para resolverlo?

390 respuestas



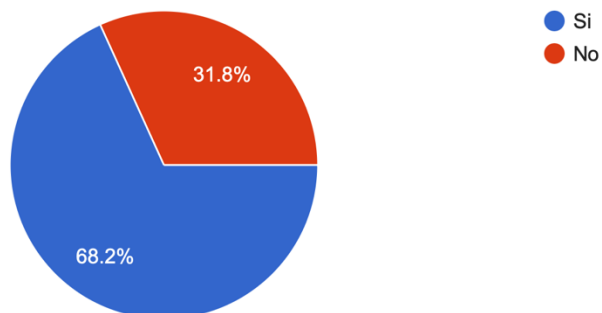
Gráfica 6 de la encuesta realizada, elaboración propia.

De acuerdo con las cifras de la encuesta se puede interpretar que la mayoría de las veces los clientes acuden a un centro de atención a clientes cuando tienen un problema relacionado con su servicio de energía eléctrica con el 41.3% en la respuesta casi siempre, el 37.4% siempre acude y el 21.3% nunca lo que representa un acercamiento significativo hacia los centros de atención en CFE.

Pregunta 7:

¿Conoce la ubicación y el horario del centro de atención al cliente al que tiene que acudir para realizar sus trámites, correspondiente a su servicio?

390 respuestas

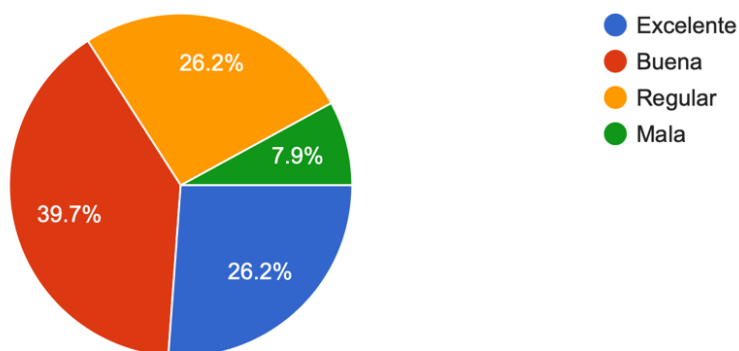


Gráfica 7 de la encuesta realizada, elaboración propia.

Con el 68.2% los encuestados respondieron que, si conocen la ubicación y el horario de atención del centro de atención correspondiente a su servicio, mientras que el 31.8% no conoce la ubicación de estos. Lo que nos indica que la mayoría de los encuestados tienen ubicado un centro de atención al cliente para resolver algún problema con el servicio que ofrece CFE.

Pregunta 8:

¿Cómo describiría la actitud del personal de atención al cliente cuando lo atiende?
390 respuestas



Gráfica 8 de la encuesta realizada, elaboración propia.

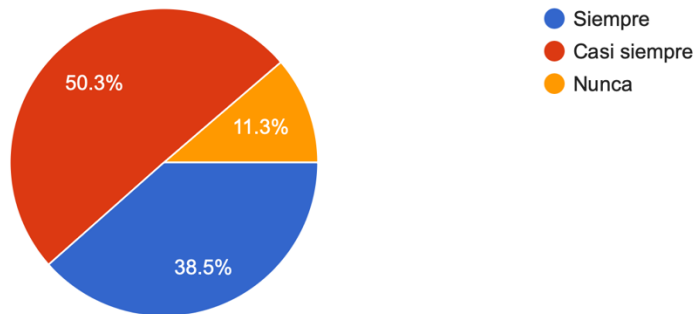
El 39.7% de los encuestados respondieron que la actitud del personal de atención a clientes es buena, para el 26.2% indicaron que la actitud es regular, para el 26.2% la actitud es mala y solo para el 7.9% la actitud del personal es mala.

Este indicador representa un dato significativo ya que el 34.1% de los encuestados manifestaron actitud de regular a mala, lo que representa un área de oportunidad mediante un plan de mejora dentro de los centros de atención al cliente dentro de CFE.

Pregunta 9:

¿Considera que el personal de atención al cliente escucha sus inquietudes y comprende sus necesidades?

390 respuestas



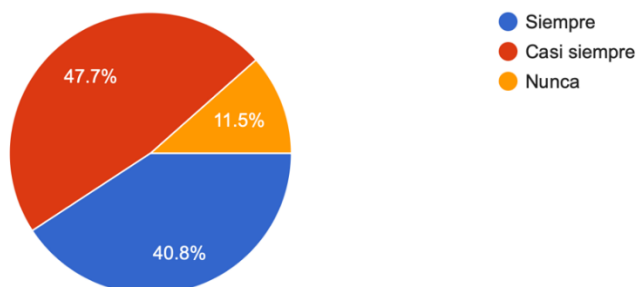
Gráfica 9 de la encuesta realizada, elaboración propia.

Los encuestados consideraron con el 50.3% que el personal de atención a clientes casi siempre escucha sus inquietudes y comprende sus necesidades, el 38.5% indicó que siempre escucha sus inquietudes y comprende sus necesidades, el 38.5% indicó que siempre y el 11.3% respondió que nunca. Lo que nos permite interpretar que los usuarios del servicio ofrecido por los centros de atención al cliente sienten que sus inquietudes son comprendidas y por ende pueden ser atendidas.

Pregunta 10:

¿Considera que el personal de atención al cliente explica claramente los pasos a seguir para resolver su situación?

390 respuestas



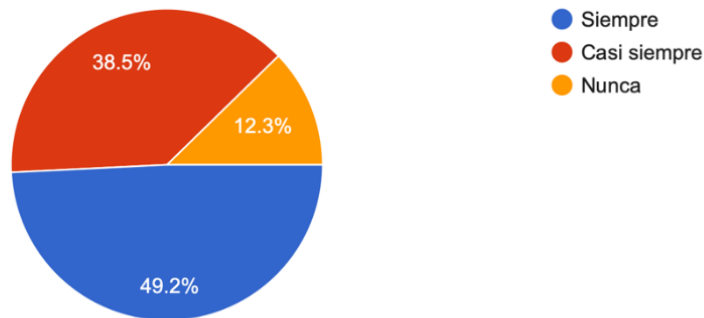
Gráfica 10 de la encuesta realizada, elaboración propia.

El 47.7% respondió que el personal de atención a clientes casi siempre explica los pasos a seguir para resolver la situación requerida en su servicio, el 40.8% indicó que siempre y el 11.5% respondió que nunca. Lo que nos indica que el personal de los centros de atención al cliente conoce e informan los pasos a seguir cuando los usuarios tienen un problema con el servicio otorgado por CFE.

Pregunta 11:

¿Considera que el lenguaje utilizado por el personal de atención al cliente es accesible y libre de términos técnicos confusos?

390 respuestas



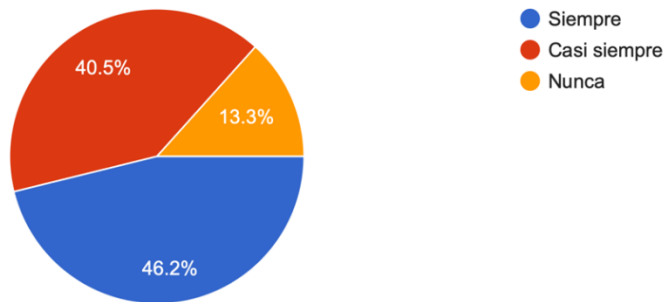
Gráfica 11 de la encuesta realizada, elaboración propia.

En esta pregunta los clientes seleccionados respondieron con el 49.2% que el personal siempre utiliza un lenguaje accesible y libre de términos confusos, mientras que el 38.5% indicó que casi siempre y el 12.3% respondió que nunca. En este indicador de la encuesta podemos afirmar que los operadores en los centros de atención al cliente utilizan los términos adecuados en beneficio de la atención a los clientes de CFE.

Pregunta 12:

¿Considera que el personal de atención al cliente es respetuoso y profesional en su comunicación al momento de brindar la atención?

390 respuestas



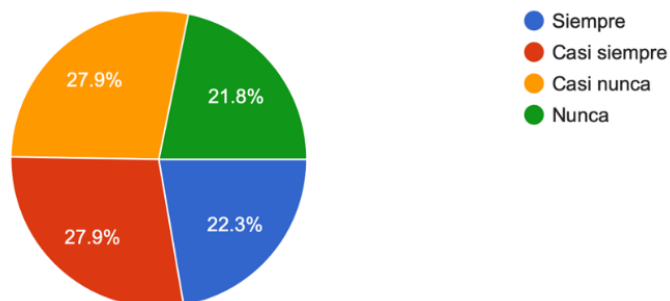
Gráfica 12 de la encuesta realizada, elaboración propia.

La respuesta obtenida con mayor porcentaje fue que el personal de atención a clientes siempre es respetuoso y profesional en su comunicación al momento de brindar atención con un 46.2%, mientras que el 40.5% indicó que casi siempre y el 13.3% respondió que nunca. Lo que nos permite interpretar que los usuarios de los centros de atención de CFE sienten respeto y profesionalismo por parte del personal que brinda la atención.

Pregunta 13:

En alguna ocasión usted ha percibido que la atención brindada por el personal de atención al cliente fue: descortés, malhumorada o irrespetuosa.

390 respuestas



Gráfica 13 de la encuesta realizada, elaboración propia.

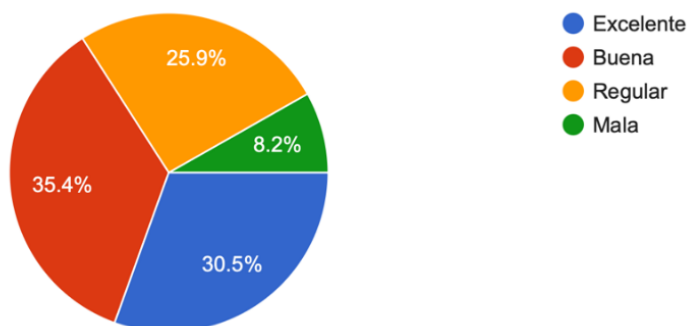
Para los encuestados el 27.9% respondió que casi siempre la atención brindada por parte del personal de atención a clientes ha sido: descortés, malhumorada o irrespetuosa, empatando con el mismo porcentaje para la respuesta casi nunca. Mientras que el 22.3% respondió que siempre y el 21.8% indicó que nunca.

Este indicador también nos genera un área de oportunidad para mejorar ya que el 50% de los encuestados han percibido malhumor, faltas de respeto y descortesías en el servicio que ofrecen los empleados de CFE dentro de los centros de atención al cliente.

Pregunta 14:

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con la comunicación y atención proporcionada por el personal de atención al cliente?

390 respuestas



Gráfica 14 de la encuesta realizada, elaboración propia.

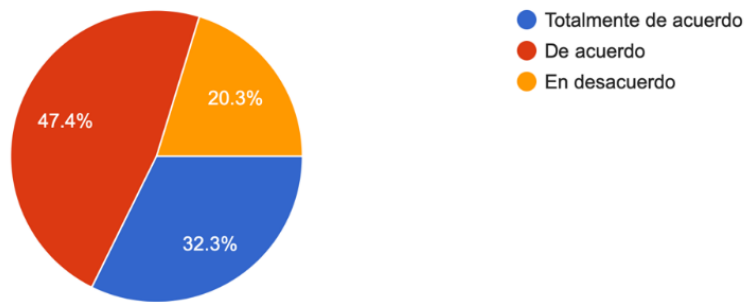
Para el 30.5% el nivel de satisfacción con la comunicación y atención proporcionada por parte del personal de atención a clientes es buena, mientras que para el 30.5% es excelente, el 25.9% indicó que es regular y solo el 8.2% respondió que es mala.

Esta pregunta también arrojó un área de oportunidad para el servicio brindado en los centros de atención al cliente ya que el 34.1% de los usuarios encuestados manifestaron de regular a mala la comunicación por parte de los empleados de CFE.

Pregunta 15:

¿Cree que la comunicación del personal de atención al cliente ha mejorado su experiencia general con el servicio?

390 respuestas



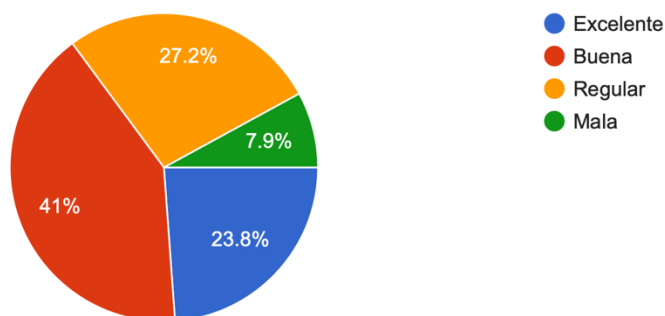
Gráfica 15 de la encuesta realizada, elaboración propia.

Con respecto a esta gráfica el 47.4% indicó que está de acuerdo con que la comunicación del personal de atención a clientes ha mejorado su experiencia general con su servicio de energía eléctrica, mientras el 32.3% respondió que está totalmente de acuerdo y el restante 20.3% indicó que está en desacuerdo. Lo que nos permite interpretar que los usuarios han mejorado sus experiencias respecto a la atención dentro de los centros de atención al cliente que brinda CFE.

Pregunta 16:

¿Cómo califica la atención recibida por el personal de atención al cliente?

390 respuestas



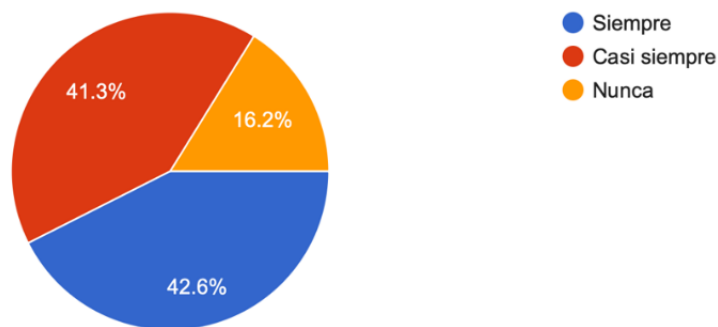
Gráfica 16 de la encuesta realizada, elaboración propia.

En esta gráfica se preguntó que como calificarían la atención recibida por el personal de atención a clientes y el 41% indicó que es buena, el 27.2% respondió que es regular, el 23.8% que es excelente y el 7.9% indicó que es mala. Lo que nos lleva a deducir que la atención percibida por los usuarios en un 35.1% es de regular a mala lo que nos da la pauta a generar un plan de mejora.

Pregunta 17:

¿Recomendaría los servicios de atención al cliente de CFE a familiares o amigos basándose en su experiencia de la atención recibida?

390 respuestas



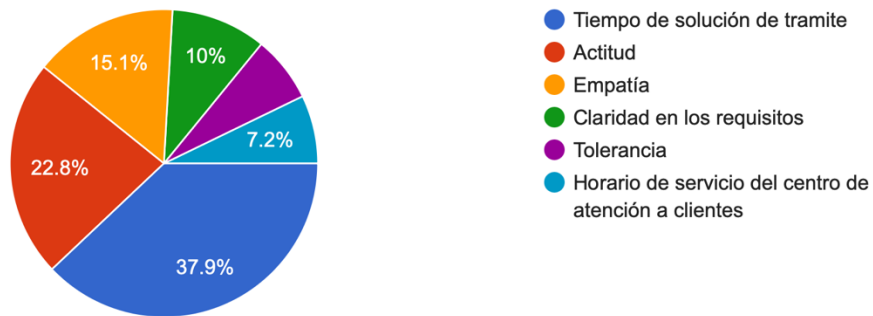
Gráfica 17 de la encuesta realizada, elaboración propia.

El 42.6% recomendaría siempre los servicios brindados de atención al cliente por parte de CFE, en base a la experiencia de la atención recibida, el 41.3% respondió que casi siempre y el 16.2% indicó que nunca. Lo que nos indica que la mayoría de los usuarios recomendarían el uso de los centros de atención al cliente que brinda CFE con base en su experiencia.

Pregunta 18:

De las siguientes opciones, ¿Qué le gustaría que mejorara el personal de ventanilla dentro de los centros de atención a clientes de CFE?

390 respuestas



Gráfica 18 de la encuesta realizada, elaboración propia.

En esta gráfica se preguntó qué es lo que le gustaría que mejorara el personal de atención a clientes personalizado y el 37.9% indicó que el tiempo de solución de trámite, el 22.8% respondió que la actitud, el 15.1% que la empatía, el 10% la claridad en los requisitos y el 7.2% indicó que el horario de servicio del centro de atención a clientes.

Este indicador nos da la pauta para interpretar áreas de mejora principalmente en los tiempos de solución a los problemas o quejas de los usuarios, la actitud y la empatía por parte de los servidores de CFE.

Resultados de la hipótesis

La implementación de estrategias de comunicación efectiva en el personal de atención a clientes personalizado de la CFE Suministrador de Servicios Básicos, División Centro Oriente, mejora la satisfacción del cliente y optimiza la resolución de conflictos durante el servicio.

La hipótesis se comprueba ya que existen áreas de oportunidad y mejora en los indicadores 9, 13, 14, 16 y 18.

9. Este indicador representa un dato significativo ya que el 34.1% de los encuestados manifestaron actitud de regular a mala, lo que representa un área de oportunidad mediante un plan de mejora dentro de los centros de atención al cliente dentro de CFE.

13. Este indicador también nos genera un área de oportunidad para mejorar ya que el 50% de los encuestados han percibido malhumor, faltas de respeto y descortesías en el servicio que ofrecen los empleados de CFE dentro de los centros de atención al cliente.

14. Esta pregunta también arrojó un área de oportunidad para el servicio brindado en los centros de atención al cliente ya que el 34.1% de los usuarios encuestados manifestaron de regular a mala la comunicación por parte de los empleados de CFE.

16. En esta gráfica se preguntó que como calificarían la atención recibida por el personal de atención a clientes y el 41% indicó que es buena, el 27.2% respondió que es regular, el 23.8% que es excelente y el 7.9% indicó que es mala. Lo que nos lleva a deducir que la atención percibida por los usuarios en un 35.1% es de regular a mala lo que nos da la pauta a generar un plan de mejora.

18. Este indicador nos da la pauta para interpretar áreas de mejora principalmente en los tiempos de solución a los problemas o quejas de los usuarios, la actitud y la empatía por parte de los servidores de CFE.

Conclusiones

Dentro del apartado introductorio se planteó la problematización que tuvo como base la calidad de la atención de los servidores públicos que brindan atención personalizada dentro de CFE, con el objetivo de identificar y proponer mejoras para optimizar la experiencia del cliente.

La principal conclusión obtenida fue que la pregunta de investigación planteada fue respondida de manera coherente a través de la hipótesis, lo cual nos permitió el diseño y desarrollo de nuestro objetivo con base en un sustento teórico apoyado por ejemplos, dinámicas y culturas organizacionales que ya fueron probadas en otros contextos similares, lo cual nos facilitó el manejo y la operación de las variables a través de una propuesta de mejora para la CFE mediante el análisis a conciencia de los Sistemas de Gestión Interna que facilite el trabajo de los colaboradores haciendo pertinente y viable la propuesta para el personal de la Comisión federal de electricidad basada en una capacitación que integre y permita la sana convivencia a nivel interno.

Asimismo, se identificó que la estructura cuenta con un respaldo que fortalece la cultura organizacional. Se describió el organigrama vertical y horizontal para analizar las cadenas de mando que den claridad y mejor servicio de los trabajadores y para los trabajadores.

La CFE cuenta con parámetros definidos que generan un clima laboral positivo. Los diagramas presentados se enfocan en las líneas de mando y contribuyen directamente al otorgamiento del servicio.

En el capítulo 1 se presentó el marco histórico de CFE, mencionando sus antecedentes, evolución y estructura organizacional pudimos concluir que los centros de atención, aunque tienen muchas ventajas también tienen áreas de mejora. Por lo tanto, en este podemos concluir y aseverar que gracias al marco histórico de los centros de Atención a Clientes se puede ver, analizar y proponer una propuesta de mejora que involucre a los trabajadores con base en un modelo de habilidades blandas y sensibilización, que sea adaptable y manejable a las nuevas generaciones.

En el capítulo 2 se desarrolla un marco teórico que presenta los modelos existentes en el ámbito empresarial correspondientes a la comunicación dentro de las organizaciones el cual dio el sustento teórico y académico con el fin de explicar cómo, porqué y con qué efectos se comunican interna y externamente las organizaciones y empresas generando un clima positivo. En este mismo capítulo se tomaron como modelos algunas empresas como casos de éxito vinculado a la comunicación organizacional Nestle, LG y Google. Se logró evidenciar las fortalezas de cada organización con fin de generar un modelo ecléctico adecuado a los Centros de Atención al Cliente dentro de la Comisión Federal de Electricidad resaltando aspectos positivos como: herramientas y enfoques innovadores que motivan al personal así como los desafíos de la personalización al cliente atendiendo necesidades específicas dentro de un marco de la cordialidad estratégica.

Finalmente, en el capítulo 3 se desarrolló el marco metodológico, donde se describen los métodos, técnicas y procedimientos que ayudarán a cuantificar e interpretar los resultados y conclusiones de esta investigación.

Las conclusiones generales se vincularon al cumplimiento del objetivo de la investigación que se planteo bajo la siguiente premisa:

La calidad de la atención de los servidores públicos que brindan atención personalizada dentro de la Comisión Federal de Electricidad optimizan de manera positiva la experiencia del cliente.

Después de analizar e interpretar los resultados de la encuesta, se concluyó que hay una falta de coherencia en la información proporcionada por el personal de atención personalizada, el uso de lenguaje técnico que puede generar confusión en los clientes y dificultades en la gestión de situaciones de conflicto o clientes insatisfechos.

También se detectó la necesidad de mejorar la empatía y la comprensión emocional durante las interacciones, se puede decir, que la atención que brinda el personal de atención personalizada es buena, pero no totalmente satisfactoria, ya que muchas de las respuestas obtenidas muestran una disparidad entre unas y otras. La información que los clientes brindan al personal no siempre es captada de forma correcta, por falta de empatía y no saber escuchar al cliente o comprender sus necesidades, por la falta de claridad en los trámites realizados y por la falta de actitud para brindar servicio al cliente.

Propuesta de mejora

Para mejorar la calidad de la comunicación del personal que brinda atención personalizada, asegurando una interacción efectiva, clara y empática que contribuya a que los usuarios sigan siendo fieles a la marca y esta siga posicionada a nivel nacional.

Desarrollar habilidades de comunicación verbal, no verbal y escrita para garantizar un trato profesional y cercano, implementar procesos y protocolos de comunicación que aseguren coherencia y consistencia en la atención al cliente, fomentar la atención a las necesidades de los usuarios para atender mejor las expectativas, optimizar el manejo de situaciones difíciles o conflictos, minimizando la insatisfacción del cliente, desarrollar habilidades interpersonales, ya que estas son las características que facilitan la interacción entre personas; de esta manera podrían mejorar los puntos detectados en la encuesta en los que se cuentan con área de oportunidad, para tener una comunicación más respetuosa, con un correcto manejo de conflictos, pensamiento crítico, dar y recibir feedback y tener más empatía.

Se requieren realizar planes de acción como capacitar al personal de atención al cliente personalizado, reforzando las encuestas de satisfacción a clientes para evaluar la percepción actual de la atención, realizar entrevistas con el personal para identificar desafíos y oportunidades de mejora y hacer un análisis de interacciones previas para detectar patrones de comunicación deficientes.

Impartir cursos que aborden las áreas de oportunidad detectadas y podrían desarrollarse en las siguientes áreas: Comunicación efectiva y desarrollo de habilidades clave como escucha activa, empatía, lenguaje positivo y resolución de conflictos.

Capacitación en comunicación no verbal para mejorar del lenguaje corporal, contacto visual y gestos para reforzar la confianza y empatía.

Curso de redacción profesional para mejorar la calidad de la comunicación escrita en correos electrónicos, chats y otros medios.

Se recomienda realizar la implementación de los protocolos y herramientas que ayuden en la mejora del servicio como guías de comunicación estandarizada mediante el establecimiento de scripts y respuestas para situaciones frecuentes, un protocolo de manejo de crisis con procedimientos para gestionar clientes insatisfechos o situaciones delicadas, un checklist de atención personalizada para garantizar una experiencia de cliente consistente y llevar un monitoreo y retroalimentación continua, evaluaciones periódicas que permitan el monitoreo de interacciones para detectar áreas de mejora continua y finalmente sesiones de retroalimentación con revisión individual y grupal para identificar oportunidades de mejora.

Referencias bibliográficas

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2014). *Cámara de Diputados*.

Obtenido de www.diputados.gob.mx:

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCFE.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (11 de agosto de 2014). *Cámara de*

Diputados. Obtenido de www.diputados.gob.mx:

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIElec.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2014). *Cámara de Diputados*.

Obtenido de www.diputados.gob.mx/:

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCFE.pdf>

Cardenas, J. E. (2012). Acercamiento a la actualidad de Max Weber. *Redalyc*, 25.

Castro. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla:

Universidad del Norte.

Castro, A. d. (2014). *E-libro*. Obtenido de E-libro:

<https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/69924>

Chavarro, J. A. (22 de septiembre de 2014). De la comunicación organizacional a la

comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham nosnik otrowiak.

Primera revista electrónica en iberoamérica especializada en comunicación.

CFE. (06 de mayo de 2024). Obtenido de Comisión Federal de Electricidad:

<https://www.cfe.mx/nuestraempresa/pages/historia.aspx>

LG. (2024). *LG Electronics*. Obtenido de LG Electronics: [https://www.lg.com/co/acerca-](https://www.lg.com/co/acerca-de-lg/nuestra-marca/)

[de-lg/nuestra-marca/](https://www.lg.com/co/acerca-de-lg/nuestra-marca/)

Chiavenato, I. (2011). *Fundamentos de Administración*. Colombia: McGraw-Hill.

Comisión Federal de Electricidad. (2000). *www.cfe.mx*. Obtenido de CFE:
<https://www.cfe.mx/Pages/default.aspx>

Comisión Federal de Electricidad. (2000). *www.cfe.mx*. Obtenido de CFE:
<https://www.cfe.mx/Pages/default.aspx>

Comisión Federal de Electricidad. (28 de 09 de 2011). *Comisión Federal de Electricidad*.
Obtenido de Portal de Obligaciones de Transparencia:
<https://potcorporativo.cfe.mx/l%20Marco%20normativo/Documento%20completo%20de%20cada%20norma/Manual%20de%20organización%20general.pdf>

Coppero, S. (2004). *Comunicación interna y creatividad en las organizaciones*. Buenos Aires: Cambio Cultural.

Álvarez, M. (2012). *Curso corto 20: La comunicación institucional en la Educación Superior*. La Habana: Cuba: Editorial Uiversitaria.

Denzin, N. K. (1994). *Manual de investigación cualitativa*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Días Pérez S, G. G. (2014). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Universitaria.

Eric Schmidt, J. R. (2018). *Cómo trabaja Google*. California: Penguin Random House Grupo Editorial.

facebook. (2016). *Facebook*. Obtenido de CFE Nacional:
<https://www.facebook.com/CFENacional>

Galindo, L. M. (2009). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.

González, A. L. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.

Google. (2024). *Google*. Obtenido de Google - Acerca de.

Guillén, G., Padilla, L. A. & Espinosa, S. (2017). Fortalecimiento del gremio de la comunicación organizacional en México. En Arévalo, R. & Guillén, G. (coords.), La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica (pp. 41-63). México: Universidad Anáhuac México - Editorial Tirant Lo Blanch.

Guillén, C. M. (2012). *La Gestión Empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de S.

Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL.

Instagram. (2018). *Instagram*. Obtenido de cfe nacional:
https://www.instagram.com/cfe_nacional/

Joan Cuenca, L. V. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Barcelona: Editorial: UOC.

Josué Salgado Benítez, L. G. (2016). *Fundamentos de Administración*. CDMX: Grupo Editorial Exodo.

Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGRAW-HILL.

Maxwell, J. A. (2019). *Diseño de investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Munich Business school. (s.f.). *Munich Business school*. Obtenido de Munich Business school:
<https://www.munich-business-school.de/es//diccionario-de-estudios-empresariales/taylorismo>

Nestle. (2024). *Nestle Good food, Good life*. Obtenido de Nestle Good food, Good life:
<https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/nestle-en-espana/historia>

Paola, R. R. (2014). *Atención al Cliente*. Malaga: ICB Editores.

- Pedraza, L., Obispo Salazar, K., Vazquez Gonzalez , L., & Gomez Gomez, L. (2015).
Dialnet. *Dialnet*, 25. Obtenido de Dialnet.
- Peña, A., Caldevilla Dominguez, & Batalla Navarro. (Abril-Julio de 2017). Tres casos de
empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación
interna. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*. Ecuador.
- Pereira, M. (22 de enero de 2020). (ISEP) *Instituto Superior de Estudios Psicológicos*.
Obtenido de (ISEP) Instituto Superior de Estudios Psicológicos:
<https://www.isep.es/actualidad/eric-berne-y-el-analisis-transaccional/>
- Pérez, H. C. (2024). *Liderazgo y Comunicación*. CDMX: Grupo Editoria Éxodo.
- Ricalde, M. d. (2014). *Proceso Administrativo*. Estado de México: UNID Editorial Digital.
- Saraís Díaz Pérez, C. d. (2014). E-libro. En S. Diaz Perez, & C. d. Guzman Gongora, *Una
mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional* (pág. 59). Cuba:
Editora Universitaria. Obtenido de E-libro:
<https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/ereader/bibliotecasbuap/71605>
- Selltiz, C. W. (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. España:
Alianza Editorial.
- Tarde, G., & Ana B., B. (2012). *Academica Org*. Obtenido de Academica Org:
<https://www.aacademica.org/000-097/2.pdf>
- Telegram. (2020). *CFEmx*. Obtenido de <https://t.me/CFEContigoBot>:
<https://t.me/CFEContigoBot>
- Vasilachis de Gialdino, I. (2014). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona:
Editorial Gedisa.

Anexos

Anexo 1 Descripción de variables (operacionalización)

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Comunicación efectiva	1.Silva, D. (2020) Se define cuando un mensaje se comparte, recibe y comprende sin alterar su objetivo final. Es decir, el emisor y el receptor interpretan el mismo significado.	Claridad Escucha activa	Uso de un lenguaje claro y sencillo	<p>¿El personal de atención a clientes interpreta de forma adecuada la información que usted le brinda?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ Nunca <p>¿El personal de atención a clientes mantiene contacto visual durante la conversación?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ Nunca
	2.Valcárcel, E. (2021) En cualquier comunicación, hay varios elementos clave que tienes que conocer: El emisor, la persona que emite el mensaje. El receptor, la persona que lo recibe. El mensaje, lo que queremos transmitir. El medio, es decir, cómo lo transmitimos (verbalmente, por escrito, en diferido, por mensajería instantánea, etc.). El contexto, todo lo que rodea a la comunicación en sí: las	Contexto	Actitud Lugar de trabajo	<p>Cuando usted tiene algún problema relacionado con su servicio eléctrico, ¿Acude algún centro de atención al cliente de CFE para resolverlo?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ Nunca <p>¿Conoce la ubicación y el horario del centro de atención al cliente al que tiene que acudir para realizar sus trámites, correspondiente a su servicio?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Si

	<p>distracciones, el ruido, la actitud de quienes se comunican, etc.</p>			<ul style="list-style-type: none"> ▪ No <p>¿Cómo describiría la actitud del personal de atención al cliente cuando lo atiende?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Buena ▪ Regular ▪ Mala <p>¿Considera que el personal de atención al cliente escucha sus inquietudes y comprende sus necesidades?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ Nunca
	<p>3.Quaranta, N. (2017) Comencemos analizando el aspecto lingüístico. Para que una comunicación sea efectiva, es fundamental que los términos que se utilicen tengan una comprensión común para los interlocutores y que los mismos estén aplicados en un contexto que permita su clara interpretación. Cuando dos personas entablan una comunicación, es clave que haya un acuerdo implícito o explícito</p>	<p>Aspecto lingüístico</p>	<p>Comprensión Información clara Interpretación Terminología</p>	<p>¿Considera que el personal de atención al cliente explica claramente los pasos a seguir para resolver su situación?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ Nunca <p>¿Considera que el lenguaje utilizado por el personal de atención al cliente es accesible y libre de términos técnicos confusos?</p>

	sobre los aspectos terminológicos y conceptuales.			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ Nunca
Atención a clientes	1.Montoya y Boyero (2013) Establecen que el servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito. Según estos autores, de la satisfacción que se brinde a través del servicio deriva que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica.	Organización	Calidad Actitud de servicio Cortesía	<p>¿Considera que el personal de atención al cliente es respetuoso y profesional en su comunicación al momento de brindar la atención?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ Nunca <p>En alguna ocasión usted ha percibido que la atención brindada por el personal de atención al cliente fue: descortés, malhumorada o irrespetuosa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ Casi nunca ▪ Nunca <p>¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción general con la comunicación y atención proporcionada por el personal de atención al cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Buena ▪ Regular ▪ Mala

				<p>¿Cree que la comunicación del personal de atención al cliente ha mejorado su experiencia general con el servicio?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Totalmente de acuerdo ▪ De acuerdo ▪ En desacuerdo
	<p>2. Moreno (2009) "El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar apropiado y se asegure de un uso correcto del mismo. Servicio al cliente es el diagnóstico que debe desarrollarse en la empresa siempre en pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es quien hace que la empresa gane posicionamiento".</p>	<p>Cliente</p>	<p>Satisfacción Lealtad</p>	<p>¿Cómo califica la atención recibida por el personal de atención al cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente ▪ Buena ▪ Regular ▪ Mala <p>¿Recomendaría los servicios de atención al cliente de CFE a familiares o amigos basándose en su experiencia de la atención recibida?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre ▪ Casi siempre ▪ Nunca <p>De las siguientes opciones, ¿Qué le gustaría que mejorara el personal de ventanilla dentro de los centros de atención a clientes de CFE?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo de solución de trámite

				<ul style="list-style-type: none">▪ Actitud▪ Empatía▪ Claridad en los requisitos▪ Tolerancia▪ Horario de servicio del Centro de Atención al Cliente
--	--	--	--	---