

FORMACIÓN PROFESIONAL · COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE · UNIDAD 1

La organización y sus flujos de información

Cinco reenvíos, ninguna respuesta y un rumor en la furgoneta: Telma tiene hasta el viernes 21 para explicarlo con datos.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a…

- Describir una institución empresarial por su forma jurídica, su función y su organización.
- Relacionar las funciones directivas y los estilos de mando con el clima de trabajo.
- Leer y comentar un organigrama pensando en el servicio al cliente y definir sus canales formales.
- Distinguir la comunicación formal de la informal y valorar cómo un rumor afecta al servicio.
- Seguir la demanda de información de un cliente externo o interno y diseñar su circuito.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«Quiero saber qué pasa, con datos»

Lunes 10/01/2028. Telma empieza en Templa. Valentín cuelga la **Circular 1/2028**: nace la Coordinación. Lo decidió el 15 de diciembre.

Viernes 14. Fermina lleva tres días sin respuesta y con *cuatro copias de reenvíos*. Los avisos devueltos en menos de una hora caen del 93,3 % al **81,0 %**. Y en el almacén: *«la Coordinación va a cronometrar a los técnicos»*.

Fuensanta: *«Para el viernes 21 quiero saber qué pasa, con datos»*.

❓ **Cuando en tu centro cambia algo importante, ¿te enteras antes por un aviso oficial o por los pasillos?**

❓ **Si alguien te dice que te van a «medir», ¿qué preguntarías antes de enfadarte?**

❓ **¿Te han pasado alguna vez de una ventanilla a otra? ¿Quién debería haberse quedado con tu pregunta?**

❓ **¿Es lo mismo atender rápido que atender bien?**

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

1.1 Qué clase de organización es Templa

1.2 Dirigir: funciones directivas y estilos de mando

1.3 Una estructura para atender bien: el organigrama de 2028 y sus canales

1.4 Lo formal, lo informal y el rumor

1.5 Pedir y dar información: clientes externos e internos

Tres miradas para describir una institución

MIRADA	QUÉ PREGUNTA	TEMPLA HOGAR, S.L.
Jurídica	¿Quién es el titular y quién responde de las deudas?	Sociedad limitada desde 2004, de capital familiar. Valentín la administra y la representa
Funcional	¿Qué hace y para quién?	Instala (construcción), mantiene y repara (servicios); vende a particulares, comunidades y pequeños negocios
Organizativa	¿Cuánta gente y cómo se reparte el trabajo?	Pequeña empresa local; funcional y jerárquica, con una unidad de staff desde 2028

Tipos jurídicos: persona física (autónomo), sociedades mercantiles, economía social (cooperativa), sin ánimo de lucro (asociación, fundación) y empresas públicas.

CLAVE

La forma jurídica dice **quién firma** por la organización: con un autónomo hablas con el dueño; con una sociedad, con quien la representa; con una comunidad de propietarios, con su presidencia o con quien la administra.

¿Pequeña empresa? Personas e importes



Pequeña empresa es la «que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros».

Recomendación 2003/361/CE, anexo, art. 2.2 (DOUE L 124, de 20/05/2003). La categoría cambia si se rebasa un límite dos ejercicios seguidos (art. 4.2)

SUJETO OBLIGADO

A nadie: la usan las ayudas públicas y la estadística.

CLAVE

Templa en 2027: 37 personas de media, 5,15 M€ de facturación y 3,48 M€ de balance, sin empresas asociadas ni vinculadas: **pequeña**. Y como limitada (LSC, art. 1.2), sus socios «no responderán personalmente de las deudas sociales».

Templa está en un grupo pequeño

3.310.824
empresas activas en España

56,2 %
con una persona física como titular

54,4 %
sin asalariados

2,3 %
con 20 asalariados o más: una de cada 44

Fuente: INE, Directorio Central de Empresas, nota de prensa de 11/12/2025. Templa tiene 40 personas.

CLAVE
Casi todos los clientes empresa de Templa son microempresas: muchas veces, quien te llama es el dueño.

Cómo nació la Coordinación

FUNCIÓN	EN LA COORDINACIÓN DE TEMPLA	¿QUÉ PASÓ?
Planificar	15/12/2027: Valentín revisa «Templa Responde» y decide crear la Coordinación	Bien: decisión con datos
Organizar	Amina, Telma y un administrativo; Melania en recepción; el buzón pasa el 24/01	Faltó decir quién lleva el buzón del 10 al 23/01
Dirigir y ejecutar	Circular 1/2028, el mismo 10/01	Se comunicó tarde y por escrito, sin explicar qué se iba a medir
Controlar	Indicadores semanales	El control detecta el problema: los avisos fuera de plazo

CLAVE

Veintiséis días entre la decisión y la circular. Valentín decide rápido y comunica tarde: lo que no explica la dirección, lo explica la furgoneta.

Cada estilo deja su clima



Autoritario

Ordena y vigila. Rapidez en la urgencia; miedo, poca iniciativa y rumores.



Paternalista

Decide solo, «por el bien» del equipo. Lealtad y dependencia.



Participativo

Consulta, explica y decide. Compromiso; necesita tiempo y reglas claras.



Liberal (dejar hacer)

Delega casi todo. Libertad para quien sabe; inseguridad para quien empieza.

CLAVE

Liderazgo situacional: ningún estilo sirve para todo. **Delegar** no es soltar.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Amina le dice a Melania, el lunes 10/01: «Échale un ojo al buzón estos días». Del 11 al 14/01, la consulta de Fermina da cinco vueltas. ¿Qué faltó?

A Nada: Melania debía saber qué hacer con cada correo

B Delegar bien: qué, hasta dónde, con qué criterio y cuándo se revisa

C Que la orden la firmara Valentín por escrito

✔ «Échale un ojo» es soltar la tarea, no delegarla. Además, en la función de organizar faltó decir quién llevaba el buzón del 10 al 23/01.

Mandar, asesorar, coordinar

—

Línea continua

Cadena de mando. Aritz, jefe de Técnico y Posventa, dirige a 22 de 40 (55,0 %).

--

Línea discontinua

Asesora desde fuera o desde el lado: asesoría externa e informático autónomo.

····

Línea punteada

Coordinación sin mando: la Coordinación con Posventa y Comercial.



Staff

Aporta conocimiento y control; autoridad funcional, no jerárquica.

CLAVE

La Coordinación puede **pedir** un dato a Posventa, no **ordenar**: si no se resuelve, sube a Fuensanta y Aritz.

Cuatro modelos, cuatro riesgos

MODELO	CÓMO ES	VENTAJA	RIESGO
Disperso	Cada departamento atiende lo suyo	Quien responde sabe del tema	El cliente no sabe a quién acudir; nadie ve el conjunto
Departamento propio	Un departamento con mando atiende y resuelve	Un solo interlocutor	Se aleja de quien repara o factura; crece mucho
Staff de coordinación (Templa 2028)	Recibe, reparte, mide y propone; resuelven los departamentos	Visión de conjunto sin duplicar departamentos	Roces: pide a quien no depende de ella
Gestor por cliente	Cada cliente tiene una persona asignada	Trato personal	Caro; depende de una persona

CLAVE

En los cuatro, la calidad depende de que cada consulta tenga un **dueño** de principio a fin, aunque la resuelvan otros.

La matriz de canales de Telma

DE → A	QUÉ	CANAL FORMAL	CUÁNDO
Dirección → plantilla	Decisiones para todos	Circular y reunión breve	Antes de aplicarlas
Fuensanta → su departamento	Instrucciones	Nota interior	Al aprobarlas
Recepción → Posventa (150)	Avisos de avería	Hoja de aviso con seis datos	Al colgar
Coordinación → Fuensanta y Aritz	Indicador semanal	Informe de una página	Cada lunes
Coordinación ↔ Facturación, Técnico	Datos para una consulta	Correo «Consulta · n.º de cliente · plazo»	En 2 horas
Cualquiera → Dirección	Propuestas y quejas	Por su responsable o en reunión	Cuando surjan

CLAVE

Líneas continuas: descendentes y ascendentes. Punteadas: horizontales y diagonales.

Lo formal y lo informal



Comunicación formal

Nace del organigrama y los procedimientos: circular, nota, reunión, parte, informe. Lenta si nadie la empuja, pero fiable, con responsable y constancia. Sirve para decidir, ordenar y dejar prueba.

VS



Comunicación informal

Nace de las relaciones: el café, el pasillo, la furgoneta. Muy rápida y de fiabilidad variable. Sirve para la cohesión, la ayuda y detectar problemas pronto.

CLAVE

La informal no es mala: Balbino avisa antes que nadie de que una obra se retrasa. El problema es cuando **sustituye** a la formal.

De «los avisos» a «cronometrar»

Lun 10/01, 9:00

Circular 1/2028

«La Coordinación [...] medirá los tiempos de respuesta de los avisos».

Mar 11/01, 7:40

Reducción

En la furgoneta: «Van a medir los tiempos». Se pierde «de los avisos».

Mar 11/01, 7:50

Asimilación

«Eso es para cronometrarnos»: Balbino lo vio «en otra empresa».

Mié 12/01, 7:45

Acentuación

En el almacén: «La Coordinación va a cronometrar a los técnicos, y al que tarde...».

CLAVE

Un rumor corre más cuanto más **importa** y más **ambigua** es la información oficial. La furgoneta y el almacén son cadenas **en racimo**.

Cinco reglas para responder a un rumor

1 → 2 → 3 → 4 → 5

1 — No negarlo sin datos

«Nadie os va a medir» suena a que sí.

2 — Explicar por un canal formal y en persona

Qué es verdad, qué no y qué cambia.

3 — Pronto

Antes de que se asiente.

4 — Dar un sitio para preguntar

Un nombre y un canal.

5 — Corregir la causa

Casi siempre, una información formal ambigua o tardía.

CLAVE

Efecto en el servicio: los técnicos dejaron de devolver llamadas cuando Dina estaba ocupada («si nos cronometran, que llame la oficina»): de 19 a 2 en una semana.

Seis pasos, siempre con un dueño

1. **Recibir e identificar**
   Quién pide y para qué.
2. **Precisar**
   Un dato, un documento o una decisión.
3. **Localizar**
   Quién lo tiene o lo decide.
4. **Obtener y comprobar**
   Que es correcto y que se puede dar.
5. **Transmitir**
   Por el canal adecuado, con constancia.
6. **Comprobar que le sirvió**
   Y anotarlo.

CLAVE

Con un cliente interno conviene un **acuerdo de servicio interno**: qué datos, en qué formato, en cuánto tiempo y cómo se mide.

Fermina y Dina: lo que hay que cuidar

	CLIENTE EXTERNO (FERMINA)	CLIENTE INTERNO (DINA)
Paso 1	Que es la titular o quien ella autoriza; los documentos, al contacto de su ficha	Qué trabajo suyo depende de esa información
Paso 3	Si hace falta más de un departamento, alguien reúne y contesta una vez	Quién genera el dato (Recepción)
Paso 5	Un solo acuse, con plazo; una sola respuesta	Formato y momento acordados, siempre iguales
Paso 6	¿Pudo hacer su trámite?	¿Devolvió el aviso sin tener que preguntar?
Riesgo típico	Pasarle de departamento en departamento	«Eso no es mío»: nadie se siente su proveedor

Los seis datos de cada aviso para Posventa: n.º de cliente · contrato y número · equipo y dirección · teléfono y franja · qué le pasa · prioridad, nunca un diagnóstico.

Medir rápido no es medir bien

380
correos en la semana

35,0 %
necesitaron reenvío (133)

88,7 %
reenviados en menos de 2 h (118 de 133)

78,2 %
llegaron a la primera a quien decide (104 de 133)

29 correos necesitaron más de un reenvío y 6, tres o más. En 2027 (antecedente): 18.200 correos, 35,0 % con reenvío y 89,0 % en menos de 2 horas.

CLAVE
Un reenvío a tiempo al sitio equivocado también cuenta como «a tiempo». Por eso el circuito v2 mide los correos que llegan **a la primera** (meta: 90 %).

CASO RESUELTO · PASO A PASO

Del rumor al circuito



Telma propone · Fuensanta decide

Del lunes 10 al viernes 21/01/2028. Fermina, cinco reenvíos y 75,9 h sin respuesta; avisos devueltos en menos de 1 h: 93,3 % → 81,0 %. Caso ficticio.

1. **Mira la estructura (10/01).** Dibuja el organigrama de 2028 con dos dudas: quién lleva el buzón hasta el 24/01 y qué significa «medirá los tiempos».
2. **Recoge las señales y responde (14/01).** Reúne el certificado y la factura de Fermina; a las 13:10 Amina firma la respuesta (CAC/2028-004).
3. **Mide el buzón.** 5 reenvíos «a tiempo» y 75,9 h sin respuesta. En la semana, 88,7 % en 2 h, pero solo 78,2 % a la primera.
4. **Separa causas (18/01).** Por día, +5,3 %: el volumen no lo explica. De 30 tardíos: 14 avisos incompletos, 11 sin devolver, 5 por la punta.
5. **Propone (CAC/2028-007, 21/01).** Circuito v2, seis datos, indicador agregado, Valentín en persona; la medida de los técnicos, a Aritz.

✔ Fuensanta aprueba el circuito v2 y firma la nota interior; Valentín lo explica el lunes 24 a las 8:00. La medida 5 la decide Aritz, que manda en Posventa.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Del 3 al 7/01 entraron 120 avisos; del 10 al 14/01, 158. El jueves 6 fue festivo. ¿Cuánto creció de verdad el volumen?

A Un 31,7 %: de 120 a 158

B Un 5,3 %: de 30,0 a 31,6 avisos por día laborable

C Nada: las dos semanas son iguales

✔ La primera semana tuvo cuatro días laborables: 120 ÷ 4 = 30,0 y 158 ÷ 5 = 31,6 avisos por día, un 5,3 % más. El volumen no explica la caída al 81,0 %.

REPASO

Ideas clave

- Una institución se describe con tres miradas: jurídica (quién responde y quién firma), funcional y organizativa.
- Dirigir es un ciclo: planificar, organizar, dirigir y ejecutar, controlar. Comunicar tarde rompe el ciclo.
- Cada estilo de mando genera un clima; el adecuado depende de la situación. Delegar no es soltar.
- El staff aconseja, coordina y mide; no manda a la línea. Lo que no se resuelve sube a quien manda en los dos.
- Lo formal deja constancia; lo informal corre más. El rumor crece con la importancia y la ambigüedad.
- Ante un rumor: no negar sin datos, explicar pronto, en persona y por un canal formal, y corregir la causa.
- Toda demanda, interna o externa, necesita un dueño y seis pasos; con el cliente interno, un acuerdo de servicio.
- Medir rápido no es medir bien: se mide si llega a la primera, y se mide el servicio, no a las personas.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**