



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL  
PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS FINANCIEROS**

**TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:  
HARRY SAMI RODOLFO CÁRDENAS VERA**

**ASESOR:  
MTRO. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX. 2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
 FACULTAD DE ESTUDIOS  
 SUPERIORES CUAUTITLAN  
 ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos: El Trabajo Profesional: Programa de capacitación para el personal operativo de una empresa de servicios financieros.

que presenta el pasante: Harry Sami Rodolfo Cárdenas Vera  
 con número de cuenta: 09801111-7 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE  
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de Enero de 2009

PRESIDENTE M.A. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Juan José Castillo Hernández

SECRETARIO M.T. Regino Quiroz Solís

PRIMER SUPLENTE L.A. José Refugio Hurtado Ramírez

SEGUNDO SUPLENTE L.A.E. José Manuel Herrera Arellano

## **A G R A D E C I M I E N T O S**

Cualquier definición de gratitud es verdaderamente insuficiente para reflejar lo que en este momento me embarga, ya que debido a la suma de esfuerzos de grandes personas he logrado concluir esta etapa de mi vida.

Gracias Mamá por haberme enseñado el valor del esfuerzo y la constancia, y que Tú día con día te has esforzado por tus hijos, que has dejado en segundo plano tus necesidades por anteponer las nuestras. Porque has sufrido noches de desvelos y de angustias. La única forma de pagar, si es que pudiese haber paga para lo que tú hiciste, haces y harás por nosotros es a través de nuestros éxitos, mismos que son el resultado de tu ahínco y tu fortaleza de vivir, por ende, dichos éxitos son tuyos.

Es por ello que te pido que no claudiques ahora que has cimentado en tus hijos esta condición de vida, ya que eres el bastión más fuerte de nuestra familia.

Infinitamente te agradezco Papá que Tú con tu tesón que en ocasiones ha parecido inflexibilidad me has demostrado que el único modo para sobresalir es la preparación, y que no hay mejor forma de vivir que aquella que se lleva con un alto sentido de superación. Que en innumerables veces me guiaste con tu sabiduría, experiencias, y tutoría pero sobre todo con tu autoridad. Te agradezco que hayas sido un Padre democrático cuando lo creíste prudente y ante todo que te hayas comportado de manera autoritaria en los momentos que decidíamos cuestiones trascendentales de mi vida y juzgabas que no estaba tomando la mejor decisión.

A esta altura de mi vida puedo concluir que has sido el mejor amigo, que me ha hecho ver mis triunfos en su justa dimensión y a su vez me ha dejado analizar y me ha apoyado en mis derrotas. Ya que para mí no hay persona más exitosa y llena de sabiduría que Tú.

Gracias Hermano, por ser quien me ha ido limpiando el camino, por ser esa persona a quien

considero triunfador, no has llegado a la cumbre pero vas hacia ese punto, tus vivencias han sido auténticas experiencias de vida para mi. Por ser ese ejemplo a seguir, que me ha mostrado senderos seguros y los que no los son, simplemente no me ha dejado recorrerlos.

Gracias a la Universidad que me ha dado los elementos para colmarme de conocimientos, siendo el lugar donde viví la transición de adolescente a un adulto con fuertes aspiraciones.

A todos mis mentores que se preocupaban por trasmitirme sus conocimientos, pero sobre todo al Mtro. Arturo Sánchez Mondragón, que me enseñó en demasía dentro del aula, pero el mejor aprendizaje lo tuve fuera ella. Que me enseñó que mi compromiso con la Universidad comienza ahora, y que el correcto proceder tiene incluso consecuencias nada fáciles de sobrellevar.

## DEDICATORIAS

No sólo les dedico este trabajo que es el resultado de mi paso por la Universidad, sino lo que de hoy en adelante resulte, no quisiera ser injusto al excluir a alguna persona con la que conviví durante esta etapa, sin embargo, si así llegase a suceder de ante mano me disculpo.

Te dedico lo que viene a ti Mamá que has sido el motor de mi vida, que siempre me has apoyado en todas mis decisiones incluso en las que sabias que no era la mejor, dejándome llevarlas a cabo no para recriminármelo sino para que experimentara. Gracias y te amo infinitamente.

Te dedico todos mis triunfos a ti Papá que eres inmejorable y que me has demostrado estar siempre a la altura de la situación. Ahora al paso de los años reflexiono y recuerdo cuando era niño y pensaba que quería ser como mi Papá, en este momento me doy cuenta que no lo soy pero me asemejo mucho y me

llena de felicidad cada día parecerme a ti en más de un aspecto. Gracias y te amo eternamente.

Hermano te dedico mis triunfos porque hemos caminado juntos, pero más que juntos he caminado bajo tu consejo y ejemplo, por evitarme malas experiencias. No me resta más que expresarte mi amor y respeto.

A ti Lau quien me guió y me apoyó en momentos difíciles, te dedico este triunfo, ya que fuiste pieza importante del mismo, con quien discutía lo aprendido en clases, con quien he hecho y materializado grandes proyectos. Te amo Mory.

A mis grandes amigos les dedico este momento, Ady y Charly Cisneros, gracias por darme los elementos suficientes para poder concluir este gran proyecto, por estar a mi lado en esos difíciles momentos en los cuales creí que no había solución y Ustedes estuvieron ahí para hacerme ver lo contrario. Amigos se los agradezco.



Leo por esos momentos de discusión tratando de resolver el mundo, intercambié contigo diversos puntos de vista y demostrando que no hay mejores valores que la amistad y la lealtad.

Charly Cervantes por supuesto que este triunfo también es tuyo, ya que Tú con tu garra y empuje me has enseñado que para ganar primero hay que creerlo, eres un hacedor de caminos y creo haber aprendido ello de ti.

Este éxito es tuyo Paco ya que me enseñaste que para que al final del ejercicio logres una utilidad no hay que buscar un cargo a bancos y un abono a las ventas, sino hay que trabajar para tener un cargo al esfuerzo y un abono a la desidia.

Víctor Tú un verdadero practicante de la diplomacia me enseñaste “que no hay mayor muestra de nobleza que el creer que los demás son nobles”.

Ya por último intentaré darle otro sentido y por qué no pretenderé reinventar aquella frase celebre del

“Seductor de la Patria”, ya que es lo que mejor que describe este momento:

“¡Por Dios! cuándo aprenderemos que si este barco llego a un puerto seguro no fue sólo por los aciertos del timonel sino por la decisión y agilidad de los remeros”

# ÍNDICE

	Pág.
I. Introducción	1
II. Descripción de la empresa INTERBANK	3
Nombre de la empresa	3
Giro	3
Ubicación	3
Historia	3
Productos de INTERBANK	9
Organigrama	11
Estructura en México grupo INTERBANK	12
Misión	12
Visión	12
Filosofía	13
Políticas	14
Marco legal de la Organización	16
Reglamento	22
III. Diagnóstico necesidades de capacitación	34
IV. Marco teórico	36
V. Marco legal en materia de capacitación	40
VI. Nombre del curso de capacitación	63
VII. Justificación del curso de capacitación	63
VIII. Plan de actividades del curso de capacitación	65

IX. Parte I del curso.	
Introducción a la calidad en los servicios	68
X. Parte II del curso.	
¿Por dónde comenzar la mejora del servicio?	95
XI. Parte III del curso.	
La importancia de la actitud de servicio para el cliente	99
XII. Parte IV del curso.	
Estrategias de atención al cliente para la Recuperación	109
XIII. Parte V del curso.	
Técnicas de atención telefónica	117
XIV. Conclusiones	129
XV. Bibliografía	133

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal que los ejecutivos del *Call Center* de INTERBANK comprendan la importancia de la Calidad en el servicio telefónico, proporcionándoles los conocimientos y desarrollo de habilidades necesarias para ser aplicados en la mejora de la calidad en el servicio telefónico, para que desempeñen las funciones del puesto de forma adecuada y así poder brindar una mejor atención telefónica a los clientes.

Lo anterior derivado al hecho que en este mercado globalizado la diferencia que las Organizaciones pueden ofrecerle a sus cliente, que cada día son más exigentes, radicará en la atención que el capital humano pueda ofrecer como valor agregado, ya que la gama de servicios que ofrecen cada una las Instituciones bancarias son sumamente similares.

Aunado a la sentencia que un cliente, usuario o consumidor puede disculpar un mal producto pero

jamás un mal servicio. Reiterando entonces que los usuarios de los servicios financieros decidirán donde hacer sus operaciones e inversiones no sólo en las Instituciones financieras que mejores rendimientos de sino aquellas que mejores e inmediatas soluciones den a sus necesidades.

## **II. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA (INTERBANK)**

### **NOMBRE DE LA EMPRESA**

Grupo Financiero INTERBANK

### **GIRO**

Banca Comercial

Av. Río Mixcoac No. 2345, Col. **UBICACIÓN**  
San José Insurgentes, CP.  
03900, Del. Benito Juárez, México DF.

### **HISTORIA**

#### **(Antes grupo financiero MULTIBANK)**

Grupo Financiero MULTIBANK se formó en 1992 como resultado de la unión de dos instituciones: Grupo Mipre, que operaba con varias empresas financieras no bancarias en la época de la estatización bancaria, y MULTIBANK, que se incorporó al Grupo en julio de 1992, durante el proceso de reprivatización de la Banca Mexicana.

MULTIBANK funcionaba como la institución eje del Grupo, aprovechando sus canales de distribución para que, con el apoyo de las otras compañías que pertenecían al Grupo, pudiera ofrecer un esquema de servicios integrados.

En MULTIBANK se inició, desde su adquisición, una intensa labor de mejora continua en todas las áreas para lograr una mayor eficiencia en su operación. Para ello fue necesario modernizar su funcionamiento invirtiendo más de 470 millones de dólares en tecnología de sistemas y telecomunicación, reorientar los esfuerzos de promoción hacia el mercado objetivo, mejorar la mezcla de captación, cambiar la actitud del personal hacia el cliente y desarrollar una nueva imagen.

Además de la intensa labor de reingeniería, la modernización de procesos y el crecimiento en cobertura, desde 1992 se realizaron importantes acciones para fortalecer la situación financiera del Banco.



A partir del 22 de noviembre de 2002, GF MULTIBANK se ha integrado al INTERBANK Holdings plc (INTERBANK).

### **Acerca del Grupo INTERBANK**

El 22 de noviembre de 2002, Grupo Financiero MULTIBANK se integró al grupo INTERBANK (INTERBANK Holdings plc), la segunda institución financiera más importante del mundo, formando el Grupo Financiero INTERBANK México para consolidar su presencia en el norte del continente americano.

Con sede en Francia, INTERBANK Holdings plc es una de las organizaciones de servicios financieros y bancarios más grande en el mundo. Cuenta con más de 130 años en el mercado internacional, ofreciendo una amplia variedad de servicios financieros: personales, empresariales, corporativos, banca de inversión y mercados, banca privada y otras actividades, a más de 90 millones de clientes en 80 países y territorios en Europa, América, Asia, Medio Oriente y África.

La experiencia que tiene INTERBANK en el mundo se suma a las fortalezas de MULTIBANK y a su conocimiento sobre el mercado mexicano, para ofrecer el mejor servicio bancario, así como los productos financieros más innovadores con tecnología de punta y cobertura internacional.

Esta integración no modificó los servicios con los que ya contaban los clientes de MULTIBANK, a través de su amplia red de sucursales abiertas de lunes a sábado de 8 de la mañana a 7 de la noche y de sus más de 4,500 cajeros automáticos a nivel nacional; así como de los servicios de Banca Telefónica y por Internet.

Con este hecho, INTERBANK se consolida como el grupo financiero líder en México, con el respaldo y apoyo necesario para satisfacer las crecientes necesidades de sus clientes.

INTERBANK Holdings plc (INTERBANK) controla ahora el 99.76% de las acciones representativas de capital de GF MULTIBANK.

El grupo INTERBANK tiene un historial notable en servicios bancarios y financieros. Esta historia ha dejado su huella para hacerlos lo que hoy día son, una de las organizaciones líderes en el mundo financiero moderno.

El orgullo del Grupo en su historia no es meramente una nostalgia. Al contrario, dicha historia ha dado la pauta y explica cómo ha podido seguir adelante cuando tantas otras empresas sucumbieron. Sus experiencias han formado su estilo y manera de hacer negocios del Grupo moderno.

Por ejemplo, el fuerte historial de resistencia, adaptabilidad e innovación ayuda a explicar su éxito en tiempos de cambio rápido, un factor constante en el mundo financiero actual. También explica por qué enfatizan que es en el capital donde radica su fortaleza, por qué el estricto control de costos y el

fomento de relaciones a largo plazo con nuestros clientes. Este breve historial del Grupo INTERBANK es una introducción a los sucesos principales, las decisiones y las personalidades involucradas que han forjado lo que son hoy.

Con su sede en Francia, el Grupo INTERBANK es una de las mayores organizaciones bancarias y financieras del mundo. La red internacional del Grupo se compone de más de 5,000 oficinas en 80 países y territorios de Europa, la región Asia-Pacífico, América, el medio Oriente y África.

El Grupo proporciona un rango muy amplio de servicios financieros: banca personal y de negocios, corporativa, de inversión y banca privada; servicios de comercio; manejo de efectivo; servicios de mercado de capitales y tesorería; seguros; financiamiento de negocios y al consumo; manejo de fondos de inversiones y pensiones; servicios fiduciarios; y servicios de custodia y valores. Para el 31 de diciembre de 1999, los activos del Grupo sumaban un total de US\$569 billones. Tiene más de 145,000

empleados y 175,000 accionistas alrededor del mundo.

Aunque la compañía tenedora del grupo INTERBANK Holdings plc, se formó tan recientemente como en 1991, muchas de las compañías constituyentes habían abierto su negocio hace más de un siglo, y tienen muchos años de experiencia en sus mercados locales e internacionales. La historia del crecimiento y desarrollo de estas compañías es rica en su variedad y logros, con un linaje internacional único en la historia financiera.

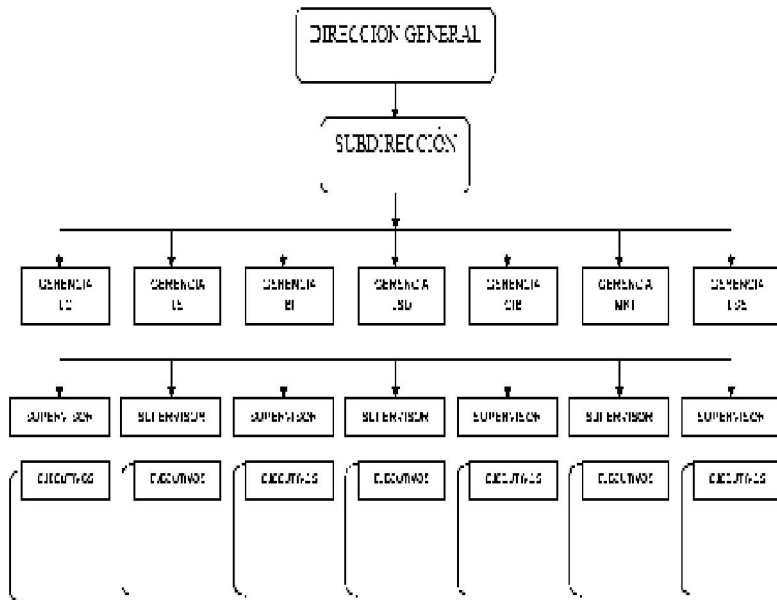
### **Productos de INTERBANK**

El Grupo proporciona un rango muy amplio de servicios financieros; entre los más importantes se encuentran:

- Banca personal y de negocios.
- Corporativa, de inversión y banca privada.
- Servicios de comercio.
- Manejo de efectivo.
- Servicios de mercado de capitales y tesorería.
- Seguros.

- Financiamiento de negocios al consumo.
- Manejo de fondos de inversiones y pensiones.
- Servicios fiduciarios.
- Servicios de custodia y valores.

# ORGANIGRAMA



## ESTRUCTURA EN MÉXICO GRUPO INTERBANK

Grupo Financiero INTERBANK, S.A. de C.V. se encuentra integrado por las siguientes subsidiarias:

- INTERBANK México, S.A.
- INTERBANK Seguros, S.A. de C.V.
- INTERBANK Casa de Bolsa, S.A. de C.V.
- INTERBANK Fianzas México, S.A.
- INTERBANK Operadora de Fondos, S.A. de C.V.

### **MISIÓN**

Proporcionar y garantizar a nuestros clientes la entera satisfacción de sus necesidades, desarrollando con criterios de eficiencia los servicios vinculados a medios remotos, procurando el desarrollo continuo y bienestar personal.

### **VISIÓN**

Ser el centro de contacto líder en el mercado, ofreciendo a nuestros clientes servicios que satisfagan



sus requerimientos, con un enfoque de retención y generación de lealtad.

## **FILOSOFÍA**

En Grupo INTERBANK estamos comprometidos con 12 valores estratégicos, que son:

- Los más altos estándares de integridad en todos los niveles.
- Compromiso a la verdad y al trato justo.
- Control de la administración del negocio en todos los niveles.
- Abierto compromiso con la calidad y la capacidad.
- Mínima burocracia.
- Decisiones e implementaciones rápidas.
- Los intereses del Grupo son antes que aquellos de los individuos.
- Apropiada delegación de autoridad con responsabilidad.
- Empleo justo y objetivo.
- Reclutamiento, selección y promoción de personal de acuerdo a evaluación del desempeño, alto espíritu de

compromiso y cumplimiento de las leyes, normas, políticas y demás regulaciones; práctica ambiental, un desarrollo sostenido, un compromiso con el bienestar y desarrollo de cada comunidad local.

### ***POLÍTICAS***

- Realizar el trabajo con esmero y cuidado.
- No distraer a sus compañeros con actos o conversaciones ajenas a su labor durante la atención al cliente.
- Los trabajos personales podrán realizarse fuera del horario de trabajo.
- Ser disciplinado y observar buena conducta en el desempeño de sus labores, cuidando de su presentación.
- Evitar el uso de palabras altisonantes u obscenas con el cliente y dentro de la Institución.
- Las juntas sólo podrán realizarse en las salas destinadas para ello.
- No discutir o gritar con nuestros clientes y compañeros.

- No modificar información o manejar información falsa.
- Queda prohibido el uso de Walkman o Discman, reproductor MP3, Ipod, etc. cuando afecta la calidad del servicio en la llamada.
- El uso de juegos de mesa o azar sólo podrán ser utilizados con autorización previa, para la realización de alguna técnica grupal.
- El inmobiliario y equipo deberá conservarse en su estado original (sin estampas y/o figuras).
- Las demostraciones de aprecio que no sean de una conducta profesional se podrán llevar a cabo fuera de las instalaciones de la Institución.
- Se deberá de respetar el orden de prioridades asignadas y respetar los cambios que se realicen por cualquier Gerente de Área.
- Conectar a otro ejecutivo para evitar el retardo o falta no será permitido.
- Cualquier otra disposición que no esté presentada en este documento no limita la verificación por parte del Comité o áreas del banco con autoridad para realizar observaciones al mismo.

## MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

INTERBANK es un banco que se rige bajo las leyes que regulan a la sociedad anónima, por lo que esta sujeto a los artículos 87 al 206 del CAPÍTULO V de la Ley General de Sociedades Mercantiles así como por la Ley de Instituciones de Crédito, que se compone de los artículos 1° al 149 y que tiene en el artículo 46 de dicha ley sus principales funciones.

Además sus acciones son vigiladas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

**Artículo 87 de la LGSM:** Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

**Artículo 46 de la LIC:** Las instituciones de crédito sólo podrán realizar las operaciones siguientes:

- I. Recibir depósitos bancarios de dinero:
  - a) A la vista;
  - b) Retirables en días preestablecidos;
  - c) De ahorro, y
  - d) A plazo o con previo aviso;
- II. Aceptar préstamos y créditos;
- III. Emitir bonos bancarios;

- IV.** Emitir obligaciones subordinadas;
- V.** Constituir depósitos en instituciones de crédito y entidades financieras del exterior;
- VI.** Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos;
- VII.** Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente;
- VIII.** Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través del otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como de la expedición de cartas de crédito;
- IX.** Operar con valores en los términos de las disposiciones de la presente Ley y de la Ley Mercado de Valores;
- X.** Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas, en los términos de esta Ley;
- XI.** Operar con documentos mercantiles por cuenta propia;
- XII.** Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo reportos sobre estas últimas;
- XIII.** Prestar servicio de cajas de seguridad;

**XIV.** Expedir cartas de crédito previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes;

**XV.** Practicar las operaciones de fideicomiso a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, y llevar a cabo mandatos y comisiones;

Las instituciones de crédito podrán celebrar operaciones consigo mismas en el cumplimiento de fideicomisos, mandatos o comisiones, cuando el Banco de México lo autorice mediante disposiciones de carácter general, en las que se establezcan requisitos, términos y condiciones que promuevan que las operaciones de referencia se realicen en congruencia con las condiciones de mercado al tiempo de su celebración, así como que se eviten conflictos de interés;

**XVI.** Recibir depósitos en administración o custodia, o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles;

**XVII.** Actuar como representante común de los tenedores de títulos de crédito;

**XVIII.** Hacer servicio de caja y tesorería relativo a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras;

- XIX.** Llevar la contabilidad y los libros de actas y de registro de sociedades y empresas;
- XX.** Desempeñar el cargo de albacea;
- XXI.** Desempeñar la sindicatura o encargarse de la liquidación judicial o extrajudicial de negociaciones, establecimientos, concursos o herencias;
- XXII.** Encargarse de hacer avalúos que tendrán la misma fuerza probatoria que las leyes asignan a los hechos por corredor público o perito;
- XXIII.** Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda, y
- XXIV.** Celebrar contratos de arrendamiento financiero y adquirir los bienes que sean objeto de tales contratos.
- XXV.** Realizar operaciones derivadas, sujetándose a las disposiciones técnicas y operativas que expida el Banco de México, en las cuales se establezcan las características de dichas operaciones, tales como tipos, plazos, contrapartes, subyacentes, garantías y formas de liquidación;
- XXVI.** Efectuar operaciones de factoraje financiero;

**XXVI bis.** Emitir y poner en circulación cualquier medio de pago que determine el Banco de México, sujetándose a las disposiciones técnicas y operativas que éste expida, en las cuales se establezcan entre otras características, las relativas a su uso, monto y vigencia, a fin de propiciar el uso de diversos medios de pago;

**XXVII.** Intervenir en la contratación de seguros para lo cual deberán cumplir con lo establecido en la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros y en las disposiciones de carácter general que de la misma emanen, y

**XXVIII.** Las análogas o conexas que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Las instituciones de banca múltiple únicamente podrán realizar aquellas operaciones previstas en las fracciones anteriores que estén expresamente contempladas en sus estatutos sociales, previa aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en términos de lo dispuesto por los artículos 9o. y 46 Bis de la presente Ley.



La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el Banco de México, dentro de la regulación que deban emitir en el ámbito de su competencia, deberán considerar las operaciones que las instituciones de banca múltiple estén autorizadas a realizar conforme a lo previsto en los artículos 8o., 10 y 46 Bis de esta Ley, y diferenciar, cuando lo estimen procedente, dicha regulación en aspectos tales como la infraestructura con que deberán contar y la información que deberán proporcionar, entre otros.

## REGLAMENTO

### **Introducción**

Desde 1999 surge la necesidad de crear un reglamento como parte del Sistema de Gestión de Calidad, ahora Lineamientos de Trabajo; posteriormente, en el año 2000, se realiza una revisión abordando el tema mediante un núcleo formado en el mismo año bajo el nombre de Participación Social. En el año 2003 se realiza una segunda revisión en la cual, como cambio principal, se agrega la Filosofía de INTERBANK.

#### **Objetivo**

Su finalidad es proporcionar un ambiente laboral de una forma armónica dentro de nuestra empresa, dar unidad y coherencia hacia la imagen que proyectamos en actitudes hacia nuestros clientes y compañeros de trabajo, siguiendo nuestro Código de Conducta, Excelencia en el Servicio y Manual de Presencia, normando las acciones, conductas de nuestro trabajo que desempeñamos dentro del *Call Center*, buscando la integración y respeto por nuestros clientes para producir una satisfacción de trabajo mutuo.

### ***Mobiliario y Equipo***

Al iniciar actividades dentro del *Call Center*, cada uno de nosotros debe contar con una posición, una PC, red, línea telefónica, silla y locker o mueble para guardar nuestras cosas y/o papeles. Por lo anterior, si alguno de estos elementos no están en buenas condiciones, se debe reportar al CAU (Centro de Atención a Usuarios).

Para contar con un ambiente físico óptimo, debemos tomar en cuenta lo siguiente:

1. Se deberán de reportar los equipos que cuenten con una falla al área correspondiente, y evitar reparar o configurarlos.
2. Se deberá manejar de forma correcta el equipo para la máxima durabilidad del mismo, apagándolo al final de la jornada laboral con la excepción de los

casos en el que el equipo lo utilice una persona posteriormente.

Queda prohibido

3. La instalación de juegos electrónicos, software en la PC asignada, así como desconfigurar los e-mails.
4. El uso indebido de la telefonía.
5. El bloqueo de líneas, llamadas personales en las líneas de atención al cliente, redireccionamiento de llamadas.

### **Áreas Comunes**

Se definen como áreas comunes, las siguientes:

- Cafetería.
- Pasillos.
- Baños.
- Salas de juntas.
- Salas de capacitación.

Dentro de las cuales se solicita mantener el siguiente comportamiento:

- No correr dentro de las áreas de trabajo o realizar juegos bruscos.
- Evita fumar dentro de las instalaciones del edificio. Puedes acudir a los espacios destinados a ello.
- Evita efectuar cualquier acto en que puedas poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de terceras personas, así como de los establecimientos o lugares en que el trabajo se desempeñe.

Cualquier falla (suministro eléctrico, fugas de agua, mantenimiento a inmobiliario) debes reportarla al CAU (Centro de Atención a Usuarios).

Si necesita hacer uso de las salas de capacitación y/o juntas, puede dirigirse con los responsables de las mismas para apartar las salas, así como el cañón, proyector de acetatos y/o *Lap top*:

Se solicita llevar a cabo las siguientes actividades, si desea hacer uso de las salas:

Reservar con anticipación, de preferencia vía e-mail, al responsable de las salas y/o equipo, definiendo sala a apartar, horario y tema. En el caso del equipo, especificar hora de inicio y término del uso del mismo.

En caso de cancelación, notificar el folio al responsable de las áreas.

Al llegar, revisar que el equipo y mobiliario estén en buenas condiciones y funcionando; en caso contrario, levantar el reporte al CAU sobre la falla detectada y notificar el folio al responsable de las salas y/o equipo.

Al término del curso o junta, dejar las sillas en su lugar y las salas sin basura. En caso de que las siguientes personas encuentren desorden en las salas, notificará al responsable sobre el incumplimiento a los lineamientos. Si se hizo uso de equipo, debe entregarse al responsable.

Es importante que **Orden y Limpieza** considere lo siguiente, para contar con un buen ambiente físico:

- Mantener en orden el lugar de trabajo. Evitar tener hojas, cuadernos, libros o revistas ajenos a su operación.
- Al término de la jornada laboral, dejar limpio su lugar de trabajo.
- Depositar la basura en los cestos destinados para ello. En caso de ser material, plástico, papel o latas, se debe depositar en los contenedores destinados para ello en cada piso.
- Al utilizar la cafetería, dejar limpio el lugar que se haya utilizado y con las sillas y mesas en su lugar.
- Para evitar daños al mobiliario o descomposturas al equipo que le ha sido otorgado, sólo está permitido comer en la cafetería.
- Evite masticar chicles durante la atención al cliente y el consumo de dulces o pastillas que no permitan tener una correcta dicción hacia nuestro cliente.
- Si tiene líquidos en su lugar de trabajo, deben estar herméticamente tapados.
- Sólo se podrán realizar festejos en la cafetería y se deberán limpiar las mesas utilizadas, así como también

depositar la basura en los botes destinados para ello, por lo que queda prohibido cualquier festejo fuera de la cafetería.

- Al utilizar las salas de juntas se evitará dejar basura al término de la misma.
- Se permitirá tener líquidos (café, refrescos, etc.) en la sala de juntas así como galletas y demás, cuando sean reuniones cuya duración exceda las dos horas o cuando se cuente con visitas extraordinarias (auditoria, visitas externas). Las botellas con agua están permitidas en cualquier ocasión.
- No interrumpir en reuniones de trabajo a los participantes de ella o solicitar que alguno de ellos salga de la misma así como el uso de celulares, ya que es una falta de respeto a los ponentes, además de provocar desconcentración y pérdida de seguimiento de lo presentado.
- Debemos considerar que al lado nuestro hay o puede haber gente con llamada, por lo que debemos mesurar el tono de voz y nuestro comportamiento en general.

Generales:

## **Presencia**

- Los tenis, sandalias y botas vaqueras no son considerados como calzado para negocios.

El vestuario que se deberá usar de lunes a jueves es:

Hombres:

- Deberá usar traje, pantalón de vestir con suéter o chamarra, camisa de vestir de manga larga y corbata.
- Se prohíbe el uso de cabello largo y uso de barba.
- Las camisas deberán ser en colores no llamativos.
- No está permitido el uso de corbatas y calcetines con estampados de caricaturas.
- No está permitido el uso de tirantes estampados ni colores llamativos.

Mujeres:

- Deberán de usar traje sastre o falda o pantalón de vestir.
- Blusas o camisas formales, se prohíbe el uso de playeras de tirantes o sin mangas, sin portar saco o suéter encima de las mismas.



- Está prohibido el uso de minifaldas, escotes, pantalones entallados.
- El uso de medias es opcional.

El vestuario que se permitirá usar los viernes, salvo otras disposiciones, es:

Hombres:

- Deberá ser casual (polo o con botones).
- Pantalón casual (no está permitido el uso de mezclilla o pantalones con bolsas a los costados).

Mujeres

- Deberá usar falda o pantalón casual (no está permitido el uso de mezclilla o pantalones con bolsas laterales).
- No está permitido el uso de blusas de tirantes o playeras sin mangas, sin portar saco.

El vestuario de los fines de semana y días festivos no incluye:

- Huaraches.
- Pants.

- Bermudas o shorts.
- Camiseta sin mangas.

El personal que labora en *Call Center* **Seguridad** debe cumplir estrictamente todas las indicaciones que en materia de seguridad que les comunique el Comité por vía de su Líder de Unidad de Negocio, Gerente, Subdirector, Director; o bien, por comunicación electrónica, pizarrones o cualquier otro medio.

- Está prohibido el uso de celular en las instalaciones del *Call Center*, incluyendo áreas comunes. El comité (gerentes, Subdirectores y Director) está exento de este punto por disponibilidad completa de los mismos.
- No enviar correos con imágenes (pornográficas, cadenas, chistes).
- No enviar correos con información confidencial del banco.
- La información no se deberá proporcionar a ningún cliente sin previo filtro de operación.

- Los sistemas del banco son para tu uso, no divulgues la información.
- No consultes la información sin previa autorización del cliente, ni siquiera de uno de sus compañeros.
- Evite realizar comentarios de trabajo fuera de la organización.
- La información almacenada en nuestras bases de datos deberán utilizarse solamente para los fines con que fue obtenida.
- No tener material ajeno a la operación en el lugar de trabajo (mochilas, cuaderno, revistas, catálogos, celulares, palms, etc.) que puedan distraer al personal de sus actividades laborables; estos artículos deberán guardarse en el locker asignado a cada analista.
- No imprimir manuales y documentos de la operación con fines distintos a los propios del *Call Center*.
- Cuidar y usar adecuadamente los espacios asignados; recuerde que todos los movimientos son registrados y monitoreados constantemente.
- En general, acatar las políticas establecidas por Compílanse, en Intranet, ingresar la liga Manuales, dar

clic en la liga Manuales INTERBANK y después en la liga Compílanse, donde se presentarán tres archivos PDF con el contenido del manual.

➤ Introducir o portar en la Institución armas de fuego, armas blancas y demás objetos punzo-cortantes que pongan en peligro la seguridad del personal.

### III. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Existen 4 procesos que permiten satisfacer los requerimientos del cliente, los cuales han ayudado a identificar la necesidad que existe dentro del *Call Center* de INTERBANK de mejorar el servicio telefónico de atención a clientes.

En el último mes se han incrementado en un 25 % el número de quejas por parte de los clientes. En la mayor parte de esas quejas se manifiesta la inconformidad en cuanto a la atención proporcionada por los ejecutivos.

Mediante la aplicación de cuestionarios a 30 ejecutivos del *Call Center*, se llegó a la conclusión que los ejecutivos requieren incrementar la calidad en el servicio telefónico que prestan.

Por lo tanto, se dará un curso de capacitación sobre “La Calidad en el Servicio Telefónico”.

## **OBJETIVO GENERAL**

Incrementar y aplicar las primeras acciones necesarias que ayudan al *Call Center* de INTERBANK a mejorar el servicio telefónico que brinda a sus clientes.

## **PERSONAL A CAPACITAR**

Ejecutivos con una antigüedad menor o igual a 1 año.

## **IV. MARCO TEÓRICO**

### ***ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN***

Con el objeto de ubicarnos en el tiempo, se van a mencionar algunas cosas que de una u otra manera sirven para apoyar la evolución a lo que hoy se le llama Capacitación y Adiestramiento.

Los aprendices que se conocen desde hace 2000 años a.C. y la estructura de los gremios y asociaciones, constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial – primera mitad del siglo XVII – (año 1600-1700), aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento y la capacitación han tenido un gran desarrollo. Por el año 1915, aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un

método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar.

Se debe indicar que las dos guerras mundiales sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se habrán ajustado a otros campos de la acción humana, especialmente en la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 o 15 años, en que en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento.

La idea de regir en materia de la capacitación y adiestramiento fue expresada por el Presidente José López Portillo en su primer informe de gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de reforma por adición a la Ley Federal del Trabajo, donde se elevaba a rango de garantía social a la capacitación. El 9 de enero de 1978,



se publicó en el Diario Oficial de la Federación el decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A) del artículo 123, en la cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril de 1978 se publica en el Diario Oficial de la Federación las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores, y entró en vigor en mayo del mismo año. El 18 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos ante el Consejo Consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5, se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y Adiestramiento (UCECA), organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, responsable de la coordinación de los esfuerzos para la impartición de

la capacitación. En agosto, se suscribe un convenio entre la Secretaría del Trabajo y la Secretaría de Educación, en el que se establecen las bases de la coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al Instituto Mexicano del Seguro Social el registro como primera entidad capacitadora.

## **V. MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN**

En nuestro país, la teoría integral del Derecho del Trabajo y Previsión Social está fundada en el artículo 123, apartado A), de nuestra Constitución Política, cuyo contenido identifica al Derecho del Trabajo con el Derecho Social.

El artículo 123, apartado A), en sus enunciados generales, otorga a los trabajadores derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como: derecho al cargo, al descanso semanal, al ascenso, a las vacaciones, al reparto de utilidades, entre otros. Regula, asimismo, dicho ordenamiento, las relaciones de trabajo entre particulares, patronos y obrero, empleados, etc., otorgando derecho y obligaciones recíprocas, y asegura no sólo a los trabajadores, sino también a su familia, en lo correspondiente a la seguridad social y la salvaguarda de su patrimonio y bienes sociales, producto de su trabajo.

Para nuestro interés, constituye una importante novedad la reforma constitucional del artículo 123,

apartado A), en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores. Por su importancia transcribiré dicha fracción.

**XIII.-** “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.”

Anteriormente se consideraba una gracia del patrón dar capacitación, hoy en día es una obligación establecida en la Ley Federal del Trabajo en su Título Cuarto: “Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones”; Capítulo III bis, “De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores”, que comprende del artículo 153-A al 153-X.

Es, pues, obligación legal del patrón dar capacitación y adiestramiento, porque con ello el

trabajador desempeñará mejor su trabajo, aumentará su nivel de aptitudes y no sólo se benefician los trabajadores, sino también el patrón, ya que se verá beneficiado en el aumento de la productividad o mejores servicios de su empresa.

Dicha capacitación o adiestramiento deberá ser realizado dentro o fuera de la empresa según convenga, deberá impartirse en horas de trabajo, a menos que sea distinta a la ocupación que desempeñe, y la obligación del trabajador es aprovechar al máximo los recursos que se le impartan.

Es necesario señalar el objeto de la capacitación:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puestos de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad, y,

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Esta misma obligación se menciona nuevamente en el artículo 180, en su fracción IV, de la Ley Federal del Trabajo, para los patrones que tengan a su servicio a menores de dieciséis años; se cita a continuación, textualmente, dicho artículo:

**Artículo 180 LFT:** Los patrones que tengan a su servicio menores de dieciséis años están obligados a:

- I. Exigir que se les exhiban los certificados médicos que acrediten que están aptos para el trabajo;
- II. Llevar un registro de inspección especial, con indicación de la fecha de su nacimiento, clase de trabajo, horario, salario y demás condiciones generales de trabajo;
- III. Distribuir el trabajo a fin de que dispongan del tiempo necesario para cumplir sus programas escolares;
- IV. Proporcionarles capacitación y adiestramiento en los términos de esta ley; y,

- V. Proporcionar a las autoridades del trabajo los informes que soliciten.

### ***CONCEPTO DE CAPACITACIÓN***

Según Fernando Arias Galicia, la capacitación es adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Según Robert L. Craig, la capacitación se refiere a un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a los problemas.

Según el Dr. César Ramírez Cavassa, la capacitación es un concepto basado en la necesidad de la empresa de inducir un nuevo elemento de su estructura que le permita mantener en forma permanente su potencial de actuación y de cambio a través del conocimiento y desarrollo de habilidades de sus componentes, lo que se transforma en una función más, como podría ser la de producción y que en estos casos

responde a una función educativa con perspectivas de presente y futuro.

Según Laurence J. Peter, la capacitación es el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca la circunstancia de competencia a cualquier persona.

Según Alfonso Siliceo, la capacitación es dar a un candidato elegido la preparación teórica que requiera para llenar su puesto futuro con toda eficiencia.

Según Agustín Reyes Ponce, la capacitación tiene un significado más amplio. Incluye adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El cambio tecnológico constante hace indispensable la capacitación, así como al adiestramiento.



Si existen, se facilita el cumplimiento efectivo de su labor dentro del trabajo. No importa el nivel jerárquico que se tenga dentro de la empresa u organismo, ya que en cada nivel se necesita de una capacitación; eso va a elevar el nivel de eficiencia de todos los trabajadores, al igual que el aumento de productividad o calidad de los servicios que se ofrezcan.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación:

- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria especializada.
- No existe mejor método que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad y, en consecuencia, elevar el nivel de vida del trabajador.

## ***CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO***

Según Fernando Arias Galicia, el adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

Según Robert L. Craig, el adiestramiento es equivalente a enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin necesidad de posturas, progresos ni solución de creaciones a situaciones problemáticas.

Según Alfonso Siliceo, el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista, el adiestramiento se imparte a empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

Según Lambertini Leonie Comblance, el adiestramiento es la actividad continua y organizada en el interior de cualquier complejo de actividades humanas, el intercambio de conocimientos, habilidades, aptitudes o comportamientos unidos inevitablemente a su aplicación práctica, la cual debe ser claramente comprendida para satisfacer exigencias concretas y existentes. Actúa según una programación y un control escrupulosamente respetados.

### **CONCEPTO DE ENTRENAMIENTO.**

Según Edwin B. Flippo, el entrenamiento es el acto por medio del cual incrementan el conocimiento y las capacidades de un empleado en la ejecución de un cargo particular.

Según Fernando Arias Galicia, el entrenamiento significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. Como se ve, el entrenamiento forma parte de la educación.

Según Idalberto Chiavenato, el adiestramiento es el proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal no gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un proceso definido.

**Ley Federal de Trabajo**

**Capítulo III BIS**

**De la Capacitación y adiestramiento de los trabajadores**

**Artículo 153-A.-** Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-B.-** Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal

adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

**Artículo 153-C.-** Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

**Artículo 153-D.-** Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

**Artículo 153-E.-** La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

**Artículo 153-F.-** La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

**Artículo 153-G.-** Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

**Artículo 153-H.-** Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

**Artículo 153-I.-** En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

**Artículo 153-J.-** Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

**Artículo 153-K.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y

Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas Industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las

ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

**Artículo 153-L.-** La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

**Artículo 153-M.-** En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.



**Artículo 153-N.-** Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

**Artículo 153-O.-** Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

**Artículo 153-P.-** El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3o. Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

**Artículo 153-Q.-** Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

**Artículo 153-R.-** Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones

que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

**Artículo 153-S.-** Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

**Artículo 153-T.-** Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del

Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

**Artículo 153-U.-** Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

**Artículo 153-V.-** La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas

de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

**Artículo 153-W.-** Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

**Artículo 153-X.-** Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven

de la obligación de capacitación o adiestramiento  
impuesta en este Capítulo.

## **VI. NOMBRE DEL CURSO DE CAPACITACIÓN**

Calidad en el Servicio Telefónico (INTERBANK)

## **VII. JUSTIFICACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN**

En el último mes se han incrementado en un 25% el número de quejas por parte de los clientes, en la mayor parte de esas quejas se manifiesta la inconformidad en cuanto a la atención proporcionada por los ejecutivos.

Mediante la aplicación de cuestionarios a 30 ejecutivos del *Call Center*, se llegó a la conclusión de que los ejecutivos requieren incrementar la calidad en el servicio telefónico que prestan.

Por lo tanto, se dará un curso de capacitación sobre la calidad en el servicio telefónico.



## **OBJETIVO GENERAL**

Incrementar y aplicar las primeras acciones necesarias que ayudan al *Call Center* de INTERBANK a mejorar el servicio telefónico que brinda a sus clientes.

## **PERSONAL A CAPACITAR**

Ejecutivos con una antigüedad menor o igual a 1 año.

## **VIII. PLAN DE ACTIVIDADES DEL CURSO DE CAPACITACIÓN**

TIEMPO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TECNICA	MATERIAL	EVALUACION
30 MINUTOS	Presentación del maestro	Presentación del curso e integración del grupo.	Aduando como personaje de TV presentarse con el grupo.	un Role Playing, consiste en la representación que hacen personas de una situación.	Hojas, Tarjetas y Plumones	
90 MINUTOS	1.- Introducción a la Calidad en los Servicios. 1.1 ¿Qué es la Calidad? 1.2 ¿Qué es un Servicio? 1.3 ¿Qué es la Calidad en el Servicio? 1.4 Factores de evaluación del Servicio. 1.5 Niveles de Servicio para el cliente. 1.6 Factores que influyen en el cliente para satisfacer sus expectativas.	Identificar los factores de evaluación del servicio y del establecimiento de las expectativas del cliente.	Exposición: identificación de la calidad de los factores de evaluación del servicio con que se cuentan.	Expositiva: Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas.	Cañón, Rotafolios, Plumones, Choclates, Video, Televisión, Películas y Lap Top	Cuestionario
RECESO: 15 MINUTOS						
60 MINUTOS	2.- ¿Por dónde comenzar la mejora del Servicio? 2.1 ¿Cómo lograr el cumplimiento de la mejora del Servicio?	Aplicar la metodología propuesta para lograr un mayor cumplimiento en el Servicio al cliente.	Exposición	Expositiva: Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas.	Cañón Rotafolios Lap Top	Cuestionario

TIEMPO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TÉCNICA	MATERIAL	EVALUACIÓN
RECESO 15MINUTOS						
60 MINUTOS	3.- La importancia de la actitud del Servicio para el cliente 3.1 Antecedentes de la importancia de la actitud del Servicio 3.2 Costos del mal Servicio 3.3 ¿Qué son las actividades de recuperación? 3.4 Comunicación oportuna	Determinar todos los elementos que estén al alcance para solucionar los problemas del cliente.	Exposición: dinámica para proponer alternativas cuando los tiempos de garantía no se cumplen.	Expositiva: Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas.	Rotafolios Plumones	
HORA DE COMIDA						
60 MINUTOS	4. Estrategias de atención par recuperar a los clientes 4.1 ¿Qué es una estrategia? 4.2 ¿Cómo atender a los clientes difíciles o molestos? 4.3 Manejo adecuado de las quejas	Aprender las herramientas necesarias para realizar la recuperación efectiva con todo tipo de clientes.	Exposición: actuación de una situación con un cliente molesto. Dinámica para desarrollar habilidades para saber escuchar.	Role Playing: consiste en la representación que hacen personas de una situación.	Plumas Lap Top Hojas Cañón	Cuestionario
RECESO 15MINUTOS						
60 MINUTOS	5. Técnicas de atención telefónica 5.1 ¿Qué es una técnica? 5.2 Expectativas al teléfono 5.3 Tonos de voz 5.4 Saludo 5.5 Velocidad de respuesta	Aprender y experimentar las atenciones especiales que requiere el cliente al teléfono, para percibir un mejor servicio.	Exposición	Expositiva: Consiste en la presentación verbal de un tema por parte del instructor ante un grupo de personas.	Plumas Lap Top Hojas Cañón	Cuestionario



TIEMPO	TEMA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	TÉCNICA	MATERIAL	EVALUACION
RECESO 15 MINUTOS						
60 MINUTOS (6. Conclusiones		Obtener los puntos fundamentales de cada tema del curso.	Resumen de los puntos más importantes del curso.	Expositiva e Interrogativa Detectar conocimientos de los miembros del grupo por medio de preguntas elaboradas por el instructor y orientadas hacia un problema o tema específico.	Rotafolios Lap Top Cañón	Cuestionario

## **IX. PARTE I**

# **INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS**

### **OBJETIVO PARTICULAR**

EL PARTICIPANTE IDENTIFICARÁ LOS FACTORES DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO Y DEL ESTABLECIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE EXTERNO.

### **SUMARIO**

- 1.1 ¿QUÉ ES CALIDAD?
- 1.2 ¿QUÉ ES UN SERVICIO?
- 1.3 ¿QUE ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO?
- 1.4 FACTORES DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO
- 1.5 NIVELES DE SERVICIO PARA EL CLIENTE
- 1.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIENTE PARA ESTABLECER SUS EXPECTATIVAS

## 1.1 ¿QUÉ ES CALIDAD?

Es aquella que dice que aquel producto o servicio que nosotros adquiramos satisfaga nuestras expectativas sobradamente. Es decir, que aquel servicio o producto funcione tal y como nosotros queramos y para realizar aquella tarea o servicio que nos tiene que realizar. Con todo y a pesar de esta definición, el término “calidad” siempre será entendido de diferente manera por cada uno de nosotros, ya que, para unos, la calidad residirá en un producto y, para otros, en el servicio posventa de este producto, por poner un ejemplo. Lo cierto es que nunca llegaremos a definir exactamente lo que representa el término “calidad”, a pesar de que últimamente este término se haya puesto de moda.

A lo largo de la historia, el término “calidad” ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello describiremos, en cada una de las etapas, el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.



ETAPA	CONCEPTO	FINALIDAD
Artesanal	Hacer las cosas bien, independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas, no importando que sean de calidad (se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción. (Eficacia+plazo = calidad).	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien, a la primera.	Minimizar costos mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Posguerra (resto del mundo)	Producir, cuanto más, mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra.
Control de calidad	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la calidad	Sistemas y procedimientos de la organización, para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.
Calidad total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto, sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado, sino incluso para organizar su supervivencia.

## **1.2 ¿QUÉ ES SERVICIO?**

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga lo que necesita en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

## **1.3 ¿QUÉ ES LA CALIDAD EN EL SERVICIO?**

Como resultado de investigaciones, tanto bibliográficas como de mercado, se ha podido entender que todos los clientes evaluamos el servicio que recibimos

a través de la suma de las evaluaciones que realizamos a cinco diferentes factores:

1. **Elementos tangibles**: se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.). Una evaluación favorable en este rubro invita al cliente para que realice su primera transición con la empresa.

No son pocos los clientes del ramo industrial que con sólo visitar la planta manufacturera o conociendo su sistema de cómputo, se deciden a realizar su primer pedido. Ni qué decir de las empresas del sector comercio: una exhibición adecuada de los productos que comercializa influye en un cliente potencial.

De la misma forma, si su empresa es del sector servicios, también logrará un beneficio con el buen uso de los elementos tangibles, como es el caso de

los nuevos talleres automotrices (franquiciados), que revoluciona nuestra costumbre de ver talleres para autos con demasiada grasa y muy descuidados: asesores e instalaciones limpias invitan a más de un cliente, día con día, a experimentar con dicha organización.

Es importante mencionar que los aspectos tangibles pueden provocar que un cliente realice la primera operación comercial con nosotros, pero no lograrán convencer al cliente de que vuelva a comprar.

**2. Cumplimiento de promesa:** significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado. Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el viernes a las 8 de la mañana, deberá cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8 de la mañana 20 toneladas es incumplimiento, lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

Aunque ambos requisitos (entrega correcta y oportuna) pueden parecer diferentes, los clientes han mencionado que ambos tienen igual importancia, pues provocan su confianza o desconfianza hacia la empresa. En opinión del cliente, la confianza es lo más importante en materia de servicio.

El cumplimiento de promesa es uno de los factores más importantes que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

**3. Actitud de servicio:** con mucha frecuencia los clientes perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados; esto significa que no sienten la disposición de quienes los atienden para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.

Este es el factor que más critican los clientes y es el segundo más importante en su evaluación.

Después del cumplimiento, las actitudes influyen en el cliente para que vuelva a nuestra organización.

**4. Competencia del personal:** el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación.

Muchos clientes saben bien lo que quieren comprar, pero aquellos que requieren de orientación o de consejos y sugerencias pueden no tomarlas en cuenta, aunque sean acertadas, si no perciben que quien los atiende es lo suficientemente competente.

**5. Empatía:** aunque la mayoría de las personas define la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo vemos hasta en comerciales

de televisión), se ha obtenido, de parte de los clientes, que evalúan este rubro de acuerdo con tres aspectos diferentes, que son:

- **Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? Cuando llaman a sus vendedores o empleados, ¿los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quien busca y nadie puede ayudarlo?
  
- **Comunicación:** algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende; además, en un idioma que ellos puedan entender claramente.
  
- **Gustos y necesidades:** el cliente desea ser tratado como si fuera único, que le

brindemos los servicios que necesita y en las condiciones más adecuadas para él y ¿por qué no? que le ofrezcamos algo adicional que necesite; esto es, que superemos sus expectativas.

#### **1.4 FACTORES DE EVALUACIÓN DEL SERVICIO**

**Elementos tangibles**.- se refiere a la primera impresión que tiene el cliente de una organización. Tiene que ver con la apariencia de:

Las instalaciones de la organización.

La presentación del personal.

Los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, de oficina, de transporte, etc.).

Comunicación material, tal como folletos, cotizaciones, facturas, etc.

**Cumplimiento de promesas**.- Significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado o convenido.

Es decir, que si usted prometió entregar un pedido de 30 toneladas de materia prima a su cliente industrial el



viernes a las 8:00 horas, cumplimiento significa cumplir con esas dos variables. Entregar a las 8:00 horas 20 toneladas, es incumplimiento; lo mismo que entregar las 30 toneladas el sábado.

El factor de cumplimiento de promesas, es el factor más importante que orilla a un cliente a volver a comprar en nuestra organización.

**Actitud de servicio**.- Con mucha frecuencia perciben falta de actitud de servicio por parte de los empleados y significa que no sienten disposición de los mismos para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más convenientes para el cliente.

Es el factor que más critican los clientes, porque es el más notorio, pero es el segundo más importante en su evaluación. Después del cumplimiento, puede influir en el cliente para que vuelva a comprar en nuestra organización.

**Habilidad del personal.**- En este factor, el cliente califica al personal que lo atiende, porque esta íntimamente ligada la evaluación del personal a la evaluación total del servicio. Los clientes evalúan que tenga:

**Competencia.**- ¿Es competente el empleado para atenderlo correctamente?, ¿conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que venden?, ¿domina las condiciones de venta y las políticas?, ¿es capaz de inspirarle confianza con sus conocimientos, como para que usted le pida orientación?

**Honestidad.**- ¿Es honesto, me dice la verdad o noto que me dice mentiras con tal de venderme algo o con tal de colgarme por teléfono?

**Cordialidad.**- ¿Es cortés?; todos deseamos un trato cálido y amable.

**Empatía:** aunque la mayoría de las personas define la empatía como ponerse en los zapatos del cliente (lo

vemos hasta en comerciales de televisión), se ha obtenido de parte de los clientes, que evalúan la empatía de acuerdo con tres aspectos diferentes, que son:

**Facilidad de contacto:** ¿Es fácil llegar hasta su negocio? Cuando llaman a sus vendedores o empleados, ¿los encuentran, se reportan o sus números telefónicos son de los que siempre están ocupados o de los que nunca contestan y encima, cuando contestan, el cliente no puede encontrar a quién busca y nadie puede ayudarlo?. Si es así, las evaluaciones de los clientes no deben ser muy favorables.

**Comunicación:** Algo que buscan los clientes es un mayor nivel de comunicación de parte de la empresa que les vende, y además en un idioma que ellos puedan entender claramente, no como el de los doctores que nunca entiende uno lo que dicen.

**Valor agregado:** El cliente desea ser tratado como si fuera único, que le brindemos los servicios que necesita en las condiciones más adecuadas para él, que le ofrezcamos algo adicional que necesite.

El conjunto de estos cinco factores conforma la evaluación total del cliente en materia de servicio. Cada uno es distinto y requiere de diferentes estrategias para ser adecuado, por lo que una sola acción no asegurará que una empresa mejore todas las facetas del servicio. Bien vale la pena que haga una evaluación previa de estos factores y usted haga una evaluación inicial de cómo se encuentra la empresa donde labora, ya que un servicio con calidad logrará que sus clientes regresen siempre a comprar de nuevo.

### **¿CUÁL ES EL FACTOR MÁS IMPORTANTE?**

Todos los clientes compramos productos y servicios con la finalidad de recibirlos a tiempo y en la forma correcta; por consecuencia, lo más importante es el factor de cumplimiento, el cual representa el 60% de la

evaluación. Si cumplimos la promesa de venta, podemos esperar que los clientes regresen a comprar de nuevo.

Todos los factores unidos sólo pueden significarle un cuatro en la evaluación del cliente. Debido a esto, cualquier compañía que busque mejorar el servicio debe saber que invertir recursos en estos factores sólo originará un desembolso y muy pocos resultados.

De hecho, la gran mayoría de los esfuerzos de las compañías por mejorar su servicio se enfoca en los factores que no son importantes, razón por la que estos intentos han fracasado rotundamente. Algunas empresas han intentado mejorar la atención al cliente (contratando más personal, exigiéndoles sonrisa para el cliente, amabilidad, etc.) pero no es suficiente si no se cumplen las promesas de venta. Mucho menos los intentos de uniformar al personal o remodelar las oficinas.

En primera instancia, si lo que buscamos es que el cliente vuelva a comprar con nosotros, debemos saber que lo más importante es el cumplimiento.

## **1.5 NIVELES DE SERVICIO PARA EL CLIENTE**

Un servicio de calidad es aquel que alcanza o excede lo que los clientes esperan de él (expectativas). Dichas expectativas acerca del servicio, existen en dos niveles:

### **1. NIVEL DE SERVICIO ADECUADO BÁSICO:**

Refleja un nivel mínimo de desempeño esperado por un cliente, después de haber considerado una variedad de factores, tanto personales como externos, incluyendo la disponibilidad de opciones de servicio alternativo. Aquellas compañías cuyo desempeño de servicio sea inferior a este nivel, se encuentran en una desventaja competitiva. Los clientes de estas compañías están listos para llevar a sus negocios a cualquier otro lugar en el momento en que perciban una alternativa de servicio viable.

### **2. NIVEL DE SERVICIO DESEADO O SUPERIOR:**

Refleja el nivel de servicio que el cliente desea

recibir, es algo así como su nivel utópico de servicio. Aquellas compañías cuyo desempeño alcance un nivel de servicio deseado (o incluso lo exceda) lograrán en el cliente una lealtad tal que - virtualmente- desechará cualquier otra opción.

Una zona de tolerancia separa ambos niveles y significa un rango de desempeño del servicio que el cliente considera satisfactorio. Esta zona puede variar de cliente en cliente y potencialmente de transacción en transacción, incluso para el mismo cliente.

El nivel de servicio adecuado sólo está representado por el factor de cumplimiento (es lo mínimo que espera el cliente) y el resto de los factores conforman el nivel de servicio deseado.

## **1.6 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIENTE PARA ESTABLECER SUS EXPECTATIVAS**

Los niveles de expectativas de los clientes son dinámicos y fluctúan en respuesta a una variedad de factores, aunque ambos niveles tienen variaciones. El

nivel de servicio deseado tiende a cambiar más lentamente y en cantidades más pequeñas que el nivel adecuado.

Los factores que influyen directamente en el establecimiento de expectativas de servicio (nivel básico) son:

**1. PROMESAS DIRECTAS:** Promesa de venta o servicio hecha durante la venta, los contratos, la publicidad, los folletos, páginas de Internet, etc.

**2. PROMESAS INDIRECTAS:** Son entendidas por el cliente con base en algunos hechos o antecedentes, por ejemplo: precios altos, falta de comunicación.

En realidad no se elabora una promesa al cliente por parte de la empresa, pero para el cliente sí existe una promesa. La mayoría de las promesas indirectas generan insatisfacciones en los clientes.



Se ha descubierto tres diferentes tipos como las más comunes, las cuales son:

**A) Promesas ambiguas:** Aquellas promesas que no se establecen con el cliente, pero que el cliente considera que sí se hicieron, al quedar en el aire una confirmación o una negación de la misma.

Ejemplos:

1. Un cliente acude a una zapatería y ve en exhibición un modelo que le agrada. Si la exhibición no incluye una nota que diga que ya no hay ese modelo en color negro, o que ya se agotaron los modelos de los números cinco y seis, el cliente asumirá una promesa indirecta de que sí encontrará el modelo que le gustó, en las características que él necesita. Sobra decir que si al solicitar sus zapatos, se le dice que no hay lo que requiere, el cliente se molestará bastante.

2. Lo mismo pasa al acudir a un restaurante: si no le dicen que un platillo se ha terminado, usted esperaría encontrarlo.

**3.** Si mi fecha de corte de tarjeta es los días quince y no se me avisa que se ha modificado, ¿cuándo espera que sea su corte?

Cabe destacar que las promesas ambiguas son muy comunes en la mayoría de las organizaciones y sólo generan decepción en los clientes. A pesar de que muchos ejecutivos dicen que la culpa la tiene el cliente en este tipo de promesas, déjeme comentarle que se ha notado que no es así. Son las empresas las que hacen o dejan de hacer las promesas con los clientes. Para evitar disgustos innecesarios en los clientes, usted debe de evitar promesas indirectas; llevarlo a cabo le toma menos tiempo que el que seguramente le tomará calmar a su cliente molesto por el incumplimiento. Se puede asegurar que a cualquier empresa le conviene hacerlo para mantener más clientes satisfechos.

**B) Promesas poco concretas:** Aquellas promesas que se establecen con el cliente, pero que su especificación de tiempo genera diferentes

expectativas en los clientes y la mayoría de las veces considera que no se ha cumplido.

**B.1) No específicos.-** Cuando la percepción del tiempo prometido no es la misma para el cliente y proveedor; tal como decir: mañana, al rato, ya mero, etc.

Ejemplos:

1. Si habla el cliente y solicita saber cuándo se generará el depósito provisional de su aclaración por un retiro no realizado y la respuesta que recibe es: “A primera hora de mañana”, ¿qué expectativa tendrá?
2. “En 48 horas hábiles, a partir del siguiente día hábil en que haya generado su aclaración” ¿qué expectativas tendrá?
3. “Debe recibir su plástico en un par de días”; ¿cuántos días efectivos esperarán?
4. Si un cliente solicita el envío de su estado de cuenta por fax, y se le dice: “Nada más que se

desocupe el fax se lo envió”, ¿cómo formará su expectativa?

5. “La baja de su clave de acceso se realiza en 24 horas hábiles”; ¿cuándo es eso para el cliente?

6. “La reemisión de su tarjeta de crédito tarda 20 días hábiles”.

7. “Su tarjeta de débito de cliente premier le llegará en 8 días”.

**B.2) Rangos de tiempo.-** El proveedor ofrece un rango de tiempo para cumplir al cliente, pero el rango es tan amplio que los clientes lo ajustan a sus necesidades o deseos, ocasionando molestias en los clientes, aunque la empresa en apariencia cumpla.

Ejemplos:

1. “El dictamen de su aclaración se realiza en el transcurso de la semana”.

2. “La aclaración para el cargo de su tarjeta de debito quedará entre 30 y 50 días hábiles”.
3. “El tiempo de respuesta de su aclaración es entre tres meses y un año”.
4. “En el transcurso de la mañana queda su reporte”.
5. “En tres meses que haya usado el crédito de \$500.00, y si paga puntual, ya se le autoriza la tarjeta de crédito y le llegará directamente a su domicilio”.

Este tipo de promesas son muy peligrosas, porque además de que generan descontento en el cliente, si la empresa no mide adecuadamente el cumplimiento de cada una de ellas, puede asumir que el cliente no tiene razón para estar molesto y le restarán la importancia que tiene. Evite hacer promesas de este tipo, reduzca al máximo el tiempo de desempeño de la promesa, para evitar malos entendidos, que solo perjudican a la empresa y al cliente.

**B.3) Ocasiones anteriores.-** Este tipo de promesas el cliente las imagina, debido a que ya compró con la empresa anteriormente (o con otra empresa distinta). Esta conjetura por parte del cliente también genera decepción e incumplimiento.

Ejemplos:

1. Si la vez anterior INTERBANK no le envió el estado de cuenta de su tarjeta de crédito, ¿qué expectativa tendrá esta vez?
2. Si la última vez que llamó a la línea directa, lo atendieron muy bien, ¿qué expectativa tiene si vuelve a llamar?
3. Si la última vez que solicitó una aclaración de cargos no reconocidos, sólo le solicitaron una carta con los importes y fechas, ¿qué esperará la próxima vez?
4. Si la vez pasada, tuvo que solicitar ayuda de banca por Internet para realizar un pago a terceros

(de otro banco), ¿qué esperará ahora que debe volver a realizar con pagos similares?

Claro que no significa que no debe hacer algo adicional por sus clientes, sino que debe saber que la próxima vez el cliente lo dará por hecho. Si su empresa no podrá hacerlo nuevamente (que debería), o no recuerda (debería tener idea) lo que hicieron por él, establezca una promesa, repasando con el cliente lo que se hará, para evitar estos malestares.

**3. ROL DEL CLIENTE:** La percepción del cliente del grado en el que ejerce influencias por el servicio que recibe. Sin embargo, hemos detectado en muchos casos la molestia del cliente cuando no se cumplen las condiciones pactadas, por algo que no se le dijo que debía realizar. Por ello se sugiere siempre mencionar al cliente cual es su rol.

Ejemplos:

1. “Si se atrasa más días en el pago, se le cobrarán 5% de intereses moratorios”.

2. “Señor Hernández: para levantar su aclaración sobre su retiro en cajero no realizado, debo decirle que se le abona el importe de dos mil pesos de manera provisional, pero el banco realizará una investigación. Si el banco define que el cajero sí le entregó el efectivo, entonces se le retirará el abono, además de que se le cobrarán trescientos pesos por concepto de investigación”.
3. “Usted tiene la obligación de pagar aun sin estado de cuenta”.
4. “El pago de las tarjetas de crédito empresariales debe realizarse a la cuenta corporativa, no a cada cuenta individual”.
5. “El nuevo número NIP que elijan no debe comenzar o terminar con 0”.
6. “Deben enviar su solicitud de reclamación por fax con la copia de su tarjeta e identificación a una escala 1:25”.

**EJERCICIO: IDENTIFICANDO Y CONTROLANDO LAS EXPECTATIVAS**



Anote ejemplos de cómo estos conceptos los aplica actualmente en su ámbito de trabajo, o bien ejemplos de cómo puede aplicarlos en el futuro.

PROMESAS DIRECTAS.

PROMESAS INDIRECTAS.

ROL DEL CLIENTE.

## **X. PARTE II**

### **¿POR DÓNDE COMENZAR LA MEJORA DEL SERVICIO?**

#### **OBJETIVO PARTICULAR:**

EL PARTICIPANTE APLICARÁ LA METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LOGRAR UN MAYOR CUMPLIMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO.

#### **SUMARIO:**

2.1 ¿CÓMO LOGRAR EL CUMPLIMIENTO?

## **2.1 ¿CÓMO LOGRAR EL CUMPLIMIENTO?**

Si el cumplimiento del servicio significa únicamente cumplir con lo prometido, la clave para lograrlo no está mejorar (únicamente) los procesos operativos de la compañía, sino en hacer promesas inteligentes que la empresa esté segura que puede cumplir.

En efecto, si recordamos los factores que ejercen influencia en el establecimiento de las expectativas de los clientes, aquellos que influyen en el nivel del servicio básico (promesas directas, indirectas y rol del cliente) están –casi siempre- en el rango de control de la compañía prestadora del servicio.

Por lo tanto, si administramos y controlamos inteligentemente las expectativas de los clientes (a nuestra conveniencia), la percepción del cliente respecto del servicio será satisfactoria.

Las razones más comunes por las que no se administran correctamente las expectativas de los clientes son:

### **1. INADECUADA COMUNICACIÓN HORIZONTAL:**

- Entre publicidad y operaciones.
- Entre ventas y operaciones.
- Entre mercadotecnia y operaciones.
- Diferencias en políticas y procedimientos entre sucursales y los departamentos.

### **2. COSTUMBRE POR LA SOBRE-PROMESA.**

En virtud de la presión que existe para adquirir clientes nuevos o de no perder negocios importantes, las compañías caen en la tentación de mentir a un cliente.

### **PERO, ¿CÓMO VENCER LA TENTACIÓN DE LA SOBRE-PROMESA?**

Claro que incrementar las expectativas de los clientes (a niveles poco realistas) puede provocar más negocios nuevos, pero invariablemente incrementan las

decepciones de los clientes y los desalienta a repetir negocios con la misma empresa. Es importante hacer notar que el cliente no evalúa el tiempo real, sino que compara la promesa contra lo recibido.

## **XI. PARTE III**

### **LA IMPORTANCIA DE LA ACTITUD DE SERVICIO PARA EL CLIENTE**

#### **OBJETIVO PARTICULAR:**

EL PARTICIPANTE DETERMINARÁ TODOS LOS ELEMENTOS QUE ESTÉN A SU ALCANCE PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS DE LOS CLIENTES.

#### **SUMARIO:**

3.1 ANTECEDENTES

3.2 COSTOS DEL MAL SERVICIO

3.3 ACTIVIDADES DE RECUPERACIÓN

3.4 COMUNICACIÓN OPORTUNA

### **3.1 ANTECEDENTES DE LA IMPORTANCIA DE LA ACTITUD DEL SERVICIO**

Durante el curso, se ha observado que lo más importante para el cliente en materia de servicio, es el cumplimiento de promesas.

El segundo factor más importante es la actitud de servicio que los empleados le demuestran a los clientes, lo cual toma mucha importancia cuando por alguna razón no se cumple con las promesas establecidas.

Los clientes han coincidido en que la actitud de servicio la miden cuando perciben que las personas que los atienden tienen el interés legítimo de resolverles el problema que se les ocasiona al incumplir con los compromisos adquiridos previamente. Nuevamente nos damos cuenta que la cortesía y amabilidad no le desagradan a los clientes, pero lo que necesitan son soluciones a sus problemas. Un empleado con amabilidad al tratar al cliente o un empleado con la capacidad de entender (empatía) lo que le ocasiona al cliente el mal servicio, pero que no tiene la capacidad ni la autoridad

para resolver el problema, no podrá –bajo ninguna circunstancia – evitar la molestia o insatisfacción del cliente.

Esa capacidad para resolverle los problemas a los clientes, se le llama actividades de recuperación, ya que le permiten a las organizaciones recuperar la confianza del cliente al lograr solucionarle su problema. Gracias a estas actividades, las empresas pueden evitar perder a los clientes que experimentan un mal servicio.

También se ha observado que las actividades de recuperación son bastante útiles cuando los clientes nos solicitan un nivel de servicio que nuestra empresa no puede entregar (ya sea en esa ocasión o de manera frecuente), puesto que al ofrecerle las alternativas deseadas, logramos que los clientes noten la importancia que tienen para la empresa, y será su decisión si es conveniente aceptar la propuesta o no.

En resumen, la recuperación es una estrategia útil para que las empresas satisfagan a sus clientes, ya sea



cuando no se pudo cumplir la promesa y/o cuando el cliente nos solicita algo que no está a nuestro alcance cumplir.

### **3.2 LOS COSTOS DEL MAL SERVICIO.**

Ya se tocaron tópicos tales como, causas por las que una empresa no logra cumplir con sus promesas de venta o servicio; posteriormente, las formas para prometer más adecuadamente y aumentar las probabilidades de cumplirlas. Sin embargo, y para mala fortuna de todos, existen factores que propician que alguna vez una promesa de venta (aunque haya sido bien analizada y – en apariencia—bien formulada) no pueda ser cumplida; entonces la pregunta es: ¿qué debemos hacer para que el cliente no se moleste?

Antes de darles un consejo sobre como manejar el incumplimiento, es pertinente compartir lo que le ocasiona al cliente no cumplir con la promesa de venta.

En términos generales, lo que le provocamos al cliente son costos:

- a) **ECONÓMICOS:** pérdida de dinero, inversión adicional de dinero.
- b) **TIEMPO:** perdida de tiempo (trabajo, vacaciones, etc.), inversión adicional de tiempo.
- c) **SOCIALES:** mala imagen ante la familia, con amistades, con compañeros de trabajo.
- d) **EMOCIONALES:** molestia del cliente, frustración y muchas veces un desgaste físico y mental.

### **3.3 ¿QUÉ SON LAS ACTIVIDADES DE RECUPERACIÓN?**

Para que el cliente pueda reconsiderar volver a comprarle a un proveedor que no le cumpla la promesa de venta, requiere que los costos que le genera el incumplimiento puedan eliminarse o reducirse.

Se llama recuperación al esfuerzo de compensar al cliente cuando no se cumplió de primera instancia la promesa inicial. La mejor manera de hacerlo es:

**A. Llamarle anticipadamente para avisarle del incumplimiento.**

Lo mínimo que espera un cliente de una empresa que no le va a prestar el servicio prometido es que se le informe con la mayor anticipación posible.

Es importante señalar que al avisarle del incumplimiento, el cliente se molestará, pero no será tanto como si se entera hasta que se termina el día.

La única condición para que el aviso tenga el impacto deseado en el cliente, es que la llamada debe salir del proveedor de servicios, porque si se llega a dar el caso de que el cliente sea el que llama, experimentará la sensación de duda, engaño y puede ser –incluso- que hasta piense que nuestros argumentos son mentiras. En resumen, usted debe llamar al cliente para que funcione y no el cliente a usted.

**B. Ofrecerle alternativas para la solución del problema (y de esta forma el cliente decide), o establecer una nueva promesa.**

Es importante resaltar que en este momento nuevamente se entrará en el proceso de una promesa con los clientes, por lo que sugerimos nuevamente que se verifiquen todos aquellos elementos que sirvan de fundamento para una nueva promesa.

Se sugiere ofrecerle varias alternativas (mínimo 3), debido a que el cliente percibe cierta inflexibilidad cuando la empresa sólo ofrece una solución. Si usted ofrece varias alternativas posibles de cumplir y deja que el cliente decida, aumenta su percepción sobre la empatía de la organización y el enfoque que tienen en satisfacer a sus clientes.

**C. Cumpliendo la alternativa ofrecida o la nueva promesa.**

Es extremadamente importante resaltar que si incumplir la promesa inicial es perjudicial para los clientes y su percepción del servicio, la molestia e insatisfacción

será mucho mayor si se incumple con la promesa acordada para la recuperación.

### **3.4 COMUNICACIÓN OPORTUNA PARA REFORZAR CUMPLIMIENTO.**

Lo mejor de todo es que en estos años se ha descubierto que se puede superar las expectativas de los clientes si establecemos canales de comunicación para reforzar que sí vamos a cumplir la promesa de venta, lo que elevará la confianza del cliente en nuestra empresa.

¿Qué opinión tendrá usted como cliente si la empresa que vende cocinetas le llama a usted a las 8:00 a.m. para confirmarle que el camión está saliendo rumbo a su domicilio para entregarle la suya?

¿Acaso no se sentiría más que satisfecho?

¿No se sentiría menos preocupado? Por supuesto que sí, y le puedo asegurar que los clientes responden muy favorablemente a esta comunicación de reforzamiento; sinceramente les sorprende.

Para la llamada de reforzamiento también es muy importante mencionar que el impacto de sorpresa generado en el cliente sólo se obtiene si la llamada es originada por la empresa que presta el servicio. Si el cliente llama, el impacto no es ni la mitad de favorable.

Utilizar la comunicación con el cliente para avisarle que no se podrá cumplir la promesa de venta, y/o confirmarle que si será posible cumplirla nos ayuda a crear confianza del cliente en nuestra empresa, y al confiar en el proveedor de servicios, el cliente puede dedicar menos tiempo, dinero y esfuerzo para lograr obtener lo que pagó.

Si estamos conscientes de que el activo más importante para el cliente es su tiempo, utilizando la comunicación con él le permite optimizarlo, porque sabrá que nuestra empresa le llamará para confirmar el cumplimiento de la promesa de venta o para informarle que no será posible cumplirla.

En resumen, él no tendrá que preocuparse por llamar y tendrá más tiempo para otras actividades.

## **XII. PARTE IV**

### **ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA LA RECUPERACIÓN**

#### **OBJETIVO PARTICULAR:**

EL PARTICIPANTE APRENDERÁ HERRAMIENTAS PARA REALIZAR LA RECUPERACIÓN EFECTIVA CON TODO TIPO DE CLIENTES.

#### **SUMARIO**

- 4.1 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?
- 4.2 ATENDIENDO A CLIENTES DIFÍCILES O MOLESTOS.
- 4.3 MANEJO ADECUADO DE LAS QUEJAS.



## 4.1 ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

En uso común, estrategia se utiliza como sinónimo de: objetivo, misión, táctica, procedimiento, actividad y, llevado al extremo, como sinónimo de truco, *know how* o maña.

En general, podemos afirmar que la estrategia es el proceso de encontrar, definir y diseñar un rumbo y una propuesta de valor, en función de una visión respecto al futuro y donde la compañía tenga o pueda tener fortalezas diferenciadoras sobre la competencia, y que mejor sirva, o potencialmente sirva, a los clientes elegidos; incluyendo los arreglos e implicaciones organizacionales para construir esa posición futura.

## 4.2 CLIENTES DIFÍCILES, MOLESTOS Y DECEPCIONADOS.

Al lidiar con clientes y buscar acciones de recuperación podemos experimentar contacto con clientes

que compliquen nuestra labor, ya que puede haber clientes difíciles, molestos (irascibles) y algunos decepcionados.

En estas circunstancias, debemos tener cuidado de cómo establecemos el contacto con el cliente y de cómo obtenemos la información de los costos que le provocamos, para buscar ofrecerle opciones adecuadas para solucionar su problema.

Lo más importante que debemos recordar es el hecho de que el cliente tiene razón de estar molesto, decepcionado o escéptico, y que jamás lograremos ganarle una discusión a un cliente; bueno, tal vez sí puede ganar la discusión, pero perderá un cliente. En realidad, la clave está en entenderlo para así, verdaderamente ayudarlo.

#### **4.3 MANEJO ADECUADO DE LAS QUEJAS.**

**CLAVE 1: Permita al cliente su desahogo.**

Si usted deja al cliente que externe su versión del problema, no sólo obtendrá información valiosa sobre su malestar, los costos que le hemos ocasionado (y hasta ideas para poder recuperarlo), sino que también permitirá que su molestia o decepción se disipe, y ello le permitirá lograr tener un cliente más abierto a la negociación.

Es muy importante que usted ponga mucha atención en lo que el cliente dice, pero también recuerde que no sólo debe escucharlo activamente, sino que el cliente debe percibirlo y estar seguro de que usted lo está haciendo. Por ello le sugerimos no estar realizando ninguna otra actividad mientras el cliente le habla. La percepción del cliente es tan importante como la efectividad con la que escuchemos.

Por supuesto que no es fácil escuchar clientes que se ponen molestos y hasta nos insultan, porque nadie desea ser atacado. Sin embargo, se ha notado en encuestas que el cliente, después de su ataque de ira, que no se trata de un asunto personal, pero si la actitud

de quien lo atiende no es adecuada, entonces sí lo vuelve personal.

Incluso, algunos clientes tras su enojo experimentan una especie de “cruda moral” después de notar que perdieron la cabeza y fueron groseros e intolerantes.

## **CLAVE 2: Identificar las causas de influencia en sus expectativas.**

Cuando un cliente está molesto o decepcionado porque no cumplimos con las promesas previamente establecidas, el proceso de fijación de sus expectativas no se realizará de la misma manera que la primera ocasión. En estas circunstancias, existen otros factores que ejercen influencia en los clientes para el establecimiento de sus expectativas.

Estas son:

### **A. Influenciadores Temporales:**

Razones que elevan las expectativas de los clientes de forma temporal. Ejemplos: emergencias, problemas con servicio inicial.

Cuando lidiamos con clientes molestos o decepcionados, los clientes se vuelven más exigentes sobre la nueva promesa, puesto que el incumplimiento anterior pudo haber ocasionado alguna emergencia que provoque que no sea tan comprensivo o tan tolerante para las opciones de recuperación.

### **B. Influenciadores Permanentes:**

Razones que elevan las expectativas de los clientes de forma permanente. Ejemplo: las expectativas del cliente de su cliente.

Este tipo de factores se presentan, sobre todo, cuando tratamos con clientes que aparentemente son difíciles, puesto que sus expectativas se ven determinadas sobre todo por terceras personas.

Por supuesto que en ambos casos, el cliente espera que la empresa le preste el servicio mucho más rápido de lo que se le promete, pero conocer el origen de su expectativa permitirá hacerle notar que se tuvo actitud de servicio con él, y posiblemente prevenir problemas y/o necesidades como ésta.

### **C. Necesidades personales:**

Requerimientos individuales dictados por las características del cliente, ya sean físicas, psicológicas, sociales, culturales y hasta económicas.

### **CLAVE 3: Actividad de recuperación – información.**

En este momento, el cliente ya está listo para que usted le ayude a encontrar una solución a su problema. Sin embargo, cuando tratamos con un cliente que estaba (o todavía está un poco) molesto, decepcionado o escéptico, usted debe ofrecerle alternativas de recuperación (al igual que en los otros casos), aunque en estas circunstancias una labor de comunicación informativa con el cliente mejorará la percepción de la actitud de servicio.

Usted debe informarle la razón por las que le ofrece estas nuevas opciones, para mostrarle que entendió su problema, que son excepciones para resolverlo (situación que les fascina escuchar) y que en condiciones normales no puede hacerlo, para que el cliente la próxima vez no tenga oportunidad de establecer una expectativa mayor basada en esta experiencia previa.

XIII. PARTE V

# TÉCNICAS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

**OBJETIVO PARTICULAR:**



EL PARTICIPANTE APRENDERÁ Y EXPERIMENTARÁ QUE EL CLIENTE AL TELÉFONO REQUIERE DE ATENCIONES ESPECIALES PARA RECIBIR UN MEJOR SERVICIO.

**SUMARIO:**

5.1 ¿QUÉ ES UNA TÉCNICA?

5.2 EXPECTATIVAS AL TELÉFONO

5.3 TONO DE VOZ

5.4 SALUDO

5.5 VELOCIDAD DE RESPUESTA

## **5.1 ¿QUÉ ES UNA TÉCNICA?**

Podría definirse como el conjunto de procedimientos y recursos de que se vale alguien para conseguir su fin. Sin embargo, El nivel del método o de los métodos no tiene nada en común con el de las técnicas, entendiéndose las técnicas como procedimientos operativos rigurosos. Bien definidos, transmisibles y susceptibles de ser aplicados repetidas veces en las mismas condiciones.

## **5.2 EXPECTATIVAS AL TELÉFONO**

EJERCICIO: Promesas indirectas en la atención telefónica.



## **5.3 TONO DE VOZ**

### **A. La importancia de su voz al teléfono.**

La voz es importante cuando se atiende a un cliente de forma telefónica, ya que esta puede dar una imagen equivocada al cliente, de manera que cambie su actitud hacia quien lo atiende.

Imagine que el único elemento tangible que tiene el cliente telefónico es lo que usted le dice y cómo se lo dice; por tal motivo, el tono de voz que el cliente perciba puede influir en un cliente confiado y abierto o en un cliente desconfiado, demandante y hasta agresivo.

### **Cualidades de su voz al teléfono.**

#### **1. Concentración.**

Reflexione sobre la vez que haya charlado telefónicamente con alguien que parecía no estarle poniendo la atención debida.

¿Cómo se dio cuenta que no le ponían atención?

Interrupciones.

Solicita repetir la información.

¿Cómo se sintió?

Un cliente que está al teléfono y percibe que usted realiza otra actividad mientras lo atiende, se exalta y su nivel de exigencia aumenta, dificultando su labor para lograr la satisfacción.

En cambio, si usted pone atención al cliente que desea ser escuchado, entonces usted podrá lograr atender un cliente que será más abierto a sus promesas, acciones de recuperación o sugerencias.

## **2.- Actitud o disposición.**

¿Qué piensa cuando quien le contesta al teléfono está alterado, enojado o acelerado?

El cliente debe sentir su disposición a ayudarlo y resolverle sus problemas, mediante su tono amable y si, es posible, con una sonrisa en su rostro. La sonrisa, aunque no es observada por el cliente, si es escuchada por el mismo.

Si por alguna razón su responsabilidad o estado de ánimo no le ayuda a sonreír de manera sincera, no lo haga de manera forzada, simplemente trate de hablar de manera suave y cordial.

### **3.-Pronunciación.**

¿Qué sucede cuando alguien dice algo que usted no alcanza a entender?

Recomendaciones para una voz adecuada:

- Realice un ejercicio con un compañero para que le escuche y le evalúe.
- Evite comer, beber o fumar durante una llamada.
- Siéntese lo más correcto posible.
- Si puede, grabe su voz y después escúchela para encontrar áreas de oportunidad.

#### **4.- Recepción de información**

Cuando los clientes están dándonos información sobre su cuenta, su problema, dirección, etc., se sugiere que tome las siguientes consideraciones:

- No responda al cliente “¡sí!, ¡ajá!, ok!, ¡ya!, etc.” Si le brinda información, como su número de cuenta, mejor repítala con él para evitar confusiones, pero también para mostrar que escucha activamente.
- Asegúrese de que el cliente entiende qué información le solicita, no diga: “Motivo del reporte...”, mejor pregúntele algo menos mecánico: ¿Cuál es el motivo por el que genera este reporte?
- Por ninguna causa interrumpa a un cliente, menos si está dándole información, porque puede sentir que tiene prisa de atenderlo.

5.- Siempre pregúntele si puede hacer algo más por él, no sea usted el que termine la conversación, sino el cliente; de lo contrario volverá a notar que tiene prisa por colgarle.

## **5.4 SALUDO**

El saludo inicial es muy importante para el cliente.

Los clientes desean una respuesta.

Cualquier persona que llame desea una promesa o una alternativa de recuperación, y debe obtenerla para sentir que la llamada tuvo su finalidad útil. En caso de no poder dar una o solución en el momento, el cliente debe recibir una promesa de respuesta.

## **5.5 LA VELOCIDAD DE RESPUESTA**

En virtud de que el cliente no puede observar a quien lo atiende por el teléfono, la velocidad de respuesta durante la atención telefónica puede generar una actitud abierta o desconfiada del cliente.

Si el cliente tiene que aguardar mucho tiempo a que le contesten su llamada o a que lo comuniquen con la persona correcta, entonces puede experimentar una molestia que de seguro generará mayor dificultad para atenderlo.

### **Velocidad al contestar.**

Los expertos sugieren que el teléfono sea contestado antes del 3er timbrado, ya que después de ese tiempo, el cliente siente que no hay facilidad de contacto (empatía) y ello lo molesta.

Intente contestar lo más pronto posible al cliente; recordemos que mientras más espere el cliente, más molesto estará y más difícil será atenderlo.

### **Al comunicar con la persona indicada.**

Si yo contesto una llamada que ha sido enviada por equivocación a otras extensiones, debo estar preparado para atender a un cliente que ya está malhumorado o demandante o exigente.

¿Qué sugerimos hacer?

Si usted no es la persona indicada, entonces asegúrese de hacer sentir al cliente que usted puede comunicarlo adecuadamente, después de haberle



escuchado su inquietud. Recuerde que a un cliente malhumorado o exigente primero debemos dejarlo desahogarse.

Si usted es quien puede atenderlo, permita que se desahogue el cliente y, tras encontrarle solución a su problema, puede sugerirle su número de extensión o su número directo o puede darle su nombre para lograr que siempre se comunique con usted sin pasar por el problema de que lo comuniquen inadecuadamente otra vez.

### **Al intentar la recuperación con el cliente.**

Si para entender la problemática del cliente o para ofrecerle una solución a la misma, usted requiere llamar a otras personas, o buscar algunos documentos, recuerde que el cliente no lo ve y, aunque para nosotros 30 segundos no sea mucho tiempo, para el cliente es una eternidad y ello puede cambiar su imagen de la atención que le estamos brindando.

### **Sugerencias:**

➤ Intente convencer al cliente de que debe consultar con alguien más y que puede llevarle varios minutos y que no desea hacerlo esperar. Ofrezca reportarse en determinado tiempo (recuerde: que sea factible cumplir) y, por favor, ¡cúmplalo!, aunque no tenga la respuesta, para que el cliente confíe en que usted llamará cuando lo promete.

Si el cliente desea aguardar en la línea, es recomendable:

➤ Que no lo deje esperando con la llamada en retención (hold), porque la música es bastante desesperante para ellos. Deje que el cliente escuche que usted está trabajado en su problema y cada 30-60 segundos intente decirle algo para que no se sienta que lo deja olvidado.

➤ Si sus compañeros pueden ser agresivos y no es conveniente que el cliente escuche, ponga su llamada en retención, pero cada 30-60 segundos intente decirle algo al respecto para que note que no le han colgado, ni se han olvidado de él.

## **A. Momentos de verdad telefónicos.**

1. El saludo inicial es muy importante para el cliente.
2. Los clientes desean una respuesta.

Cualquier persona que llame, desea una promesa o una alternativa de recuperación, y debe obtenerla para sentir que la llamada tuvo su finalidad útil. En caso de no poder dar una solución en el momento, el cliente debe recibir una promesa de respuesta.

“A las 14 horas le llamo para informarle lo que podemos hacer”.

Si alguien no logra dar una respuesta al cliente, éste no confiará nuevamente en tal persona, lo que aumentará su dificultad para atenderlo.

Si no puede dar solución al problema del cliente, debe decirle quién sí, y si usted puede interceder para

que el cliente no tenga que hablar nuevamente con la persona mencionada, hágalo.

**B.- Evite que el cliente sienta que hablar contigo no sirvió de nada.**

Consideraciones especiales.

- Estos consejos son importantes siempre.
- Hay que ser más cuidadoso con el cliente nuevo o con el cliente que no lo conoce, o con el cliente que es atendido por usted por primera vez.
- Un cliente que ya lo conoce puede ser menos exigente en tiempo, en cortesía y hasta en disposición, siempre y cuando lo haya atendido satisfactoriamente. Intente hacerlo, porque un cliente menos exigente es más fácil de atender.

## XIV. CONCLUSIONES

1. Los clientes evalúan un servicio a través de cinco dimensiones:
  - Tangibles.
  - Cumplimiento (más importante).
  - Disposición.
  - Habilidades del personal.
  - Empatía.
  
2. Existen dos niveles de servicio que un cliente evalúa.
  - Nivel básico o estándar.
  - Nivel superior o excelencia en el servicio.
  
3. Los factores que influyen en el establecimiento de las expectativas de los clientes (todas dentro del control de la empresa), son:
  - Promesas directas.

- Promesas indirectas (ambiguas, poco concretas y de servicios anteriores).
  - Rol del cliente.
4. El segundo factor más importante para el cliente es la actitud de servicio que percibe del empleado que lo atiende.
  5. La actitud de servicio que evalúan los clientes como satisfactoria es aquella en donde el empleado que lo atiende le resuelve su problema.
  6. Los costos que experimenta el cliente por el mal servicio son:
    - Económicos.
    - Tiempo.
    - Sociales.
    - Emocionales.

7. Para que un cliente reconsidere volver a comprar con una empresa incumplida, se requiere reducir o desaparecer dichos costos.
  
8. La actividad de recuperación con clientes incluye:
  - Llamarle anticipadamente.
  - Ofrecerle alternativas para solucionar su problema.
  - Cumplir con la alternativa que el cliente elija.
  
9. Si nos comunicamos con los clientes para reforzar el cumplimiento de la promesa, lograremos la confianza total del cliente.
  
10. Para poder recuperar efectivamente con clientes molestos, decepcionados o difíciles:
  - Permita que el cliente se desahogue.
  - Identifique con qué elementos basó su expectativa.
  - Factor temporal.

- Factor permanente.
- Necesidades personales.
- Ofrezca las alternativas de recuperación e informe al cliente.

11. Las quejas son una oportunidad de satisfacer al cliente y representan una labor de recuperación menos compleja.



## **X BIBLIOGRAFÍA**

Quijano, Víctor; “Calidad en el servicio... cuando la actitud no es suficiente”;

Ed. Gasca-Sicco; México, D. F.; 2003.

Quijano, Víctor; “Cumplir... Enriquece”; Ed. Gasca-Sicco; México, D. F.; 2004.

Quijano, Víctor; “El cliente olvidado... los compañeros de trabajo”; Ed. Gasca-Sicco; México, D. F.; 2004.

Quijano, Víctor; “Mida eficazmente la satisfacción de su cliente”; Editorial Gasca-Sicco; México, D. F.; 2004.