



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y
SOCIALES**



CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA
PARA EL ÁREA DE SERVICIO A CLIENTES
DE UN CALL CENTER BANCARIO**

QUE BAJO LA OPCIÓN DE

T E S I N A

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA

DIANA MONTES DE OCA TLAHUEL

ASESOR

PROF. ENRIQUE PÉREZ QUINTANA

MÉXICO D.F. 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Mis Papás Por darme el mejor regalo del mundo: la vida

Gracias mamá por estar conmigo y enseñarme a ser fuerte ante las adversidades.
Gracias papá por enseñarme el valor del trabajo y a ser una persona honesta.

A Mis Hermanos Por Ser Los Motores De Mi Vida,

Gracias Jaimito por enseñarme a vivir y ver la vida de un modo diferente.
Gracias Alan por todos los buenos ratos que hemos pasado juntos. Sé que triunfarás.

A Mi Familia Por Ser Tan Unida En Todo Momento,

Gracias por estar ahí en las buenas y en las malas. Sé que cuento con ustedes.

A Mis Abuelos (Juanita, Nicolás, Erasmo Y Ever),

Gracias por cuidarme desde el cielo.

A Mis Amigos Porque Los Amigos Son Para Siempre,

Gracias por todas las risas, las lágrimas, las fiestas y las desveladas. Sé que a pesar de la distancia y el tiempo siempre están conmigo.

A Mi Amigo De 4 Patas (Scrappy)

Porque no conoces el amor incondicional hasta que tienes una mascota.

A Juan Carlos Villanueva Porque Sé Que En Ti Encuentro Mi Otra Mitad,

Gracias por cada palabra de aliento que siempre guardas para mí, por tu comprensión y paciencia pero, sobre todo, por estos años que hemos compartido y que son solo el inicio de muchos más: Te amo.

Gracias Al Profesor Enrique Pérez Quintana,

Por su gran apoyo y profesionalismo, sin su asesoría y sus consejos esto no hubiera sido posible.

Gracias A Mis Sinodales Por Su Tiempo Y Comentarios:

- * Prof. Silvia Josefina González Martínez
- * Prof. Gerardo Luis Dorantes y Aguilar
- * Prof. Miriam Vanessa Rendón Herrera
- * Prof. Grisel Medina León

Gracias A Mis Compañeros Del Seminario De Titulación Por Tesina,

Porque conocerlos fue increíble y el camino con su compañía fue menos difícil:
Éxito para todos.

Gracias A La UNAM Por Ser Mi Escuela, Mi Segundo Hogar

CONTENIDO

Introducción.....
-------------------	-------

CAPÍTULO 1. Servicio al cliente y su generalidad como Call Center

1.1. Servicio al Cliente.....	6
1.1.1. Concepto de servicio.....	7
1.1.2. Concepto de cliente.....	8
1.1.3. Concepto de Servicio al Cliente.....	9
1.1.4. Objetivos y funciones.....	10
1.1.5. Antecedentes Históricos.....	12
1.1.6. Importancia del Servicio al Cliente en el mundo actual.....	15
1.2. Call Center.....	17
1.2.1. Telemarketing.....	18
1.2.2. Concepto.....	19
1.2.3. Características.....	19
1.2.4. Elementos.....	20
1.2.5. Proceso de trabajo.....	24
1.2.6. Funciones y objetivos.....	26
1.2.7. Administración de un Call Center.....	28
1.2.8. Tipos de Call Center.....	29
1.2.9. Antecedentes del Call Center.....	30
1.2.10. El Call Center y su importancia en el mundo actual.....	33

CAPÍTULO 2. La comunicación

2.1. Concepto básico.....	36
2.1.1. Elementos y Características.....	37
2.2. Tipos de comunicación.....	40
2.2.1. Comunicación intrapersonal.....	40
2.2.2. Comunicación interpersonal.....	40
2.2.3. Comunicación intermedia.....	41
2.2.4. Comunicación de masas.....	41
2.2.5. Comunicación verbal.....	41
2.2.6. Comunicación no verbal.....	41

2.3. La comunicación efectiva.....	42
2.3.1. Concepto.....	42
2.3.2. Elementos.....	43
2.3.3. Objetivo.....	44
2.3.4. Reglas de la comunicación efectiva.....	44
2.3.5. Importancia de una comunicación efectiva.....	45

CAPÍTULO 3. El Call Center Bancario y sus Estrategias comunicativas

3.1. Generalidades del Banco objetivo y el funcionamiento.....	47
3.1.1. El Banco objetivo	47
3.1.1.1. Visión.....	48
3.1.1.2. Valores.....	48
3.1.1.3. Filosofía.....	48
3.1.1.4. Política de Servicio al Cliente.....	49
3.1.2. Particularidades de un Centro Telefónico.....	49
3.1.2.1. Instalaciones y tecnología.....	50
3.1.2.2. Áreas que lo integran	52
3.1.2.3. Personal.....	52
3.1.2.4. Protocolo de atención.....	53
3.1.2.5. Código de Conducta.....	55
3.2. La comunicación y su vínculo con el Servicio al Cliente del Call Center Bancario	58
3.2.1. Proceso comunicativo.....	59
3.2.2. Elementos.....	60
3.2.3. Tipos de comunicación empleados.....	60
3.3. Técnicas y herramientas comunicativas utilizados por el personal del Call Center Bancario.....	61
3.3.1. Protocolo de atención	62
3.3.2. Capacitación.....	68
3.3.3. Evaluaciones.....	69
3.3.4. Retroalimentación.....	69
3.4. Opciones comunicativas detectadas	70

Conclusiones.....	72
--------------------------	-----------

Bibliografía.....	76
--------------------------	-----------

“La Capacidad De Vender, De Comunicarse Con Otro Ser Humano, Cliente, Empleado, Jefe, Esposa O Hijo, Constituye La Base Del Éxito Personal. La Habilidades De Comunicación Como Escribir, Hablar Y Negociar Son Fundamentales Para Una Vida Exitosa.”

*Robert Kiyosaki
Empresario, escritor y conferencista
estadounidense*

INTRODUCCIÓN

*“Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado satisfacer sus necesidades mediante lo que estos producían. Al pasar el tiempo, la forma de obtener los productos cambio porque ahora tenían que desplazarse a grandes distancias. Luego, esto fue reemplazado con la aparición de centros de abastecimientos, mercados, ya que en estos había variedad de productos. Más adelante, los agricultores mejoraron sus productos debido a la alta competitividad que existió en los mercados, tanta era la competencia que la calidad del producto ya no era suficiente, es por ellos que surge un nuevo enfoque en la venta del producto, que en la actualidad recibe el nombre de **Servicio al cliente**”.*¹

Hablar, hoy en día, de Servicio al Cliente conlleva a hablar de toda una industria creada a beneficio de las empresas con el fin de garantizar una atención oportuna y de calidad a sus clientes. De hecho el Servicio en sí mismo representa un punto de distinción entre los empresarios quienes, al detectar su valor como herramienta estratégica a nivel comercial, se han dado a la tarea de convertirlo en un mecanismo que coadyuva al éxito en la atención brindada al cliente frente a la competencia.

Sin embargo la labor realizada por las empresas, en este sentido, no es sencilla ya que en un mundo globalizado y paralizado por la incesante competencia deben invertir todos sus esfuerzos en diseñar estrategias que logren capturar la atención del cliente, por encima de los otros ofertantes, y así obtener un lugar en el mercado económico actual.

¹ Blog *Servicio de Atención al Cliente*, 2011, ubicable en <http://importacionesan.blogspot.mx/2011/05/marco-teorico.html>
(Consultada: 13 de febrero 2014).

De hecho, al centrar su modelo de operación en el público objetivo, los empresarios han creado desde tecnologías hasta Organizaciones reconocidas a nivel internacional cuya finalidad es fijar y modificar los estándares de calidad, en los Servicios de Atención ofrecidos a la población, para hacerlos aún más viables para los fines económicos vigentes.

Si bien el Servicio al Cliente es un elemento que influye positivamente en los objetivos establecidos de toda empresa, como lo son obtener ganancias y conseguir la preferencia de los clientes, también es un factor comunicativo indiscutible. Y es que aun cuando el Servicio parte de la interacción directa que realiza el mismo cliente con el proveedor para obtener mayor información, sobre el producto o servicio adquirido, el área como tal tiene como meta ir más allá de los datos ya que incluye otros aspectos que se vinculan con el modo de hacer, es decir, con el cómo se dará a conocer la información al cliente o, lo que es igual, cómo se comunicará el mensaje al público receptor.

Bajo este telón el método a seguir es establecer un vínculo amistoso y confiable con el cliente para que a través de un diálogo claro, conciso y asertivo se le proporcione la información que necesita, la idea es darle respuesta a sus peticiones, pero también que se sienta satisfecho de la atención que se le brindó; consideración que se debe tomar en cuenta en todo momento con el fin de cumplir con uno de los objetivos primarios de las empresas: *ganar clientes*.

Si consideramos que la preferencia del cliente solo se podrá obtener si el determina que el servicio brindado cumple y, en dado caso, supera sus expectativas podemos decir que se cumplió el objetivo. En caso contrario, la competencia será la mejor opción. Por ello las empresas deben asegurarse de contar con gente calificada que logre cumplir con la meta trazada y son los ejecutivos, denominación con la que normalmente se identifica al personal que labora dentro del departamento de atención al cliente, los encargados de salvaguardar la misión y política de la empresa.

Para realizar sus funciones los ejecutivos deben contar con la información básica requerida, de acuerdo a su puesto, pero también deben disponer de herramientas comunicativas eficientes para llevar a cabo su tarea diaria.

En este sentido la labor de los empresarios es el capacitar a sus empleados -a través de evaluaciones, cursos, retroalimentaciones- con el fin de proporcionarles opciones informativas y de comunicación que ayuden a enriquecer y mejorar la atención que otorgan a sus clientes.

Ahora bien, se debe considerar que, las estrategias comunicativas se diseñarán a partir de la filosofía y valores planteados por las mismas empresas debiendo ser transmitidas por los ejecutivos quienes, como representantes de la marca ante los ojos de los clientes, no deben olvidar su función principal la satisfacción total del cliente.

Dicha satisfacción solo podrá lograrse cuando el ejecutivo establezca una *comunicación efectiva* con el cliente, ya sea en los primeros segundos una vez tomada la llamada o al inicio de un correo, es decir que cumpla con el objetivo básico de la comunicación que es transmitir un mensaje de manera eficaz para conseguir un efecto en el receptor.

Para que una comunicación sea exitosa (eficaz) es necesario considerar diversos factores como los son el emisor, el receptor, el mensaje, el medio así como los distractores que obstaculizan la comunicación. Tales elementos son importantes y deben ser considerados, dentro de las estrategias comunicativas que se desarrollen dentro del Servicio al cliente, con el fin de mitigar los problemas de comunicación empresa-cliente y viceversa.

Si bien, la comunicación está implícitamente ligada al área, las diferencias en uso se originan por el tipo de comunicación y canal empleado dentro del Servicio al cliente. Ante dichas diferencias las empresas se han interesado por habilitar sus oficinas de acuerdo, precisamente, al tipo de contacto establecido de ahí se deriva la creación de -nuestro objeto de estudio- los Call Centers, denominación por sus siglas inglés, que son Centros especializados en Atención Telefónica que surgen

en los 70's por la necesidad de los empresarios de mantener una comunicación directa con sus clientes a través de un medio accesible, de bajo costo y eficiente; cualidades que únicamente la Atención Telefónica podía brindar como se ha comprobado hasta el día de hoy.

Los Call Centers son una realidad de hecho, en la actualidad, la mayoría de las empresas cuentan con Centros de Atención propios o bien, están en combinación, con empresas especializadas en este rubro las cuales emplean para que les proporcionen el servicio.

De manera personal, la experiencia adquirida en un Call Center Bancario me confirma que los empresarios ponen especial atención a este departamento por lo que, continuamente, ofrecen a los ejecutivos retroalimentación de sus llamadas así como capacitaciones vivenciales y en línea con el fin de sensibilizar a los agentes para que comprendan la importancia de su labor dentro de la empresa. De igual forma se interesan por estar a la vanguardia en cuestiones tecnológicas que involucren una mejora en el área por lo que están pendientes de los canales y medios de comunicación que se van generando con el paso del tiempo.

Podemos decir, a partir de lo comentado, que este trabajo de investigación parte del hecho de asumir a la comunicación como la base del Servicio al Cliente. En este sentido, la intención de esta tesina es identificar a la comunicación como herramienta estratégica para el área de Servicio de Atención al Cliente de un Centro Telefónico Bancario, ya que se considera que uno de los sectores más beneficiados con este tipo de Servicio es el financiero, representando en este caso en específico por el sistema bancario, quienes han basado su Servicio de atención en la labor que se realiza dentro de sus Centros Telefónicos.

El tema como tal es un tópico actual y del cual se sigue escribiendo, detallando y modificando a la par de su crecimiento. La bibliografía en este sentido es basta, lo que permite tener un conocimiento tanto general como particular del tema.

Básicamente, la tesina está integrada por 3 apartados o capítulos estructurados metodológicamente, con el sustento teórico y práctico requerido, para su validación documental.

Dentro del capítulo 1 se retoman los conceptos teóricos de lo que es *Servicio al cliente* y *Call Center* considerando sus generalidades (concepto, funciones, objetivos y antecedentes) para al final integrar ambos conceptos y tipificar lo que es el Servicio al Cliente en un Centro de Atención Telefónico.

En el capítulo 2 se detalla lo que es la comunicación desde su conceptualización, elementos que la conforman, tipos, modelos, objetivos y funciones que persigue con el fin de destacar su importancia, en el terreno comercial, para que las empresas ofrezcan un Servicio de Atención con calidad que les permita mantener y atraer nuevos clientes. A la par se detalla, lo que es comunicación efectiva (sus componentes y funciones) y su vínculo con el trabajo realizado en el Servicio de Atención del Call Center.

Finalmente en el capítulo 3 se plantea el caso de estudio- de un Call Center Bancario con varios años de experiencia en México- destacando su visión, filosofía, valores y políticas de Servicio, así como su funcionamiento cotidiano. De igual manera se describe cómo es la comunicación planteada como proceso, dentro del Centro de Atención Telefónica del Banco, destacando las técnicas y herramientas que utilizan sus ejecutivos para enriquecer su labor cotidiana.

Para concluir se citan algunas opciones comunicativas que estén en proceso de implementación o que pueden integrarse dentro del área con el fin de brindar un servicio de excelencia al cliente.

CAPÍTULO 1

Servicio al cliente y su generalidad como Call Center

1.1. Servicio al cliente

A lo largo de la historia, el hombre se ha caracterizado por satisfacer sus necesidades a través de lo que el mismo producía. Por ejemplo, en tiempos antiguos la caza, la pesca y la agricultura fueron las principales actividades económicas que desarrolló para cubrir sus necesidades básicas sin embargo; con el paso del tiempo fue adaptándose a los procesos de producción e incorporó las nuevas tecnologías, evolucionando con ello el comercio ya que ahora los empresarios se darían a la tarea de crear nuevos productos y servicios acordes a las necesidades de un mercado altamente competente.

El vivir en un mundo donde la competencia es una constante, representó para el hombre verse envuelto en un sinfín de opciones entre las cuales elegir pero, para los fabricantes ocasionó la pugna por sobresalir entre sus similares a través de distintas estrategias.

En los inicios la mayor táctica de venta fue esforzarse por crear productos y servicios con cualidades únicas. Posteriormente se utilizó a la publicidad como medio idóneo para destacarse dentro del mercado económico pero, en años recientes, ha surgido un área de suma importancia sobre la cual las empresas e instituciones han puesto especial atención por considerarla esencial para alcanzar el éxito y distinguirse en un mundo competitivo, dicho departamento es llamado *SERVICIO AL CLIENTE*.

Hoy en día, el papel que desempeña el Servicio de Atención a Clientes dentro de las empresas es vital, se podría decir que es casi inconcebible pensar en una institución y/o corporación económicamente activa, que no cuente con dicho servicio. De hecho en años recientes la iniciativa empresarial ha fijado su atención en brindar un Servicio al Cliente óptimo, que cumpla con los índices de calidad requeridos, y en donde la persona más beneficiada sea el mismo cliente.

Pero, para tener una visión más amplia de lo que es el Servicio al Cliente debemos empezar desde su origen es decir conocer qué es, identificar cuáles son sus objetivos y funciones así como, sus antecedentes para entender su importancia en el mundo actual.

1.1.1. Concepto de Servicio

El concepto de *Servicio* por sí mismo tiene varias denotaciones sin embargo, en este apartado, lo que nos interesa es identificar su vínculo como elemento de la mercadotecnia es decir su participación como factor determinante en el proceso de compra-venta de un bien por lo que, a continuación, se detallarán algunas definiciones que los especialistas ofrecen sobre el tema y que parten de la pregunta obligada **¿Qué es Servicio?**

De acuerdo a **Malcom Peel** se entenderá como Servicio a *“aquella actividad que relaciona la empresa con el cliente, a fin de que éste quede satisfecho con dicha actividad.”*²

Según **Laura Fisher de la Vega** es *“el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas.”*³

Por su parte **Philip Kotler** señala que *“es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa.”*⁴

Finalmente **Jacques Horovitz** menciona que *“es el conjunto de prestaciones que el cliente espera; además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.”*⁵

² Peel, Malcolm. *El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia*. España, Biblioteca Empresarial Deusto. Marketing, 1990, disponible en <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm> (Consultada: 13 de febrero 2014).

³ Fisher de la Vega, Laura. *Mercadotecnia*. México, Editorial Interamericana, 1988, p.175.

⁴ Kotler, Philip. *Mercadotecnia*. México. Editorial Prentice-Hall, 1997, p. 656.

⁵ Horovitz, Jacques. *La calidad del servicio. A la conquista del cliente*. España, Editorial McGraw-Hill, 1999.

Al retomar las definiciones planteadas por los expertos sobre lo que es Servicio se pueden identificar algunos puntos en común, los cuales se enlistan a continuación:

- a) Dicen que es una actividad o acción.
- b) Indican que su objetivo es beneficiar o satisfacer.
- c) Implica una interacción (más allá de la venta).
- d) Es un elemento intangible.
- e) Va enfocado a un público (cliente).

De tal forma, que se puede determinar que se entenderá como Servicio a toda **aquella actividad o acción intangible cuyo objetivo es satisfacer a un cliente, más allá de la compra-venta de un producto, prácticamente es un valor agregado a la venta que puede ofrecer un proveedor a sus clientes.**

Una vez establecido lo que es Servicio, el segundo elemento a definir es el cliente como figura representativa dentro del proceso económico.

1.1.2. Concepto de cliente

Constantemente oímos hablar del término *cliente* como una palabra común y de dominio público, sobretodo, en el campo de la publicidad en donde el cliente es el punto de partida y el de llegada para toda empresa pero, pocos conocen su significado. Y es que no podríamos hablar del comercio, la competencia, las ventas sin antes recordar su importancia para el desarrollo, estabilidad y mantenimiento de las empresas pero para entender su relevancia es necesario conocer su definición, el objetivo es determinar **¿Qué es un cliente?**

Para la **Real Academia Española** el *cliente* es “*el receptor de un bien, servicio, producto o idea.*”⁶

Mientras que la **American Marketing Association** (A.M.A.) indica que “*es el comprador potencial o real de los productos o servicios.*”⁷

⁶ Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. Madrid, 2014.

⁷ Thompson, Iván (2009). *Definición de cliente* en Blog PromonegocioS.net. Ubicable en la URL: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.htm> (Consultada: 13 de febrero 2014).

Según **Bob Hayes** es “*un término genérico que se refiere a cualquier persona que reciba un servicio o producto de alguna otra persona o grupo de personas.*”⁸

Bajo las concepciones de los especialistas y rescatando los elementos predominantes del término, se puede señalar que se entenderá como cliente a **aquella persona que adquiere un bien o servicio para satisfacer alguna necesidad a través de un intercambio monetario con otra persona a la que se le denominará proveedor.**

*“El cliente es un ser humano. Él o ella vienen en todos los tamaños y colores. El que paga impuestos, cuotas, paciente, huésped, tarjetahabiente, todos los sinónimos para el activo más importante que tiene la organización, el que va a los diferentes negocios y paga dinero por un servicio o producto.”*⁹

El cliente es el mercado meta, el comprador, el consumidor y/o el receptor por quién la empresa existe. Sin clientes, sencillamente, no hay ventas.

1.1.3. Concepto de Servicio al Cliente

“Servicio al cliente no es un departamento, es una actitud.”
Desconocido

Entendidos los conceptos de *Servicio* y *cliente* de forma autónoma, el siguiente paso es saber qué resultado nos arroja el combinarlos, es decir conocer lo que significa *Servicio al Cliente*, de acuerdo a los expertos en el tema.

Se entenderá como Servicio al Cliente a la “*gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción. Se trata de un concepto de trabajo y una forma de hacer las cosas que compete a toda la organización.*”¹⁰

⁸ Hayes, Bob E. *Como medir la satisfacción del cliente*. México, Oxford University Press, 1994.

⁹ Albrecht, Karl. *The Only Thing That Matters*, Harper Business, E.U., 1992, p. 107.

¹⁰ Servicio al cliente (n.d.) En Wikipedia, disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente
(Consultada: 13 de febrero 2014).

Algunos autores, por su parte, señalan que el concepto hace referencia *“al manejo y diseño de canales de comunicación que destina una organización con fines de lucro para establecer contacto e interactuar con sus clientes.”*¹¹

Según el autor **Humberto Serna Gómez** se define como *“el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.”*¹²

O bien, hay algunos otros que mencionan, *“todas aquellas actividades que ligan a la empresa con sus clientes”*¹³ constituyen el Servicio al Cliente.

Como se puede apreciar encontramos conceptos tan diversos como son los autores pero, sin duda, todos coinciden en un punto en especial al señalar que el Servicio al Cliente es **la vía por cual la empresa tiene la oportunidad de interactuar directamente con sus clientes al ofrecerles una atención especializada con la finalidad de concretar una venta para obtener su preferencia y lealtad frente a la competencia.** Sencillamente es una estrategia competitiva que diariamente va adecuándose a los lineamientos mercadológicos de las empresas.

Pero para conocer, a mayor detalle, sus particularidades es necesario especificar los objetivos que persigue así como señalar las funciones que desempeña, dentro del plan de ventas y marketing de las empresas, para entender su relevancia en el mundo actual.

1.1.4. Objetivos y funciones

Bajo el entendido que el departamento de Servicio al Cliente es una herramienta estratégica que utilizan las empresas para obtener beneficios, se debe tener claro el objetivo de contar con este tipo de servicio es decir, saber *¿cuáles son los*

¹¹ Servicio al cliente (n.d.) En Definición.mx, ubicable en definicion.mx/atencion-al-cliente/ (Consultada: 13 de febrero 2014).

¹² Serna Gómez, Humberto. *Conceptos básicos. En Servicio al cliente.* Colombia: Panamericana editorial, 2006, (pp.19-27), disponible en <http://importacionesan.blogspot.mx/2011/05/marco-teorico.html> (Consultada: 13 de febrero 2014).

¹³ Paz Couso, Renata. *Servicio al cliente. La comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente.* España, Ideaspropias Editorial, 2005, página 1, ubicable en www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-96578-12-8.pdf (Consultada: 13 de febrero 2014).

objetivos que persigue una empresa al contar con un área especializada de Servicio al Cliente?

Básicamente los objetivos que se pretenden alcanzar con el servicio, independientemente del ramo comercial de la empresa, son dos: cerrar una venta y/o ganar clientes.

Esto se debe a que tanto las instituciones como las empresas, en su afán por ser líderes en el mercado, han recurrido al Servicio al Cliente para diseñar sus estrategias de comercialización con el fin de concretar por un lado la posible venta de un bien pero, por otro lado, también se espera incrementar su cartera de clientes y para conseguirlo deben valerse de ciertas herramientas, es decir, planteados los objetivos el siguiente paso es conocer a través de qué medios voy a lograr el fin, esto es identificar ***¿cuáles son las funciones que tiene que realizar el Servicio al Cliente para cumplir su misión?***

Dentro de las funciones, que podemos destacar, se enlistan principalmente las siguientes:

- Garantizar el contacto cliente-empresa al establecer un vínculo directo utilizando los diferentes medios de interacción a los cuales el cliente tenga acceso tales como el teléfono, el correo, la red social, el mensaje, etc.
- Ofrecer soluciones a través de conocer las necesidades y expectativas de los clientes. Este apartado es importante porque la labor del personal asignado para brindar este servicio será comprender lo que el cliente solicita para darle la respuesta o solución adecuada.
- Brindar un servicio con calidad y eficiencia garantizando en todo momento una atención adecuada, en tiempo y forma, de acuerdo a los lineamientos de calidad establecidos por las normas y leyes instituidos por la empresa.
- Asegurar la satisfacción del cliente, básicamente la idea del servicio es *“darle al cliente más allá de lo que espera”* (Nelson Boswell), es decir, crear experiencias únicas satisfactorias.

- Salvaguardar la lealtad y fidelización del cliente con la empresa, esta es una meta que el servicio deberá cumplir, ya que uno de los objetivos primarios es ganar clientes.
- Detectar áreas de oportunidad con la finalidad de actualizar y modificar aquellos elementos que puedan estar sujetos a mejoras de acuerdo a la experiencia.

Como se mencionó, las funciones anteriores son tan solo algunos de los puntos básicos que persigue el Servicio al Cliente los cuales, al igual que los objetivos, nos ayudan a comprender de manera más general la utilidad que este servicio ha representado para el área empresarial a lo largo de los últimos años.

Y es que, el Servicio al Cliente, es una herramienta esencial que contribuyó a que las empresas modificarán su visión sobre el cliente al mostrarles una nueva manera de entenderlo, reconociendo su labor como elemento diferenciador en el proceso de compra-venta, cuando no siempre fue así, como veremos en el siguiente apartado.

1.1.5. Antecedentes históricos

Para comprender la relevancia de todo suceso a lo largo de la historia es necesario conocer sus orígenes, es decir, identificar los cimientos bajo los cuáles nació, se desarrolló y cómo contribuyó a la construcción de una nueva realidad a través de sus aportaciones. Por ello, en este caso en particular, se citarán los antecedentes del Servicio al Cliente tanto en México como a nivel mundial destacando su labor en la creación de normas y leyes, así como de instituciones, cuya finalidad se ha centrado en ofrecer un servicio de calidad por y para el cliente.

- Inicios

En la antigüedad, las actividades económicas se centraron en los productos que se fabricaban sin considerar a los consumidores como algo importante, de alguna forma los productores mantenían cautivos a sus clientes, por lo que la labor de *Servicio* se enfocó únicamente en el producto dejando de lado al cliente.

Fue hasta 1946 cuando en Ginebra, Suiza se creó la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) cuyo objetivo fue promover y fijar estándares a nivel internacional para el Servicio al Cliente. La primera reunión de la Organización fue en Londres, de ese mismo año, y participaron cerca de 25 países.¹⁴



Fuente: Organización Internacional de Normalización

- Años 80's

Se destacaron por el despertar del cliente, ahora él fijaría el modelo de operar en el mercado por lo que las empresas se dedicaron a elaborar productos hechos a la medida, ahora el cliente es quien impone las reglas del juego y surge la tan mencionada frase “*Servicio orientado al cliente*”. Aunado a este cambio, también evolucionaron los aparatos electrónicos y medios de comunicación, los cuales fueron integrándose al proceso de venta y servicio por lo que Agencias como el Instituto de Calidad de Servicio -cuyo origen data de 1971 como empresa dedicada a la capacitación- creó seminarios, publicó libros y puso a la venta videos de capacitación para que las empresas dieran asesorías a su personal de cómo mejorar el Servicio de Atención que otorgaban a sus clientes. Otras herramientas que empezaron a ganar terreno, en estos años, fueron los dispositivos y las encuestas en línea; los cuales fueron adaptados dentro del proceso para conocer las necesidades de los clientes y ofrecerles alternativas de compra y servicios de acuerdo a sus intereses. Por su parte, en el año de 1989 México promovió el Premio Nacional de Calidad con el fin de reconocer a aquellas empresas que lograron resultados sobresalientes en calidad, atención al cliente y calidad de vida en el trabajo.¹⁵

¹⁴ Hoy en día la organización está conformado por un total de 162 países de acuerdo a la información mostrada en su página de Internet: www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm (Consultada: 9 de marzo 2014).

¹⁵ Arredondo López, Huber Román. *Antecedentes de la calidad total en México*. En Monografias.com, disponible en: www.monografias.com/trabajos89/antecedentes-calidad-total-mexico/antecedentes-calidad-total-mexico.shtml#ixzz2yvT8ZR4r (Consultada: 17 de abril 2014).

- Década de los 90 ´s

Durante este período, las compañías se enfocaron más en retribuir a sus clientes proporcionando regalos por su lealtad: puntos de bonificación en las tarjetas de crédito, ofertas de dinero en efectivo de los bancos por abrir cuentas y millas de viajero frecuente en las aerolíneas fueron sólo algunas de las ofertas que las empresas utilizaron para incrementar sus ventas.¹⁶

Mientras que en México fue “ en el año 1990 cuando la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, a través del Diario Oficial de la Federación, aprobó las primeras ocho Normas Oficiales Mexicanas de Sistemas de Calidad (NOMCC). Con esta acción México al igual que otros países industrializados adopta el esquema de normalización ISO. Esta serie de normas surge como producto de los trabajos de evaluación de sistemas de calidad de proveedores, que realizaba en 1985 Petróleos Mexicanos con apoyo del Instituto Mexicano del Petróleo.”¹⁷

Por otro lado, en estos años, el uso masivo de las computadoras y la aparición de Internet generaron grandes cambios en la labor de venta de las empresas debido a que ahora tenían un mercado global que conquistar, al poder ofrecer sus servicios y productos a escala mundial, pero con ello también surgieron más opciones entre las cuales elegir por lo que las corporaciones se valieron de estos dos elementos- la computadora e Internet- para dar seguimiento y mejorar su servicio, ante la creciente competencia.

Si bien los antecedentes de todo evento son importantes no podemos dejar de lado su funcionalidad en el mundo moderno, por lo que en el siguiente apartado se hablará de la importancia del Servicio al Cliente en la actualidad.

¹⁶ Thompson, Elizabeth. *La historia del Servicio al Cliente- - Evolucionar más allá de la base de datos de clientes*. Traducción de Alejandro Moreno. Ubicable en: http://www.ehowenespanol.com/historia-del-servicio-cliente-hechos_99217/ (Consultada: 13 de febrero 2014).

¹⁷ Arriola Navarrete, Oscar (n.d.) En *La gestión de calidad en las bibliotecas universitarias: una perspectiva desde las normas ISO*. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/6844/1/lagesti%C3%B3ndecalidad.pdf> (Consultada: 13 de febrero 2014).

1.1.6. Importancia del Servicio al Cliente en el mundo actual

Hablar, hoy en día, del Servicio al Cliente representa hablar de toda una infraestructura que las corporaciones han desarrollado con el fin de sacar provecho y ventaja frente a sus competidores. Por lo que su relevancia es innegable en el mercado comercial y es que, si bien es cierto que en tiempos antiguos se pensó que las cualidades del producto hacían la diferencia (como lo leímos en el apartado anterior), en el mundo actual los empresarios y conocedores del tema saben que los clientes buscan un valor agregado más allá de los productos y/o servicios que consumen, lo que buscan es sentirse tomados en cuenta, que la empresa les dé la atención merecida y reconozcan el valor de su opinión.

De hecho, se ha comprobado estadísticamente que los clientes prefieren un buen servicio y buena atención por sobre la calidad y el precio que les ofrecen sus proveedores. Y es ahí, donde el Servicio al Cliente cobra importancia, en el momento en que los empresarios reconocen la labor del servicio para alcanzar tal meta: *dar una atención excepcional a sus clientes al ofrecerles experiencias únicas en servicio.*

Ahora bien es evidente que el Servicio de Atención al Cliente ha sobresalido a lo largo de la historia y en el mundo moderno como una estrategia competitiva pero también, podemos decir que, propició la evolución en los canales de comunicación tradicionalmente utilizados por las empresas para mantener un contacto con sus clientes. Sí consideramos que en los inicios el contacto cara a cara fue el principal medio de interacción, el avance hasta el momento es sobresaliente, pasando por la implantación del teléfono que aportó mayor rapidez y generó bajos costos para las empresas. Posteriormente con el Internet llegó el correo electrónico, dándole al medio escrito un impacto importante, fue entonces que se generaron los mensajes multimedia a través del llamado Messenger para finalmente, concluir con los recientes medios de comunicación: las redes sociales (FACEBOOK, TWITTER, GOOGLE+).

De acuerdo a lo anterior podemos señalar que el área ha ido adecuándose al avance tecnológico, tanto a nivel de comunicaciones como de infraestructura, por lo que ha contribuido a la creación de áreas especializadas y diseñadas de acuerdo a los canales de comunicación que se van generando con el tiempo, de ahí surgieron los llamados Call Centers, los cuales llegaron para revolucionar los lineamientos de la atención telefónica y, más recientemente, los llamados Contact Centers que incluyen además del teléfono las nuevas modalidades de interacción (correo electrónico, mensajes multimedia y publicaciones en redes sociales).

Sin lugar a dudas, las aportaciones que el Servicio al Cliente ha propiciado son trascendentales para la industria, ya que vino a darle ese plus al área comercial que tanta falta le hacía pero, la tarea no es fácil, por ello una parte esencial del departamento es el factor humano, el personal que lo conforma, sin el cual sería imposible siquiera su existencia. De ahí se deriva la necesidad de contar con personal calificado que trabaje para y por la empresa, poniéndose la camisa de la institución, al enfocar su atención en cubrir las necesidades de los clientes. Y para ello deberán valerse de ciertas estrategias de comunicación que les ayuden a cumplir su misión.

Dichas herramientas les son provistas a través de capacitaciones en línea o vivenciales, otorgadas por el mismo personal del área dada su experiencia y capacidades, o bien se contrata el servicio de alguna institución especializada en el rubro que les proporcione el servicio (a tales empresas se les conoce como outsourcing).

Por otro lado también con el fin de conseguir un personal calificado, un servicio de primera y cumplir con los objetivos planteados, los expertos del área han implementado modelos de evaluación para que el cliente y la supervisión de la empresa califiquen la labor realizada tanto por los ejecutivos como la eficiencia del mismo servicio con la finalidad de detectar áreas de oportunidad del personal y del área.

Como podemos ver las contribuciones del Servicio al Cliente, dentro de las empresas, son múltiples tanto a nivel estructural como interno. Sencillamente su importancia es clave para entender el modo de comercialización de cualquier corporación en el mundo actual. Su presencia sigue haciendo eco y su desarrollo va propagándose, día con día, ya lo dijo la del best-selling Tony Alessandra:

“Estar a la par en precio y calidad sólo te mete al juego, el servicio es lo que te hace ganarlo”

1.2. Call Center

En años recientes hemos sido testigos del avance contundente que ha tenido el Servicio al Cliente, del cual ya hemos hablado en el apartado anterior; sin embargo nos interesa identificar una parte importante de dicha área con el fin de conocer su modo de operación.

Fue en los años 70 cuando surgieron y, al día de hoy, se sigue hablando de ellos con especial atención, muchos los conocen como *Centros Telefónicos o Centros de Atención Telefónica* pero, la mayoría, los ubican por su vocablo en inglés y los llaman *Call Centers* (para efectos de este documento se consideran de forma ambivalente dichos conceptos).

Los Centros Telefónicos son parte esencial del área de Servicio al Cliente dentro las empresas, de hecho representan el vínculo directo que muchas corporaciones tienen con sus clientes, podemos decir que son el canal de comunicación usado por excelencia en el ámbito empresarial.

Y es que, desde sus inicios, este tipo de interacción vía telefónica representó una gran ventaja en cuestión de costos, efectividad y eficiencia para los empresarios por lo que ha ido actualizándose, de acuerdo al avance tecnológico, en materia de comunicación e infraestructura. Por lo anterior, el objetivo es conocer a mayor detalle lo que son, identificar sus objetivos y conocer su funcionamiento para, posteriormente, hablar de su relevancia en el mundo actual. La misión es conocer lo que es un Call Center.

1.2.1. Telemarketing

El quehacer del Centro Telefónico parte del proceso conocido como *Telemarketing* el cual, como su nombre lo indica, se distingue por el uso del teléfono como canal de comunicación para vender o promover un bien o servicio a determinado público:

*“El telemarketing representa el método más eficaz para vender un conjunto de servicios y aumentar, de forma significativa, la venta de servicios por el cliente. Esta estrategia del marketing es particularmente económica, ya que un campaña de telemarketing bien estructurada puede vender muchos servicios en una misma llamada.”*¹⁸

Debido a sus características, el telemarketing es el medio complementario por excelencia de la publicidad directa, ya que está comprobado que *“el teléfono aumenta de 2.5 a 10 veces los resultados que se obtienen cuando se utiliza únicamente el mailing o correo directo.”*¹⁹

Lo anterior se debe a que el sistema telefónico o telemarketing aporta diversas ventajas competitivas, en relación a otros canales de comunicación, tales como:

- Aporta resultados inmediatos.
- Implica una comunicación interactiva.
- Es un medio flexible y accesible.
- Es un canal de comunicación controlable y medible.

Es por estas cualidades que el servicio de telemarketing representó un medio reditual de comunicación, para las empresas, por lo que surgió la necesidad de contar con un centro dedicado a dicho giro es decir un área especializada en Atención Telefónica originándose así los llamados Centros de Telefónicos o Call Centers.

¹⁸ Caiazzo, Bernard. *Claves del éxito en el Telemarketing*. Ediciones Díaz Santos, México, 1990, p.63

¹⁹ *Ibíd.*, p. 62

1.2.2. Concepto

El término como tal parte de sus siglas en inglés y se refiere a Centros Telefónicos. Un Centro de Atención Telefónica es *“una oficina donde un grupo de personas específicamente entrenadas se encarga de brindar algún tipo de atención o servicio telefónico.”*²⁰

Por su parte, **Gans** et al. (2003), lo definen como *“una instalación diseñada para soportar la entrega de un servicio interactivo de comunicación vía telefónica.”*²¹

Según **Jordy Michel** es *“un sistema sociotécnico en el que se vinculan procesos técnicos, organizativos y sociales para emitir o recibir llamadas telefónicas. En él se combinan técnicas de la producción en masa, competencias humanas y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.”*²²

A partir de dichas concepciones, podemos señalar que se entenderá como Call Center al **sistema tecnológico creado con la finalidad de servir como medio de comunicación, entre las empresas y sus clientes, utilizando la vía telefónica como su principal canal. Básicamente su función es facilitar la comunicación**²³ empresa-cliente al ofrecer un Servicio de atención eficiente proporcionado por un personal altamente calificado y capacitado de acuerdo a las políticas de servicio de la empresa.

1.2.3. Características

Dentro de las características que se pueden destacar de un Centro Telefónico se encuentran su tamaño, su espacio físico y su estructura organizacional.

²⁰ Call Center (n.d.) En Definición.de, disponible en la URL: <http://definicion.de/call-center/#ixzz2uOiv4wSC> (Consultada: 27 de febrero 2014).

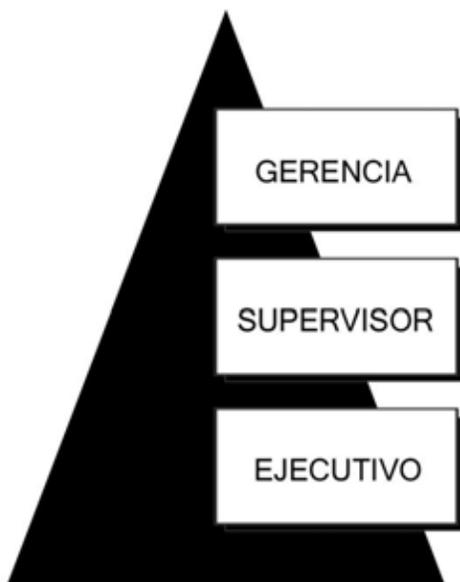
²¹ Gans, N., Koole, G. y Mandelbaum, A. (2003). *Telephone Call Centers: Tutorial, review, and research prospects. Manufacturing & Service Operations Management*. Ubicable en <http://ie.technion.ac.il/Labs/Serveng/files/CCReview.pdf> (Consultada: 27 de febrero 2014).

²² Micheli Thirión, Jordy, *El trabajo en la sociedad de la información El caso ilustrativo del telemarketing*, Estudios Sociológicos, vol. XXIV, núm. 1, enero-abril, 2006. Disponible en la URL: <http://www.redalyc.org/pdf/598/59807007.pdf> (Consultada 27 de abril de 2014).

²³ Call Center (n.d.) En Definición.de, ubicable en <http://definicion.de/call-center/#ixzz2uOiv4wSC> (Consultada: 27 de febrero 2014).

“El tamaño de un Call Center se definirá a partir del número de personas o empleados con los que cuenta, por lo que desde dicha perspectiva un *Centro Telefónico* es **micro** si cuenta de 1 a 50 empleados, **pequeño** de 51 a 150 empleados, **grande** de 151 a 1,000 empleados y **Corporativo** si tiene 1,001 empleados o más.”²⁴

En lo que respecta al espacio físico, este tipo de servicio, debe contar con un espacio amplio o por lo menos estructurado, que garantice las condiciones de ventilación, temperatura, seguridad e iluminación necesarias para un Call Center. En algunas ocasiones los centros suelen ubicarse en una zona específica dentro de las empresas o bien es un departamento totalmente independiente situado en otros lugares, ciudades o incluso países.



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional es otro punto distinguible de un Call Center, comúnmente llamada piramidal este tipo de jerarquización del trabajo es utilitario ya que continuamente se van incorporando nuevos elementos al sistema. En este sentido, los integrantes del Servicio de Atención al Cliente son en un primer nivel los ejecutivos, en un segundo nivel los supervisores y el tercer nivel lo constituye la Gerencia; sin embargo, puede existir otro tipo de estructura o niveles de acuerdo a las funciones que se realicen, esto dependerá de cada empresa.

1.2.4. Elementos

Si bien las características nos detallan el telón y los personajes que actúan dentro del Call Center nos falta definir el escenario, es decir, señalar los elementos que hacen posible su operación.

²⁴ Instituto Mexicano de Teleservicios. *Estudio de la Gestión de Recursos Humanos en Centros de Contacto*. México, 2011. Disponible en http://www.imt.com.mx/pdf/Estudio_RH.pdf (Consultada:27 julio 2014) p. 9

Básicamente todo Centro Telefónico se conforma principalmente de los siguientes elementos:

- a) **Canal comunicación**
- b) **Infraestructura (elementos físicos)**
- c) **Sistemas de información y,**
- d) **Recursos humanos**

Bajo el entendido que la labor de un Call Center es ser un vínculo de comunicación entre la empresa y el cliente, el canal de comunicación que ha hecho posible esta interacción, ha sido la vía telefónica.

Desde sus inicios el teléfono representó un medio redituable, en costo y eficiencia, para los empresarios quienes al ver sus ventajas tuvieron que adecuarlo a las necesidades del mercado. Fue gracias al avance tecnológico que se dio un cambio favorable en la Comunicación vía Telefónica. La tecnología ayudó a la construcción de alternativas que aseguraron el servicio, al hacerlo más eficaz, sobretodo para su uso a nivel comercial y/o empresarial. Un ejemplo de ello fue la incorporación de las líneas digitales que permitieron tener por lo menos 3 llamadas a la vez, en comparación a las líneas convencionales o análogas que solo tenían la posibilidad de una llamada.

Además de ello, la evolución tecnológica, también permitió crear dispositivos específicos y sistemas integrales diseñados, específicamente para el correcto funcionamiento de un Centro Telefónico. Fue así que se perfeccionó la infraestructura con la que debía contar todo Call Center para realizar sus funciones. Prácticamente podemos señalar que al sistema tradicional, donde solo el dispositivo y la línea telefónica eran necesarios, le fueron incorporados otros recursos técnicos y electrónicos indispensables los cuales se describirán a continuación:

- Una **Central Telefónica**. Aparato que permite centralizar todas las llamadas en un mismo lugar para después distribuirlas a otras terminales.

- **Enlaces troncales**, como su nombre lo indica, es un enlace cuya finalidad es interconectar a la Central Telefónica con las otras terminales permitiendo tener varias llamadas simultáneas a través de líneas digitales.
- **Software especializado**. Sistema de cómputo diseñado especialmente en el procesamiento de la llamada para enlazarla con el personal correspondiente.
- **Aparatos telefónicos** provistos de líneas análogas y digitales, que deben incluir las funciones básicas de conexión tales como LOGIN, NO DISPONIBLE, CONFERENCIA, TRANSFERENCIA DE LLAMADA. Además deben contar con la capacidad de implementarles accesorios como diademas o manos libres.
- **Sistema Interactivo de Respuesta de Voz**. Conjunto de hardware y software encargado de la gestión de llamadas entrantes. Es el sistema desarrollado para que quienes llaman puedan seleccionar opciones o bien ingresen información al sistema.
- **Servidor CTI**, cumple la función de coordinar todos los componentes hardware y software del Call Center. Podemos decir que es el servidor que imparte, entre otras funciones, órdenes para el envío de información a los diferentes puestos de los agentes, así como almacenar y estructurar la información para los diferentes reportes de operación que se requiera, etc.
- **Estación de trabajo** son los lugares de operación que deben, necesariamente, contar con ciertos elementos como lo son PC, aparato telefónico, guiones, claves de acceso a los sistemas de información, entre otras. Las estaciones de trabajo suelen estar distribuidas en espacios estratégicos llamados posiciones.
- **Servidores de Base de Datos** son máquinas u ordenadores de información cuya finalidad es que los datos sean consultados automáticamente.

Considerando lo anterior podemos determinar que para que un Call Center exista son necesarios los elementos anteriormente detallados ya que son el soporte

físico bajo los cuales opera un Centro de Atención Telefónica; sin embargo, otro punto indispensable son, sin duda, los Sistemas de Información es decir la parte no tangible que otorga el sistema de cómputo.

Básicamente, los Sistemas de Información, son programas de cómputo diseñados para acceder a los datos de los clientes de forma rápida, organizada y segura, utiliza las bases de datos como su principal soporte. Estos sistemas proporcionan el manejo confiable y estructurado necesario para que un Servicio de Atención al Cliente sea eficiente.

Si bien, la parte física además de la tecnológica son importantes para el funcionamiento de un Call Center, no podemos dejar lado, el recurso humano que es un elemento distintivo del Servicio. Hablar de la parte humana dentro de un Centro Telefónico implica hablar del personal que trabaja dentro de ellos y que hacen posible su existencia: los ejecutivos.²⁵

La importancia de los ejecutivos se origina porque son el contacto directo que tiene el cliente con la empresa son, de cierta forma, la voz que representa a la marca o la industria que les provee por ello, los operadores deben brindar un servicio de atención eficiente que logre reflejar la filosofía de la empresa.

Comúnmente se menciona que el perfil necesario con el que debe contar un ejecutivo telefónico es ser paciente, asertivo, proactivo, buen escucha, conciliador, entre otras sin embargo, estas cualidades pueden o podrán irse adquiriendo a través de un capacitación constante y sesiones de retroalimentación, que la misma empresa deberá realizar, con el fin de depurar o mermar situaciones de riesgo en este rubro.

Como podemos ver el valor del factor humano es innegable de hecho lo que propició el éxito, de este tipo de Servicio al Cliente, fue esa convicción de los empresarios de ofrecer sí un servicio de atención más moderno con la tecnología de punta y los sistemas más sofisticados pero, sin olvidar ni dejar de lado, la parte

²⁵ Gestores, asesores, operadores o representantes telefónicos son otros nombres con los que también se conoce a los ejecutivos que laboran dentro del *Call Center*.

humana que es un elemento determinante en la selección que hace el mismo cliente entre una marca y otra.

*"La percepción del cliente se enfoca más en la conveniencia y en sistemas de ahorro de tiempo. Pero también desean un ser vivo, cálido, que respire, estando cerca cuando un sistema automatizado no funciona."*²⁶

1.2.5. Proceso de trabajo

La operación realizada dentro de un Call Center es muy peculiar ya que aun cuando el proceso de trabajo suele ser rutinario el personal debe adecuarse, al ritmo laboral que exige no solo la empresa si no el cliente, de tal manera que una forma de describir su funcionamiento es la siguiente:

"Visto como un espacio de trabajo, un Centro de Atención Telefónica tiene una estructura simple: cada operador lleva a cabo una comunicación telefónica con alguna persona. Le solicita algo, le informa, recibe una solicitud u ofrece determinado bien o servicio. Termina esa comunicación e inicia otra, sin pausa. El tema de la conversación se repite. La rutina domina y las palabras tienen poca variación. Parece simple: si se requiere mayor cantidad de interacciones, se aumenta el número de operadores y de equipo. Además, la automatización predomina: las llamadas salientes no las realiza el operador sino la máquina digital y en la pantalla de trabajo aparece la información que se requiere; las llamadas entrantes se dirigen hacia el operador disponible, y asimismo a éste se le informa de las características del interlocutor mediante la pantalla.

El operador digita palabras y números que obtiene de la persona con quien habla y, así, de cada comunicación se va generando una base de información. En paralelo, diversos supervisores observan los procesos de comunicación de cada operador: sus tiempos, los contenidos de la información y los gestos de la voz. Los supervisores buscan evitar

²⁶ Albrecht , L. J. *The Service Advantage*, Dow Jones-Irwin, E.U., 1985, p. 75

*desviaciones a la estandarización del producto y, de manera simultánea, obtener la satisfacción del cliente.*²⁷

Si bien el proceso de trabajo antes señalado es que el que comúnmente se utiliza en todo Centro Telefónico, su funcionamiento como tal se determinará a partir del tipo de campaña a seguir.

Una campaña es una estratégica dirigida a promover un producto o servicio, a través de la vía telefónica, de acuerdo a su naturaleza pueden dividirse en llamadas de salida (outbound), llamadas de entrada (inbond) o bien pueden ser ambas de salida y entrada.

El tipo de campaña o llamada dependerá del objetivo planteado por la empresa de acuerdo al producto o servicio que se promueve.

En el siguiente cuadro aparecen algunos los tipos de campaña asociados a partir del fin que persiguen:

Llamadas de salida	Llamadas de entrada
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un producto o servicio • Obtener información 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorías • Adquirir productos y servicios • Reclamaciones

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, el proceso de trabajo en un Call Center se divide en tres fases:

- I. Comunicación,
- II. Negociación
- III. Gestión de información.²⁸

²⁷ Micheli Thirión, Jordy. *Industria de Centros de atención telefónica y telemarketing: paradigma de la economía de masas* en Comercio Exterior, marzo 2007, p. 227

²⁸ Ídem.

- “La comunicación es la condición básica de la operación del teleoperador, y con



Comunicación

la misma deben obtenerse determinados resultados. La comunicación puede ser iniciada por el operador (llamadas outbond) o por un cliente (llamadas inbond).

- El contenido de la comunicación es un proceso de telenegociación: se trata de una conducción del flujo comunicativo con el fin de obtener determinados



Negociación

resultados en el menor tiempo posible. Esta telenegociación puede tener la simplicidad de una cadena de opciones rutinarias (la compra de una pizza, de un boleto, la solicitud de una información, etcétera) o bien la complejidad de la atención a un cliente que requiere asistencia técnica o que va a plantear una queja.

- La gestión de la información es cada vez más un componente importante del proceso de trabajo, a medida que las tecnologías permiten almacenar, ordenar y



Gestión de información

distribuir datos obtenidos del proceso de comunicación. La transformación de la masa de datos en información relevante para los objetivos mercadotécnicos y estratégicos de la empresa es una dimensión del proceso de trabajo en la cual se integra el rol del operador, quien recoge datos iniciales o emplea la información para la telenegociación.”²⁹

1.2.6. Funciones y objetivos

Una vez establecido el proceso de trabajo realizado en un Call Center y sus componentes, a continuación, se enlistarán algunas de las funciones y objetivos que persigue un Centro Telefónico con el fin de tener un panorama más amplio sobre su operación.

²⁹ Idem.

Un Centro de Atención Telefónica puede tener diversas funciones; sin embargo, la base es similar en la mayoría de los casos por lo que podemos señalar que entre las principales se destacan las siguientes:

- Actuar como facilitador en la comunicación del cliente con las empresas al disponer de canales de comunicación que permitan dicha interacción destacándose, entre ellos, el teléfono como su principal canal de contacto.
- Disponer de una infraestructura especializada con sistemas de cómputo y canales de información o comunicación, acordes al avance tecnológico, que garanticen el funcionamiento del servicio y ayuden a reducir los costos de operación.
- Identificar y satisfacer las necesidades del cliente al ofrecerle una atención especializada que logre disminuir los tiempos de respuesta a sus cuestionamientos y dudas.
- Contar con personal altamente capacitado que tenga las cualidades y aptitudes necesarias para brindarle una atención de primera al cliente.
- Capacitar al personal a cargo con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y mejora continua en el departamento.
- Desarrollar modelos de evaluación que permitan identificar la funcionalidad y calidad del servicio brindado por los ejecutivos.
- Crear estrategias comunicativas a partir de identificar los puntos débiles arrojados en las evaluaciones con el fin de mejorar el servicio en términos de eficiencia y calidad.

Las funciones anteriormente detalladas son las esenciales dentro de un Call Center sin embargo, éstas no podrían llevarse a cabo sin considerar la base sobre la cual fueron construidas es decir, sin identificar los objetivos que nos señalen la razón de su creación.

Al respecto podemos identificar que los objetivos principales de un Call Center son: *cerrar una venta, ganar cliente y reducir costos.*

Al partir de la idea de que el Centro Telefónico brinda un Servicio de Atención al Cliente por consiguiente sus objetivos serán un común denominador. Por un lado el hecho de cerrar una venta, bajo el entendido de que la misión comercial de toda empresa se basa en la premisa de vender, y con la venta lo que se pretende es atraer a un mayor número de clientes que no compren por una vez sino que, el servicio tiene la finalidad de mantenerlos latentes y, prefieran la marca, la empresa o el servicio por encima de la competencia.

Sin embargo, también aparece un objetivo básico que persigue toda empresa: la reducción de costos en materia de infraestructura, personal y tiempo ya que representan el canal de comunicación idóneo, a nivel de eficiencia, y que posee la cualidad de ser susceptible a los cambios de acuerdo a las necesidades y demandas del mercado.

“En términos generales, el costo de una entrevista por teléfono es 5 veces menor que el costo de una entrevista personal”.³⁰

1.2.7. Administración de un Call Center

La administración del proceso de trabajo que se realiza dentro de un Centro Telefónico parte del conocimiento tanto de los objetivos planteados como de las funciones a seguir; en este sentido, podemos señalar que administrar un Call Center consiste en:

- a. Tener el número de personas necesarias para cubrir la demanda telefónica.
- b. Atender las llamadas de manera eficiente y con alta calidad.
- c. Cumplir con los requerimientos de rentabilidad financiera, calidad, gente, procesos y políticas.

Bajo estos tres lineamientos se fundamenta una administración efectiva; sin embargo, entre los indicadores de gestión que podemos identificar en la atención telefónica se encuentran los siguientes:

- Nivel de servicio

³⁰ Marketing Publishing. *Acción Directa: el mailing y el teléfono*. Ed. Díaz de Santos SA de CV, España, 1995, p.125

- Porcentaje de Abandono
- Tiempo de espera (ASA)
- Tiempo de atención AHT (Average Handdle Time) es el tiempo promedio invertido en una llamada.
- Calidad
- NPS (Net Promoter Score) representa el impacto que estamos teniendo en la experiencia de servicio del cliente.
- IES (Índice de Experiencia en el Servicio) representa la experiencia que el cliente tuvo en la interacción con el representante del Call Center.
- FCR (First Contact Resolution) representa las veces que el cliente tuvo que hablar para solucionar u obtener su información.
- Auditorias
- Financieros
- Presupuestos
- Gente

Una correcta gestión en la administración de un Centro de Atención Telefónica ayuda a optimizar las estrategias de acción en materia de satisfacción al cliente ya que a través de la recepción de llamadas y su atención, las empresas pueden identificar tanto sus ventajas competitivas como sus áreas de oportunidad en materia de atención.

1.2.8. Tipos de Call Center

Si bien, el Call Center nace por la necesidad de las empresas de mantener una comunicación directa vía telefónica con el cliente, la globalización y el avance tecnológico han propiciaron un cambio en las formas de comunicación por lo que los Centros Telefónicos, se adecuaron al momento y se crearon los llamados **Call Centers Virtuales** y, recientemente, lo que se conoce como **Contact Center**.

El Call Center Virtual, como su nombre lo indica, es un enlace a través del uso de Internet que permitió “a los internautas, a través de un clic, entablar una conversación cara a cara con la persona que se encuentra en el Centro de

Atención Telefónica. Con este Call Center se superan dos obstáculos: el temor de los internautas que todavía se destila a comprar a través de Internet y la deshumanización, es decir, la falta de cara, gestos y mirada.”³¹

En lo que concierne al Contact Center este se origina por la necesidad de “*integrar diversos canales de interacción con la empresa como teléfono, e-mail, SMS, con la misma sencillez y eficacia que proporciona una solución de Centro de Atención Telefónica, ofreciendo a los clientes un único punto de contacto para resolver sus necesidades.*”³²

La misión de los Call Centers convencionales es convertirse gradualmente en Contact Centers, es decir, la idea es ir integrando las diferentes formas de comunicación, que puede llegar a tener la empresa con sus clientes, en un mismo lugar. Además con ello, las empresas estarían ofreciéndoles a sus clientes diversos medios para comunicarse y les darían la opción de que ellos eligieran el medio de comunicación idóneo de acuerdo a sus necesidades y alcances.

El Contact Center es ya una realidad en sectores como el financiero en donde se está trabajando arduamente por sacar adelante este esquema por considerarlo adecuado a las necesidades del mercado económico actual.

1.2.9. Antecedentes del Call Center

La historia de los Call Centers inicia con la aparición, en el año de 1877, del teléfono bajo la mano del inventor británico Alexander Graham Bell aunque tal invención ha sido cuestionada y atribuída a Antonio Meucci quien la historia lo señala como el primero en desarrollar un sistema de comunicación al conectar un teléfono de su oficina a su dormitorio ubicado en el segundo piso de su casa.

La aparición del teléfono revolucionó la forma de comunicarse y de ser un bien de lujo utilizado únicamente por la clase alta, se volvió un producto de uso masivo.

³¹ Muñiz González, Rafael. *Cap. 8 Técnicas de ventas y comunicación comercial*. En *Marketing en el Siglo XXI* Madrid, 3ª Edición, disponible en <http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm> (Consultada: 27 de febrero 2014).

³² Ídem.

Identificados los inicios del teléfono como canal comunicativo, la historia del telemarketing a nivel internacional data del año 1881 con un pastelero berlinés quien solía ofrecer sus productos por teléfono pero fue hasta el año de 1962 cuando, la empresa Ford, crea el primer Call Center en el mundo seguido en el año de 1973 por la firma Rockwell, quien creó un centro de llamadas entrantes para atender las necesidades de la empresa de aviación Continental.³³

En lo que respecta a México los antecedentes que se tienen sobre el surgimiento del Servicio de Atención Telefónica son los siguientes:

- Década de los 80

Los *Centros Telefónicos* llegaron a nuestro país en estos años, iniciando con la aparición de la empresa *Ticketmaster*³⁴, dedicada a la venta de boletos para espectáculos, convirtiéndose en la empresa pionera en el rubro.



Fuente: Ticketmaster

Para el año de 1979 se crea el Servicio Público de Localización Telefónica conocido como Locatel que nace, como una asociación sin fines de lucro, para



Fuente: Locatel

atender extravíos de personas y robo de vehículos en la Ciudad de México a través del teléfono 56 58 11 11.³⁵ Fue en el año 1984 que Locatel dejó de ser Asociación Civil para formar parte del Departamento Federal de la Secretaría General de Desarrollo Social, es decir, se instituye oficialmente como dependencia gubernamental.

Por su parte, los grandes bancos también empezaron a implementar los Call Centers para atender sus clientes en estos años.

³³ Andrew J. Waite, *A Practical Guide To Call Center Technology*, CMP Books, Nueva York, 2001.

³⁴ Al día de hoy la empresa cuenta con 20 centros telefónicos en todo el mundo de acuerdo a su página de internet http://www.ticketmaster.com.mx/international?tm_link=tm_i_intl (Consultada: 15 de mayo 2014).

³⁵ Cruz Flores, Alejandro. *Llaman a Locatel 18 mil personas al día, hasta para reportar ovni* en La Jornada, Sección Capital, Viernes 28 de febrero de 2014.

- Década de los 90

Se destaca por el surgimiento del Internet que para los Call Centers, en México y en el mundo, representó romper con las barreras de las distancias al ofrecer un Servicio de Atención Telefónica desde y hacia cualquier lugar del mundo.

Durante la segunda mitad de la década de 1990, se crearon dos grandes empresas especializadas en la atención telefónica: una es *Tecmarketing*, creada por la firma dominante Teléfonos de México en el año 1996 y la otra, una filial de la empresa estadounidense *Teletch*, implantada en México en 1997 para explotar la creciente competencia en las telecomunicaciones.

Ambas empresas surgieron como opciones para aquellos empresarios y corporaciones que requerían los servicios de un Call Center, tuvieran la oportunidad de adquirir el servicio de manera externa, es decir, desde una empresa outsourcing³⁶ especializada en el rubro.



Fuente: TeleTech

- Inicios de este siglo

Este período se distinguió porque nuevos mercados de la economía globalizada impulsaron el desarrollo de esta industria en México, algunos ejemplos de ello fueron: la implantación de empresas bancarias que adquirieron a los antiguos bancos mexicanos, la adopción de los Call Centers en el sector público y la incursión hacia el telemercado estadounidense tanto anglo como hispanoparlante.



Fuente: ATENTO

Además fue en estos años cuando las filiales de las mayores empresas mundiales del outsourcing (Teletch, Teleperformance, SITEL, Atento) se instalaron de manera permanente y definitiva en México coexistiendo con las empresas locales.

³⁶ Término inglés, generalmente, traducido al español como **subcontratación**, **externalización** o **tercerización**. En el mundo empresarial, el **outsourcing** es un proceso utilizado por una empresa en la que otra empresa u organización es contratada para desarrollar una determinada tarea.

“Estadísticamente durante el 2001 se tenía estimado que la ciudad de México contaba ya con poco más de tres mil Call Centers de distinto tamaño.”³⁷

Para el año 2012 surge lo que conocemos como Contac Center que, como se indicaba en el anterior apartado, permitió además del teléfono la integración de otros canales de comunicación tales como el correo electrónico, publicaciones en redes sociales, mensajes en línea, etc.

1.2.10. El Call Center y su importancia en el mundo actual

Recientemente los Centros Telefónicos son empresas en desarrollo que van ganando terreno paulatinamente en el ámbito comercial ya que de ser considerados solo como un servicio más, de las empresas, actualmente se distinguen por ser una industria en constante crecimiento que le proporciona a las corporaciones un valor extra o agregado dentro del mercado competitivo.

De ahí se deriva, el hecho de que los empresarios pongan especial atención a este departamento y fijen sus metas en cumplir con todos los lineamientos de calidad establecidos. Para ello se han dado a la tarea de desarrollar una serie de indicadores, que han marcado un antes y un después, en lo que se refiere al Servicio de Atención al Cliente al incorporar tanto modelos de evaluación al personal (llamados monitoreos) así como, mediciones al mismo servicio a través de la validación de factores como el tiempo de respuesta a un requerimiento, duración de una llamada, tiempo promedio de abandono, entre otros. Dichos seguimientos y evaluaciones ayudan, el día de hoy, a que las empresas detecten sus puntos débiles y diseñen sus estrategias de acción.

Aunado a este hecho, contar con un Servicio de Atención Telefónica también satisface las necesidades internas de las mismas corporaciones ya que no solo son útiles a nivel externo sino también benefician a su mismo personal, sobretodo cuando se trata de grandes corporativos, ya que los empleados suelen también utilizar los Servicios de Atención proporcionados por sus empresas.

³⁷ Micheli Thirión, Jordy. *Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI* en CONfines, enero-mayo 2007. Disponible en <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/101/5/Micheli.pdf> (Consultada: 24 de febrero 2014).

Así que de cierta forma, los Call Centers son herramientas funcionales que ayudan a cubrir las necesidades tanto de los clientes externos como de los internos por lo que coexisten como un elemento de comunicación en distintos niveles.

De igual manera otro punto que podemos destacar a favor de los Call Centers es que, en fechas recientes, representan una fuente de empleo a nivel mundial al generar anualmente un número de vacantes significativo: ***solo en México la industria de los Call Centers representa más de 480 mil trabajos.***³⁸

Y es que, al ser una necesidad comunicativa indispensable para las empresas, los Call Centers requieren de un gran número de personas que logren acaparar al público objetivo y con ello hacer funcional el servicio de acuerdo a la cartera de clientes de cada empresa.

De hecho, el desarrollo mismo del área se debe también a que se ha difundido su presencia en diversos sectores económicos como son: los servicios de salud, gobierno, de asistencia social, de turismo, educativos, recreativos, de cultura, entre otros. Dentro de los cuales se destaca el financiero, además del de telefonía, como el mayor impacto en este rubro ya que el funcionamiento y éxito de los bancos, por ejemplo, va de la mano con el servicio brindado en los Call Centers como lo veremos en los siguientes capítulos, en donde identificaremos su injerencia como herramienta comunicativa para la empresa bancaria.

³⁸ Blog Digital Marketing (2013). *¿La muerte del Call Center?*, disponible en la URL: <http://capitaldisruptivo.com/tag/digital-marketing/> (Consultada: 01 de agosto 2014).

CAPÍTULO 2

La comunicación

Si no hay comunicación no hay ser humano.
Francisco Garzón Céspedes

En un mundo permeado de avances tecnológicos, en donde la ciencia nos sorprende con su desarrollo y los cambios sociales son una constante hay un elemento que se ha mantenido intacto casi desde que el hombre existió y que ha hecho posible, inconscientemente, la vida en la tierra: *la comunicación*.

La comunicación es un tópico que es parte de nuestra vida, sin comunicación no podríamos desarrollarnos en el mundo, ya que es la pieza clave que nos ayuda a relacionarnos y entendernos como seres vivos.

El hombre en sí mismo es una máquina de comunicación en constante cambio y movimiento, de hecho todos los objetivos y metas que se plantea, en buena medida, dependen de la comunicación sin importar el ámbito en que se desarrollen ya que influye, directamente, en todos los campos de acción del hombre. De ahí se deriva su relevancia en terrenos como el económico donde la comunicación se destaca por ser una herramienta, que ha hecho posible el éxito de las grandes empresas y emporios, al ser reconocida como factor diferenciador dentro del mercado competitivo.

De hecho, si nos enfocamos en el aspecto comercial de la comunicación, es necesario señalar su relevancia en áreas como la del Servicio al Cliente y sus ramificaciones, como es el caso del Call Center, departamentos en donde la comunicación es el punto de partida del mismo servicio. Pero para identificar sus funciones dentro de dichos campos debemos empezar por el inicio, es decir, definir lo que se entenderá como comunicación, para que una vez establecido su concepto conozcamos sus características, elementos y sus formas de coexistir en la vida cotidiana de la humanidad.

2.1. Concepto básico

Para entender y establecer lo que es la comunicación partiremos de las nociones, que se tiene al respecto, en donde se menciona que es:

- ❖ Un proceso o fenómeno social.
- ❖ La capacidad de simbolizar o representar de diversas maneras las ideas, emociones, para que otros las conozcan.
- ❖ Una disciplina de estudio.
- ❖ Un conjunto de técnicas.

De acuerdo a los puntos anteriores, se entenderá como comunicación al **proceso social o conjunto técnicas cuya finalidad es simbolizar o representar ideas o emociones para ser transmitidas a otras personas con la finalidad de conseguir en ellas una respuesta o reacción.**

Por su parte algunos autores reconocidos la han definido como:

- "...la búsqueda de todos los medios posibles de persuasión."³⁹
- "... la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad."⁴⁰
- "... proceso a través del cual un emisor transmite un mensaje a un receptor utilizando un canal específico, con el propósito de generar una respuesta."⁴¹
- "...el proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra...está fundada en la capacidad que tiene el hombre de transmitir sus intenciones, deseos, sentimientos, saber y experiencia de persona a persona."⁴²

³⁹ Aristóteles. *Retórica*. Alianza Editorial, Madrid, 2005.

⁴⁰ Pasquali, Antonio. *Comprender la Comunicación*, Monte Ávila Editores, Caracas, 1978.

⁴¹ Lasswell, Harold Dwight. *Variables de análisis del proceso de comunicación. Introducción al estudio de la comunicación*. 1982.

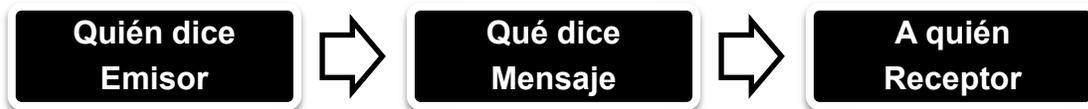
⁴² Wright, Charles R. *Comunicación de masas*. Paidós, México, 1896.

- “...proceso mediante el cual un emisor transmite un mensaje a través de un canal hacia un receptor.”⁴³
- “...el proceso de transmitir, “compartir” información que va del emisor al receptor, mediante el cual se va a dar una interacción, un intercambio de ideas, pensamientos, sentimientos, emociones y actitudes por medio de símbolos entre dos o más personas. No hay comunicación sin retroalimentación.”⁴⁴

2.1.1. Elementos y características

Si bien las percepciones e ideas que se tiene sobre lo que es la comunicación son diversas de acuerdo a cada autor y el tiempo en qué fue cuestionado su significado, también los elementos que la conforman y sus características han evolucionado con el paso del tiempo sin embargo, la base sobre la cual parten es genérica: alguien dice algo a alguien.

De acuerdo a Aristóteles los tres elementos básicos de la comunicación son el orador, el discurso y el auditorio:



Modelo de Aristóteles

Por su parte, Harold Lasswell agregó dos elementos al modelo de Aristóteles: en qué canal y con qué efectos.

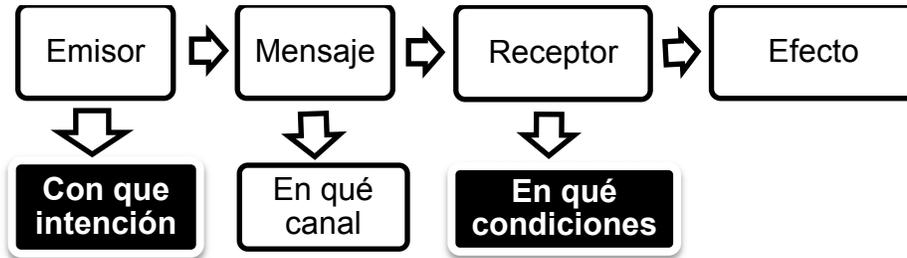


Modelo de Lasswell

⁴³ Berlo, D. *El Proceso de Comunicación*. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.

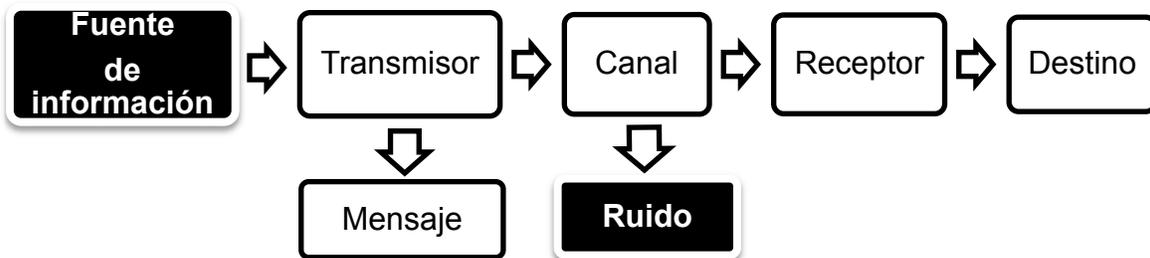
⁴⁴ Grados Espinosa, Jaime A. *Comunicación efectiva. Guía para mejorar las relaciones en la empresa*. EDUFORMA, México, 2007, p. 11.

Mientras que Nixon introdujo las intenciones al transmitir el mensaje y las condiciones del receptor al recibirlo.



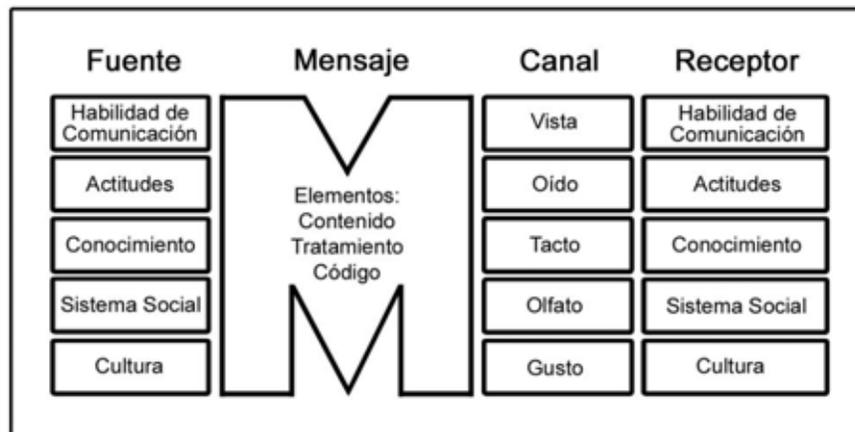
Modelo de Nixon

En tanto que Shannon y Weaver, por su lado, integraron la fuente de información y un factor clave que merma la fidelidad en la comunicación: el ruido.



Modelo de Shannon y Weaver

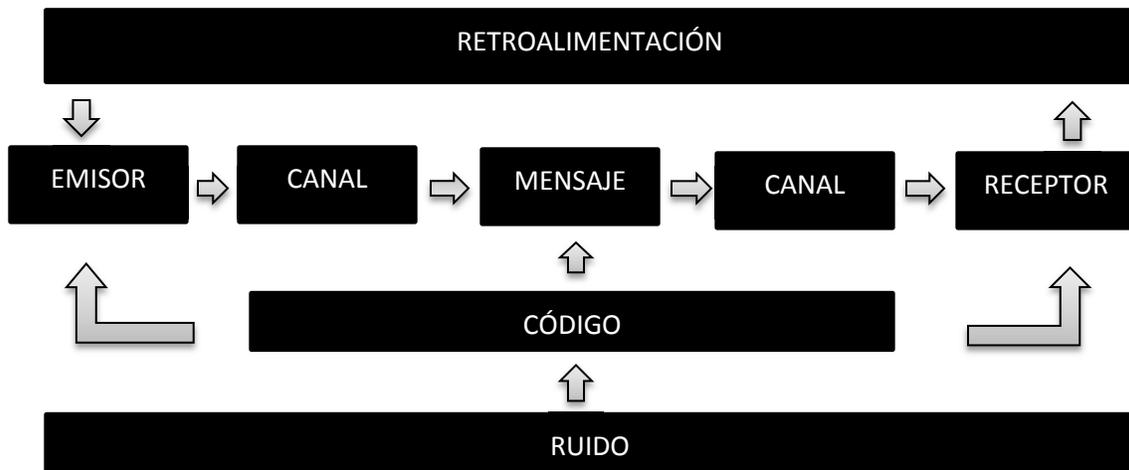
Finalmente David K. Berlo identificó los siguientes elementos de la comunicación:



Modelo de David K. Berlo

Como podemos identificar se han ido incorporando nuevos elementos, a consideración de los expertos en el tema, según las escuelas de estudio sin embargo a continuación detallaremos los elementos esenciales que comprenden el proceso de comunicación así como su función:

- **Emisor.** Es todo individuo, persona o institución que elabora y transmite un mensaje con una intención ya que su propósito es el intercambio de ideas, opiniones y/o visiones, es quien ofrece la información por lo que es, de cierta, el remitente de donde parte toda comunicación.
- **Receptor.** Es todo individuo, persona o institución quien recibe, descifra e interpreta la información proporcionada por el emisor.
- **Mensaje.** Es el conjunto de sentimientos, deseos, ideas y datos que son codificados por el emisor para ser transmitidos a un receptor. El mensaje es el contenido de la comunicación misma y se elabora a partir de un sistema de signos y códigos previamente establecidos que representan la intención del emisor, en este sentido, el mensaje puede ser verbal o no verbal.
- **Canal.** Es el elemento, medio o vehículo a través del cual se transmite y se reciben los mensajes ya que funcionan como medios de conexión, entre el emisor y el receptor, al ser los soportes (naturales o técnicos) por donde se difunde y circula el mensaje.
- **Retroalimentación.** Es la respuesta o reacción que tiene el receptor sobre el mensaje enviado por el emisor. La retroalimentación es el elemento a partir del cual el receptor y el emisor pueden interactuar entre sí sin ella, simplemente el círculo del proceso comunicativo no podría definirse.
- **Código.** Es el conjunto de signos, símbolos y señales que se combinan con el fin de transmitir un mensaje de acuerdo a las reglas del lenguaje establecido. Para que exista la comunicación el emisor y el receptor deben conocer el código de otra manera la comunicación sería deficiente.
- **Ruido.** Es la perturbación, distorsión o interferencia que sufre la señal durante la comunicación que establece un emisor con el receptor; afectando la calidad y fidelidad del mensaje.



Fuente: Elaboración propia

2.2. Tipos de comunicación

Una vez identificados los elementos que hacen posible la comunicación, el siguiente paso es identificar los tipos de comunicación que existen, destacando sus peculiaridades y funcionalidad dentro del proceso de interacción del hombre con sus pares.

2.2.1. Comunicación intrapersonal

Este tipo de comunicación se basa en la idea del diálogo interno que cada individuo tiende a establecer, consigo mismo, con la finalidad de auto dirigirse en el mundo. De cierta manera, podemos decir que, es aquella voz interna que nos muestra la parte emocional del actuar de todo individuo.

2.2.2. Comunicación interpersonal

La comunicación interpersonal se conforma cuando 2 o más individuos interactúan entre sí con la finalidad de transmitir un mensaje.

Este tipo de comunicación es la que normalmente utilizamos cuando conversamos con alguien en nuestra vida diaria por lo que podemos emplear cualquiera de nuestros sentidos para hacer llegar el mensaje.

2.2.3. Comunicación intermedia

Como tal, la comunicación intermedia se refiere a toda comunicación que se establece a partir del uso de un artefacto físico que funge como medio de enlace y facilitador de la interacción entre las personas. Un ejemplo de este tipo de comunicación es la que se establece a través del teléfono.

2.2.4. Comunicación de masas

La comunicación de tipo masiva se refiere a la transmisión de un mensaje hacia un público establecido. Generalmente persigue que un gran número de personas estén coludidas por lo que dispone de los principales medios de comunicación para cumplir su objetivo. De hecho su peculiaridad reside en el hecho de que utiliza los medios masivos como la televisión, la radio, la prensa y el internet como vehículos que le ayudan a la emisión del mensaje.

2.2.5. Comunicación verbal

Se caracteriza por el uso de la lengua ya sea hablada o escrita como código que facilita el intercambio de ideas entre las personas.

2.2.6. Comunicación no verbal

Como su nombre lo indica este tipo de comunicación tiene que ver con aquellas habilidades y comportamientos físicos que fueron aprendidos por el hombre, en su desarrollo como ser humano dentro de una sociedad, para comunicarse sin decir palabra alguna esto es, sin usar el habla como medio de interacción con los suyos sino que incorpora los otros sentidos como son la vista, el oído, el olfato, el gusto para transmitir un mensaje.

Una característica peculiar de este tipo de comunicación es que complementa a la comunicación verbal ayudándole a reforzar la intención con la que trasmite el mensaje.

Comúnmente el hombre cuando interactúa con otro además de utilizar el habla a la par realiza movimientos corporales, hace gestos, guiños, viste de determinada manera, utiliza diferentes tonos de voz de acuerdo a la intensidad del mensaje,

entre otros. Por lo que podemos determinar que la comunicación no verbal puede subdividirse de acuerdo a su campo de acción en los siguientes rubros:

- Movimiento corporal o comportamiento kinésico: comprende aquellos gestos y otros movimientos corporales como la expresión facial, el movimiento de los ojos, la postura, etc.
- Paralenguaje que se caracteriza por las peculiaridades de la voz como lo son dificultades de habla, risa, bostezo, gruñido.
- Proxemia que podemos ubicarla como el empleo y percepción del espacio físico por el hombre.
- Olfato.
- Sensibilidad de la piel al tacto y la temperatura.
- Uso de artefactos como los vestidos, cosméticos y joyas.

2.3. La comunicación efectiva

“Muchos de los problemas entre las personas son resultado de la falta de habilidad para comunicarse efectivamente entre sí.”

Fulton

Si bien en los apartados anteriores hemos destacado la necesidad inherente del hombre por comunicarse a través de diversas vías (oral, escrita, no verbal, masiva) para transmitir sus ideas y conocer las de otros es necesario mencionar que dicho objetivo solo puede llevarse a cabo cuando la comunicación ha sido exitosa es decir, que el emisor haya cumplido con la misión de establecer una comunicación efectiva con el otro.

Pero, **¿qué es comunicación efectiva?** A continuación se describirá lo que significa y se detallarán sus objetivos así como su importancia dentro de las empresas como herramienta que fortalece la interacción con sus clientes.

2.3.1. Concepto

Para definir lo que se conoce como comunicación efectiva, partiremos de la palabra misma es decir de lo que se entiende por efectiva, bajo dicho lineamiento

se considera que esta comunicación se encuentra enfocada en cumplir con los objetivos, metas y planes previamente establecidos.

“En la gestión comunicativa, se puede afirmar que es efectiva cuando, con los recursos disponibles logramos la receptividad esperada por parte de las audiencias a las cuales van dirigidos. Cuando se logra la aceptación del mensaje por parte de los públicos objetivos y se influye en ellos para que respondan al cambio de actitud deseada, podemos decir que la gestión de comunicación es efectiva.”⁴⁵

2.3.2. Elementos

Una vez determinado que la comunicación efectiva **es el cúmulo de esfuerzos realizados para que el mensaje llegue al receptor y obtengamos una respuesta**, ahora el siguiente punto es señalar los componentes de la misma esto es, los integrantes del proceso.

Bajo esta perspectiva se puede determinar que los elementos que hace posible una comunicación efectiva son:

- Emisor
- Mensaje.
- Código.
- Canal o medio
- Receptor
- Retroalimentación
- Contexto

Todo proceso comunicativo inicia con un **emisor** que desea transmitir una idea, es decir, quiere enviar un mensaje al receptor. En este punto, el **mensaje** debe estar supeditado de ciertos elementos para su correcto envío y, por tanto, su adecuada recepción. Uno de los factores que se debe considerar es el **código** es decir cómo

⁴⁵ Guzmán Reyes, Adriana Patricia. *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. ECOE EDICIONES, Bogotá, 2007, p.152-153

se elaborará el mensaje, qué lenguaje se utilizará, y a través de que **medio o canal** se transmitirá al receptor.

Ambos elementos código y canal se deberán elegir de acuerdo al receptor quien en todo momento deberá reconocerlos. El mensaje deberá ser claro, preciso y entendible de otra forma no se conseguirá la efectividad comunicativa requerida que es la **retroalimentación** del receptor ya que una vez que el mensaje es enviado, el receptor lo decodifica a partir de su **contexto** y, en consiguiente, otorga o envía una idea, representada en forma de contestación al emisor. Si no existen **ruidos o interferencias** que alteren el mensaje inicial, se puede decir que se tuvo una **comunicación efectiva**.

2.3.3. Objetivo

Básicamente el objetivo que persigue la comunicación efectiva es *persuadir e influir en las personas con un fin específico.*

Y es que tal y como lo menciona Alan Barker “*la clave para ejercer con eficacia el poder de la persuasión es tener las ideas claras y saber transmitir las bien*”.⁴⁶

2.3.4. Reglas de la comunicación efectiva

Para que crear una comunicación efectiva se deben considerar las siguientes reglas antes y durante la interacción con el receptor:

- Clarificar los objetivos que pretendemos con nuestra comunicación.
- Indagar, buscando información, antes de comunicarnos.
- Explorar, escuchar y observar.
- Identificar las reglas de la situación.
- Acondicionar el ambiente.
- Identificar en el receptor su deseo de comunicarse
- Ser específicos.
- Comprobar si nos están entendiendo.

⁴⁶ Barker, Alan. *Cómo mejorar la comunicación*. Nuevos Emprendedores, España, 2001, p. 79

2.3.5. Importancia de una comunicación efectiva entre las empresas prestadoras de servicios y productos con sus clientes

El impacto que ha tenido la comunicación efectiva a nivel empresarial es un hecho que no podemos negar, de antemano las empresas saben de la importancia de establecer con sus clientes una comunicación clara, precisa y oportuna ya que de ello, depende en gran medida su competitividad y permanencia en el mercado económico.

De ahí se deriva, la necesidad de conocer lo que es la comunicación efectiva para qué sirve y sobretodo entender su funcionamiento, es decir, cómo puede ser utilizada de acuerdo a los fines que la industria requiere.

En este sentido, las grandes corporaciones se valen de las estrategias que los estudiosos recomiendan a partir de su entendimiento de lo que es la comunicación efectiva, bajo la óptica de que toda comunicación exitosa debe su razón de ser a la efectividad que el mensaje logra en el receptor.

Por ello la labor del ejecutivo, bajo esta óptica, es comunicarse de forma efectiva con sus clientes con la finalidad de persuadirlos a realizar una compra o bien adquirir un servicio y para lograrlo deberán considerar ciertas estrategias que le permitan cumplir con su misión.

Algunas de las recomendaciones que los expertos nos ofrecen para tener una comunicación efectiva con el cliente son: fijar la atención en el objetivo planteado, mantenerse atento y conservar una escucha activa en todo momento, crear un ambiente empático y utilizar un lenguaje, tono y voz adecuados al momento; esto nos permitirá tener una comunicación exitosa que nos permita cumplir con los objetivos de venta trazados por las empresas.

Básicamente la comunicación efectiva es un elemento a considerar para entender el método de venta de los grandes corporativos en su pelea por destacarse en el mercado comercial actual.

CAPÍTULO 3

El Call Center Bancario y sus Estrategias comunicativas

Ya se ha hablado de la importancia que en materia de Atención al Cliente generó la creación de los Call Centers o Centros Telefónicos a nivel internacional puesto que, llegaron a revolucionar la idea y el concepto que tenían las empresas sobre la atención proporcionada a sus clientes. Simplemente el surgimiento de los Call Centers representó otra visión, otra forma de comunicación, sobre la cual las grandes corporaciones e instituciones pusieron todo su empeño por hacerla crecer y explotarla en todas sus dimensiones.

De hecho hoy en día se cuenta con oficinas o departamentos administrativos especializados, en este tipo de servicio, ya que representan una alternativa viable a nivel costos y eficiencia para la industria. Su presencia en diversos ramos del comercio y la industria lo confirma sin embargo un giro que ha estado presente, desde los inicios del Call Center, ha sido el financiero con sus respectivas ramificaciones entre las cuales sobresale el área bancaria como su principal representante.

En la actualidad los Grupos Bancarios siguen contando con Centros de Atención Telefónica como su principal canal de comunicación con los clientes, es casi inimaginable pensar en una Institución Bancaria que no cuente con este servicio, además son la base de las estrategias de atención que difunden las empresas a nivel interior (con su personal) y exterior (con sus clientes y proveedores). De cierta forma, son el inicio y el fin de las estrategias comunicativas que se desarrollan para alcanzar al objetivo: el cliente.

Pero para tener un panorama más amplio de lo que es un Centro Telefónico Bancario a continuación se detallará su funcionamiento, proceso de trabajo, su sistema de comunicación y estrategias de mejora, todo ello partiendo del caso particular de un Grupo Financiero con experiencia de 130 años en el mercado

mexicano, el cual se analizará con la finalidad de detectar sus áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Lo que se pretende en este apartado tercero y último es identificar a la comunicación como herramienta estratégica dentro de un Call Center Bancario.

3.1. Generalidades del Banco objetivo y el funcionamiento de su Call Center

Al ser una Institución Financiera el objeto de estudio de esta tesina, en los siguientes apartados se identificarán sus generalidades es decir, se hará un breve informe de las características y aportaciones que dicho Banco ha generado en el plano financiero de México. Posteriormente una vez establecidos los principios del Grupo Financiero y su Servicio al Cliente se detallará el funcionamiento de su Call Center al describir algunas de sus particularidades.

3.1.1. El Banco objetivo

La Institución Bancaria, objeto de análisis en este documento, cuenta con 130 años de experiencia en el ramo financiero de México.

Sus inicios datan del año 1884 con la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano.⁴⁷

Entre sus principales aportaciones se destaca la introducción de la primera tarjeta de crédito en el año 1968. En 1977 se incorpora a la Sociedad Mundial de Telecomunicación Financiera. Para el año de 2001 se integra al reconocido Grupo Citigroup, Institución Bancaria a escala mundial, con presencia en 160 países. En el 2006 la revista *Global Finance* reconoce su portal como el mejor sitio web corporativo y lo incluye en su listado de Súper Empresas. En fechas recientes, su aportación ha sido la implantación de *Bancanet*⁴⁸ como el medio idóneo para realizar movimientos a través de la red.

⁴⁷Asociación Mexicana de Archivos y Bibliotecas Privados, Archivo Histórico. Disponible en la URL: <http://www.amabpac.org.mx/banamex/Historia%20BNM/Historia%20del%20BNM.htm> (Consultada: 19 de junio 2014).

⁴⁸ Ídem.

Actualmente el Grupo cuenta con 41,000 colaboradores, 1,650 sucursales y más de 6,000 cajeros organizados en 7 divisiones dentro del país:

- división noroeste,
- división norte,
- división centro,
- división occidente,
- divisiones metropolitanas (norte y sur),
- división sur y,
- división golfo peninsular.⁴⁹

3.1.1.1. Visión

El Grupo Financiero tiene claro hacia dónde va por lo que su labor diaria se enfoca en conseguirlo:

“Consolidarnos como el mejor Grupo Financiero de México con el respaldo del mejor Grupo Financiero del Mundo”⁵⁰

3.1.1.2. Valores

Sus valores están orientados en facilitar y promover el crecimiento del negocio y de su gente, destacándose entre ellos la ética profesional, el trabajo en equipo, el respeto, la honestidad, la comunicación efectiva y la calidad en el servicio al enfocarse en sus clientes (externos e internos).

3.1.1.3. Filosofía

Basada en la construcción de una cultura organizacional su filosofía se centra en 5 puntos: orientación al cliente, enfoque a resultados, mejora continua, trabajo en equipo y la meritocracia (implica que todos los colaboradores sean evaluados recompensados en función de sus propios méritos).⁵¹

⁴⁹ Manual de bienvenida al Grupo Financiero-Citi, 2013, p. 2

⁵⁰ Ídem, p. 2

⁵¹ Ídem, p. 3 y 4.

3.1.1.4. Política de Servicio al Cliente

El punto de partida de su política se centra en la premisa, de la madre Teresa de Calcuta, **“El que no vive para servir, no sirve para vivir”** es por ello, que este Grupo Financiero, opera bajo los principios de servir al cliente, en todo momento, al ofrecerle un servicio de atención de alta calidad cuya misión se fundamenta en el entendimiento de sus necesidades para otorgarle respuestas oportunas, confiables y precisas.

Y es que, el Banco tiene claro que el cliente es quien marca las pautas de la atención que necesita por lo que el personal que labora, dentro de dicha Institución Bancaria, debe apegarse a ciertos principios los cuales detallaremos a continuación:

- a) **Enfatizar la importancia del cliente**, los empleados deben hacer sentir al cliente como único e importante, en cada contacto que se establezca.
- b) **Escucha activa**. El personal debe mostrar, en todo momento, disposición e interés en los comentarios del cliente para identificar sus necesidades e intereses.
- c) **Establecer un vínculo de confianza** el cual sólo podrá lograrse si se respeta y cumple con lo que se dice en tiempo y forma según los estatus de atención planteados.
- d) **Actuar con compromiso y decisión** con el fin de ayudar al cliente.
- e) **Conseguir la fidelidad del cliente** con la Institución, que implica obtener su preferencia en relación a la competencia.

Principalmente se opera bajo estos 5 indicadores que nos muestran el compromiso que tiene el Banco con sus clientes y que se extiende a todos los niveles de atención que brinda y en donde se incluye, desde luego, la operación de su Call Center.

3.1.2. Particularidades del Centro Telefónico Bancario

Si bien ya se citó, en el capítulo 1, las particularidades del Call Center (sus características, objetivos, modelo de operación, integrantes del proceso) su

funcionamiento y estructura dependerán del ramo o sector comercial al que estén orientados. Por lo anterior, en los siguientes apartados se describirán aquellas particularidades que presenta, en este caso, el Centro Telefónico Bancario en estudio.

3.1.2.1. Instalaciones y tecnología

Para que un Call Center funcione adecuadamente debe contar con los elementos necesarios que aseguren su buen funcionamiento por ello, el Grupo Financiero dotó a sus Centros Telefónicos con los elementos físicos, infraestructura, y electrónicos (hardware, software) requeridos para cubrir la demanda que el mismo servicio exige.

En lo que se refiere a los elemento físicos, las instalaciones con las que dispone el Call Center Bancario son diversas en tamaño y formas, de hecho por cuestiones estratégicas el Banco tiene distribuidos cierto número de *Call Centers* de acuerdo a los servicios que otorga tanto a nivel local como nacional destacándose sus Call Centers de Monterrey, Cuajimilpa, Mixcoac, Periseis e Insurgentes.

En lo que se refiere a sus instalaciones los Centros Telefónicos están provistos de las condiciones de ventilación, temperatura, iluminación y seguridad necesarias para el bienestar de su personal.

Asimismo las estaciones de trabajo están distribuidas en pequeños cubículos a los cuáles se le confiere un número de identificación al que se le denomina posición. Las estaciones de trabajo se encuentran equipadas con las herramientas de trabajo necesarias, para que el personal realice sus funciones, tales como un escritorio, una silla, un teléfono, una PC y una diadema.

Adicionalmente por cuestiones de seguridad las instalaciones cuenta con un sistema cerrado de videograbación que permite el monitoreo continuo al interior de los Centros Telefónicos.

En lo que respecta a la parte tecnológica el Banco cuenta con los dispositivos más avanzados y especializados en materia de telecomunicaciones. Por ejemplo actualmente, su principal proveedor en materia de telefonía es la empresa

estadounidense AVAYA quien dotó al Banco de un sistema telefónico con un software amigable y de fácil programación. Además de que le ofrece asistencia técnica durante los 365 días del año, las 24 horas del día, los teléfonos de AVAYA cuentan con las funciones necesarias para la atención requerida en un Centro Telefónico, tales como:

- Botón Login que permite acceder al sistema a través de una clave personalizada
- Botón de Disponible para recibir llamadas
- Botón de Transferencia que permite dirigir la llamada a otra extensión
- Botón de Conferencia para agregar a una o más personas a una llamada existente
- Botón Mute que se utiliza para silenciar una llamada en curso
- Entre otros.

De igual manera al ser la información la principal fuente de intercambio, del Call Center, el Banco sabe que debe contar con tecnologías innovadoras en materia de información y comunicación por ello, entre los sistemas que implanto el Grupo Financiero se encuentra Share Point, que consiste en un software especializado cuya cualidad es el almacenamiento de información y documentos que pueden ser compartidos por la red a determinado número de personas, y la INTRANET que, como su nombre lo indica, es una plataforma de comunicación interna del Banco a través de la cual la Institución mantiene una interacción continua con su personal.

Estos 2 sistemas son tan solo algunas de las plataformas con las que cuenta el Banco para la captación de la información y lograr una comunicación efectiva, tanto con su público interno como externo.

Por otro lado, el Banco también se ha distinguido por su *“infraestructura tecnológica, de informática, electrónica y de telecomunicaciones, que le han permitido mantenerse permanentemente a la vanguardia en la creación y*

*lanzamiento de nuevos productos y servicios bancarios, así como garantizar la operatividad en todos los niveles de la institución.*⁵²

3.1.2.2. Áreas que lo integran

Un Call Center por sí mismo debe contar con diferentes áreas que coadyuven a su funcionamiento, en este caso, el Centro Telefónico del Grupo Financiero analizado está integrado por:

- Frontline
- Retención & Outbound
- Premium
- Resuelve (comprende Banca Electrónica, Nómina y PyMes)
- Recursos y Proyectos
- Desarrollo de Personal
- Control y Compliance
- Estrategia de Ventas

Cada área lleva a cabo una función dentro del proceso de trabajo que se realiza dentro del Call Center, juntas ayudan a coexistir y funcionar adecuadamente el servicio.

3.1.2.3. Personal

Un elemento que no se puede dejar de lado es sin duda, el recurso humano por lo que además de contar con ejecutivos telefónicos, que son quienes hacen posible la operación, también cuentan con otros cargos o puestos que contribuyen a realizar las tareas de servicio, provistos en el área de trabajo.

La estructura organizacional del Call Center Bancario es de tipo piramidal ya que está conformada por los ejecutivos, mesa de control o expertos, supervisores y gerencia.

⁵²Asociación Mexicana de Archivos y Bibliotecas Privados, Archivo Histórico. Disponible en la URL: <http://www.amabpac.org.mx/banamex/Historia%20BNM/Historia%20del%20BNM.htm> (Consultada: 19 de junio 2014).



Fuente: Elaboración propia

Los **operadores telefónicos** son las personas que se encargan de realizar las llamadas telefónicas a los clientes. Mientras que la denominada **mesa de control o expertos** son el personal que debido a sus conocimientos y experiencia se encargan de asesorar a los ejecutivos en su rutina diaria. En lo que respecta, a los **supervisores** son las personas encargadas de validar que los ejecutivos y expertos realicen sus actividades de acuerdo a los estatus establecidos. Finalmente la **gerencia** es la parte directiva del Banco es decir,

el gerente es quien diseña el camino que seguirá el Call Center de acuerdo a los objetivos y políticas preestablecidos por la Institución.

Prácticamente estos son los niveles jerárquicos que se pueden destacar sin embargo, no hay que olvidar que detrás de la gerencia existen otros puestos de rango como lo son: coordinador, subdirector y director por área y segmento a nivel local y nacional.

3.1.2.4. Protocolo de atención

El protocolo de atención bajo el cual funciona el *Call Center del Banco* parte de la siguiente idea:

“En cada llamada una solución, un contacto muchas soluciones”.

Como se puede identificar una vez más se enfatiza la labor de convencimiento que la Institución Bancaria quiere tatuar en sus colaboradores al invitarlos a dar lo mejor en cada llamada con la intención de dejar satisfecho a sus clientes al brindarles una atención excepcional. Pero, para ofrecer este tipo de servicio único

es necesario conocer el conjunto de reglas o lineamientos sobre los cuáles se rige la labor de atención realizada por los operadores que proporcionan el servicio.

Al inicio de la llamada

- Se debe respetar y aplicar el guion telefónico establecido para su uso diario.
- El ejecutivo tiene 10 minutos de tolerancia para aplicar el saludo que corresponde al horario, el cual podrá corregirse en caso de equivocación: buenos días (6 am-11:59 am), buenas tardes (12 pm-6:59 pm), buenas noches (7 pm)

Personalizar

- Se debe personalizar 1 vez en el transcurso de la llamada al cliente, que consiste en llamarlo por su apellido, si este fuera difícil de pronunciar se le puede llamar por su nombre de pila. Ejemplo: -Buenos días, Sr. Pérez.
- Se debe utilizar como mínimo 3 veces el nombre del cliente durante el transcurso de la llamada.
- Se debe tratar al cliente de usted (Sr. /Srta.) no es recomendable tutearlo a menos que lo solicite, ni podrán utilizarse expresiones como Caballero o Damita.

Llamada no exitosa

- En caso de que no se escuche al cliente por alguna interferencia o problema en la comunicación es conveniente repetir la frase de bienvenida y esperar 10 segundos e indicarle *“no me es posible escucharle, le pido por favor marcarnos nuevamente, gracias por llamar al banco de su preferencia”*.
- Se debe proporcionar el nombre completo de quien atiende siempre que sea solicitado por el cliente así como los nombres de supervisor, jefe de piso y gerente.

Empatía y cortesía

- Aplicar 2 frases de cortesía y 2 de empatía como mínimo en el momento de la llamada.

- Las frases de cortesía se utilizan cuando el cliente termina su explicación o al solicitar datos.
- Las frases de empatía son para atender a las emociones del cliente.

FRASES DE CORTESIA	FRASES DE EMPATÍA
<ul style="list-style-type: none"> • Claro que sí • Será un placer ayudarlo • Con todo gusto le puedo ayudar • Si no es mucha molestia • No se preocupe • Estoy para servirle 	<ul style="list-style-type: none"> • Comprendo lo que me dice • Por supuesto que le puedo ayudar • Muchas gracias por sus comentarios • Apreciamos su paciencia • Entiendo su preocupación

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.5. Código de Conducta

El Código de Conducta representa las responsabilidades que el ejecutivo telefónico tiene tanto con la empresa como con los clientes, compañeros de trabajo, proveedores, etc.

El Código es un modelo que sintetiza las situaciones a las cuales se pueden enfrentar el personal señalándole una guía del modo correcto de actuar. Dicho esquema es planteado desde el sentido de ética y regulación normativa de cada empresa.

En este sentido, el Código de Conducta del Centro Telefónico Bancario se desarrolló con el fin de contar con un marco base que permitiera alcanzar los más altos estándares de gobierno corporativo y conducta individual, promoviendo entre su personal el actuar con integridad y profesionalismo en todas las actividades de la empresa, todo ello con la finalidad de mantenerse como una de las empresas de servicios financieros globales más respetada.

El Código de Conducta presenta una descripción general de las políticas clave del Grupo Financiero y aborda tópicos como:

- Antisoborno
- Anticorrupción
- Conflicto de intereses
- Protección de la información
- Prevención de lavado de dinero

Si bien cada uno de los temas anteriormente mencionados son importantes dentro del Código de Conducta del Call Center hay un elemento de alta importancia y que tiene que ver con la protección de la información en todos los niveles ya que de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores todo Centro de Atención deberá salvaguardar la información de sus clientes, por ello quienes laboran dentro del Call Center del Banco están obligados a conocer y acatar todas y cada una de ellas:

La regulación de la CNBV, con fundamento en lo dispuesto en el Artículo 52 de la Ley de Instituciones de Crédito, señala en su artículo 361 Bis 7 que las Instituciones que ofrezcan al público operaciones y servicios a través de centros de atención telefónica, deberán:

III.- Cerciorarse que las personas que tengan acceso a los centros de atención telefónica no utilicen:

- Equipos electrónicos u otros dispositivos
- Servicios de correo electrónico
- Programas de mensajería instantánea
- Programas de cómputo, donde a través de estos tengan acceso a páginas de internet no autorizadas
- Cualquier otro mecanismo que les permita copiar, enviar o extraer por cualquier medio o tecnología información relacionada con los usuarios o con las operaciones y servicios que se realicen a través de los centros de atención telefónica

Asimismo dentro del Código de Conducto se destacan 2 ramos más dentro de las políticas del Banco como lo son el código de vestir y los principios de convivencia.

Código de vestimenta

Cuando te presentes a tu estación de trabajo, ya debes de estar debidamente aseado, peinado y/o maquillado, y en cumplimiento de la política de Código de Vestimenta que se encuentra en:

Hombres Indumentaria: Traje, Saco, Pantalón de Vestir, Pantalón de Mezclilla en buenas condiciones (no rota o deslavada), Camisa de vestir, Playera Tipo Polo, Suéter (cuello de tortuga o con Camisa con cuello), Zapatos de Vestir, casuales o mocasines, Chamarras casuales o de mezclilla (no rota o deslavada). Accesorios permitidos: Corbata, reloj, pisa corbata. Corte de cabello y peinado: Clásicos, adecuado a la presentación bancaria

Mujeres Indumentaria: Traje sastre, Saco o chamarra casual, blusa con mangas (escote discreto), suéter sin capuchón, leggings con blusón a media pierna, playeras tipo polo, falda a la rodilla o más larga, pantalones formales, de pescador o capri, zapatos de vestir o casuales, sandalias de vestir, Mezclilla en buenas condiciones (no rota o deslavada) Accesorios permitidos: Discretos .Corte de cabello y peinado: Clásicos, adecuados a la presentación bancaria.

Principios y reglas de convivencia

Es indispensable para la convivencia entre los colaboradores tomar en cuenta lo siguiente:

- El alcance del comportamiento de todo colaborador aplica dentro de las instalaciones, el estacionamiento, la plaza, áreas comunes y el transporte proporcionado por el banco.
- El ejecutivo deberá presentarte a laborar sobrio y sin estar bajo la influencia de sustancias ilegales.
- Se debe respetar a todos los compañeros de trabajo, incluyendo al personal de seguridad y servicios, utilizando el vocabulario y volumen adecuado.

- El área designada para consumo de alimentos, incluyendo golosinas, goma de mascar es exclusivamente el comedor. En la estación de trabajo solo están autorizadas las bebidas embotellado y algún caramelo.
- Se deberá permanecer en la estación de trabajo sólo el tiempo que corresponde al horario asignado.
- Se deberá utilizar los lockers para el resguardo de pertenencias (celulares, cosmetiqueras, mochilas, bolsas, tablets, ipods, etc.) el acceso a las instalaciones será por las esclusas y solo se pueden introducir alimentos, cartera y llaves previa revisión por parte del personal de Seguridad.
- Se deberá cuidar el mobiliario y herramientas de trabajo.
- Los sonidos muy fuertes provocan molestia y afectan la actividad realizada.
- Utilizar el speaker sólo cuando esto no interfiera con las actividades laborales de los demás Ejecutivos Telefónicos.
- No se deberá tener en la estación de trabajo radios, grabadoras, bocinas o audífonos para escuchar música.
- Se deberá moderar el tono de voz, se debe ser consciente el ruido que puede propiciar en las estaciones aledañas.

3.2. La comunicación y su vínculo con el Servicio al Cliente del Call Center Bancario

La comunicación es un elemento indispensable en la vida del hombre por lo que su importancia en áreas que tengan que ver con algún tipo de interacción es innegable. De ahí se deriva, su vínculo inmediato con el área de Servicio al Cliente de las empresas ya que, la comunicación, además de ser un medio es la base del proceso mismo. Visto desde esta perspectiva, el modo de operación de todo Call Center integra a la comunicación como el factor inicial de su proceso. De hecho especialistas en el tema, como Castells, han señalado que los Call Centers son *fábricas de comunicación electrónica* debido a que son sistemas que comunican pero, por otro lado, también se dedican a almacenar información- tal y como lo indica Micheli Thirión- el Call Center es *una fábrica de comunicación en donde su producto final es el procesamiento de símbolos*.

Y es que, básicamente podemos determinar que el bien que vende el Call Center es la información misma: *“La tecnología digital le ha conferido a la información el carácter de bien económico. Shapiro y Varian (1999) denominan a la Información digitalizada “un bien de información”. Se plantea así que los nuevos bienes de la sociedad de la información son prácticamente ilimitados y potencialmente comparables, su valor no decrece por su uso y no se destruyen tampoco por el uso. Pero ésta es una definición un tanto corta: las bases de datos y el uso informativo que se hace a partir de ellas es sin duda un aspecto característico de la propiedad privada. Las empresas pugnan constantemente por generar los beneficios privados y las formas de apropiación de la “información”.*⁵³

Bajo dichas concepciones se realizará el análisis del Call Center Bancario visto desde la perspectiva de la comunicación.

3.2.1. Proceso comunicativo

En este punto más que casarnos con un modelo metodológico de la comunicación lo que nos interesa es identificar el proceso comunicativo del *Call Center Bancario*, bajo el entendido que la base de su funcionamiento son los flujos de información. Al ser la información el punto central del proceso este opera desde dos vertientes: la captación y el intercambio de datos.

Para poder operar, un Call Center Bancario, se debe disponer de la información necesaria para poder contactar a los clientes. Para ello se acude a las bases de datos, diseñadas con la finalidad de contar con datos organizados y compatibles a través de la red, ya que son los soportes a través de los cuales los ejecutivos pueden interactuar con los clientes a partir de la información recabada en el sistema.

La información básicamente es recolectada por el Banco a través de diversos métodos siendo su principal fuente la entrevista directa con el cliente. De esta manera, los datos obtenidos son capturados en los sistemas electrónicos

⁵³ Micheli Thirión, J. *El trabajo en la sociedad de la información: El caso ilustrativo del telemercado*. Disponible en: http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/APNBHP2EJRH932LYXH4NAGPI4Y9T9.pdf (Consultada: 19 de junio 2014).

correspondientes para ser recopilados en una base. Con ello la información generada se resguarda en este soporte que tiene la facultad de poder compartirse con diversas personas, al mismo tiempo en diferentes lugares pero, bajo ciertas medidas de seguridad para su consulta y uso.

Además es a través de estas bases de datos que el Banco, representado por los ejecutivos y demás personal, puede realizar cruces de información para poder proporcionarles a sus clientes las respuestas a sus interrogantes o bien contactarlos con un fin específico.

3.2.2. Elementos

De acuerdo al proceso comunicativo detallado, en el anterior apartado, podemos destacar ciertos elementos que hacen posible el funcionamiento del Centro Telefónico Bancario:

- **Información.** Los datos son la base, la materia prima, del proceso que puede obtenerse a través del mismo cliente mediante sondeos, llenado de formularios, entrevistas, etc.
- **Medio o canal donde se difunde la información.** El Call Center cuenta con el teléfono como su principal vía o canal que permite la transmisión de información del Banco, como emisor del mensaje, a sus diferentes públicos (proveedores, empleados, clientes).

3.2.3. Tipos de comunicación empleados

Si bien es un hecho el uso cotidiano de la comunicación como elemento clave del proceso interactivo del Call Center, el siguiente apartado tiene como objetivo identificar los tipos de comunicación que son empleados dentro del área así como determinar su campo de acción en el proceso de comunicación a nivel interno y externo de la empresa bancaria.

Al hacer un análisis detallado sobre los tipos de comunicación que podemos identificar dentro del proceso realizado en el Centro Telefónico del Banco, encontramos los siguientes:

- **Intrapersonal.** Los ejecutivos requieren conectarse con su parte interna para interactuar correctamente con sus clientes, el proceso de entendimiento, comprensión, atención y escucha activa deben generarse a partir de una análisis interno.
- **Interpersonal.** El servicio se plantea desde dicha moción, ya que la idea del Call Center es que el Banco, como institución, tenga contacto con sus clientes con el fin de tener establecer con ellos una interacción.
- **Intermedia.** Dentro del servicio, el teléfono funge como el instrumento o medio que facilita la interacción entre el Banco y los clientes. En este sentido, el teléfono es el canal mediante el cual se transmite la información (mensaje).
- **Verbal.** Utiliza el lenguaje hablado como el código que permite el intercambio de información entre la empresa y el cliente.
- **No verbal.** Si bien la comunicación que se establece dentro del Call Center no es en persona sino a través de un canal que es el teléfono, la comunicación no verbal aplica en este rubro desde del campo de acción de la paralingüística que comprende elementos importantes que acompañan a la comunicación verbal como lo son la intensidad o el volumen de la voz, el tono y sus variantes de entonación, la fluidez verbal, la respiración, las pausas durante la conversación, entre otras.

3.3. Técnicas y herramientas comunicativas utilizados por el personal del Call Center Bancario

El trabajo realizado en un Call Center Bancario requiere contar con las estrategias comunicativas necesarias para lograr su objetivo. Para ello es necesario brindar al personal de operación, que son los ejecutivos, las herramientas y técnicas óptimas para realizar su función.

A través de los siguientes subcapítulos se detallará cuáles son los procesos a partir de los cuales se conforma el campo de acción del operador bancario.

3.3.1. Protocolo de atención

El servicio proporcionado en el Call Center del Banco se estipula en un protocolo de atención, previamente establecido de acuerdo a las políticas y valores promovidos por la Institución Bancaria, a partir del cual todo el personal que labora dentro del Banco tiene la obligación de seguirlo sin excepción alguna.

Basándonos en este hecho, el Grupo Financiero en cuestión definió su protocolo considerando algunos puntos esenciales como lo son:

- ✓ Uso de un guión telefónico,
- ✓ Asumir una actitud de servicio,
- ✓ Usar un lenguaje adecuado con una buena dicción.

Guión telefónico

El guión telefónico tiene la particularidad de estar diseñado con frases hechas de acuerdo al modo de operar del Banco, y que facilitan la interacción con los clientes, ya que funge el papel de hilo conductor de la conversación.

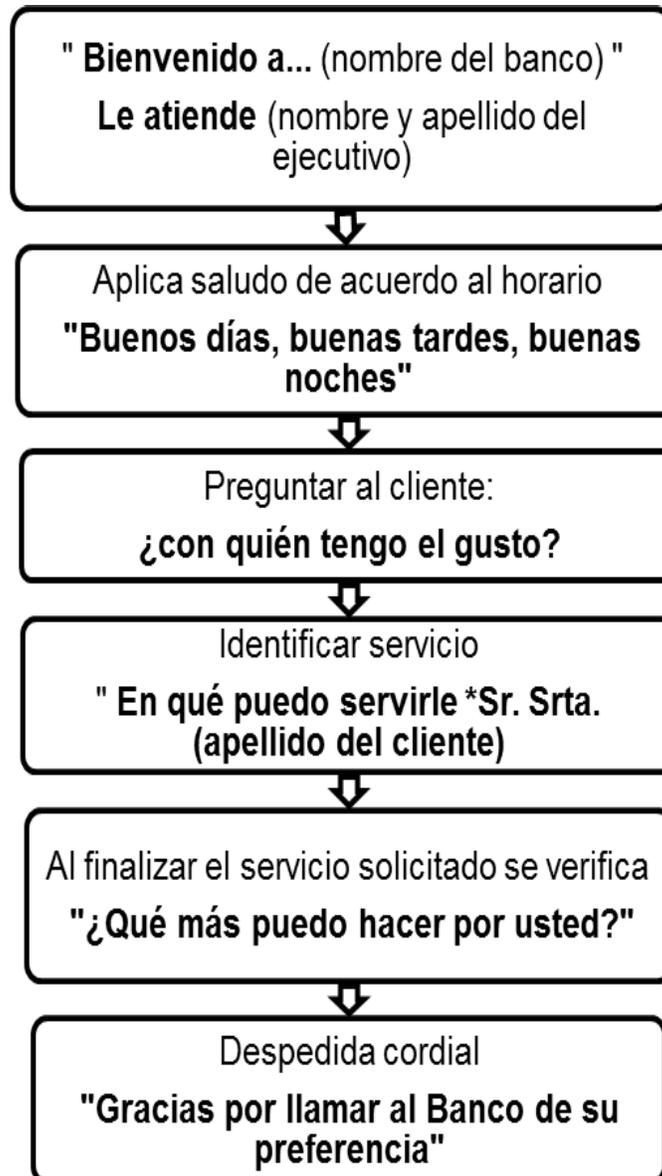
Las características generales que el guión telefónico⁵⁴ debe reunir son las siguientes:

- Debe ser elaborado utilizando términos familiares, fáciles de comprender, pensando siempre que se trata de establecer una conversación o diálogo amistoso con el interlocutor.
- El mensaje debe comenzar con una presentación sencilla y clara, en la que se incluya el nombre de la persona que llama y la empresa que funge el papel de proveedor.
- El desarrollo del guión debe seguir un proceso lógico y secuencial de acuerdo al objetivo del contacto.

⁵⁴ Marketing Publishing. *Acción Directa: el mailing y el teléfono*. Ed. Díaz de Santos SA de CV, España, 1995, p.142-145.

- El guión debe tomar en consideración que, tal y como señala Caiazza “*los treinta primeros segundos que siguen al saludo inicial condicionan el éxito del contacto. En consecuencia, la presentación deber ser cuidada al extremo, con el fin de captar la atención del interlocutor.*”
- El guión debe prever pausas que permitan que el interlocutor exprese sus comentarios y opiniones o que conteste a las preguntas que se les hagan.
- El guión debe prever varios desarrollos alternativos del mensaje, que dependerán de las respuestas que se vayan obteniendo en diferentes partes del contacto; lo anterior implica que antes de dar por completo o terminado el guión, es necesario pensar en todas las posibles alternativas que podrían presentarse.
- Debe someterse a múltiples pruebas o test antes de su uso, a nivel general, con el público objetivo; estas pruebas permiten detectar, entre muchas cosas, las posibles reacciones del interlocutor, con el fin de preparar los textos alternativos.
- Un elemento clave en la elaboración del guión radica en la medición del tiempo que implicará la realización total del contacto; algunas normas al respecto son: el contacto no debe superar los cinco minutos, si el contacto requiere de más de cinco minutos es necesario advertírsele al interlocutor al inicio de la llamada, si el desarrollo del contacto completo se hace demasiado prolongado, es preferible utilizar una estrategia de contacto en varias fases.

El guión telefónico es sin duda un elemento vital en el desarrollo de la comunicación, por ello a continuación se presenta el guión comúnmente utilizado por el Banco objetivo, el cual cumple con los requerimos anteriormente mencionados, y sobre el cual recae la labor cotidiana que se realiza en los Centros de Atención Telefónica del Grupo Financiero.



Una vez establecido el guión de comunicación, el ejecutivo debe enfocar su campo de acción en el desarrollo de la conversación y centrarse en 3 factores: su tono de voz, su lenguaje y su dicción.

Tono de voz

Su tono de voz debe denotar disposición e interés de ayuda: se debe escuchar una sonrisa (de amabilidad, no de burla); dar una buena impresión al cliente manteniéndose seguro de sí mismo; mantener una postura adecuada; modular el ritmo y volumen de voz adaptándose a la conversación del cliente; hablar con

naturalidad haciendo las inflexiones necesarias; acceder ante la necesidad o petición del cliente para hablar más despacio; la voz debe proyectar una actitud de profesionalismo, respeto, sinceridad y amabilidad.

Lenguaje y dicción

Por otro lado, el lenguaje deber ser adecuado a las características del cliente, se recomienda hacer uso de frases respetuosas, formales y siempre positivas. La pronunciación del ejecutivo telefónico debe ser clara y entendible durante toda la llamada; no se deberá comer ni escucharse algún bostezo o tener algún objeto en la boca que afecte la dicción durante la llamada.

Algunas recomendaciones que se les otorga a los ejecutivos en este sentido son las siguientes:

- Representar positivamente al Banco utilizando expresiones adecuadas cuando nos referimos a alguna entidad o empleado de la Institución. Sustituir frases como “los de la sucursal”, “el área que procesa su caso” por “nuestras sucursales”, “nuestras políticas”, etc.
- Evitar el uso de lenguaje coloquial como “el sistema se cayó, se chipó, se descompuso, se movió el satélite, “vamos a ver en dónde anda bailando su dinero”, “me regala el número de cuenta”.
- No utilizar tecnicismos “en bóveda”, “ya verifique en Share Point”, etc. Ya que el cliente no conoce la terminología utilizada en el Banco.
- Evitar la pronunciación incorrecta de palabras tales como “nadien”, “haiga”, “delé clit”, “atzesar”, “dijistes”, “cantidá” (palabras correctas nadie, haya, haga click sobre el ícono, acceder, dijiste, cantidad).
- No usar modismos “híjole, orita, órales, dama, caballero”, etc.
- No usar anglicismos como “hello, bye, ok”.
- Evitar contracciones pa’acá, pus, pos, nomás (correctas para acá, pues, nada más).
- No usar diminutivos “momentito, tantito, llamadita”.

- Evitar muletillas como este, ajá, ehh en más de 2 ocasiones ya que muestran inseguridad así como falta de vocabulario.
- No usar pleonasmos “su tarjeta de usted”, “su nombre de usted”, “tiene que acudir usted personalmente”.
- Evitar palabras ambiguas como no sé, creo que. Es válido no tener todas las respuestas para el cliente pero, en su lugar, podemos utilizar frases como “¿me permite verificarlo para poder darle una respuesta?”.
- No usar frases impositivas como “usted tiene que...”, “usted no pago a tiempo...” a ver...”.
- No mostrar impaciencia con frases como “si usted no me permite explicarle...”, “cómo le mencione antes...”, “le repito”, “le reitero”, “de nada sirve que le explique”.
- No tomar una actitud defensiva con palabras como “no me hable así”, “yo ya lo deje hablar”, “¿podría dejarme hablar?”.
- Evitar el uso de palabras negativas, limitativas o reprobatorias para el cliente como “No, Sra.”, “así no es”, etc.
- Mostrar inseguridad “soy nuevo, déjeme preguntar a mi supervisor”, sustituirlo por “¿me permite verificarlo?, por favor”.

Otros factores importantes que el ejecutivo debe considerar en su labor diaria son los siguientes:

Comunicación efectiva

- Debemos ser reactivos a los comentarios del cliente evitando silencios posteriores a ellos, ignorar lo que dice muestra que es poco importante para nosotros y puede hacerlo sentir abandonado, para ello podemos utilizar frases como sí, muy bien, lo escucho, efectivamente, claro, entiendo, etc.
- Los espacios de silencio están permitidos si el ejecutivo requiere validar la información pero deberá informar al cliente de ello utilizando frases como “Permítame Sr., sigo validando su información”, “sigo con usted”, “continuo validando la información”.

- La llamada podrá ser abandonada si el ejecutivo requiere retirarse de su estación para recibir alguna asesoría, sin embargo, deberá indicarle al cliente el tiempo estimado de espera “Sr. Pérez ¿me puede permitir 3 minutos en espera para verificar la información?, una vez terminado el plazo debemos agradecer al cliente su tiempo “Muchas gracias por la espera. Sr. Pérez”. En caso de ser necesario podemos solicitarle tiempo adicional para brindarle una respuesta.

Actitud defensiva

- Es importante hacer todo por tranquilizar al cliente. Si después de 3 intentos, no logramos hacerlo, se podrá finalizar la llamada.
- Hazle saber que estamos para ayudarle, “Sr Díaz si gusta puedo seguirlo atendiendo para resolver la situación”, “Deme la oportunidad de validar que fue lo que ocurrió con su aclaración”.

Cierre

- Al finalizar la conversación el ejecutivo debe asegurarse de que el cliente quede satisfecho por lo que deberá hacer el cierre correspondiente con frases como ¿Tiene alguna duda sobre el servicio que le proporcione hoy Sr. Srita. o Titulo, (apellido del cliente)? o bien, señalar ¿Qué más puedo hacer por usted?

Despedida

- Para dar por terminada la llamada es necesario finalizar con el script de despedida: Gracias por haber llamado al Centro de Atención, le atendió su Asesor personal (nombre y apellido del ejecutivo), fue un placer haberle atendido el día de hoy.

Además de los puntos mencionados, anteriormente, a continuación se presentan una serie de recomendaciones para que los ejecutivos las consideren:

- Prestar genuina atención al cliente evitando cualquier tipo de distracción (conversaciones de otras personas, ruidos, etc.) para evitar pedir al cliente que repita la información.

- Sondear adecuadamente al cliente a través de preguntas efectivas sobre la causa de la llamada para entender sus necesidades.
- Contestar correctamente a cada una de las preguntas del cliente, sin evadir o restar importancia a ninguna de ellas.
- Es importante permitir al cliente expresarse y no interrumpirlo.

3.3.2. Capacitación

Además de conocer las políticas de servicio del Banco y el protocolo de atención, del mismo, los ejecutivos y personal que labora en el Call Center Bancario recibe una capacitación inicial para conocer los estatus y lineamientos del servicio.

*“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.*⁵⁵

De hecho dentro del Call Center se cuenta con un área especializada en la capacitación del personal de nuevo ingreso, quienes a través de un curso introductorio dan a conocer, por un lado, la información del negocio y, por otro, les muestran las estrategias en materia de comunicación que deben considerar en su labor como ejecutivos telefónicos.

*“La elección de métodos para ofrecer entrenamiento depende de la naturaleza de la organización, su gente y el mensaje que se requiera transmitir.”*⁵⁶

El tiempo estimado de una capacitación, difiere de acuerdo a cada área asignada sin embargo, en su mayoría es de uno a tres meses. Al término del mismo los ejecutivos cuentan con lapso de 6 meses para perfeccionar sus habilidades, a este periodo se le conoce como **Curva de Aprendizaje**, ya que es el tiempo de prueba y de adquisición de conocimientos prácticos sobre las actividades que se realizan en el *Servicio*.

⁵⁵ Siliceo Aguilar, Alfonso. *Capacitación y desarrollo de personal*. Grupo Noriega Editores, México, 2000, p. 17

⁵⁶ Albrecht, Karl. *AT America's Service*, Dow Jones-Irwin, E.U., 1985, p.187.

3.3.3. Evaluaciones

Para tener un pleno conocimiento sobre el nivel y calidad de servicio que se proporciona en el Call Center, el Banco (al igual que otras empresas e Instituciones) dispone de sistemas especializados en medición que le permiten identificar áreas de oportunidad del servicio.

Una vez que el ejecutivo toma la línea, finalizada la Curva de aprendizaje, su labor es calificada considerando los siguientes factores:

- ✓ Uso de script o guión telefónico,
- ✓ Manejo de información de acuerdo a las políticas del Banco
- ✓ Atención oportuna y de calidad de acuerdo al protocolo de atención
- ✓ Cumplir con los tiempos estipulados (horario de entrada, tiempos libres o breaks, tiempos de conexión, horario de salida).

A partir de dichos elementos se otorga al ejecutivo una calificación, la cual es asignada por el área especializada a la cual se le denomina Monitoreo o Calidad, quienes a partir de una puntuación de 0 a 100 otorgan de manera mensual una calificación individual a cada miembro de la empresa de acuerdo a su desempeño.

El sentido de evaluar a los ejecutivos, además que representa una opción de conocer el alcance del servicio, también tiene otras funciones tales como:

- Medir el nivel de servicio
- Determinar el nivel de calidad
- Medir el nivel de eficiencia del personal
- Identificar áreas de oportunidad
- Otorgar estímulos económicos al personal según su rendimiento (bonos)

3.3.4. Retroalimentación

Si bien al ejecutivo se le somete a un sistema de evaluación también se cuenta con la retroalimentación como estrategia operativa utilizada dentro del Call Center del Banco para compartir los resultados obtenidos e identificar las áreas de oportunidad.

Principalmente, el proceso de retroalimentación consiste en hacerle un reporte detallado al ejecutivo sobre las deficiencias comunicativas encontradas en sus llamadas, así como su manejo de la información además de sus actitudes en su labor diaria, esto con la finalidad de brindarle alternativas o sugerencias que puedan resolverlas y realizar su función con mayor eficiencia.

Si bien dicha labor es realizada por el departamento de Monitoreo y Calidad, es el supervisor del área quien debe encargarse de elaborar este reporte y presentarlo al ejecutivo, a partir de los comentarios ofrecidos por área especializada.

Las reglas⁵⁷ de una exitosa retroalimentación son:

- ✓ Debe darse en un clima de ayuda
- ✓ Debe darse en primera persona utilizando frases como Para mí..., Yo creo... Te percibo....
- ✓ Ver directamente a la persona que la recibe
- ✓ Ser objetivo, describir la conducta, no hacer juicios de valor
- ✓ No dar dobles mensajes indicando situaciones como “tu voz es clara, pero no se entiende” es mejor ser puntual y señalar “tu voz no es clara”
- ✓ Equilibrar el número de retroalimentaciones negativas y positivas. Se recomienda iniciar con las retroalimentaciones negativas para concluir con las positivas.
- ✓ Agradecer

3.4. Opciones comunicativas detectadas

Si partimos de la idea que el ejecutivo debe disponer de las estrategias idóneas para conseguir una **comunicación efectiva** con el cliente, el Banco debe considerar todas aquellas opciones que le ayuden a su personal a cumplir con dicha misión, entre las sugerencias detectadas se encuentran: capacitaciones, manuales, cursos vivenciales y en línea entre otros.

⁵⁷ Grados, J. *Capacitación y desarrollo de personal*. Trillas, México, 2001, p. 132-137.

- Capacitaciones trimestrales.

Los cursos vivenciales representan una alternativa viable para las empresas ya que su impacto es inmediato y los resultados se presentan en el momento. Bajo estas consideraciones otorgar capacitaciones trimestrales a los ejecutivos con temas relacionados a la comunicación interpersonal, intrapersonal, el uso de la voz y el lenguaje pueden propiciar un cambio en la perspectiva que tiene el personal sobre la labor que realiza el *Call Center*.

- Mesas de trabajo

Las mesas de trabajo brindan la opción de que los empleados den sus puntos de vista y sugerencias sobre el trabajo realizado en el Call Center. Una sesión de manera mensual sería fructuosa para ubicar las inquietudes del personal.

- Tutoriales o cursos en línea

Los tutoriales o cursos en línea son una alternativa viable para asesorar a los empleados sobre temas que se vinculen con las ventas, políticas de servicio, estatus empresariales e información relevante además otorgan la opción de incluir pequeñas evaluaciones para determinar el grado de conocimiento adquirido al momento.

- Manuales actualizados de operación

La parte escrita a modo de manual es un elemento que refuerza los conocimientos adquiridos y en determinado momento sirve como documento en donde se valida la información obtenida, el contar con manuales de operación les otorga a los empleados un medio de fácil acceso para validar datos o información que requieren en el momento.

- Letreros con frases alusivas al buen servicio

El colocar imágenes o letreros con frases alusivas al buen servicio pueden generar en los empleados un estímulo, a modo de recordatorio, sobre sus actividades cotidianas un ejemplo de ello sería emitir mensajes como: sonríe, escucha atentamente a tu cliente, comprométete y actúa, otorga un buen servicio, haz que tu cliente siempre regrese, demuestra interés, sé paciente y cordial.

Conclusiones

A lo largo de este documento hemos sentado las bases a través de las cuáles puede entenderse el proceso de trabajo, en materia de comunicación, del Servicio a Clientes en un Call Center, analizándolo desde su base teórica para después ubicarlo en su práctica cotidiana en una Institución Financiera de renombre en México.

En lo que respecta a la parte teoría, se precisó que el Servicio al Cliente está orientado a cerrar una venta y a ganar clientes por lo que sus estrategias mercadológicas se basan en ambos objetivos. Aunado a ello, el poder de adaptabilidad del Servicio en materia de comunicación ha ido de la mano con el avance tecnológico, de ahí se deriva la creación de áreas especializadas de acuerdo al canal y tipo de comunicación, fue ahí donde surgieron los Call Centers.

Ahora bien, la funcionalidad de todo Call Center no podría ser posible sino se contará con un canal de comunicación, que en este caso es el teléfono, provisto de la infraestructura necesaria para su buen funcionamiento a nivel mecánico y electrónico. De igual manera, un elemento clave de los Centros Telefónicos son los sistemas de información de los cuales están provistos y que fueron creados exclusivamente para solventar las necesidades del proceso.

Otra de las aportaciones que se pueden identificar del Call Center son los indicadores provistos para entender el funcionamiento del Servicio de Atención al Cliente. Dentro de dichos indicadores se destacan los modelos de evaluación al personal (llamados monitoreos) así como, mediciones al mismo Servicio a través de la validación de factores como el tiempo de respuesta a un requerimiento, duración de una llamada, tiempo promedio de abandono, entre otros. Tales seguimientos y evaluaciones han ayudado a que las empresas detecten sus puntos débiles y diseñen sus planes de acción.

Aunado a este hecho, el contar con un servicio de Call Center también satisface las necesidades internas de las mismas corporaciones ya que no solo son útiles a nivel externo sino también benefician al mismo personal, sobretodo cuando se

trata de grandes corporativos, ya que los empleados utilizan los Servicios de Atención proporcionados por sus empresas.

De igual manera es de reconocerse su labor como fuente de empleo a nivel nacional y mundial, solamente en México se considera que dicha industria representa más de 480 mil trabajos en diversos sectores de la industria entre los que se destacó al ámbito financiero, además del de telefonía, como los de mayor impacto.

Ahora bien dentro del proceso de Servicio al Cliente, y su variación como Call Center, se destacó a la comunicación como pieza clave en la interacción que tenemos como seres humanos; además de precisar su relevancia como factor determinante en el Servicio, puesto que hay una característica que sobresale y que tiene que ver con su efectividad: ***“una comunicación es exitosa si es efectiva”***.

Obtenido el sustento teórico se investigó el proceso de comunicación dentro de un Call Center perteneciente a un Grupo Financiero Mexicano, con experiencia de 130 años en el mercado y que por cuestiones de seguridad en la información además del respeto a sus estatutos de confiabilidad no se define su nombre, y se obtuvo lo siguiente:

- Toda Institución Bancaria cuenta con un Call Center que puede ser propio o bien, proporcionado por una empresa outsourcing.
- Todo Call Center, Bancario en este caso, define su Política de Servicio al Cliente de acuerdo a sus valores, filosofía y visión.
- La Política de Servicio se refiere a los principios de trabajo bajo los cuales opera el Call Center ante sus públicos (clientes, personal interno, proveedores).
- Los principios bajo los cuales operan los ejecutivos son: hacer sentir único al cliente, mantener una escucha activa, establecer un vínculo de confianza, actuar con compromiso y decisión y, finalmente, conseguir la lealtad del cliente con el servicio.

- Para realizar sus funciones, el Call Center Bancario, debe estar equipado con los elementos físicos (infraestructura) y electrónicos (hardware, software) requeridos para cubrir la demanda que el mismo servicio exige. Los elementos físicos comprenden las instalaciones, estaciones de trabajo (cubículos), dispositivos y equipo (teléfono, computadora, silla, escritorio y diadema). Los elementos electrónicos son los sistemas de información y comunicación utilizados, un ejemplo de ellos es el famoso INTRANET empresarial, que es una plataforma de comunicación interna que las empresas tienen para mantener una comunicación constante con sus empleados.
- Un Call Center Bancario no es una unidad que trabaja sola sino que requiere de varias áreas que están involucradas en el proceso como lo son Calidad o Monitoreo, Recursos Humanos, Soporte técnico, Operación y Capacitación.
- Su estructura organizacional es de tipo piramidal y está encabezada por la Gerencia y, en la parte inicial, se encuentran los Ejecutivos.
- Su proceso comunicativo se entiende desde el funcionamiento de los flujos de información es decir desde la captación hasta el intercambio de datos recopilados.
- La información recolectada se almacena en bases de datos ya que son herramientas electrónicas, que ayudan a organizar la información para poderla compartirla en todo momento entre el personal, diseñadas únicamente para brindar el servicio.
- Los tipos de comunicación que fueron identificados dentro del proceso de trabajo del Call Center Bancario son: intrapersonal, interpersonal, intermedia, verbal y no verbal.
- El personal que labora dentro del Centro Telefónico dispone de diversas tácticas comunicativas, en su rutina diaria, las cuales parten del pleno conocimiento que tienen de su protocolo de atención como guía de las reglas y los lineamientos que deben seguir los ejecutivos, durante el desarrollo de sus funciones, en la empresa.

- Una regla esencial es el uso obligatorio del guion telefónico o script - esquema predeterminado de cómo llevar a cabo la llamada paso a paso de acuerdo a las alternativas posibles- ya que es el hilo conductor de la conversación y sus principales aliados son el tono de voz, el lenguaje y la dicción como factores detonantes en toda interacción con el cliente.

Finalmente se puede concluir este apartado señalando que el presente documento se elaboró con la plena convicción de realizar un trabajo de investigación en relación al uso de la comunicación como herramienta estratégica dentro del proceso de trabajo de un Call Center en una Institución Bancaria.

El objetivo se cumplió ya que se detalló a grandes rasgos su modelo de operación desde la óptica comunicativa y, con ello, se confirmó la inminente injerencia de la comunicación como elemento indispensable en el funcionamiento del Servicio de Atención al Cliente en un Centro Telefónico Bancario.

A modo personal y como aportación espero este documento pueda ser utilizado como manual teórico donde el lector y los interesados conozcan más sobre el tema en cuestión.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, L. J. **The Service Advantage**, Dow Jones-Irwin, E.U., 1985.
- Albrecht, Karl. **The Only Thing That Matters**, Harper Business, E.U., 1992.
- Albrecht, Karl. **AT America's Service**, Dow Jones-Irwin, E.U., 1985.
- Andrew J. Waite, **A Practical Guide To Call Center Technology**, CMP Books, Nueva York, 2001.
- Aristóteles. **Retórica**. Alianza Editorial, Madrid, 2005.
- Barker, Alan. **Cómo mejorar la comunicación**. NUEVOS EMPRENDEDORES, España, 2001.
- Berlo, D. **El Proceso de Comunicación**. Editorial Ateneo, Argentina, 1979.
- Caiazza, Bernard. **Claves del éxito en el Telemarketing**. Ediciones Díaz Santos, México, 1990.
- Departamento de Recursos Humanos, **Manual de bienvenida al Grupo Financiero-Citi**, 2013.
- Fisher de la Vega, Laura. **Mercadotecnia**. México, Editorial Interamericana, 1988.
- Galindo Cáceres, Luis Jesús. **Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación social**. México, Universidad Veracruzana, 1998.
- González, Susana. **Manual de redacción e investigación documental**, México, Trillas, 1984.
- Grados Espinosa, Jaime A. **Comunicación efectiva. Guía para mejorar las relaciones en la empresa**. EDUFORMA, México, 2007.
- Grados, J. **Capacitación y desarrollo de personal**. Trillas, México, 2001.
- Guzmán Reyes, Adriana Patricia. **Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial**. ECOE EDICIONES, Bogotá, 2007.
- Hayes, Bob E. **Como medir la satisfacción del cliente**. México, Oxford University Press, 1994.

- Hernández Sampieri, Roberto, et al. **Metodología de la investigación**. Colombia, 505 pp.
- Horovitz, Jacques. **La calidad del servicio. A la conquista del cliente**. España, Editorial McGraw-Hill, 1999.
- Kotler, Philip. **Mercadotecnia**. México. Editorial Prentice-Hall, 1997.
- Lasswell, Harold Dwight. **Variables de análisis del proceso de comunicación. Introducción al estudio de la comunicación**. 1982.
- Marketing Publishing. **Acción Directa: el mailing y el teléfono**. ED. DIAZ DE SANTOS SA DE CV, España, 1995.
- Pasquali, Antonio. **Comprender la Comunicación**, Monte Ávila Editores, Caracas, 1978.
- Peel, Malcolm. **El servicio al cliente: Guía para mejorar la atención y la asistencia**. España, Biblioteca empresarial Deusto. Marketing, 2013.
- Real Academia Española. **Diccionario de la lengua española**. Madrid, 2014.
- Rojas Soriano, Raúl. **Guía para realizar investigaciones sociales**. México, 222 pp.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. **Capacitación y desarrollo de personal**. GRUPO NORIEGA EDITORES, México, 2000.
- Wright, Charles R. **Comunicación de masas**. Paidós, México, 1896.

HEMEROGRAFÍA

- Cruz Flores, Alejandro. **“Llaman a Locatel 18 mil personas al día, hasta para reportar ovni”** en La Jornada, Sección Capital, Viernes 28 de febrero de 2014.
- Micheli Thirión, Jordy. **“Los call centers y los nuevos trabajos del siglo XXI”** en CONfines, enero-mayo 2007.

MEDIOS ELECTRÓNICOS

- Arredondo López, Huber Román. *Antecedentes de la calidad total en México*. En Monografías.com, disponible en la URL: <http://www.monografias.com/trabajos89/antecedentes-calidad-total-mexico/antecedentes-calidad-total%20mexico.shtml#ixzz2yvT8ZR4r> (Consultada: 17 de abril 2014).
- Arriola Navarrete, Oscar (n.d.) En *La gestión de calidad en las bibliotecas universitarias: una perspectiva desde las normas ISO*. Ubicable en la URL: <http://eprints.rclis.org/6844/1/lagesti%C3%B3ndecalidad.pdf> (Consultada: 13 de febrero 2014).
- Asociación Mexicana de Archivos y Bibliotecas Privados, Archivo Histórico. Disponible en la URL: <http://www.amabpac.org.mx/banamex/Historia%20BNM/Historia%20del%20BNM.htm> (Consultada: 19 de junio 2014).
- Blog Digital Marketing (2013). *¿La muerte del Call Center?*, disponible en la URL: <http://capitaldisruptivo.com/tag/digital-marketing/> (Consultada: 01 de agosto 2014).
- Blog *Servicio de Atención al Cliente*, 2011, ubicable en <http://importacionesan.blogspot.mx/2011/05/marco-teorico.html> (Consultada: 13 de febrero 2014).
- Call Center (n.d.) En Definición.de, disponible en la URL: <http://definicion.de/call-center/#ixzz2uOiv4wSC> (Consultada: 27 de febrero 2014).
- Gans, N., Koole, G. y Mandelbaum, A. (2003). *Telephone Call Centers: Tutorial, review, and research prospects. Manufacturing & Service Operations Management*. Ubicable en la URL: <http://ie.technion.ac.il/Labs/Serveng/files/CCReview.pdf> (Consultada: 27 de febrero 2014).

- Instituto Mexicano de Teleservicios. *Estudio de la Gestión de Recursos Humanos en Centros de Contacto*. México, 2011. Disponible en http://www.imt.com.mx/pdf/Estudio_RH.pdf (Consultada: 27 julio 2014)
- ISO, Ubicable en la URL: www.iso.org/iso/home/about/iso_members.htm (Consultada: 9 de marzo 2014).
- Micheli Thiri3n, J. *El trabajo en la sociedad de la informaci3n: El caso ilustrativo del telemercadeo*. Disponible en la URL: http://codex.colmex.mx:8991/exlibris/aleph/a18_1/apache_media/APNBHP2EJRHN932LYXH4NAGPI4Y9T9.pdf (Consultada: 19 de junio 2014).
- Micheli Thiri3n, Jordy. *Los Call Centers y los nuevos trabajos del siglo XXI* en CONfines, enero-mayo 2007. Ubicable en la URL: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/101/5/Micheli.pdf> (Consultada: 24 de febrero 2014).
- Mu1niz Gonz1lez, Rafael. [Cap. 8 T1cnicas de ventas y comunicaci3n comercial](#). En *Marketing en el Siglo XXI* Madrid, 3ª Edici3n, disponible en <http://www.marketing-xxi.com/los-call-centers-106.htm> (Consultada: 27 de febrero 2014).
- Paz Couso, Renata. *Servicio al cliente. La comunicaci3n y la calidad del servicio en la atenci3n al cliente*. Espa1a, Ideaspropias Editorial, 2005. En www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-96578-12-8.pdf (Consultada: 13 de febrero 2014).
- Peel, Malcolm. *El servicio al cliente: Gu1a para mejorar la atenci3n y la asistencia*. Espa1a, Biblioteca Empresarial Deusto. Marketing, 1990, disponible en la URL: <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-18.htm> (Consultada: 13 de febrero 2014).
- Serna G3mez, Humberto. *Conceptos b1sicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana editorial, 2006, (pp.19-27), disponible en <http://importacionesan.blogspot.mx/2011/05/marco-teorico.html> (Consultada: 13 de febrero 2014).
- Servicio al cliente (n.d.) En Definici3n.mx, ubicable en definicion.mx/atencion-al-cliente/ (Consultada: 13 de febrero 2014).

- Servicio al cliente (n.d.) En Wikipedia, disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente (Consultada: 13 de febrero 2014).
- Thompson, Elizabeth. *La historia del Servicio al Cliente- - Evolucionar más allá de la base de datos de clientes*. Traducción de Alejandro Moreno. Ubicable en: http://www.ehowenespanol.com/historia-del-servicio-cliente-hechos_99217/ (Consultada: 13 de febrero 2014).
- Thompson, Iván (2009). *Definición de cliente* en Blog PromonegocioS.net. Ubicable en la URL: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html> (Consultada: 13 de febrero 2014).
- Ticketmaster, página oficial de la empresa, ubicable en la URL: http://www.ticketmaster.com.mx/international?tm_link=tm_i_intl (Consultada: 15 de mayo 2014).