



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

003607

2ej.

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

'98 FEB 23 P 17 12 21 "ACATLAN"

"LA COMUNICACION: ELEMENTO BASICO EN EL TELEMARKETING."

T E S I S

QUE PARA RECIBIR EL TITULO DE LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACION COLECTIVA

P R E S E N T A :

CECILIA CRISTINA AGUILAR PEREZ

ASESOR: MTRO. ALEJANDRO BYRD O.



ACATLAN, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

260641



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

GRACIAS

**A DIOS,
PRINCIPAL AUTOR Y GUÍA EN EL LOGRO DE ESTA META
Y DE MI PROPIA VIDA.**

**A MIS PAPÁS, BERTHA Y ANDRÉS,
QUE CONFIARON EN MÍ Y ME ALENTARON CON AMOR, PACIENCIA
Y COMPRENSIÓN DURANTE ESTOS AÑOS
DE ESTUDIO Y DEDICACIÓN,
AYUDÁNDOME A DESCUBRIR LA MARAVILLA QUE
ENCIERRA EL AMOR A LA VIDA, AL TRABAJO
Y AL CONOCIMIENTO.**

**A MIS HERMANAS, SUYÉN Y GABY,
QUE SIEMPRE HAN ESTADO Y ESTARÁN PRESENTES
EN MIS BÚSQUEDAS DIARIAS Y EN MIS EMPEÑOS.**

**A USTEDES,
DEDICO ESTE TRABAJO.**

ÍNDICE

<i>Introducción.</i>	4
<u>CAPÍTULO I.- LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.</u>	8
A) La Gestión Administrativa.	9
1.- La Organización y la Administración.	9
2.- Del Taller Artesanal a las Transnacionales.	9
3.- El Proceso Administrativo.	17
a) La Administración de los insumos.	18
b) El Factor Humano dentro del proceso.	21
4.- ¿Qué es el Grupo Financiero Bancomer?.	24
B) La Comunicación en las Organizaciones.	29
1.- Las Teorías Comunicativas.	30
2.- El Modelo Dialéctico de la Comunicación.	32
3.- La Comunicación Organizacional.	37
a) Su clasificación.	42
b) Variables que influyen en la Comunicación Organizacional.	47
4.- La Comunicación dentro de Bancomer.	50
<u>CAPÍTULO II.- EL PROCESO DEL TELEMARKETING.</u>	53
A) De las Ventas a la Mercadotecnia.	54
B) La Comercialización de un Artículo.	57

1.- Estrategia para Productos y Servicios.	59
2.- El Precio de los Artículos.	61
3.- ¿Cómo Distribuir un Artículo?.	62
4.- La Publicidad, las Relaciones Públicas y la Promoción de un Artículo.	64
C) El Telemarketing: una Nueva Alternativa de Comercialización.	66
1.- El Centro de Atención Telefónica.	72
a) La infraestructura.	73
b) El proceso del Telemarketing.	79
c) El perfil del Representante de Ventas Telefónicas.	85
2.- El Servicio en el Telemarketing.	87
3.- El Telemarketing en Bancomer.	89
<u>CAPÍTULO III.- LA COMUNICACIÓN EN EL TELEMARKETING.</u>	92
A) Primera Etapa: La Comunicación Organizacional y el Telemarketing.	96
B) Segunda Etapa: La Teoría de la Comunicación y el Telemarketing.	99
C) Tercera Etapa: Relaciones entre los Binomios Comunicación Organizacional-Telemarketing, y Teoría de la Comunicación-Telemarketing.	103
1.- Comunicación Organizacional-Telemarketing.	103
2.- Teoría de la Comunicación-Telemarketing.	109
3.- Relaciones Comunes: Comunicación Organizacional-Teoría de la Comunicación- Telemarketing.	114
Conclusiones.	117
Epílogo.	121
Anexos.	125
Bibliografía.	142

INTRODUCCIÓN

Parece que las distancias han desaparecido. Hoy en día, es posible contactar vía satélite con los países más alejados del nuestro en cuestión de segundos, haciendo uso de las innovaciones tecnológicas que siguen evolucionando a pasos agigantados. Todavía a principios de siglo, la única forma de acceder a lugares apartados era a través del telégrafo o el correo, procedimientos cada vez menos utilizados por la rápida expansión de los modernos sistemas de telecomunicación.

La ilusión que parece reducir el desarrollo del hombre y sus sociedades modernas a la emisión y recepción de "ondas" transmitidas a través del espacio es cada día más alimentada por quienes se encuentran detrás de esta creciente industria. El mundo se encuentra disponible -a partir de esta premisa- para cualquiera que cuente con una computadora, una línea telefónica y una impresora, y su manejo se limita sólo a la decisión de "oprimir un botón".

Pese a que es innegable el alcance tecnológico y el desarrollo económico que ha generado este avance, la posibilidad de acceso a los modernos sistemas de telecomunicación en las naciones del Tercer Mundo es mínima en comparación con los países que han impulsado tales sistemas. La saga entre las naciones desarrolladas y las subdesarrolladas se ha acentuado con la aplicación cada vez más frecuente de estas formas de comunicación.

La orientación de estos avances se ha dirigido en diferentes áreas, obteniendo en todas ellas buenos resultados. Estos sistemas han permitido un desarrollo económico con la expansión de algunos mercados que enfrentaban una fuerte crisis económica. Como resultado de la actualización tecnológica en las empresas, áreas aún no exploradas están creciendo con gran fuerza. La competencia del mercado -cada vez más reñida y difícil- ha encontrado en las telecomunicaciones una posibilidad de incrementar sus ingresos y ventas.

El Telemarketing es la herramienta más reciente de la Mercadotecnia que, abriendo fronteras a través de la comunicación vía satélite, está logrando excelentes resultados. El alcance geográfico que tiene esta forma de comercialización de artículos es el principal atractivo que ha propiciado su rápida expansión. Hoy en día es considerada por muchos como una panacea publicitaria que, valiéndose de estructuras y estrategias adecuadas, permite la consolidación económica de los más diversos mercados.

La experiencia iniciada en el Telemarketing en los Estados Unidos está siendo aplicada en México desde hace poco más de una década. Y debido a que los resultados obtenidos han sido satisfactorios en la mayoría de los casos, y los centros de Telemarketing siguen expandiéndose cada vez más, considero importante señalar las características de este proceso que, valiéndose de la comunicación, está logrando persuadir y modificar esquemas de compraventa y de relaciones interpersonales que había prevalecido durante mucho tiempo en nuestro país.

Considerando el acelerado crecimiento y expansión de este proceso, y teniendo en cuenta la experiencia laboral vivida durante un

año y medio dentro de uno de los centros de Telemarketing del Grupo Financiero Bancomer, surgió la inquietud de hacer este trabajo de investigación que establece la importancia de la Comunicación dentro del Telemarketing.

Esta tesis realiza un breve recorrido a través de la evolución en materia de Comunicación Organizacional, Teoría de la Comunicación y Telemarketing, para que partiendo de estos tres fundamentos teóricos, se proponga una herramienta que permita estudiar las relaciones existentes entre ellas, señalando algunas consideraciones que destacan la importancia de ambos procesos dentro de las empresas y los mercados.

El primer capítulo está enfocado al estudio de la Comunicación Organizacional. Señala la evolución de la Administración y sus distintas acepciones -modificadas con el paso del tiempo- y concluye con los recientes enfoques que destacan la importancia de la Comunicación dentro de una empresa como alternativa para incrementar su productividad. Dentro de este capítulo también se contemplan las características del proceso comunicativo como tal, señalando sus elementos y las relaciones establecidas por la Teoría de la Comunicación para poder fundamentar el análisis del Telemarketing como un proceso comunicativo.

En el segundo capítulo se aborda la evolución de la Mercadotecnia y las tendencias de la comercialización de los artículos, concluyendo con el surgimiento del Telemarketing como la más reciente de ellas, señalando sus características, elementos, condiciones, estructuras, relaciones internas y externas, y los fines para los que puede ser utilizado.

El tercer capítulo constituye un análisis que reúne los elementos de las tres áreas estudiadas (Comunicación Organizacional, Teoría de

la Comunicación y Telemarketing) relacionándolas entre sí a través de la aplicación de una herramienta construida para tal fin. A partir de este análisis, se establecen los puntos comunes entre la Teoría de la Comunicación y el Telemarketing (que lo fundamentan como un proceso comunicativo), entre Comunicación Organizacional y Telemarketing (que lo ubican como una proceso que forma parte de la estructura comunicativa de una empresa) y entre las tres variables (señalando algunos puntos comunes entre las tres vías teóricas propuestas a lo largo de la investigación).

Como esta investigación surgió de la experiencia laboral vivida dentro del Centro de Atención Telefónica Hipotecaria en Grupo Financiero Bancomer, se incluyen dentro de la misma algunas características propias de esta empresa que permiten observar la relación entre las bases teóricas expuestas y el funcionamiento práctico de los centros de Telemarketing. Estas referencias son generales y breves, dado que la intención de este trabajo no es la investigación exhaustiva de un Centro de Atención Telefónica específico (el de Bancomer, en este caso), sino el fundamento teórico que establezca la relación entre la Comunicación y el Telemarketing, que pueda servir como punto de partida para la posterior realización de investigaciones en este campo tan amplio.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

¿Cuántas de las actividades que realizamos al día están enfocadas a relacionarnos con nuestro entorno y las personas? ¿A cuántas organizaciones diferentes pertenecemos y acudimos cotidianamente? ¿Existirían estas organizaciones si la comunicación no se estableciera entre sus miembros?

Muchas y muy variadas investigaciones se han realizado en torno al estudio de estos dos fenómenos sociales. Todas ellas han puesto al descubierto aspectos innovadores en ambas áreas, y en los últimos años, los investigadores han profundizado en la relación e interdependencia que guardan entre sí ambos conceptos.

La rápida expansión y el proceso evolutivo de las organizaciones empresariales responden al ritmo cambiante que las sociedades exigen, y se reestructuran constantemente para poder enfrentarse al ámbito nacional e internacional. Esta necesidad de adaptación ha originado la búsqueda y estudio de diferentes procesos que, estando involucrados con las empresas, pueden ser utilizados de manera favorable dentro de las mismas. Una de estas nuevas alternativas o rutas de desarrollo es el

fenómeno comunicativo y su importancia dentro el desarrollo empresarial, en el que se han encontrado posibilidades de expansión y crecimiento tanto al interior como al exterior.

La comunicación constituye un elemento importante para el logro de los fines de una empresa, ya que a través de ella puede mejorarse el contacto con su entorno y, al mismo tiempo, satisfacer las necesidades internas para obtener mejores resultados.

En este capítulo presentaremos un breve recorrido por algunas de las investigaciones que se han realizado en materia de comunicación, así como aquellas referentes al desarrollo de las organizaciones, contemplando por supuesto sus distintos momentos específicos, sus límites y aportaciones. También señalaremos las principales características y funciones que cumple la comunicación al interior de una empresa, y la importancia de visualizar los alcances y límites de la gestión Comunicación-Administración para el desarrollo empresarial.

A) LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

1.- La Organización y la Administración.

Los objetivos más complejos se logran si existe un grupo de personas que trabajen y participen conjuntamente hacia la meta. Hay muchas actividades que podemos realizar solos, pero que forman al mismo tiempo parte de un proceso global que involucra a otras personas y otras actividades individuales para lograr trabajos más complejos.

Un equipo de personas que persiga el logro de un fin común a partir de la conjunción de varios trabajos individuales, permite sumar esfuerzos y lograr resultados globales benéficos. "Un conjunto organizado

corresponde a cualquier grupo de hombres, constituido conscientemente, con el propósito de alcanzar determinados objetivos”¹.

Para crear una organización se requiere de un grupo de personas (que puede ser una díada, o cientos de ellas) que persigan el logro de metas u objetivos previamente establecidos, y que decidan asociar su trabajo para lograrlo.

“La unión hace la fuerza”, dice el refrán popular; pero no basta únicamente con la unión para lograr un fin. Toda organización debe contar con la estructura que garantice orden y buen funcionamiento. “Es necesario que exista un método o plan para lograr las metas perseguidas, y líderes o gerentes sobre los que recaiga la responsabilidad del logro de los objetivos”².

La dualidad del concepto “organización” abarca la conjunción de personas que buscan el logro de un objetivo, y además implica las acciones que deben adoptarse para trabajar en su búsqueda. Así, una organización involucra “las reglas, procedimientos y dispositivos de coordinación y distribución de tareas y responsabilidades dentro de un conjunto de elementos estructurales”³.

La Administración surgió como consecuencia de la evolución de las organizaciones empresariales, y ha pretendido a lo largo de su desarrollo satisfacer los requerimientos de las mismas. Por ello es pertinente realizar un breve recorrido por este proceso evolutivo para poder comprender cómo fue estructurándose como una ciencia fundamental en el desarrollo de las empresas.

¹ Bartoli, Annie Comunicación y Organización, p 18

² Stoner, James Administración, p 7

³ Por elementos estructurales se entienden los valores, los manuales de procedimiento, las diferencias demográficas dentro del conjunto organizado, y todo aquello que resulte útil para darle funcionalidad al mismo Bartoli, Annie. Op Cit, p 22

2.- Del Taller Artesanal a las Transnacionales.

A pesar de que el origen de las organizaciones humanas se remonta a la fundación de los primeros grupos sociales, las empresas comenzaron a constituirse como tales a partir de la Revolución Industrial europea, que trajo consigo el establecimiento de las primeras industrias formales. El crecimiento económico generado por este desarrollo científico y tecnológico constituyó uno de los pasos fundamentales para la evolución social en todos sus aspectos, y con ello, se hizo necesaria la creación de nuevas formas de organización.

Los viejos talleres artesanales fueron sustituidos gradualmente por las fábricas de producción en serie que requerían de una organización más compleja en la medida en que fueron incorporando más empleados. Como consecuencia, se crearon jerarquías laborales, roles y funciones distintas a las de los talleres artesanales, que por tener una estructura casi familiar, contaban con menos de una docena de empleados.

En este escenario inexperto y azaroso los primeros investigadores en materia administrativa comenzaron a buscar formas de incrementar la productividad, y con ello, las ganancias: medían tiempos, establecían recompensas económicas y gratificaciones extras cuando las metas de producción establecidas se rebasaban. Fue entonces cuando surgió la que es considerada como la primera Corriente o Escuela de la Administración, la Escuela Clásica, que se desarrolló a finales del siglo XVII con experimentos científicos que conformaron las primeras bases metodológicas del estudio del desempeño productivo del personal de las empresas.

Esta corriente, sustentada por Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber, se basó en la recién descubierta "división del trabajo": la especialización de tareas y funciones, y el estricto control por escrito de

los resultados obtenidos, permitían medir los tiempos de labor para incrementar la productividad del personal al máximo.

Los estímulos económicos se consideraron como la motivación más efectiva para incrementar la producción, excluyendo la posibilidad de que el hombre pueda tener otras expectativas o motivaciones que no tengan su raíz en lo económico. La comunicación cumplía para esta Escuela un papel meramente informativo que permitía establecer los métodos para que las tareas se cumplieran debidamente.

Las empresas que emplearon estos sistemas se vieron beneficiadas con el desarrollo tecnológico que se derivó de la medición de tiempos; pero los empleados disminuyeron sus niveles productivos aún cuando obtenían beneficios monetarios debido a la excesiva rigidez y control de sus labores, y a la monotonía que implicaba la realización de un mismo trabajo durante un largo periodo de tiempo -como planteaba esta tendencia administrativa-. En la actualidad, "el análisis de los procesos de producción ha demostrado los inconvenientes de la rigidez, considerada freno indiscutible en el desarrollo de la capacidad de cambio de la organización y en los recursos creativos de los hombres"⁴.

En la búsqueda de nuevas variables que permitieran mejorar el desempeño de los trabajadores, un grupo de investigadores se dio a la tarea de considerar el aspecto humano de los empleados, bajo la premisa de que toda persona necesita reconocimiento, motivación y gusto por lo que se realiza. Así surgió otra corriente de pensamiento que estableció las bases de lo que hoy conocemos como Psicología Industrial: la Escuela del Comportamiento o de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo, con sus experimentos en Hawthorne, demostró que el rendimiento de las personas depende en gran medida de que se sientan tomados en cuenta por sus jefes. Abraham Maslow estableció una

pirámide que señala las cinco necesidades básicas del hombre, mismas que van desde la subsistencia hasta la necesidad de reconocimiento. Otros investigadores (entre los que podemos mencionar a Likert, Herzberg y Münsterberg) avanzaron en el estudio de los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en la productividad, los estilos de autoridad, y el análisis de necesidades personales (de estos estudios se obtuvieron las pruebas que se aplican actualmente para seleccionar al personal).

No obstante que el sustento psicológico y sociológico de estas tendencias representaron un cambio radical en la forma de ver a los integrantes de una empresa, esta corriente encontró sus límites al enfrentar la complejidad propia del hombre. Sus teorías no se desarrollaron completamente, además de que la idea de demostrar a los trabajadores la importancia que tenían para la empresa no pareció ser suficiente porque ellos mismos no se consideraban necesarios para el desarrollo de la organización.

La apertura hacia el factor humano en estas investigaciones llevaron hacia una nueva interpretación de las relaciones dentro de la empresa: **el Movimiento Sociológico**, surgido en los sesenta, intentó demostrar que el hombre no sólo se mueve dentro de la organización empresarial, sino que también forma parte de muchos otros círculos con los que se relaciona y que influyen necesariamente en su desempeño laboral.

Contraria a la aportación de Max Weber respecto a la funcionalidad de la burocracia, Crozier y Gouldner sostuvieron que "el sistema burocrático es problemático, se opone al dinamismo, la innovación y la motivación. Una situación organizativa jamás debe constreñir totalmente a los sujetos"⁴. La flexibilidad se plantea como una necesidad para lograr

⁴ Idem, p 33

⁵ Idem, p 39

la participación activa de los elementos de la organización, comunicándoles las decisiones y estrategias a seguir, así como las estructuras de que forman parte. La comunicación se transforma en una herramienta para el logro de los objetivos globales de la compañía, ya que el líder ayudará a sus seguidores a alcanzar sus metas personales, ejerciendo la dirección y el apoyo necesario para garantizar que el trabajo individual pueda canalizarse hacia las metas generales proyectadas⁶.

El movimiento sociológico aportó las primeras ideas de que el formalismo en las relaciones empresariales no debe ser excesivo, y que la organización debe adaptarse continuamente a su entorno. Esta idea dio paso a un nuevo concepto que aún influye en el enfoque del actual desarrollo organizacional: el enfoque sistémico.

La Teoría de Sistemas aportó a la ciencia administrativa la idea de que la organización está conformada por una serie de elementos que se interrelacionan entre sí, por lo que cualquier modificación en alguno de sus elementos influye en todo el conjunto organizado⁷. Esta relación dependiente entre sus partes no sólo se da hacia el interior de la empresa, sino también con el entorno que influye en su desarrollo: si algún elemento externo cambia, la organización se adaptará para enfrentarlo.

La relación entre el entorno y la organización se establece cuando ésta recibe insumos del exterior (materia prima) para procesarlos o transformarlos (en los diferentes subsistemas que lo integran), y después regresarlos nuevamente al exterior en forma de productos (bienes y/o servicios). Esta lógica manifiesta la dependencia que existe entre la

⁶ Stephen Robbins señala que la Teoría del Camino-Meta es un vehículo eficaz para poner en práctica un proceso que permita el logro de objetivos individuales generando con ello una respuesta favorable en los integrantes de la empresa, ya que la satisfacción individual deriva en una motivación que siempre se ve reflejada en los resultados globales. "Es de gran trascendencia establecer caminos claros que lleguen a las metas buscadas para optimizar el trabajo, y optimizar tiempo y esfuerzo" (Comportamiento Organizacional, p. 258-259)

empresa y los sistemas que la rodean (relación entre empresa y mercado, empresa y sociedad, empresa y gobierno, etc.), lógica que genera un intercambio recíproco y abierto.

Esta nueva visión originó que los integrantes de una compañía fueran considerados como elementos activos que ajustan su participación a los requerimientos del departamento en específico, y de la empresa en general. En este sentido, los gerentes y mandos superiores tienen la tarea constante de orientar las funciones asignadas tradicionalmente por un organigrama, para transformarlas en acciones que permitan el engrane del departamento o sección que manejan con la "maquinaria" total de la empresa. Por otra parte, los administradores deberán tener siempre en cuenta que los factores externos y personales influyen en el desempeño de sus integrantes afectando su relación hacia el interior de la empresa. La comunicación juega un papel de guía y enlace entre el contexto externo y el interno estimulando la expresión de sentimientos y necesidades personales, mismos que pueden ayudar a delimitar y tener en cuenta los factores que influyen en el comportamiento y desempeño de los empleados, creando así una perspectiva sistémica de las relaciones entre organización y entorno exterior⁷.

A partir de esta nueva teoría, los gerentes y directivos descubrieron que no sólo es necesario considerar la importancia de los trabajadores dentro del proceso, sino que hay que crear estrategias de desarrollo global que tomen en cuenta la interrelación existente entre los subsistemas que integran a la empresa, por un lado, y por otro, las condiciones de los sistemas externos que afectan directamente las decisiones, los resultados y la planeación del futuro de la empresa.

⁷ Stoner, James *Op. Cit.*, p. 49

⁸ Weil, Pascale *La Comunicación Global Comunicación Institucional y de Gestión*, p. 118-119.

El Desarrollo Organizacional es la tendencia administrativa más reciente que establece la necesidad de planear y establecer una estructura que sea funcional, realizando periódicamente evaluaciones que permitan corregir y modificar acciones para orientar constantemente a la empresa hacia el rumbo que se persigue.

Dentro del contexto del Desarrollo Organizacional, se contemplan variables como:

a).- **La planeación estratégica** que no se refiere solamente a procedimientos y programas, sino que "se inscribe en el marco de las orientaciones políticas y en la determinación de un sistema de objetivos y criterios de acción que orientarán la actividad de la empresa"⁹.

b).- **La administración por objetivos**, que propone la división de los objetivos generales de la empresa en funciones delegadas y misiones departamentales y/o individuales que en conjunto, permitan lograr las metas fijadas. Esta administración requiere de una comunicación abierta y eficiente que establezca claramente los objetivos propuestos, los métodos para lograrlos, las funciones particulares para sus integrantes, y las formas de control y evaluación del proceso total.

Este recorrido teórico nos permitió contemplar que la evolución de la teoría administrativa ha sido paulatina y complementaria entre sí. No obstante la continuidad de este proceso, pueden observarse diferencias muy claras entre unas y otras tendencias, aunque en los últimos años parecen desvanecerse los límites y encauzarse los esfuerzos de manera conjunta en beneficio de la Teoría Organizacional, buscando con ello un mejor funcionamiento del proceso administrativo de las empresas.

⁹ Bartoli, Annie *Op. Cit.*, p. 42

3.- El Proceso Administrativo.

A pesar de que los enfoques en el estudio de las empresas se han modificado, las fases que constituyen a la Administración se han mantenido constantes, y siguen siendo la columna vertebral de las empresas, ya que a través de ellas se logran los objetivos planeados y se pueden hacer las modificaciones pertinentes en plazos oportunos.

Una organización subsiste siempre y cuando esté bien organizada -valga la redundancia-. Si se cuenta con la gente necesaria para trabajar, pero se carece de elementos que permitan orientar, distribuir y conjuntar efectivamente los esfuerzos realizados, es imposible lograr las tareas fijadas en un principio. Y en la organización de una empresa, la Administración se ha convertido en la pieza clave para planear, organizar, dirigir y controlar las acciones hacia el logro de las metas previstas.

La Administración distribuye las funciones, tareas y obligaciones que deben proyectarse previamente a partir de una meta o metas específicas; a través de una supervisión adecuada, vigila la realización de éstas, y la evaluación y control de resultados hacen posible eliminar errores y establecer los cambios necesarios para mejorar el proceso.

Además de que la Administración estructura y establece los pasos a seguir para lograr las metas de una empresa, sirve también como una "vía de escape" para encausar la tendencia a la rigidificación y a la innovación. Éstas son resultado del trabajo diario en la organización y sólo a través de la renovación constante que plantea la Administración se evita que generen conflictos y baja productividad.

En toda organización se requiere la cohesión necesaria para aportar un grado de orden que contrarreste los fenómenos de entropía (degradación de la energía)¹⁰. Cualquier empresa tiende a tener conflictos

¹⁰ ídem, p 21

en su interior por la interacción entre sus miembros -que son distintos entre sí-. El estrés cotidiano, la presión de la competencia externa, el ambiente hostil o adverso y otras circunstancias generan con el tiempo relaciones rígidas entre los integrantes que influyen en el desempeño organizacional. La Administración interviene estableciendo nuevos procesos de interacción que permitan contrarrestar este efecto, consecuencia del paso del tiempo.

Además de esto, la ciencia administrativa orienta constantemente las tendencias que permitan evolucionar y hacer crecer a la empresa, tanto en el ámbito externo como en el interno. Esta capacidad de adaptación al ambiente se logra a través de la correcta aplicación de políticas y procedimientos que respondan a las necesidades específicas de un momento determinado.

A continuación explicaremos las fases que constituyen el proceso administrativo para poder comprender por qué es un eje fundamental en las empresas, señalando paralelamente la importancia que tiene el factor humano y la comunicación dentro de este proceso.

a) La Administración de los Insumos.

Los cuatro principios fundamentales de la Teoría Administrativa, creados a fines del siglo pasado, son los siguientes:

- **Planeación.** Es el período en el que se establecen los objetivos que busca la empresa, y los procedimientos que se aplicarán para alcanzarlos. La planeación define el rumbo que tomarán las acciones, los periodos de tiempo y la distribución de recursos, estableciendo el plazo para conseguir las metas esperadas (dicho de otro modo, es proyectar las estrategias para el logro de objetivos).

- **Organización.** *Consiste en generar una estructura (tecnológica, humana, política, etc.) que resulte funcional para poder cumplir con las expectativas contempladas y los programas planeados.*
- **Dirección.** *Implica la motivación, liderazgo y guía para apuntalar las acciones del grupo de personas o sectores que constituyen la organización hacia el rumbo que lleva la empresa: "la dirección exige la capacidad de lograr que los miembros de la empresa contribuyan a alcanzar los proyectos establecidos"¹¹.*
- **Control.** *Última etapa del proceso administrativo que abarca la evaluación y confrontación de los resultados obtenidos en un periodo determinado de tiempo con respecto a la meta trazada. Implica establecer parámetros de rendimiento, estrategias de detección de errores y deficiencias dentro del proceso, así como las medidas de corrección de los mismos.*

Además de contar con una estrategia bien planeada, y con la estructura necesaria para lograrla a través de una buena dirección, cualquier organización debe considerar otros factores que pueden influir en el éxito o fracaso de los proyectos establecidos, tales como la cultura organizacional y el comportamiento o conducta de las personas involucradas en el proceso administrativo, entre otros¹².

La estrategia y la estructura guardan una relación de mutua influencia, ya que para elegir una estrategia es necesario considerar cómo se encuentra estructurada la empresa. De la misma forma, para

¹¹ Ítem, p 26

¹² "La cultura empresarial es lo que distingue a una organización de otra, y se forma por el estilo de dirección, sistema de valores, usos, historia, personalidades que la conforman, etc. Estos factores culturales influyen en la mayoría de las estructuras comunicativas y comportamientos individuales. La cultura de la empresa transmite hábitos, mitos y ritos, tabúes, estilo de dirección y comportamiento" Cabe destacar que existe una relación recíproca entre la cultura organizacional y la individual, ya que la primera influye en el individuo, pero éste la enriquece con sus formas específicas de ser, de vivir, de actuar (Bartoli, Annie, Op. Cit., p 128)

establecer estructuras pertinentes se requiere de la existencia de una estrategia previa que determine tal decisión¹³.

La apertura a la interacción con otros sistemas que influyen en la organización (sistema social, sistema económico, sistema político, sistema del mercado, etc.) y la adaptación interna constante que permita responder a los cambios que genera la interrelación de los subsistemas internos (relaciones interpersonales, jerarquías, contextos culturales, ambiente empresarial), son acciones importantes para mantenerse en constante renovación, y preparados para enfrentar los cambios que se presentan en este ámbito.

La finalidad principal de una empresa es satisfacer las demandas de un mercado que solicita productos y/o servicios específicos, meta que se hace posible cuando se transforman los recursos del ambiente externo en objetos consumibles. El proceso de transformación de insumos para generar productos y/o servicios sigue estos pasos:

- * Planeación Estratégica (propósito fundamental, misión y objetivos generales y particulares).*
- * Determinación de los Subsistemas que involucra el Proceso.*
- * Establecimiento de Planes y Programas para ejecutarlo.*
- * Control y Evaluación de Productividad y Resultados.*

Hasta aquí se ha intentado mostrar la trascendencia que tiene una correcta proyección y aplicación del proceso administrativo en una empresa. No obstante, la teoría no es la única alternativa posible para este tipo de acciones: el personal de los diferentes departamentos hace

¹³ Munter, Mary Guide to Managerial Communication p 39

posible que todo lo anterior se lleve a cabo y pueda ser medido conforme a su funcionalidad.

b) El Factor Humano dentro del Proceso.

El elemento más importante de una empresa, más allá de los insumos, los productos y del mismo proceso administrativo, lo constituye el factor humano: de no ser por la asociación de las personas y su trabajo conjunto, las empresas no lograrían ninguno de sus objetivos, y perderían su razón de ser.

El factor humano se organiza en una empresa por medio de estructuras de mando que se encuentran divididas de acuerdo con las funciones asignadas para cada persona. Los organigramas ayudan a los directivos a distribuir los diferentes departamentos o divisiones generales en rangos más pequeños de autoridad, facilitando así el control global de la empresa, la evaluación de su desempeño y la planeación de proyectos.

Dado que el organigrama es una estructura gráfica que indica el flujo de autoridad y responsabilidad de diferentes áreas y centros de mando dentro de la empresa, muchos administradores lo consideran como un "pilar fundamental" dentro de la organización. Pero ésta es una visión demasiado favorecedora para un diagrama de flujo jerárquico - como lo es el organigrama-, dado que los integrantes de la empresa asumen una serie de responsabilidades y compromisos que van más allá de una jerarquía autoritaria.

La elaboración de los organigramas debe tener su origen en una cuidadosa planeación, ya que los mandos superiores -gerentes y jefes diversos- serán los encargados de guiar y enfocar las acciones del resto del personal, considerando los recursos humanos de los que se dispone

para el logro de las metas planeadas y equilibrando los objetivos perseguidos para poder trabajar en equipo con eficacia y eficiencia (la eficacia implica la rapidez, creatividad y desempeño óptimo en el trabajo, orientado siempre hacia el objetivo proyectado; la eficiencia se refiere a la maximización de los recursos de que se dispone para el desarrollo de los proyectos. Así, un empleado puede ser muy eficaz -trabajar dentro de límites inmejorables de calidad y tiempo- sin ser eficiente -generando desperdicios o gasto extraordinario dentro de los presupuestos, o viceversa. Una empresa busca cumplir ambas condiciones para reducir costos y obtener los mejores resultados)¹⁴.

Un gerente es eficaz si logra las metas que se le asignaron dentro del periodo establecido, y es eficiente si optimiza los recursos de que dispone, manteniendo satisfecho al personal que tiene a su cargo. Los gerentes son puntos de apoyo para orientar los esfuerzos individuales hacia un fin común y por ello, deben tener determinadas habilidades que les permitan dirigir el rumbo de la empresa y obtener resultados positivos.¹⁵

Resulta complejo establecer de un modo acabado los aspectos humanos que deben considerarse para lograr el funcionamiento del proceso administrativo. Los miembros de una organización empresarial suelen encontrarse involucrados en otro tipo de organizaciones paralelas en su vida cotidiana, situación que influye directamente en su forma de actuar y de ser, e indirectamente, en su desempeño laboral. Así, los gerentes deben tener una amplia visión de las variables que pueden desviar los resultados esperados, e instrumentar políticas que les permitan prever -en la medida de lo posible- disfunciones dentro de los procesos administrativos.

¹⁴Stoner, James *Op Cit*, p 10

¹⁵ Al respecto, James Stoner hace énfasis en algunas cualidades innatas que deben tener los gerentes para realizar mejor sus funciones "Los gerentes deben tener voluntad y aptitud para administrar a la gente, capacidad de influir en los demás y ser empáticos" A partir de su trabajo, los gerentes adquieren ciertas habilidades como el trabajo por equipo, la capacidad de análisis y la toma de decisiones difíciles (*Op Cit*, pp 25-27)

Una de las alternativas para prevenir desajustes dentro del proceso es la comunicación. Si los integrantes de una organización conocen las metas que deben lograr, por un lado, y por otro, las estrategias para conseguirlas, las posibilidades de establecer la integración de un trabajo conjunto se incrementan. Sin embargo, existen empresas que consideran innecesario comunicarles a sus trabajadores estas situaciones, partiendo de prejuicios respecto a la incapacidad de los empleados para comprender este tipo de información, o bien, apoyados en una desconfianza respecto al uso que podrían darle a la información proporcionada -tal vez podrían "venderla" a la competencia-. Esta desconfianza genera desinformación en el personal, y deteriora la credibilidad hacia los gerentes, hacia la empresa, hacia la misión que se persigue, e incluso, puede poner en duda el papel que desempeña cada persona dentro del proceso.

No obstante la desconfianza generalizada que despierta esta aseveración, consideramos que la comunicación hace posible el proceso administrativo, ya que integra las funciones de la empresa y el personal dentro de la misma, y la vincula con su ambiente. Al exterior, la comunicación le permite relacionarse con clientes y consumidores, y determinar -a partir de este intercambio- las acciones a seguir, considerando factores como la competencia, los clientes y proveedores, el desarrollo tecnológico y los aspectos sociales, económicos y políticos que la rodean. Al interior de las organizaciones, la comunicación hace posible el logro de las metas establecidas dentro de un marco de armonía y rendimiento.

En los últimos años los teóricos de la Administración encontraron un vínculo importante de esta área con la Comunicación, encontrando en

ella la posibilidad de desarrollo grupal y crecimiento personal que se traducirá en una exitosa fórmula de administración de empresas.

Teniendo en cuenta el recorrido realizado hasta este momento por las teorías administrativas, haremos una breve síntesis que contemple el origen y la evolución del Grupo Financiero Bancomer desde su creación hasta la fecha, misma que consideramos pertinente como un antecedente en el estudio del proceso del Telemarketing que realizaremos más adelante.

4.- ¿Qué es el Grupo Financiero Bancomer?

El Banco de Comercio S.A. fue una de las primeras instituciones de crédito que surgió en el país, e inició sus operaciones en 1932. Como todas las empresas de su tipo, cumple un papel de intermediario entre el público que aporta sus recursos a la actividad económica productiva a través de ahorro e inversiones diversas, y el público solicitante de créditos para desarrollar actividades diversas¹⁶.

Su evolución y crecimiento se dio en un lapso muy corto de tiempo: para 1934 ya contaba con filiales en Puebla y Guadalajara, y las gestiones iniciadas en 1933 se vieron coronadas en 1937, cuando se logró establecer representaciones en Nueva York y Madrid, consolidadas en 1955.

La expansión del Banco de Comercio hizo necesario un cambio de denominación que abarcara las diferentes plazas cubiertas. Así surgió en 1956 "Financiera Bancomer", misma que cambió posteriormente a "Seguros de México Bancomer", "Hipotecaria Bancomer", "Inmobiliaria Bancomer", "Arrendadora Bancomer" y "Casa de Bolsa Bancomer"¹⁷.

¹⁶ Grupo Financiero Bancomer, Manual de Inducción Banca de Servicios, p 1

¹⁷ Idem, p 2

En noviembre de 1977 surgió "Bancomer S.A.", institución que encabezó al Grupo Financiero que incluía una aseguradora, una arrendadora, una Casa de Bolsa y una inmobiliaria. El crecimiento la había consolidado como una de las dos instituciones más fuertes del país en el ámbito crediticio. Su desarrollo le permitió incorporarse al sistema automatizado de información bancaria llamado "On Line", que permitió la simultaneidad entre el servicio y el registro de operaciones, y para 1981, su incorporación al sistema "Swift" lo conectó a la red internacional de telecomunicaciones que establecía contacto entre 700 bancos distintos de todo el mundo¹⁸.

En 1982 el Gobierno de la República decretó la nacionalización de la banca, por lo que durante el lapso de casi diez años la expansión de esta empresa se detuvo. Implementaron nuevos instrumentos de inversión, y agregaron Factoraje Bancomer a su grupo.

En 1990 el entonces presidente Carlos Salinas envió al Congreso de la Unión la iniciativa que permitía establecer el régimen mixto en la prestación del servicio público de la banca y crédito, y la aprobación de esta iniciativa abrió la posibilidad de poner a la venta acciones de la empresa. De la subasta resultaron ganadores los accionistas del Grupo Visa-Vamsa, Eugenio Garza Lagüera y Ricardo Guajardo Touché, mismos que tomaron posesión de sus cargos en noviembre de 1991¹⁹.

Para 1992, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorgó la autorización al Grupo Financiero Bancomer para iniciar sus operaciones bajo esta denominación, iniciando así un proceso de reestructuración interna y externa para apuntalar hacia la preferencia dentro de los nuevos mercados financieros privados del país.

1994 representó un año decisivo para el Grupo, dado que durante el mismo se iniciaron nuevos procesos de capacitación del personal para

¹⁸ Idem, p. 4

¹⁹ Idem, p. 7

ofrecer una mayor calidad, mejor servicio y rapidez en la atención a los clientes, al tiempo que se establecieron y difundieron la nueva Visión, Misión y Valores de Bancomer²⁰. Además de celebrar el aniversario 62 con 912 sucursales y mil 629 cajeros funcionando en el país, Bancomer inició en 1995 un proceso de reestructuración de créditos, para los que utilizó una red de Telemarketing que ya había sido probada como punto de enlace entre el cliente y el banco a través de Banca por Teléfono (de la que hablaremos con mayor amplitud más adelante).

Para reforzar su capacidad crediticia y su alcance internacional, firmó una alianza estratégica con el Bank of Montreal, convenio que le permitió fortalecerse y asociarse posteriormente con Unicom (Bancomer Valores Industriales, GTE y Telefónica Internacional de España) y Alestra (Alfa y AT&T) para agregar a sus inversiones los servicios de telecomunicación.

Aunado a este crecimiento administrativo, se implementaron en ese mismo año nuevos conceptos, tales como el proyecto "Amanecer" (SAR) y Sucursales Comunitarias para ampliar su cobertura y servicio. Actualmente, Grupo Financiero Bancomer se encuentra integrado por las siguientes empresas:

- 1. Bancomer, S.A.- Proporciona servicios bancarios y financieros, dividiendo los servicios que ofrece de acuerdo con el tipo de mercado que pretende cubrir.**

²⁰ El Manual de Inducción de Banca de Servicios establece que la Misión, la Visión y los Valores son fundamentales dentro de las metas de Bancomer. "La Misión no es una meta en sí misma, sino una guía para las acciones". Dentro de ella "se encuentran integradas las estrategias de la empresa, sus políticas o enfoques" (p 18). Las tres misiones guía son: ser la mejor opción en el mercado financiero, ofrecer a los empleados un desarrollo integral, y obtener un rendimiento económico atractivo para los inversionistas. La Visión "es crear mentalmente una imagen de lo que debe ser el desempeño laboral, y de lo que aportamos como empresa para apoyar el desarrollo del país" (p 19). Ésta se establece considerando el desarrollo personal de los empleados, la calidad y el servicio a los clientes, la relación con otros organismos públicos y privados, la administración de riesgos y la imagen pública, considerando la permanencia de una infraestructura que permita una rentabilidad benéfica para mantenerse dentro de los mejores grupos financieros del mundo. Respecto a los Valores, éstos "determinan las características que constituyen virtudes necesarias para vivir el trabajo con entusiasmo y alegría" (p 22). La honestidad, lealtad, prudencia, austeridad, justicia, creatividad, espíritu de servicio y responsabilidad, son las cualidades que Bancomer considera necesarias en las personas que laboran dentro de la institución.

2. **Seguros Bancomer.** *-Pone a disposición del público productos sencillos que permitan protegerse a sí mismos, a sus familiares y su patrimonio, brindando también asesoría y orientación vía telefónica.*
3. **Fianzas Monterrey-Aetna.** *- Se encarga de otorgar fianzas que cubran responsabilidades adquiridas por los clientes que las solicitan.*
4. **Seguros Monterrey-Aetna.** *- Cubre primas y fragmentos de mercado que por sus características, no pueden ser cubiertos mediante Seguros Bancomer. Una aseguradora no limita a la otra, sino que la complementa.*
5. **Casa de Bolsa.** *- Permite la inversión en mercado de valores para grandes inversionistas, así como la venta y compra de acciones.*
6. **GFB Servicios.** *- Aquí se agrupan VAMSA (servicios de asesoría, normatividad y control en finanzas, administración y sistemas de computación para empresas), Meximed (cobertura de Gastos Médicos de Seguros Monterrey Aetna), Asesores en Promoción Segunómima (apoyo en comercialización de bienes y servicios) y Multiasistencia (atención y servicio a clientes que cuentan con seguro contratado con la empresa).*
7. **Almacenadora Bancomer.** *- Custodia bienes y mercancías como prenda de algún crédito contraído con el banco.*
8. **Factoraje Bancomer.** *- Financia a empresas a través de la compra de sus cuentas por cobrar.*
9. **Casa de Cambio.** *- Compraventa de divisas.*
10. **Crédito Familiar.** *- En asociación con Commercial Credit (subsidiaria del Grupo Travelers de Estados Unidos) trabaja en el otorgamiento de crédito a personas físicas con salarios mínimos²¹.*

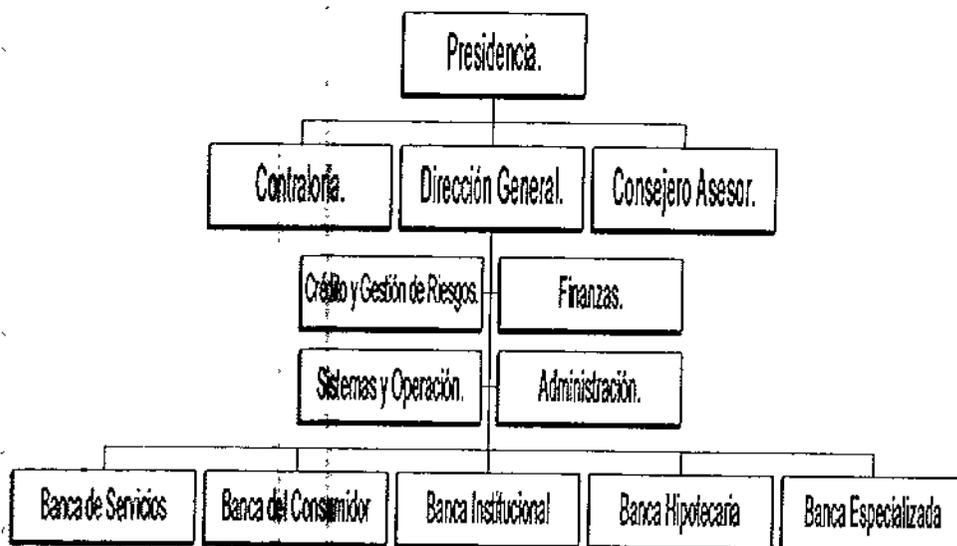
Un Grupo tan grande requiere de una buena administración y de un proceso que organice y coordine los distintos esfuerzos para obtener

²¹ *Idem*, p 8-9

beneficios. La cantidad de personas que trabajan dentro de Bancomer es tan grande, que se necesita una gran cadena de jefes, supervisores, gerentes y directores de departamentos y áreas, que a su vez, informen a los altos directivos los resultados obtenidos.

Bancomer S.A. utiliza el Telemarketing en muchas de las operaciones crediticias que realiza. Aunque no es la única empresa que se sirve de éste dentro del Grupo, es importante destacar que su aplicación en el contacto directo con el cliente lo ha convertido en una herramienta propia del servicio y la atención.

El proceso Administrativo se lleva a cabo a través de las diferentes bancas que lo constituyen, y que se encuentran organizadas de la siguiente manera:



Cada una de las Bancas mencionadas trabaja de manera independiente, pero sin desligarse de las metas comunes de la empresa. Los manuales de procedimiento sirven para unificar criterios, y las

políticas y perfiles de selección de personal obedecen a un eje común, que se decide a partir del tipo de trabajo que desempeñará el empleado dentro de su área específica.

Este panorama general nos ayudará a visualizar la importancia que tiene dentro del Grupo Financiero Bancomer una planeación adecuada y coordinada, una organización bien dirigida a través de los diferentes niveles jerárquicos, y un control estricto de los resultados obtenidos para poder optimizar los esfuerzos de toda la gente que trabaja en la institución.

B) LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Muchas y muy variadas investigaciones se han realizado en torno al fenómeno comunicativo, dado que la complejidad del mismo hace difícil su estudio. Fue hasta que comenzó a comprenderse como parte de un proceso dinámico y abierto relacionado con muchos factores de manera simultánea, que pudo visualizarse como el vínculo necesario para la socialización.

Los estudios en la materia han partido de la observación general del fenómeno comunicativo para comprender su proceso y características, estudios que han permitido vincularla a otros ámbitos del desarrollo social e individual. En años recientes los administradores han profundizado en su utilidad como herramienta de acción y estrategia global que posibilita una mayor eficacia y eficiencia en el logro de las metas perseguidas por la empresa. Realicemos una rápida revisión de las principales tendencias que se han derivado de la investigación en materia

comunicativa, hasta el momento en que se le vinculó con el proceso administrativo.

1.- Las Teorías Comunicativas.

El inicio de estos estudios arranca en la investigación cibernética, donde la información es almacenada y codificada de manera específica para ser consultada posteriormente. Shannon y su teoría cibernética de los años treinta demostraron que existía un símil entre el significado de "información" y "comunicación", y estableció un modelo de emisión de mensajes que transmitía señales perceptibles para un receptor. La implicación y trascendencia tecnológica que tuvieron estos estudios invalidaron su aplicación para el fenómeno comunicativo, ya que no contemplaba importantes aspectos psicosociales que conforman al hombre, tales como las condiciones personales de vida, la cultura determinada por la educación individual, la interacción con el entorno social, económico y político, los valores y creencias, el carácter y el temperamento, entre otros.

Weiner continuó estos estudios, agregándoles la teoría del "feedback", destacando así la importancia de la retroalimentación informativa y su impacto en la acción humana. Además hizo énfasis en la necesidad de que tanto el receptor como el emisor compartieran códigos comunes, aseveración que acentuó la importancia de los estudios lingüísticos dentro del fenómeno cibernético (que luego trascenderían hacia el fenómeno comunicativo).

A raíz de este señalamiento, Sapir y Whorf iniciaron importantes estudios durante los años cuarenta con respecto a la importancia del lenguaje para hacer posible la comunicación. "No se puede partir de la lingüística pura: hay que acudir a la psicolingüística. Un hecho o palabra

*no tiene significación propia; sólo halla su sentido en relación con otros hechos y palabras*²².

A fines de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, los investigadores del Colegio de Palo Alto comenzaron a relacionar el fenómeno comunicativo con la Teoría de Sistemas. Esta relación destaca la importancia que tiene la cultura dentro del proceso comunicativo como factor de influencia en la interpretación del significado y en la elaboración de la respuesta. El hombre como un ser social, se relaciona al mismo tiempo con muchos subsistemas y suprasistemas que influyen en su comportamiento, su forma de pensar y de comunicarse con los demás. Considerando a la comunicación como un sistema, se pudieron estudiar también las influencias que tienen los intercambios comunicativos en nuestro comportamiento cotidiano, estableciendo los nexos inseparables entre el fenómeno comunicativo y el desarrollo social.

Durante los años sesenta surgió una nueva corriente teórica de manera paralela a los estudios que se realizaban en la Teoría de Sistemas: el análisis transaccional. Éste plantea que el hombre asume distintas personalidades y comportamientos obedeciendo a diferentes roles sociales que desempeña en su relación con los demás. Así, se pone de manifiesto la necesidad de considerar que la comunicación es el resultado de las diferentes "adaptaciones" y cambios de personalidad que varían de acuerdo con situaciones y hechos específicos.

El impulsor de estas investigaciones, el psicoanalista Eric Berne, intentó establecer los nexos que conectan "lo que decimos" y "lo que somos", señalando que coexisten distintas personalidades dentro de una misma persona, y por ello es posible que las actitudes y patrones comunicativos sean diferentes. Berne categorizó estos "cambios" de roles dentro de diversas jerarquías que parten del patrón autoritario (la personalidad de un padre) y se matizan gradualmente hasta llegar a las

²² Bartolt, Annie *Op. Cit* pp 69-84

actitudes propias de un niño. Así, el "yo" varía de acuerdo con la situación a la que se enfrenta, asumiendo patrones comunicativos específicos para cada situación.

Grinder y Bandler con la corriente de la **Programación Neurolingüística** agregaron a las teorías del análisis transaccional estudios en materia de patrones de comportamiento determinados por una programación cerebral previa que obedecían a situaciones lingüísticas específicas. Esta programación neurolingüística sostiene que es necesario adaptarse a los valores y condiciones específicas de la persona con la que estemos comunicándonos para que el intercambio sea posible y eficaz. Esta actitud se asume de un modo casi automático, ya que de ella depende la posibilidad de poder comunicarnos con los demás. La Programación Neurolingüística señaló que el fenómeno comunicativo es recíproco y capaz de influir en la conducta del otro, ya que todos los seres humanos adaptamos nuestro comportamiento a las circunstancias cotidianas.

2.- El Modelo Dialéctico de la Comunicación.

La trascendencia que tiene el estudio del fenómeno comunicativo para la vida cotidiana ha quedado evidenciada a través del paso del tiempo y del estudio del mismo. La evolución en esta materia ha sido lenta, pero nos ha permitido profundizar y acercarnos al conocimiento de los elementos y relaciones que la conforman y que hacen posible nuestra interacción con los demás.

La comunicación ha posibilitado la adaptación del hombre a su entorno y viceversa; sin embargo, las recientes teorías en la materia han sostenido que no sólo el hombre puede valerse de la comunicación para adecuarse a su ecosistema. ¿Cuáles son entonces, las condiciones

humanas específicas para poder interactuar comunicativamente con las personas que nos rodean?

Manuel Martín Serrano²³ señala que el fenómeno comunicativo ha sido utilizado para preservar la sobrevivencia tanto de animales como de personas: "Gracias a su capacidad comunicativa (...) han evolucionado con éxito".

*La evolución que ha sufrido el estudio del fenómeno comunicativo llevó a la propuesta de un nuevo modelo de estudio que permita comprender la totalidad de los elementos y relaciones que integran la comunicación humana, a partir de la investigación y trabajos realizados por la **Escuela de Madrid**. El modelo que proponen constituye la más reciente tesis en la materia, y descubre la posibilidad de visualizar y analizar el trabajo comunicativo²⁴.*

Los diversos conceptos que se habían manejado hasta ese momento respecto al proceso comunicativo (emisor, canal, receptor, ruido, codificar, decodificar, etc.) fueron reducidos a cuatro elementos fundamentales:

1. Actores. *Los actores de la comunicación son los seres vivos que realizan el trabajo comunicativo, y que se valen de él para modificar su entorno. Para que sea posible el proceso, deben existir por lo menos dos actores (de la misma o diferente especie), uno de los cuales será designado como EGO (el que inicia la comunicación) y el otro, como ALTER (el que es solicitado comunicativamente por Ego²⁵). Ego debe ser capaz de modificar la materia para convertirla en sustancia*

²³ Martín Serrano Manuel. Teoría de la Comunicación (Análisis de la Referencia), p. 24-25

²⁴ En Teoría de la Comunicación se hace una minuciosa especificación de las diferencias existentes entre el trabajo comunicativo o expresivo, y aquellos trabajos que no lo son. El trabajo comunicativo es aquel en el que el actor se sirve de una materia y la modifica a través de la modulación de energía para producir una expresión. Manuel Martín Serrano hace énfasis en la capacidad que ha desarrollado el hombre de transformar los actos ejecutivos en actos expresivos. Esta habilidad y variedad de actos expresivos constituyen la principal diferencia entre la comunicación humana y la de otras especies vivas.

²⁵ Ibid., p. 13

expresiva a través de la modulación de su energía, para poder realizar un trabajo comunicativo que sea percibido y comprendido por Alter. De la misma manera, Alter deberá tener la capacidad de distinguir los perceptos que son comunicados por Ego, y corresponder en esta forma, al trabajo expresivo.

"Desde el punto de vista de los actores, la comunicación consiste en la aptitud de los seres vivos para poder interactuar con otro sin serle físicamente accesible".²⁶

2. Instrumentos. *Para Manuel Martín Serrano, los instrumentos de la comunicación son los órganos biológicos y/o tecnológicos que hacen posible el acoplamiento entre el trabajo comunicativo de Ego y el trabajo perceptivo de Alter. Los instrumentos representan la posibilidad de acceder a otro ser, y aseguran la interacción entre ambos.*

La raíz de los instrumentos en la comunicación de los seres vivos es de carácter biológico. El hombre, a diferencia de otras especies, ha perfeccionado los instrumentos de la comunicación valiéndose de la tecnología y la ciencia que él mismo ha creado para poder mejorar el alcance de sus señales. No obstante, al igual que las demás especies, los hombres contamos con aparatos fónicos y acústicos que permiten realizar el trabajo expresivo.

3. Expresiones. *Son aquellas "modificaciones que sufre la materia de la sustancia expresiva como consecuencia del trabajo de Ego, gracias a las cuales se le confiere a la sustancia expresiva o a otra materia, un uso relevante en la interacción comunicativa".²⁷*

²⁶ *Idem*, p. 30

²⁷ *Idem*, p. 15

Las expresiones introducen señales que permiten controlar el intercambio de energía entre Ego y Alter, además de que posibilitan la sustitución de los actos ejecutivos -que requieren de mayor desgaste energético- por actos expresivos (de ahí que las especies que han logrado desarrollar un trabajo comunicativo eficaz sean las que más tiempo han sobrevivido).

El hombre ha desarrollado una gran cantidad de expresiones a través del uso de diversas sustancias a las que convierte en señales²⁸, utilizando su propio cuerpo, valiéndose del cuerpo de Alter, de otro cuerpo, de cosas de la naturaleza o de objetos fabricados por el hombre²⁹. La función simbólica que los humanos han conferido a las sustancias expresivas marcan la diferencia con otras especies vivas que también se comunican.

4. Representaciones. "La capacidad de simbolizar la realidad referencial otorga al hombre un rasgo distinto respecto a otras especies: el hombre es un animal simbólico"³⁰. Las referencias que se utilizan en la comunicación respecto a las cosas, permiten al hombre ampliar su posibilidad de interacción con su entorno. A través de las representaciones ha podido superar la capacidad comunicativa de otras especies vivas, ya que aún cuando las representaciones más elementales encuentran su base en la percepción de estímulos y el orden de los mismos, en la especie humana se han ampliado

²⁸ El hombre ha adquirido la capacidad de darle un "uso relevante" a la materia para conferirle una utilidad comunicativa. Martín Serrano señala que esta relevancia depende no sólo de la modificación que Ego realice con ella, sino de la forma en la que Alter la recibe y la distingue de otras materias que se encuentren en el mismo lugar y momento. A partir de las señales (variación de la emisión o recepción de la energía de una sustancia expresiva) Ego y Alter intercambian perceptos, que son representaciones del medio que los rodea y que permiten establecer la naturaleza de la representación. Cabe señalar que, así como Ego tiene la capacidad de comunicar a través de una sustancia expresiva, Alter cuenta con una *Autonomía Perceptiva*, que es la capacidad para entender los estímulos que percibe de Ego, y de decidir la respuesta que dará a los mismos.

²⁹ *Idem* pp. 16-17

³⁰ Arrieta Erdozain, Luis *Op. Cit.*, p. 38

considerablemente el repertorio de objetos de referencia. Como lo señala Manuel Martín Serrano:

“Nuestro despegue comunicativo respecto a los animales se inicia cuando los datos de referencia que se utilizan en la comunicación remiten a un mayor repertorio de cualidades de los objetos de referencia, y abarcan un mayor número de los mismos. La especie humana comunica respecto a todo lo que existe y a lo que nunca podrá existir”³¹.

Una vez señalados los cuatro elementos que plantea la Escuela de Madrid como fundamentales en el proceso comunicativo, mencionaremos cómo se interrelacionan entre sí. Siendo este modelo una propuesta dialéctica, contempla las siguientes:

A) Relaciones al Interior:

- 1. El sistema³² comunicativo está integrado por los Actores, las Expresiones, los Instrumentos y las Representaciones. Cada uno de estos componentes se encuentra abierto a la influencia que puedan ejercer los demás sobre él, dado que todos son indispensables para el logro de la función comunicativa. De la misma forma, cada uno influye en los demás, dado que sus relaciones son recíprocas.***
- 2. No existe orden de importancia o jerarquía funcional dentro del sistema comunicativo. Cada uno de sus componentes juega un papel único e insustituible, y durante el trabajo expresivo todos se interrelacionan y modifican estrechamente.³³***

³¹ Martín Serrano, Manuel *Op. Cit.* p.40.

³² Un sistema, dice Manuel Martín Serrano, es una “entidad que se constituye por la concurrencia de mas de un elemento, en el que éstos se encuentran organizados. Los elementos de un sistema son llamados *componentes* y el análisis sistémico de un fenómeno se refiere a la explicación de la organización de los componentes del sistema de estudio. El planteamiento de la Teoría de la Comunicación es un estudio sistémico de los componentes del Fenómeno Comunicativo, considerando cuales son éstos, como se distinguen entre sí y cuáles son las relaciones que se establecen entre ellos

³³ Al respecto, en *Teoría de la Comunicación* (p 23-24) se explica ampliamente el por qué de la interdependencia y la igualdad en la importancia de que los cuatro componentes se encuentren para realizar el trabajo comunicativo

B) Relaciones al Exterior:

1. *El Sistema Comunicativo no es un modelo cerrado, en el que las relaciones y componentes no tengan interacción alguna con su entorno. El hecho de que este proceso involucre al hombre, implica apertura y consideración de relaciones con otros sistemas que influyen en el trabajo comunicativo.*
2. *Manuel Martín Serrano señala que el Sistema Comunicativo se encuentra abierto a la interacción con el Sistema de Referencia y el Sistema Social³⁴. La relación entre los tres sistemas es igualmente dialéctica, es decir, se encuentran abiertos a la influencia que ejercen hacia los demás y hacia su interior, por lo que están en constante proceso de cambio y adaptación recíproca.*

A partir de la consideración del fenómeno comunicativo como vehículo para el desarrollo del hombre, y del establecimiento de los componentes y relaciones que lo caracterizan, resulta más fácil ubicar la importancia de su estudio como elemento importante en la administración y funcionamiento de una empresa: la Teoría de la Comunicación Organizacional es el intento más reciente realizado en este ámbito para establecer una relación entre ambos fenómenos.

3.- La Comunicación Organizacional.

La pertinencia de relacionar la Administración y la Comunicación parte de la observación de que uno de los principales motivos de incomodidad en los empleados de una empresa se encuentra en la falta

³⁴El Sistema de Referencia se relaciona con el Sistema de Comunicación porque la modificación de las sustancias para convertirlas en expresiones hacen alusión al entorno y el medio. De igual modo, las expresiones se encuentran determinadas por las referencias temporales y circunstanciales que rigen el momento determinado. El Sistema Social y el de Comunicación se relacionan a partir de las mediaciones que pueden ejercer uno sobre otro, modificándose mutuamente a partir de los conceptos que el hombre va generando en sus sociedades, utilizando la comunicación como un medio para acceder al desarrollo social. (Op.Cit., pp 170-174)

de comunicación efectiva y eficaz entre las personas que la integran. Este hecho genera baja productividad, incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos, poca o nula comprensión del proyecto global y graves pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo.

Muchas de las organizaciones modernas funcionan aún bajo los patrones de las formas gerenciales que nacieron con las primeras empresas, haciendo a un lado la influencia que la sociedad, la economía, los patrones políticos y culturales podrían ejercer sobre ellas. Estas formas arcaicas tienen sus raíces en las inmovibles estructuras de mando, la disciplina férrea, la toma prudente de decisiones y la recopilación de información puntual y estricta¹⁵. El cumplimiento de estos puntos de acción representaron durante mucho tiempo la base para lograr una buena organización; pero paradójicamente, la falta de adaptación constante y la excesiva rigidez ocasionaron resultados distintos a los esperados.

La estructura de mando tradicional está formada por una distribución de personal que se parece mucho a un batallón de guerra. De acuerdo con este esquema, los jefes ejercen un dominio total, convirtiéndose en personas inaccesibles y difíciles de encontrar.

La disciplina dentro de estos regímenes se utiliza como un instrumento de control en las acciones de los integrantes, misma que en exceso, convierte el ambiente de la organización en un paraje hostil y difícil con relaciones tensas, ya que la coerción inhibe la participación del personal: se ha descubierto que la autodisciplina propiciada mediante la persuasión y una conducta confiable de los mandos medios y superiores, es la orientación más productiva de la disciplina.

La toma de decisiones está asignada, por tradición, a los ámbitos gerenciales. Raros son los casos en los que se motiva al personal a participar en la solución de problemas o en la presentación de proyectos.

¹⁵ D'Aprax, Roger La Comunicación: Clave de la Productividad, p. 30

El hábito de omnisciencia que envuelve este tipo de organizaciones juzga y castiga para corregir a aquellos que asumen una actitud propositiva.

En estas organizaciones la recopilación de información carece de toda planeación, convirtiéndose en unidireccionales los canales comunicativos que emiten mensajes a diestra y siniestra, creando montones de papel y juntas interminables que, además de exhaustivas y agotadoras, siguen dejando insatisfecha la necesidad de comunicación que tienen los empleados.

Considerando que estos esquemas aún se encuentran vigentes en muchas organizaciones, ¿de qué forma se podría lograr la comunicación con los empleados y su participación activa para obtener los resultados esperados, sin perder el control de la empresa?

La respuesta a esta cuestión es compleja, ya que como se ha venido mencionando, los factores formativos que determinan maneras de ser y actuar son tantos y tan variados entre sí, que resulta imposible establecer una "formula comunicativa terminada" que los incluya en su totalidad.

La Comunicación Organizacional ha ganado terreno entre los administradores que han descubierto en ella una alternativa posible para intentar adaptarse a los cambios que las empresas presentan actualmente. Para Roger D'Aprix³⁶, la Comunicación Organizacional es un instrumento de la gerencia para compartir información exacta, consistente y confiable a través de sus medios formales y sus gerentes, situación que es posible a través de un esfuerzo bien planeado y dirigido.

Weil Pascale señala la importancia que tiene este nuevo enfoque empresarial, dado que "la comunicación (en las organizaciones) es un medio para ligar la lógica deductiva del proyecto, a las lógicas inductivas y transversales de las microcélulas del trabajo"³⁷. Destaca la importancia

³⁶ Idem p 38

³⁷ Weil, Pascale. *Op. Cit.*, p 122

de la comunicación para establecer los nexos necesarios entre la gerencia y los empleados, y el logro de los fines que se persiguen.

*"La comunicación organizacional es, además, el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos"*³⁸.

Horacio Andrade Rodríguez contempla dentro de este ámbito no sólo las relaciones entre los integrantes internos de la organización: destaca además la importancia que tiene la aplicación de la comunicación en la relación hacia el exterior, factor importante para que la empresa pueda cumplir el objetivo para el que fue creada.

Jorge Pelayo Pinillos³⁹ hace énfasis en la importancia de que este proceso sea tomado en cuenta y desarrollado en las organizaciones actuales, "porque la mayor parte (el 80 por ciento) de las horas-hombre de la empresa están dedicadas a la comunicación. A través de este proceso, las personas que trabajan en una empresa o que tienen contacto con ella intercambian información con un propósito determinado".

Recopilando las opiniones citadas, podemos resumir que la comunicación organizacional representa el enlace necesario, tanto al interior como al exterior de cualquier empresa, para intercambiar la información necesaria para lograr los objetivos y metas fijados por la organización, a través de la planeación, elaboración y aplicación de técnicas y procesos que la conviertan en un instrumento de la gestión administrativa.

³⁸ Andrade Rodríguez, Horacio *Hacia una Definición de la Comunicación Organizacional*, recopilado por Fernández Collado, *Op. Cit.*, p. 29

³⁹ Pelayo Pinillos, Jorge *Definición y Contexto de la Comunicación Administrativa*, recopilado por Fernández Collado, *Op. Cit.*, pp. 215-219

Todas las fases del proceso administrativo se ven involucradas con la comunicación: a través de ella se pueden planear los objetivos y plazos para el logro de los mismos a partir del intercambio de puntos de vista entre directivos y gerentes que conocen las necesidades de la empresa; para asignar funciones al personal en esquemas y diagramas se requiere del uso de la comunicación, así como para exponer metas y distribuir el trabajo planeado; en el proceso de la dirección, los mandos deben informar a los empleados lo que se espera de ellos y conocer sus posibles limitaciones para lograr las metas establecidas; y en cuanto al control, las evaluaciones y métodos de análisis de resultados obtenidos reflejarán el éxito de la gestión global, y proyectarán las modificaciones necesarias para obtener mejores resultados a través de la comunicación de las mismas hacia los sectores involucrados. De esta manera, podemos percatarnos de la importancia que tiene el proceso comunicativo dentro de las fases del proceso administrativo, situación que hace pertinente la consideración de este fenómeno dentro de cualquier organización empresarial.

"Cuando la empresa se ha fijado un proyecto, el trabajo que realizará para lograrlo será colectivo. Y la única forma de conseguir la participación y orientación de las acciones hacia la realización del proyecto, empieza en la comunicación de las ideas"⁴⁰.

La comunicación involucra a todos los integrantes de la organización. Por ello, el establecimiento y difusión de los objetivos de la empresa no pueden estar cimentados en frases huecas, imágenes vacías o "slogans" atractivos solamente -tanto al interior como al exterior del ámbito empresarial-: deben implicar un compromiso comunicativo

⁴⁰ Weil Pascate, *Op. Cit.*, p. 118

profundo que permita lograr una relación mutua y eficaz entre sus integrantes.

a) Su Clasificación.

A pesar de que hemos ubicado dentro del ámbito administrativo a la comunicación, es necesario señalar que dentro de este fenómeno existen diferencias y variables de influencia que determinan su contenido, sus alcances, los instrumentos que se utilizan en su establecimiento y la estructura del mensaje que se comunica.

La comunicación en las organizaciones puede clasificarse considerando los siguientes criterios:

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN.	TIPOS DE COMUNICACIÓN.
<i>a) Por el Número de Participantes</i>	<i>Interpersonal/Global.</i>
<i>b) Por el Público a que se Dirige</i>	<i>Interna/Externa.</i>
<i>c) Por la Fuente que la Origina</i>	<i>Formal/Informal.</i>
<i>d) Por el Carácter de la Expresión</i>	<i>Verbal/No Verbal.</i>

a) El número de participantes dentro del proceso comunicativo, determina que la comunicación pueda ser interpersonal o global.

La comunicación interpersonal implica un proceso en el que se involucran comunicativamente dos o más personas físicamente próximas, proceso en el que pueden utilizarse los cinco sentidos para obtener una retroalimentación inmediata. Para su establecimiento, deben participar dos personas como mínimo, y aunque el número máximo de personas no se ha fijado sobre un estándar único, es importante considerar que no exceda la capacidad de participación de todos los que intervengan en el proceso.

En este tipo de comunicación se requiere que exista un tema en común, y que los participantes intercambien sus roles para establecer una participación activa. La comunicación no verbal y verbal complementan la información que se puede obtener de los participantes, por ello es necesaria la cercanía.

El intercambio comunicativo puede derivar en el establecimiento de una relación interpersonal, aún cuando no sea ésta la finalidad que lo origina⁴¹. Dentro de la comunicación interpersonal se encuentra el establecimiento de grupos de trabajo para el logro de objetivos conjuntos. Los grupos tradicionales, los círculos de calidad y los equipos de autodecisión son ejemplos de este tipo de trabajo.

La Comunicación Global *es la que se establece con grandes grupos de personas con las que se dificulta la comunicación interpersonal. Se encuentra estructurada de manera que sirve a algunos usos específicos y siempre generalizados, como la emisión de avisos e informes al personal de uno o varios departamentos, las convocatorias e invitaciones a eventos y concursos internos dirigidas al personal en general, la distribución de información respecto a estadísticas y logros de la empresa, y todos aquellos mensajes que notifican información de interés para un numeroso grupo de personas.*

Este tipo de comunicación se transmite a través de instrumentos tecnológicos, como correo informativo en terminales computarizadas, video noticieros de carácter interno o externo, circulares y boletines informativos, revistas internas, pizarrones de actividades en los pasillos, carteles y desplegados en puntos estratégicos de afluencia de personal, y

⁴¹ Salvador Sánchez Gutiérrez afirma dentro del texto "La Comunicación Interpersonal en las Organizaciones", que la relación interpersonal se origina a partir de la modificación en el tipo de información que se intercambia. Usualmente, una relación interpersonal comienza con una información de carácter cultural (raza, nacionalidad, clase social, etc.) que poco a poco, va introduciendo elementos sociológicos (grupos de membresía y referencia), hasta llegar finalmente a la información psicológica (que implica la distinción específica de una persona por encima de las demás). Recopilado por Fernández Collado, Carlos, Op. Cit. pp. 61-68.

otros que se aplican considerando la necesidad específica del mensaje a transmitir y el grupo de personas a las que se dirige.

La desventaja que podríamos señalar con respecto a la comunicación global, es la imposibilidad de establecer un contacto físicamente directo entre los actores involucrados, por lo que la medición de su eficacia sólo es posible a través de las respuestas obtenidas del grupo, y el logro de objetivos solicitados.

b) El tipo de público al que se dirige la información, define la clasificación en comunicación interna y comunicación externa.

La Comunicación Interna involucra a todos los integrantes de la organización y todos los departamentos o áreas que la constituyen. Factores como la ubicación geográfica, el nivel jerárquico, la edad, las funciones desempeñadas, la educación y la cultura -entre otros- determinan el tipo de comunicación que debe establecerse hacia el interior de una organización.

El logro de una comunicación interna eficaz puede valerse de distintos instrumentos, tales como las publicaciones internas, las encuestas de opinión, los cursos de inducción -en el caso de personal de reciente ingreso-, entrevistas, reuniones y trabajo de grupos, además de los lazos que de manera personal, establecen los empleados en sus labores cotidianas⁴².

La Comunicación Externa, por su parte, se refiere a la estructuración de planes y proyectos de información que la empresa emitirá al público ajeno a la misma para darse a conocer y lograr sus objetivos de venta (sean productos o servicios). En este sentido, la publicidad y las relaciones públicas juegan un papel determinante, ya que a través de estas dos ramas de la Mercadotecnia la gente se forma una

⁴² Bartel, Annie, *Op. Cit.*, p. 98.

imagen de la empresa, conoce lo que le ofrece y le permite distinguirla de las demás.

Los proveedores, contratistas, las dependencias gubernamentales, la competencia y todos aquellos que de alguna manera tienen que ver con la organización y que no forman parte del público interno de la misma, forman parte de esta categoría.

Generalmente, las funciones de la comunicación externa se enfocan a la consecución de tres fines específicos: la operatividad con el público a través de los empleados que se relacionen directamente con él; la creación de estrategias que permitan anticipar y preparar el futuro de la organización; y la proyección de imagen al exterior, valiéndose de estrategias creadas con ese fin específico, y de la participación directa de los empleados dentro del proceso⁴³.

c).- Considerando la fuente de la que emana la comunicación, existe la de carácter formal y la de carácter informal.

La Comunicación Formal implica la creación y consecuente aplicación de políticas y manuales de procedimiento. A través de ella se establecen las pautas de comportamiento y comunicación de la empresa, e involucra también las costumbres, hábitos y rituales que marcan la convivencia diaria dentro de la organización (los horarios de trabajo, las funciones a desempeñar, los derechos y obligaciones, los turnos de comida y descanso, la asistencia a reuniones y juntas, están delimitados por la comunicación formal). Esta información se transmite a los nuevos miembros a través de los cursos de inducción e introducción a la compañía, ya que estas reglas deben ser conocidas y aplicadas por todo el personal.

⁴³ La creación y mantenimiento de una opinión pública favorable a través de la comunicación externa en los grupos que se relacionan con la empresa, permitirá ganar la confianza del público en los mensajes y artículos que provengan de ella. Así se crea una cadena de credibilidad que redundará a largo plazo en un crecimiento mucho menos accidentado y lento que en el caso de carecer de una opinión pública positiva (Idem, pp. 100-106)

La comunicación informal confiere un ambiente de confianza que permite actuar libremente, estableciendo vínculos más estrechos que los que surgen de la comunicación formal. Estos intercambios suceden fuera de los marcos establecidos, e incluyen los contactos espontáneos, las charlas "sin ton ni son", los corrillos de "boca en boca", el intercambio entre alternos y subalternos y los circuitos de comunicación⁴⁴.

Ambas variables son necesarias y complementarias dentro de la empresa, ya que permiten alternar el carácter de la información para no convertir a la organización en una burocracia excesiva, sin llegar por ello al desorden que puede generar el exceso y la mala orientación de la comunicación informal.

d) Considerando el carácter de la expresión que se utiliza para transmitir el mensaje, se puede dividir a la comunicación en verbal o no verbal.

La palabra constituye la fuente verbal de la comunicación. A través de ella se logran contactos efectivos, siempre y cuando se utilice correctamente. La comunicación oral, escrita o gráfica se agrupan en este rubro.

Respecto a la Comunicación no Verbal se manifiesta a través de diferentes formas expresivas que no involucran a las palabras, tales como los signos gestuales, el lenguaje de la acción (que comprende todos los movimientos corporales), y el lenguaje de los objetos (que involucra a las cosas que se tienen alrededor -de manera voluntaria o involuntaria-)⁴⁵.

La comunicación no verbal cuenta con sus propias reglas de acción, mismas que se establecen de acuerdo con el contexto en el que

⁴⁴ *Idem*, p 115

⁴⁵ A decir de Salvador Sánchez Gutiérrez (Recopilado por Fernández Collado, Carlos, *Op. Cit.*, p 68), la comunicación no verbal sirve para expresar emociones, comunicar actitudes dentro de las relaciones interpersonales, apoyar a la comunicación verbal, e incluso, sustituir un mensaje verbal. El estudio de la distribución del espacio, la conducta táctil, la apariencia física y el vestido, el movimiento y la postura, las expresiones faciales, la conducta visual y los aspectos no lingüísticos del lenguaje, ayudan a comprender mejor las necesidades de los emisores de las señales.

sucede el intercambio comunicativo. Tal es el caso de las pautas de salud, el comportamiento, el vestido y los rituales propios de la empresa, elementos que el personal va aprendiendo conforme se involucra en su entorno. Los elementos que la constituyen no deben ser interpretados a la ligera ni de manera aislada, ya que involucran la personalidad propia del sujeto, derivada de condiciones de vida específicas.

**b) Variables que influyen
en la Comunicación Organizacional.**

Además de los elementos ya mencionados, existen condiciones externas que pueden influir en la Comunicación Organizacional. Algunas de estas variables son las siguientes:

**NECESIDADES
PERSONALES**
AMBIENTE
CULTURA

Se incluyen aquí la necesidad de obtener información sobre las funciones, las instrucciones de trabajo; la ubicación del lugar donde se labora, la similitud de actitudes de la gente con la que tenemos contacto, la búsqueda de quienes complementen las necesidades personales (de carácter y temperamento), las diferencias de status social y la empatía.

El ambiente se refiere -en este caso- al entorno externo de la empresa con el que establece relaciones, formado por los proveedores, los clientes, el gobierno y los competidores, entre otros. La idea de que el ambiente influye en la toma de decisiones, proviene de la Teoría de Sistemas, y a partir de este principio, se considera determinante este contexto en la toma de decisiones. El ambiente debe ser decodificado para hacer una buena interpretación y asumir distintas posturas con respecto a él. El ambiente puede ser turbulento, hostil, diverso, desintegrado o escaso, convirtiéndose así en un posible obstáculo, una oportunidad, un problema o una situación contingente que determine las decisiones de la organización⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ Fernández Collado, Carlos. *Op Cit.*, pp 281-286

Esta variable puede considerarse desde dos enfoques distintos: como una variable holística (esta propuesta plantea que todos los utensilios, herramientas y valores que el hombre utiliza en su vida cotidiana, pueden ayudarnos para conocer su cultura), o como una instancia diferenciadora (propuesta que implica la consideración de los valores y creencias que comparten los miembros de la empresa exclusivamente, no así los objetos o los lugares). Independientemente de su estudio, la cultura influye en la comunicación porque afecta la frecuencia, la calidad, dirección y grado de formalidad con que se establece la misma. El estilo comunicativo deriva de la cultura de alto o bajo contexto. "La cultura moldea al hombre, y el hombre moldea a la cultura, recíprocamente"⁽⁵⁾.

⁽⁵⁾ Barlioli, Annie *Op Cit.*, pp 28-30

VARIABLES DE FUNCIONAMIENTO QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

• Estructuras

Las estructuras establecidas en los sociogramas, distribución de funciones, organigramas y mecanismos, junto con otros instrumentos físicos y técnicos, influyen en el establecimiento de la comunicación organizacional. Los flujos, redes de distribución, soportes, canales, lugares y modalidades determinan la transmisión de mensajes de un lugar a otro. La interacción entre los integrantes de las redes comunicativas representa la diferencia en el desarrollo de la empresa: mientras más grande sea la organización, mayor será la complejidad de sus redes comunicativas. La comunicación puede generarse lateral, ascendente o descendente, unilateral o bilateralmente, y los tipos de redes se establecerán de acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa.

Dentro de las estructuras se encuentran los canales para llevar a cabo la comunicación, como las diferentes fuentes de energía tecnología para permitir el flujo comunicativo (correo de voz, dictado digital, terminales de correo electrónico, pizarras e incluso cartas, documentos, estados bancarios). "Con el uso de estos recursos, el mundo se hace cada vez más pequeño".⁴⁶

• Estrategia

La existencia de una estrategia coherente, planeada y pertinente determina los parámetros comunicativos entre los integrantes de la organización, ya que a partir de ella se establecen políticas y modos de actuar, y reflejan el proyecto comunicativo global. Dentro de la estrategia

⁴⁶ Fernández Collado, Carlos Op. Cit pp 219

se incluyen pautas utilizadas durante las actividades cotidianas y también aquellas que se aplican en acontecimientos especiales, y de ella se deriva la realización abierta y continua de eventos comunicativos, o por el contrario, la inhibición o freno de los mismos. La aplicación de una estrategia coherente entre el contenido administrativo y el contexto comunicativo posibilita el desarrollo integral de la organización.

4.- La Comunicación dentro de Bancomer.

Habiendo señalado las características y clasificaciones de la comunicación dentro de las organizaciones, es importante hacer énfasis en la trascendencia que tiene un proceso como éste dentro de una organización como Bancomer.

Pese a que se encuentra integrado por diferentes bancas que prestan varios servicios (no excluyentes sino complementarios), Bancomer cuenta con patrones comunicativos específicos que pretenden unificar los criterios en esta materia, y crear las condiciones óptimas para que la comunicación alcance todos los niveles y aproveche todos los recursos con los que cuenta.

La comunicación se establece en niveles que van de lo departamental a lo global. Siempre se obedecen las jerarquías existentes para entablar contactos y proporcionar información, por lo que no todos los empleados tienen posibilidad de comunicarse con los directores y consejeros generales.

Por lo general, cada banca realiza juntas departamentales y también utiliza pizarrones y corchos para proporcionar información en los pasillos y las oficinas para la gente de cada sector. De estas juntas se derivan informes que son reportados a los gerentes regionales (que se encuentran establecidas dentro de marcos geográficos de la República Mexicana), y éstos a su vez, intercambian resultados con los directores

divisionales. La comunicación se convierte en una forma de intercambio de información que sólo permite un proceso de retroalimentación de acuerdo con el nivel jerárquico existente entre los actores que intervienen en el mismo.

La comunicación informal y no verbal se reduce considerablemente, ya que se genera en el contacto personal y el trato directo entre los actores. Su trascendencia global se origina a partir de cadenas muy reducidas, que en ocasiones pueden pasar desapercibidas si no se tiene el conocimiento necesario en esta materia.

Existe un correo electrónico dentro del sistema que enlaza las terminales de todo el país al que tiene acceso un reducido número de usuarios, y mediante el cual se puede transmitir información vía satélite sin el uso del teléfono. La posibilidad de establecer contacto telefónico o a través del fax con todos los centros y departamentos también hacen posible la fluidez de la información en la empresa. Adicionalmente, existe un boletín informativo mensual llamado "Mundo Bancomer", que se distribuye en las oficinas administrativas y en el que se incluyen noticias que pueden ser importantes para los empleados, como convocatorias, promociones, premios, incentivos, índices de productividad, cambios departamentales y procesales, etc.

En 1995, como un intento para mejorar el contacto directo con los clientes, se inició la red televisiva interna de Bancomer llamada BANCOMER XHGFB. La transmisión de mensajes por esta vía es a través de video en las sucursales de atención al público, y éste puede informarse sobre los instrumentos de inversión y las promociones mientras espera su turno en la fila para ser atendido.

Teniendo en cuenta la cantidad de gente que trabaja dentro de la empresa, podemos deducir que se llevan a cabo todos los tipos de comunicación, cada uno en función de la cantidad de personas de un departamento o más aún, dependiendo del tipo de relación personal que

se establezca entre los integrantes de una sola oficina. La complejidad de este fenómeno en una escala tan grande lo propone como tema de investigación específica, en la que se podrían especificarse detalladamente los procesos comunicativos de la empresa. No obstante, más adelante hablaremos de la relación existente entre la comunicación organizacional y el Telemarketing como parte de los nuevos métodos de distribución de los servicios que ofrece Bancomer.

A lo largo del presente capítulo hemos reunido conceptos concernientes a la Administración y la Comunicación, y también consideramos la conjunción entre ambas áreas como la alternativa más reciente en el desarrollo empresarial. No obstante que esta tendencia ha sido tan bien recibida, no podemos considerarla como una panacea en la solución de los problemas administrativos en general, ya que la Comunicación Organizacional involucra muchos aspectos complejos que no pueden establecerse mediante parámetros de control y medición fijos, dado que el hombre es un ser abierto a una serie de factores que condicionan su conducta y sus maneras de relacionarse con los demás, y precisamente por ello, las relaciones que establece con sus distintos entornos son bastante complejas.

CAPÍTULO II

EL PROCESO DEL TELEMARKETING.

El desarrollo de una empresa se encuentra involucrado, de manera inevitable, con el potencial de ventas de la misma. Su existencia depende, tanto de procesos administrativos eficientes y eficaces como del cumplimiento de metas en el área de producción y ventas. De hecho, la finalidad inicial y última de una organización empresarial radica en la generación de bienes que sean consumidos por un mercado potencial.

Como lo mencionamos en el capítulo anterior, el proceso administrativo ha evolucionado para poder obtener mejores resultados, logrando así la expansión de las empresas y su consolidación económica. Poco a poco el factor humano ha cobrado mayor auge, y con ello, se ha propiciado mayor satisfacción del personal para incrementar, al mismo tiempo, la producción.

Es necesario considerar en el presente trabajo la importancia que tiene el proceso de ventas dentro de la empresa porque de su evolución han surgido nuevas formas de distribución de artículos que han abierto horizontes inexplorados para los vendedores y consumidores, que se enfrentan a mercados cada vez más complejos y diversos.

Iniciaremos el presente capítulo con un breve recorrido a través de la evolución del proceso de comercialización de los artículos, del que surgió el más reciente método de ventas y servicio conocido como Telemarketing.

A) DE LAS VENTAS A LA MERCADOTECNIA.

Las condiciones en que se establece la relación vendedor-comprador, y cliente-producto han cambiado considerablemente en los años más recientes. Los artículos que se producen no obedecen solamente a la satisfacción de las necesidades más indispensables, como en algún momento sucedía: hoy en día, los motivos por los cuales un consumidor elige determinado artículo obedecen a parámetros que van mucho más allá.

La evolución en este proceso de generación de productos, se derivó de un proceso que convirtió gradualmente los gustos en necesidades. Del trueque de artículos, que aún no se realizaba con moneda sino en especie⁴⁷, al actual método del intercambio de bienes, el comercio ha sufrido innumerables variaciones. Los primitivos comerciantes locales que exhibían y entregaban artículos a cambio de otra mercancía mejor fueron refinándose, aprendiendo el "arte del regateo" para destacar las cualidades y ventajas de los objetos y así poder ofrecerlos como la mejor opción.

Poco a poco, los mercados fueron especificando sus mercancías, ya que el comprador aprendió a solicitar no sólo lo que resultaba indispensable para su supervivencia, sino también aquellos artículos que representaban un gusto. La introducción de la moneda facilitó el trueque, ya que permitía una mayor libertad en el pago por la mercancía, y ampliaba la posibilidad de adquirir artículos diversos.

El régimen feudalista de la producción generó un desarrollo capitalista que hoy se encuentra bien caracterizado. En estos cimientos se establecieron las principales bases del sistema comercial que nos rige actualmente⁴⁵. La Revolución Industrial y los movimientos liberales europeos propiciaron y fortalecieron el desarrollo de este nuevo tipo de economía a partir de la producción en serie y el consumo de artículos en mayores cantidades. Las industrias crecieron y como consecuencia de ello, las fronteras comerciales entre los pueblos se abrieron, propiciando un auge económico importante. Fue durante esta etapa que surgieron las primeras grandes empresas que buscaban satisfacer la creciente demanda de productos. Esta expansión hizo necesaria la búsqueda de una manera de difundir los artículos a diferentes personas en lugares distantes, ya que el trato personalizado del taller artesanal ya no era posible. La voz "se corría" a través de los consumidores, que poco a poco iban estableciendo enlaces que más adelante se convertirían en canales de distribución publicitaria.

Cuando el mercado comenzó a verse saturado de artículos similares, y cada vez menos vendidos, resultaron insuficientes las estrategias de venta de pueblo en pueblo ofreciendo los artículos. Poco a poco se fueron buscando nuevos modos para distribuir la sobreproducción existente, tratando de abrir más fronteras y buscando obtener ventaja sobre las empresas que producían artículos similares.

Para 1920⁴⁶, la situación mundial rodeó a las empresas con un nuevo contexto que se caracterizó por la disminución de los mercados y los consumidores potenciales. Las mercancías no se vendían al ritmo que se producían, y esto comenzó a generar problemas de sobreproducción. Durante la década de los treinta los trabajos de los empresarios se

⁴⁵ Danel, Patricia Fundamentos de Mercadotecnia, p. 12

⁴⁶ Idem, p. 14

⁴⁷ Idem, p. 15

enfocaron hacia las nuevas estrategias de venta de los artículos, mismas que encontraron en la publicidad la nueva posibilidad para mantenerse en pie.

La creciente competencia cerró cada vez más la posibilidad de ventas, y fue necesario regresar a la venta directa con el consumidor para mostrarle los artículos ofrecidos. Se propiciaron las ventas a detalle, y se crearon grandes espacios para estudiar las causas por las que el público elige un artículo específico. Poco a poco se crearon divisiones y gerencias de venta en las empresas, y el productor comenzó a darle un lugar importante a la publicidad dentro del proceso de comercialización. Luego de la Segunda Guerra Mundial el mercado comenzó a hacerse más complejo, por lo que fue necesario buscar nuevas formas de comercialización.

Durante la segunda mitad de este siglo la necesidad de mejores estrategias que la simple venta a detalle y una publicidad repetitiva, originó la búsqueda y adjudicación de cualidades "extras" en los artículos para que el cliente encontrara en ellos una alternativa nueva aún no descubierta como una necesidad. Surgió así la llamada "Era de la Mercadotecnia".

"La era de la Mercadotecnia surgió cuando los empresarios adoptaron la idea de que debían determinar cuáles eran los deseos y necesidades del consumidor y después, cómo satisfacerlos a través de la producción de bienes y servicios, en lugar de fabricar artículos y luego tratar de satisfacer las necesidades del cliente con lo ya fabricado".⁶⁰

B) LA COMERCIALIZACIÓN DE UN ARTÍCULO.

Para detectar, analizar, crear y satisfacer las necesidades de los consumidores a través de un artículo fueron necesarios muchos estudios y análisis, no sólo de carácter psico-social, sino de los procesos y métodos de distribución y venta. El desarrollo social y económico fueron factores que influyeron notablemente en la evolución de los nuevos mercados, y se crearon departamentos y divisiones dentro de las empresas para investigar y planear nuevas vías de comercialización de los artículos.

El término Mercadotecnia es mucho más amplio que el de ventas, ya que implica muchas más funciones. Sus objetivos parten de la satisfacción de necesidades, pero esto sólo puede darse a través del cumplimiento de un proceso que implica diferentes etapas y condiciones.

"La Mercadotecnia es una actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio".⁶¹

La detección y satisfacción de necesidades de los compradores por un lado, y el establecimiento de procesos de intercambio adecuados que faciliten la comercialización, por el otro, convierten a la Mercadotecnia en una actividad que permite el desarrollo empresarial interno -reflejado en beneficios económicos- y el crecimiento del entorno externo de la misma -con la generación de un crecimiento económico-.

El auge que cobró esta nueva visión del desarrollo comercial y empresarial surgió durante los años sesenta, cuando empresas líderes que aún se mantienen a la vanguardia -General Electric y General Foods- comenzaron a ampliar sus orientaciones hacia las ventas y la producción,

⁶⁰ De Córdoba Villar, José L., *Teoría y Aplicaciones del Marketing*, p. 21

⁶¹ Mc Daniel, Carl Jr., *Curso de Mercadotecnia*, p. 14

y descubrieron que los resultados que obtenían de esta nueva visión de las ventas les redituaba una mayor demanda de artículos, tanto en Estados Unidos como en el mundo entero.⁶²

Para 1970, viendo el desarrollo alcanzado por las iniciadoras de este movimiento comercial, muchas otras empresas se incorporaron a la nueva visión de la Mercadotecnia, y muchas más tuvieron que hacerlo al verse desplazadas de los mercados por quienes ya habían logrado desarrollarse en el área.

El éxito empresarial a través de la aplicación del proceso de la Mercadotecnia parte del principio de "adecuación". Este principio implica que los gerentes del área intenten vender bienes y servicios a quienes lo necesitan y lo hagan en el momento y el sitio adecuados, fijando un precio justo y aplicando los métodos más apropiados para su promoción.⁶³ La variedad de funciones de un jefe o gerente de Mercadotecnia en una empresa nos permite considerar las áreas y factores que intervienen en la comercialización de las mercancías: hay que buscar quién necesita qué; dónde lo necesita; cuándo lo requiere; qué precio podría pagar para satisfacer su necesidad, y cómo podrá obtenerlo.

La Mercadotecnia constituye un proceso global en el desarrollo de la empresa. No basta con la creación de un departamento que lleve este nombre y que trabaje solamente como centro de registro y detalle de ventas: es necesario que la visión del mercado se amplíe para que este proceso tenga éxito. No es extraño encontrar en México muchas empresas que tienen dentro de su estructura organizacional una división encargada de la Mercadotecnia, que orienta sus funciones al registro de metas y logros de venta, comisiones para los agentes, y un mediano

⁶² *Idem*, p. 7

⁶³ *Idem*, p. 17

contacto con el mercado a través de las relaciones públicas, sin tener estrategias de comercialización adecuadas a los requerimientos de la creciente competencia mundial.

Las funciones que deben contemplarse como fundamentales para el logro de una estrategia de comercialización efectiva incluyen los siguientes procesos que están relacionados con ámbitos administrativos, financieros, publicitarios y de ventas⁶⁴.

Mezcla para la comercialización.	Estrategias de productos y servicios.	Público
	Estrategias de promoción.	Objetivo.
	Estrategias de precios.	
	Estrategias de distribución.	

Una adecuada planeación y ejecución de las cuatro estrategias mencionadas redundan en la satisfacción del público objetivo y la repetición del ciclo del consumo. No sólo se busca vender a los que ya son clientes potenciales, sino de mantener en ellos el deseo de consumir, motivando la necesidad de nuevos compradores y satisfaciendo la demanda de nuestro mercado.

1.- Estrategia de Productos y Servicios.

Cualquier artículo que se encuentre en el mercado, aún cuando no sea un producto nuevo, debe tener una "imagen" propia que le ayude a distinguirse de la competencia. Un producto es mucho más que "algo que comprar o vender": es un conjunto de características que son trabajadas en la empresa durante su proceso de creación, que le permiten tener

⁶⁴ Schewe, Charles y Smith, Reuben *Mercadotecnia*, p. 240

*cualidades y diferencias que representen una alternativa para el público consumidor*⁵⁵.

Un artículo pertenece a diferentes categorías atendiendo a sus cualidades, origen, utilidad y durabilidad. Los especialistas en Mercadotecnia han establecido estos parámetros para colocar su artículo con mayor facilidad. Estas son algunos de los aspectos que se toman en cuenta para establecer la Estrategia de productos y servicios.

a) Por su ciclo de vida.- Los artículos pueden clasificarse en duraderos o no perecederos (que no tienen una vida limitada en el corto plazo) y no duraderos o perecederos (que tienen un tiempo breve de vida).

b) Por su utilidad.- Se clasifican dentro de dos categorías: los artículos que son necesarios y los de lujo.

c) Por su Sensibilidad al Precio.- Se refiere a la relación demanda-oferta que afecta la venta de un artículo. Existen productos que pueden venderse a plazos diferidos de pago, y otros que pueden ser demandados en el mercado a pesar de su precio.

*d) Por su fin último.- Se encuentran aquí los artículos que sirven de manera directa al consumidor, y los que son de uso industrial y especializado*⁵⁶.

Una vez que el especialista en Mercadotecnia ha determinado las cualidades y características de su artículo, establece la Estrategia de Productos y Servicios, teniendo en consideración algunos otros factores: la marca, las etiquetas, los empaques y las garantías son elementos que revisten al producto de atractivos adicionales. A través de ellos, el consumidor puede distinguirlos, identificarlos, confiar en su calidad y

⁵⁵ *Idem*, pp 249-273

⁵⁶ *Idem*, p 378

pagar un precio para obtenerlos. Este proceso de selección en los clientes se logrará a través de mucho tiempo de planear y aplicar estrategias que permitan "hacer fama" para ser seleccionados entre otros artículos del mercado.

2).- El Precio de los Artículos.

Lo que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto, es lo que se considera como el precio del mismo. No obstante, el precio no sólo se limita a la fijación de un estándar monetario que permita recuperar costos, sino que implica el pago de otros satisfactores que el cliente estaría dispuesto a pagar por él.

El servicio, la marca, las promociones, la publicidad, la categoría de la tienda en la que se vende, la garantía y calidad del mismo, son valores adicionales al costo monetario que se fija mediante estudios de mercado, público comprador, precio de la competencia y otras variables de tipo económico.

Una Estrategia de Precios depende de tres factores fundamentales del ámbito financiero: la demanda, el costo del producto y el precio de la competencia⁵⁷. El mercado se mueve entre estos aspectos económicos, y de ahí la importancia de la fijación de un precio adecuado para el producto.

La sobrevaloración del precio y la política de penetración⁵⁸ son dos estrategias muy usuales en el caso de nuevos artículos; pero existen otras que pueden determinar previamente el precio del mismo: el prestigio, el liderazgo, la costumbre, y la simple recuperación del costo de producción, encaminarán la dirección que tomará esta política.

⁵⁷ *Idem*, p. 384

⁵⁸ Me Daniel y Smith, *Op. Cit.* P. 58

3.- ¿Cómo distribuir un Artículo?

Las cualidades adjudicadas al producto durante la primera fase de la comercialización serán el punto de partida para determinar dónde, cuándo y cómo podrá ser adquirido por el consumidor.

Una buena política de distribución permite darle al cliente el beneficio de lugar y del tiempo⁵⁹. El beneficio de lugar se refiere a la posibilidad de que el cliente pueda tener a su alcance el artículo que busca sin necesidad de desplazarse largas distancias. Respecto al beneficio del tiempo, éste se concede cuando el cliente puede encontrarlo en el momento en que lo busque: la oportunidad, en este sentido, es determinante.

Aunque ambos aspectos deben considerarse en esta estrategia, un especialista en Mercadotecnia debe ir más allá de las apariencias de la oportuna localización en el estante del supermercado, o la rapidez en el surtido de un pedido, ya que algunos artículos incrementan su valor por el hecho de ser deseados y esperados⁶⁰. Las características específicas del artículo darán la pauta para establecer las redes y canales de distribución.

Un artículo llega por Distribución Directa a sus usuarios cuando el producto va de manos del vendedor al comprador, sin intervención de intermediarios. Esto convierte el proceso de venta en un punto de unión con el público, permitiendo mayor rapidez y eficacia. La Distribución Directa se encuentra Integrada por estas variables:

⁵⁹ Schewe, Charles, *Op. Cit.*, p 421.

⁶⁰ Cundiff, Edward, *Curso de Mercadotecnia*, p 74

	-Locales, delegaciones o sucursales.	
	-Venta por Correo.	
EMPRESA	-Máquinas Exendedoras.	CLIENTE
PRODUCTORA	-Venta Telefónica.	
	-Venta por Computadora.	
	-Agentes de Venta/Viajantes.	

La utilización de estos medios directos de venta deben considerar su riesgo y su ventaja: la principal objeción radica en la especialización y nivel de servicio que implica una atención de esta naturaleza, sobre todo en el caso de los canales en los que el cliente se forma la imagen de toda la empresa a través del trato con el empleado. El costo que implica una preparación de este tipo no es bajo, ya que se adjudica la responsabilidad de mantener la estrategia de productos y servicios a personas diferentes de las que dirigen y sustentan la imagen corporativa.

No obstante, este tipo de canales permiten tener un mayor control sobre la distribución de los artículos. Éstos no se encuentran condicionados a variaciones de precio, lentitud en su adquisición y alteraciones en sus cualidades a consecuencia de la intervención de varias personas, por lo que disminuye el riesgo de deterioro en la calidad de los artículos.

El Telemarketing, objeto de estudio de la presente investigación, forma parte de la Venta por vía Directa.

La Distribución Indirecta se utiliza cuando las características y cualidades de los artículos, la cantidad de los mismos, la extensión geográfica, su perdurabilidad, la imagen corporativa entre otras variables,

hacen difícil su distribución directa, requiriendo así la participación de distribuidores externos para acceder al mercado.

Algunos autores consideran que los canales indirectos varían en su extensión y complejidad en la medida en que intervengan más personas ajenas a la fabricación del artículo y el consumo del mismo, por lo que clasifican estos canales como largos y cortos. Los canales largos implican el paso del fabricante a un distribuidor, de ahí a los mayoristas, las tiendas de menudeo y la venta al público; los cortos, por el contrario, se encuentran formados por el fabricante, el minorista y el consumidor⁶¹.

La empresa se beneficia de estas redes de comercialización porque puede establecer contacto con un público mayor de diferentes lugares del país o del mundo. Gracias a la eficiencia en la cadena de venta, podemos acceder a muchos artículos sin recurrir directamente a la fuente productora. Por desgracia, una de las mayores desventajas en el empleo de los canales indirectos es el costo que implican: los precios pueden sufrir variaciones considerables en la medida en que intervengan más distribuidores dentro del proceso.

4.- La Publicidad, las Relaciones Públicas y la Promoción de un Artículo.

La promoción de un artículo se refiere a la colocación del mismo en una situación de ventaja con respecto a otros que existen en el mercado. La Estrategia para la Promoción de los artículos se encarga de diseñar programas para conservar el mercado potencial existente. Dentro de la misma, se encuentran la Publicidad, la Promoción de Ventas y las Relaciones Públicas⁶².

⁶¹ *Ibid.*, p. 90-92

⁶² Schewe, Charles, *Op. Cit.*, p. 506

La Publicidad es la serie de mensajes y anuncios exteriores en los que se hace alusión al producto, mismos que son pagados y/o patrocinados por la propia empresa y difundidos a través de medios masivos de comunicación. La imposibilidad de entablar una retroalimentación pronta y directa con el receptor del mensaje emitido es un factor de riesgo en su aplicación; no obstante, los publicistas hacen uso de los sondeos de mercado y encuestas para determinar el impacto de sus campañas.

Es importante considerar costos y beneficios para establecer una campaña publicitaria, ya que la inversión siempre es muy fuerte, y por ello, necesita una muy buena planeación.

Las Promociones de Venta son "actividades de Mercadotecnia que no son ventas personales, publicidad pagada o gratuita, y que estimulan la compra del consumidor y la efectividad del distribuidor. Son los esfuerzos de venta no reiterativos que no se incluyen en el trabajo ordinario de ventas"⁴³. Las promociones no se valen de los medios masivos para su difusión, ni tienen la finalidad de abordar al comprador de manera directa: a través de ofertas, muestras gratis, estampillas con premio y otras estrategias se busca la preferencia del público. Los stands en ferias y exposiciones con una edecán que aborda a los clientes potenciales pertenecen a esta categoría. Estas promociones son temporales y se renuevan constantemente de acuerdo con estrategias proyectadas con anticipación.

La imagen favorable de un artículo en la mente del público es el resultado de una buena campaña de Relaciones Públicas, la cual le permitirá ser recordado por los consumidores. La actividad que desempeñan los publicrelacionistas abarca los más diversos sectores, incluyendo el ámbito fiscal y gubernamental sin hacer a un lado al

⁴³ Idem, p. 510

consumidor que encuentra una garantía en el trato directo con un representante de la empresa.

A pesar de que las Relaciones Públicas no sirven sólo para motivar a la compra, forman parte importante dentro del proceso de ventas, ya que a través de ella se "fijan etiquetas" para catalogar la mercancía y los artículos en la mente del público. Una vez que ha sido catalogado como "bueno", "útil", "eficiente", o por el contrario, como "malo", "corriente", o "inútil", es muy difícil poder modificar esta imagen.

Los proveedores, ejecutivos bancarios, encargados de afianzadoras y aseguradoras, las empresas publicitarias, dependencias gubernamentales, instituciones de beneficencia y muchos otros sectores deben ser contemplados en esta estrategia, a través de una buena comunicación interna y externa.

C) EL TELEMARKETING: UNA NUEVA ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN.

Como consecuencia del acelerado crecimiento social, y del desarrollo y desplazamiento de la industria hacia el ámbito internacional, las empresas han buscado nuevas alternativas de comercialización que les permitan reducir costos y tiempos, y obtener mayores ganancias con la venta de sus artículos. Como resultado de esta evolución, el Telemarketing es la más reciente estrategia de ventas que sigue expandiéndose aceleradamente por todo el mundo.

Cuatro fueron los principales factores que intervinieron en la adopción de este nuevo proceso de venta telefónica:

1. La sobreproducción de artículos similares en sus características y usos -misma que deteriora su valor utilitario-, con la consecuente

- necesidad de hacerlos más atractivos a través de cualidades de distribución y precio atractivas sobre la competencia.*
- 2. La necesidad de hacer las compras de manera rápida y eficaz, hecho ocasionado por el ritmo de vida acelerado de las grandes urbes.*
 - 3. La introducción de nuevos artículos de procedencia extranjera como consecuencia de la apertura al comercio internacional, situación que propicia una mayor competencia en el mercado cada vez más disputado.*
 - 4. La posibilidad de utilizar los avances científicos y tecnológicos recientes para poder hacer más eficiente y óptimo el proceso de venta con el cliente: las telecomunicaciones y las redes de información por computadora (con los procesos que se derivan de su uso) son sólo dos ejemplos que han sido rescatados para mejorar las alternativas de comercialización.*

Durante muchos años, las modificaciones que sufría el mercado obedecieron a los cambios en las características de los artículos; sin embargo, este proceso ha llegado a límites que resultan insuperables. Paralelamente con la evolución de los artículos, el desarrollo de la publicidad y relaciones públicas permitió profundizar en el enfoque de los comerciales, las ofertas y los carteles para recurrir a la persuasión. El precio de los artículos también se ha modificado a consecuencia de la disminución de los costos de producción por las innovaciones científicas y tecnológicas aplicadas en los procesos; sin embargo, la posibilidad de ofrecer mejores precios se reduce ante la complejidad de la economía actual.

El aspecto de la distribución de artículos está desarrollándose con el aprovechamiento de los avances en materia de comunicaciones para acceder al público con un costo más bajo, en un tiempo óptimo. De esta

búsqueda se derivó la aplicación y propuesta del uso del teléfono para tener ventas rápidas y efectivas.

El Telemarketing (TMK) es la comercialización de productos y servicios a través del teléfono. Su traducción literal sería el equivalente a la "comercialización a distancia", ya que el teléfono permite traspasar barreras geográficas por su alcance tecnológico.

No obstante que el crecimiento del TMK asciende a un 25 por ciento anual aproximado, y que cuatro de cada cinco empresas ya cuentan con un centro de atención telefónica⁶⁴, el proceso de su desarrollo y consolidación ha sido lento y difícil, ya que se enfrenta con el carácter impersonal que puede percibir el cliente a través de la idea de que está tratando con un aparato telefónico y no con una persona. Por fortuna, el ahorro de tiempo que implica este proceso ha sido el factor más determinante en su expansión.

En Europa y Estados Unidos, expertos en Mercadotecnia establecieron los primeros centros de atención telefónica en empresas de servicios a finales de los años 70; sin embargo, fue necesario acostumbrar a la gente al nuevo sistema, y los centros parecían fracasar ante la ausencia de llamadas. A principios de los 80 American Express y Diners Club -empresas del área bancaria- impulsaron con mucha fuerza nuevas campañas publicitarias y de promoción para los clientes que hicieran uso de sus servicios telefónicos⁶⁵. Así, la gente que invertía tiempo en trasladarse para hacer sus operaciones de tarjeta de crédito empezaron a valorar la ventaja del ahorro del tiempo que implicaba llamar por teléfono para hacer sus operaciones.

A partir de estos centros, la industria del Telemarketing comenzó a crecer y fortalecerse. Otras empresas se interesaron en la nueva

⁶⁴ Mahfood, Philip L., *Venta por Teléfono*, p. 48

⁶⁵ Instituto Mexicano del Telemarketing, *El Telemarketing. Historia y Servicio a Clientes*, P. 26

alternativa de contactar con el público, y encontraron ventajas que otros medios de distribución no tenían. Paralelamente se fueron desarrollando industrias que proveían instrumentos necesarios para facilitar el trabajo y hacerlo más eficiente; se hicieron adaptaciones a los aparatos telefónicos tradicionales para implementar diademas y transmisores que fueran más cómodos y funcionales; se crearon sistemas de informática para capturar y tener acceso a los registros de llamada de manera rápida y ordenada: el TMK comenzó a formar todo un conglomerado industrial que trascendió el ámbito de las ventas y el servicio, y dio origen a un complejo método de distribución.

La evolución que sufrió la venta telefónica se consolidó hasta esta década como una de las formas de venta más importantes⁶⁶. Se crearon legislaciones en algunos países para delimitar su operación; sin embargo, en América Latina el desarrollo del TMK ha sido tan repentino y acelerado que aún no se toman las medidas necesarias para establecer condiciones legales de funcionamiento y proteger tanto a los usuarios como a los prestadores de servicio de los centros.

A 25 años del inicio de esta forma de distribución de artículos y servicios, los costos de la instalación de los centros se han reducido y, con ello, sus horizontes se han abierto considerablemente. Se han creado organizaciones que asocian, asesoran y capacitan personal para las empresas que cuentan con centros de TMK. Tal es el caso del Instituto Mexicano de Telemarketing, mismo que enlaza a prestadores de servicio con proveedores de infraestructura, ofreciendo además la posibilidad de contactar el alquiler del servicio telefónico para realizar trabajos a pequeñas empresas, estadísticas de resultados y estudios de mercado.

La Asociación Internacional de Ventas es otro organismo privado que trabaja con más de 140 empresas en la coordinación y asesoría en

⁶⁶ Idem, p. 40

esta materia. Antonio Paniagua, gerente de Relaciones Públicas de este organismo, señala que el desarrollo del TMK refleja la situación económica en que se encuentra el país donde se instala:

"En cualquier sociedad, el TMK crece cuando la economía decrece, por lo que no existen centros de atención telefónica donde no hay problemas"⁶⁷.

La posibilidad de encontrar una nueva alternativa para incrementar las ventas ha generado el crecimiento acelerado de esta industria, y de acuerdo con pronósticos realizados por el Instituto Mexicano de Telemarketing, será la alternativa más floreciente entre todas las posibilidades de comercialización para el siglo XXI⁶⁸. A pesar de la visión optimista que presentan los expertos, hay que considerar que este sistema no es una "receta mágica" para propiciar el desarrollo económico, ya que existen diversos factores que influyen en su éxito o fracaso.

Estas son algunas de las ventajas y desventajas que conlleva la instalación de un centro de atención telefónica⁶⁹.

Ventajas:

- 1. Cobertura. El desarrollo de las telecomunicaciones permite establecer contacto con los clientes sin importar la distancia, siendo así posible entablar casi cualquier contacto.*
- 2. Estandarización. El uso del Telemarketing permite establecer y medir patrones de venta y de comportamiento del consumidor, y tener un control más sistematizado de los procesos en un plazo menor que el requerido por otras formas de distribución.*

⁶⁷ Entrevista concedida en Julio de 1997.

⁶⁸ Instituto Mexicano del Telemarketing, *Op. Cit.*, p. 36

⁶⁹ Catzo, Bernard, *Claves del Éxito en el TMK*, p. 148

3. **Rentabilidad.** *A pesar de que la inversión económica necesaria para establecer un centro de este tipo es bastante fuerte, la reducción de tiempos en las operaciones de venta la compensan, ya que incrementa las posibilidades de éxito y cierre.*
4. **Flexibilidad.** *Por ser un vehículo de gran alcance, sus usos y fines pueden ser muy variados. Así, aún cuando un centro se establezca para hacer operaciones específicas, puede ser utilizado para usos distintos.*
5. **Canal Bidireccional.** *A diferencia de los medios uni-direccionales, la relación directa con la gente le da al Telemarketing la posibilidad de usar el teléfono para dialogar y personalizar la venta.*

Desventajas:

1. **Exceso De Teléfono ("Telefonitis").** *Cuando se abusa del uso del teléfono se puede caer en el riesgo de cansar a los clientes y alejarlos definitivamente de la empresa. El límite para esta situación es muy relativo, pero siempre hay que tener en cuenta el sentido común en el trato con la gente.*
2. **Impersonalidad.** *Aunque el sistema permite tener un buen control sobre estándares de venta y mediciones diversas, no debe abusarse de sus posibilidades, ya que el cliente no es sólo un nombre registrado o un "signo de pesos", sino un ser humano.*
3. **Reducción De Tiempo De Venta.** *A pesar de que la distancia se acorta con el uso de el TMK, se debe considerar la desventaja que representa tener un espacio de tiempo tan reducido (10 minutos máximo en promedio) para realizar todo el ciclo de venta. De ahí que sea necesario desarrollar en el operador habilidades que le permitan tener el control de la llamada y aprovechar al máximo el contacto que tiene con el cliente.*

4. *Imagen Empresarial en Juego. A través de una llamada telefónica de unos cuantos minutos, el cliente tendrá contacto con la imagen de la empresa reflejada en el operador que le atiende. Esto requiere una constante capacitación para evitar que se deteriore en unos minutos lo que lleva años construir.*
5. *Falta de Legislación En México aún no se establecen parámetros legales que amparen a los usuarios de los centros de TMK y a los prestadores de los mismos. El crecimiento de esta industria ha perdido de vista aspectos como los horarios para establecer contacto telefónico sin invadir la privacidad, la utilización de información confidencial capturada en bases de datos, etc.*

Considerando las variables señaladas en cuanto a los alcances y límites del Telemarketing, podemos observar que constituye una herramienta útil en el proceso de la comercialización de determinados productos y o servicios, pero que al mismo tiempo implica una gran responsabilidad y aptitud en la planeación, organización, dirección y control de un centro de atención que deberá responder a las necesidades de la empresa y del artículo que ofrecemos al cliente.

1.- El Centro de Atención Telefónica.

El proceso previo para una empresa que decide instalar un centro de atención telefónica en sus oficinas, o bien alquilar este tipo de servicio con prestadores independientes, es largo y complejo. Se requiere de una serie de estudios que consideren los costos, la rentabilidad, las características del producto o servicio que se ofrece, el tipo de mercado al que se ofrece, la aplicación publicitaria y las relaciones públicas que se manejarán para darlo a conocer.

Para realizar un estudio respecto al papel que cumple la comunicación dentro del proceso del Telemarketing, es necesario conocer todo este proceso. Obedeciendo a distintos aspectos que lo constituyen, el estudio del Telemarketing se realizará desde tres enfoques distintos, que son los siguientes:

- a) Estudio de su Infraestructura.**
- b) Estudio del Proceso de Venta Telefónica.**
- c) Análisis de las Características de los Operadores.**

a) La Infraestructura.

Dentro de este aspecto consideraremos los elementos tecnológicos y ambientales necesarios para el óptimo rendimiento de los operadores, y en consecuencia, del logro de las metas fijadas.

Para hacer "mercadeo telefónico" se necesita -como mínimo- un teléfono y una línea telefónica, una persona que realice la llamada y venda, y otra que la reciba y compre. Visto de un modo tan simple, un centro de TMK cuenta -en apariencia- con teléfonos y operadores, una cartera de clientes y la papelería necesaria para registrar pedidos o solicitudes (dependiendo de la finalidad para la que haya sido creado el centro).

A pesar de esta primera apreciación, hay que añadir que el Telemarketing ha sufrido un desarrollo que lo ha vuelto más complejo. Un grupo de redes telefónicas se conectan a un conmutador principal o centro de control⁷⁰, desde donde un supervisor o jefe de área puede hacer una medición real del trabajo efectuado en cada terminal. Este enlace permite mayor dominio del desempeño y del logro de metas, ya que el

⁷⁰ Entrevista con Antonio Paniagua, Julio 97

trabajo en centros con aparatos telefónicos sin conmutador disminuye las posibilidades de mayor productividad y éxito.

La concentración de líneas a través de distribuidores automáticos de llamadas de entrada (las que hacen los clientes al centro de atención), y la supervisión de registros de llamadas de salida a los clientes, permiten superar y proponer metas de ventas, y de atención y calidad en el servicio.

Un centro de atención puede variar en el número de líneas telefónicas conectadas a centrales individuales. Este número se determinará considerando las necesidades de la empresa, el uso para el que se destina, el perfil del artículo que se ofrece, la demanda del mercado, y los costos que se pueden invertir en la instalación del centro. Cada vez es mayor el número de empresas que rentan los servicios de alguna agencia especializada en TMK para aplicar encuestas y registros, evitando así la cuantiosa inversión de una instalación propia⁷¹.

Cada línea telefónica se conecta a un "mini-conmutador" de uso personalizado (generalmente un teléfono modelo Meridian) del que pueden hacerse llamadas al exterior y en el que también se reciben. Las funciones que puede realizar el operador con este aparato son variadas y responden a necesidades específicas; sin embargo, es importante reiterar que existe un mando central que registra récords personalizados de llamadas realizadas, a través del cual se puede intervenir directamente en una llamada -en caso necesario-.

Las terminales telefónicas individuales se encuentran conectadas a una diadema telefónica, misma que se creó con la finalidad de incrementar la productividad con un menor desgaste físico, ya que el uso de un teléfono común es más cansado. Esta diadema permite mayor movimiento, control en el volumen en la emisión de voz y en la recepción

⁷¹ "Este tipo de convenios y alquileres son de gran utilidad para los pequeños empresarios, y existen centros de Atención Telefónica instalados específicamente para prestar este tipo de servicios" (Entrevista citada)

del sonido, ya que cuentan con un control de volumen y un interruptor temporal que permite cerrar el sonido hacia el cliente⁷². Ambas funciones permiten una mayor calidad y rapidez en la atención de las llamadas.

Usualmente, para cada terminal telefónica existe un cubículo pequeño, rodeado por mamparas que proporcionan la privacidad necesaria y evitan la perturbación del operador con las voces de los demás empleados. El ambiente debe ser tranquilo y encontrarse alejado de fuentes externas de ruido para que el contacto con el cliente resulte agradable.

No sólo las redes telefónicas son importantes en la infraestructura. La actividad en el número de llamadas y ventas logradas debe considerar otros factores como el uso de bases de datos computarizadas para orientar el trabajo hacia los sectores que tengan el perfil potencial del mercado que buscamos, y poder obtener un mayor éxito⁷³.

Los listados que contienen esta información se conocen como "bases de datos" porque se originan de registros computarizados en empresas diversas, mismas que rentan su información o la intercambian por otra. Algunas de las principales bases de datos provienen de clientes de tarjetas de crédito o usuarios de bancos, de compradores de boletos para espectáculos o sorteos, de los integrantes comunes de una empresa o institución educativa, solicitantes de créditos o aperturas de cuentas, y en general, se encuentran constituidas por los datos de personas que alguna vez hayan proporcionado información valiosa y útil para la venta telefónica.

La posibilidad de delimitar un público específico para llamarle por teléfono es muy variada y puede ser muy eficaz si se trabaja con cuidado en la selección. Se pueden realizar cruzamientos de datos para obtener

⁷² Martínez Vaca, Felipe *Manual de Atención Telefónica, Telemarketing Inhouse*, p. 49

⁷³ Catzo, Bernard *Op Cit*, p. 129

características concretas (como grupos con categorías aleatorias de sexo, estado civil, ocupación, sueldo, etc.). Pero estas variables son resultado de una estadística, y serán útiles en la medida en que no se pierda de vista que cada persona es más de lo que los registros de información en que se encuentren catalogados.

La utilización de bases de datos aún no está legislada, por lo que su uso se hace obedeciendo a fines económicos y a la rentabilidad de los datos que proporcionan (a mayor información y precisión, mayor costo del alquiler). Este hecho podría ser cuestionado desde una perspectiva ética, ya que en innumerables ocasiones se promete confidencialidad ante información proporcionada, misma que es violada indolentemente: "El consumidor es objeto de una violación a su privacidad, misma que debería ser respetada en todo momento"⁷⁴.

El registro de la información que se otorga a los clientes a los que se les llama o que nos llaman, así como el almacenamiento de datos indispensables para realizar una venta o prestación de servicios, hace necesaria la existencia de una red de computadoras con una memoria capaz de acceder a este tipo de funciones (consulta y registro). Estas actividades son de gran utilidad, ya que de ellas derivan las estadísticas de funcionamiento y deficiencia del centro, el seguimiento de ventas, y la creación de bases de datos utilizadas posteriormente para fines diversos.

La información disponible de manera rápida y exacta disminuye los tiempos de trabajo. Un sistema de registro computarizado, que satisfaga las necesidades específicas del centro y que nos guíe por las diferentes opciones que pueden presentarse durante una llamada, servirá para atender mejor a los clientes. Ante esta necesidad han surgido varios sistemas que se utilizan en la actualidad en los centros de TMK, de los

⁷⁴ Entrevista con Alberto Paniagua, Julio 97

que el más común es TELESTAT⁷⁶. No obstante, existe la posibilidad de crear en Microsoft Window's un programa parecido al seguimiento del script que se utiliza en TELESTAT.

Al igual que otros sistemas de computación, se instala en terminales independientes (una para cada operador) que constan de una computadora con capacidad en memoria R.A.M. de 16 megabytes , un coprocesador , un monitor (generalmente de 14 pulgadas), un teclado en español y un mouse de dos botones⁷⁶. Las centrales individuales varían en su número dependiendo del tamaño del centro y el número de operadores que intervengan. Este sistema permite clasificar la información de manera rápida y ordenada, y está organizado por subdirectorios que van abriendo distintas opciones, de acuerdo con las repuestas probables que el cliente pueda dar a cada una de las preguntas del guión telefónico (Anexos: guión de Inbound "Plancasa Venta Mejor Oferta", Bancomer 1997-, y guión de Outbound "Seguros Bancomer"⁷⁷).

El guión telefónico es una esquematización de los datos que se solicitan al cliente en cada llamada, contemplando las posibles respuestas que podría proporcionarnos. Se le ofrecen al operador las posibles alternativas de la ruta de la llamada para orientarla siempre hacia el cierre de la venta. El sistema proyecta diferentes rutas de acceso contemplando las posibilidades generales de una llamada promedio. El guión contiene además la información para responder a las dudas más frecuentes, pero su estructura concluye siempre en el cierre de venta.

⁷⁶ Martínez Vaca, Felipe *Op. Cit.*, p. 35

⁷⁶ Es importante señalar que este equipo es el elemental en la instalación de centros de atención telefónica. No obstante, sus características varían de acuerdo con la inversión con la que se cuente en la empresa para su establecimiento

⁷⁷ Es importante señalar que los scripts o guiones telefónicos que aquí se incluyen son sólo dos apreciaciones de la estructura de la llamada de dos departamentos distintos de Bancomer uno de ellos, *-Venta Mejor Oferta-* fue utilizado durante la campaña de remate de bienes adjudicados por Banca Hipotecaria en 1997. El otro forma parte del actual proceso de venta de *Seguros Bancomer*, y aún cuando éste -a diferencia del primero- no se elaboró dentro del sistema de TELESTAT, sirve como ejemplo del seguimiento que se le da a una llamada de outbound del Telemarketing

Es importante considerar que aunque las frases y palabras se encuentran preestablecidas en el guión, en la práctica es necesario modificar y enriquecer los contenidos con el estilo y carácter personal de cada operador, ya que esto hace más humano el proceso: es imposible cuadrar dentro de parámetros computarizados el sentir y las reacciones de una persona.

En el guión todas las respuestas del cliente potencial tienen una forma de codificación concreta y medible, por lo que es posible realizar estadísticas concretas⁷⁸. Este hecho puede parecer muy cerrado en el sentido comunicativo, ya que impide que el contacto entre operador y cliente sea personalizado y abierto; sin embargo, a través de esto se puede acceder de manera estructurada a los datos necesarios para lograr el éxito de la venta.

El sistema TELESTAT almacena la información que se ingresa en las ventanas del guión, y la guarda en una red en la que se registran los datos obtenidos en todo el centro para su posterior consulta. Todas las terminales se encuentran enlazadas a este centro general de información constituyéndolo como tal, y sirviéndose de sus datos para realizar las funciones del centro.

Al igual que las redes telefónicas, TELESTAT tiene posibilidades diversas en sus usos, como la realización de estadísticas globales, cifras y resultados que permitan controlar el desempeño de cada operador para orientar los esfuerzos individuales al logro de las metas del departamento. El supervisor o jefe de área puede establecer parámetros de éxito o fracaso de los trabajos realizados comparándolos con las metas previas, cruzando la información y utilizando al máximo los recursos de que dispone⁷⁹.

⁷⁸ McKee Judy, *Scriptwriting*, p. 59.

b) El Proceso del Telemarketing.

El proceso del Telemarketing puede realizarse en dos sentidos: a través de las llamadas de entrada (Inbound) que son las que se reciben en el centro y provienen de clientes interesados en entablar contacto con la empresa, y las llamadas de salida (Outbound), que son las que se hacen en el centro de atención para comunicarse con las personas que pueden ser clientes potenciales. El siguiente cuadro incluye las características de ambas clasificaciones, así como las principales aplicaciones que pueden derivarse de ellas⁸⁰.

CARACTERÍSTICAS.	
INBOUND.	OUTBOUND.
<ul style="list-style-type: none"> * Requiere mayor inversión pues necesita de un detonador publicitario * Necesita más líneas telefónicas para atender las llamadas. * La base de datos se va construyendo gradualmente * Necesita más tecnología para atender a los clientes. * Limita el control de las llamadas. * Puede efectuarse teniendo un mínimo de conocimientos de ventas. * Genera más aciertos y resulta más eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> * No necesita publicidad previa, ya que funciona incluso, como canal publicitario en sí misma.. * Permite usar líneas telefónicas de acuerdo con sus requerimientos. * Se necesita una buena base de datos para tener una buena productividad. * No es necesaria mucha tecnología porque es muy predecible * La iniciativa de llamada pone en ventaja al operador sobre el cliente. * Se requiere mayor experiencia en ventas. * La probabilidad de éxito se encuentra más dispersa pues se parte de una base de datos

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

⁷⁹ Esta es una ventaja que resulta de vital importancia en el caso del uso de este sistema, y que resulta más complejo elaborar en un sistema Window's adaptado como script

⁸⁰ Martínez Vaca, Felipe *Op. Cit.*, p. 9

APLICACIONES.	
<p style="text-align: center;">INBOUND.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tomar Pedidos. * Proporcionar Informes. * Atender a los Clientes. * Venta de Productos por Primera vez. * Tomar Quejas y Aclaraciones. * Venta de Servicios Directos. 	<p style="text-align: center;">OUTBOUND.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Venta de Productos y Servicios en frío. * Atender a Clientes ("Consentirlos"). * Generar citas. * Prospeccionar * Estudios de Mercado. * Seguimiento de Clientes. * Relaciones Públicas * Confirmación y Actualización de la Base de Datos

En su mayoría, los centros de TMK inician con trabajo de Outbound, ya que requiere menor inversión por ser un vehículo publicitario excelente. La versatilidad de sus aplicaciones lo proponen para diversos fines, pero al mismo tiempo, tiene desventajas que pueden resultar en bajas ventas e incumplimiento de metas, tales como la necesaria experiencia y la habilidad del gestor para vender "en frío" (llamada por primera vez) que si no se encuentra bien desarrollada, implica una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo inútil al no lograr los resultados esperados. Ambas variables resultan efectivas cuando se tiene una planeación real y adecuada a las necesidades de la empresa y al artículo o servicio que se promueve.

Uno de los principales problemas que enfrentan los centros de Telemarketing es la elección de la función del departamento y el establecimiento del proceso, ya que el crecimiento acelerado que ha tenido en los últimos años ha originado el surgimiento de centros sin recursos tecnológicos para realizar el trabajo, el uso de bases de datos imprecisas, el desperdicio de la labor de venta del gestor y de los

recursos de la empresa, a consecuencia de una planeación inexistente o deficiente de estos centros.

Aún cuando el Telemarketing es una herramienta para la venta de productos y servicios, este método puede aplicarse en las otras dos etapas del proceso de venta, que en orden lógico, son:

1. **Preventa** Momento anterior a la venta en el que el gestor buscará prospectos que cuenten con el perfil de los clientes potenciales. En esta etapa, el centro del TMK sirve para concertar citas, actualizar y confirmar bases de datos para preparar el terreno de la venta.
2. **Venta**: Proceso en el que se busca el cierre de la venta y la obtención de la preferencia del cliente. Es la etapa más importante, pero no por ello excluye a la previa y la posterior aquí mencionadas. El TMK cumple su función básica al lograr la venta al usuario.
3. **Postventa**: Dentro de este proceso posterior a la venta se incluye el seguimiento de los clientes, la prestación de servicios aledaños a la venta realizada, recepción de quejas y/o reclamaciones, y sobre todo, las estrategias de Mercadotecnia para poder mantener su preferencia. En esta etapa el TMK es muy importante, ya que permite ir más allá del trato meramente comercial con el cliente, y mejorar la calidad y el servicio que se ofrece⁸¹.

Las etapas de la venta aprovechan el uso del TMK de manera diferente: mientras que en la preventa sirve para introducir al cliente al siguiente paso (la venta), en la postventa se usa para medir parámetros de calidad y servicio que permitan "consentir" a los clientes.

⁸¹ *Idea*, p. 24-26

El Instituto Mexicano de Telemarketing establece que la venta de bienes o servicios a través de este canal debe seguir los pasos que se enuncian a continuación.⁸²

Proceso de la Venta (Inbound-Outbound).

1. **Introducción:** *En esta etapa, el cliente establece el primer contacto con el gestor, y durante los primeros 10 segundos, el interlocutor se formará la impresión de la imagen de la compañía a través de la habilidad que muestre el representante telefónico. Se debe hablar con confianza y amabilidad, identificándose a sí mismo y a la compañía, exponiendo de inmediato la disposición para atender al cliente y el fin que se persigue con la llamada (en el caso de Outbound).*
2. **Sondeo:** *En esta etapa, se realizan preguntas abiertas que permitan detectar necesidades y establecer el tipo de prospecto al que se está atendiendo. Si la llamada es de Outbound, el guión se encontrará orientado para hallar puntos de conexión entre la propuesta del gestor y la persona a la que le llamó.*
3. **Confirmación:** *Una vez detectadas las necesidades (o hallados los enfoques pertinentes para justificar la llamada de Outbound), el representante de ventas telefónicas (RVT) debe resumir los aspectos que le permitan confirmar las necesidades del cliente.*
4. **Promoción:** *Esta parte de la llamada es la más importante, ya que se buscará mostrar los atributos, funciones, beneficios y ventajas competitivas del artículo, haciéndolo atractivo y convincente para el prospecto.*
5. **Provocar una Reacción:** *El gestor buscará orientar al cliente hacia una respuesta positiva a través de una frase breve y personalizada.*

⁸² Instituto Mexicano de Telemarketing, *Op. Cit.*, p. 33

6. **Aproximación del Cierre:** *Se realiza un sumario breve de los beneficios señalados durante la promoción para reafirmar las ventajas ofrecidas.*
7. **Manejo de Objeciones:** *En esta etapa el cliente presenta objeciones diversas respecto a la propuesta de venta. Se debe desarrollar una habilidad especial para aprender a manejarlas y aprovecharlas en beneficio de un cierre de ventas. Deben ser contestadas de inmediato y convertidas en una razón de compra.*
8. **Cierre:** *A pesar de que pareciera que es la etapa más fácil del proceso, no ocurre siempre así. Hay que buscar la forma de no perder a un cliente que estaba a punto de decidirse con una palabra o atributo inadecuado. La llamada debe orientarse al logro de la venta.*
9. **Post-cierre:** *Aquí se incluye la última confirmación de la venta con la solicitud de los datos pertinentes y la revisión de los mismos, así como la despedida de la llamada que deberá ser en un tono de cordialidad y respeto hacia el interlocutor.*

Aún cuando los centros de atención telefónica funcionan de acuerdo con los nueve pasos mencionados, es importante señalar una arbitrariedad que aprovecha este proceso. Partiendo de la ventaja que ofrece el uso del teléfono para acercarse rápida y concretamente a los clientes, pareciera hacerse caso omiso a la libre decisión que puede tener la otra persona frente a la oferta que la empresa le presenta. El Representante de Ventas Telefónicas (RVT) está siguiendo constantemente el guión que enlaza una a una, todas las posibles respuestas hacia el cierre de venta, estando así en una posición de previa ventaja sobre el cliente.

El hecho de que una llamada de Inbound se reciba en un centro de TMK ya implica la disposición de una persona para solicitar información e incluso para comprar lo que se le presenta en las campañas publicitarias que sirven como detonadores. En este sentido, el proceso del INBOUND

es un poco menos impositivo, aún cuando la Mercadotecnia -como ya lo vimos- se encarga de orientar en gran medida las preferencias de los consumidores.

El proceso del OUTBOUND -que además es el más utilizado en los centros de atención para la venta- es un contacto telefónico que, de origen, no es solicitado ni iniciado por el cliente potencial. Éste es seleccionado a partir de sus características como un sujeto que cumple con un perfil "útil" para los fines de la empresa, y se convierte en un "objeto maleable" al que se puede inducir para que consuma lo que se le ofrece.

En ambos casos, este nuevo método de ventas refleja una clara imposición de hábitos y costumbres de vida que puede reducir la convivencia del hombre con su entorno a una llamada telefónica. Siendo un método eficaz para las ventas, el TMK es una herramienta que debe partir del respeto, sin menospreciar ni disminuir su alcance, pero haciendo conciencia de que la llamada telefónica no es una solución económica mágica: es el trato con personas que se encuentran involucradas -voluntaria o involuntariamente- dentro de un proceso como éste.

A pesar de que el seguimiento de los nueve pasos de la venta han resultado muy efectivos, los operadores deben aprender a ser flexibles y prácticos, y a responder a las necesidades particulares de cada cliente porque cada situación es distinta, y aunque el proceso es el mismo para un operador durante toda la jornada de trabajo, cada persona es diferente. La automatización y rigidificación hasta el límite de perder el contacto humano con el consumidor es muy usual, y ello contribuye al fracaso de ventas que potencialmente habían sido planeadas como posibles.

c) El Perfil del Representante de Ventas Telefónicas.

Los representantes de ventas telefónicas reflejan la atención al público que acude a la empresa. De su preparación constante se derivan el éxito o fracaso del proceso, porque de cada persona que atiende clientes por teléfono tiene en sus manos la imagen de la compañía entera.

Diversas disciplinas convergen en la selección y establecimiento de las cualidades y aptitudes de un operador de atención telefónica. Además de seguir los patrones de las teorías psicológicas del comportamiento, y los concernientes a la administración de personal, deben considerarse las aptitudes en el cierre de ventas y promoción de artículos. Independientemente de esto, los integrantes de los centros necesitan una constante actualización que les permita mejorar su atención telefónica. Para que una persona pueda integrarse al trabajo de estos centros, debe satisfacer los siguientes requerimientos mínimos:

Cualidades.

- 1.- Voz Agradable.**
- 2.- Edad Indistinta.**
- 3.- Disponibilidad.**

Habilidades.

- 1.- Conocimiento del área de Ventas
(de preferencia del artículo
que se ofrece).**
- 2.- Capacidad de Perseverancia.**
- 3.- Resistencia al Estrés⁸³.**

Estos parámetros representan las condiciones y características "deseables" para que puedan cumplirse las metas del centro de atención telefónica; sin embargo, la posibilidad de apertura dentro de los límites de

⁸³ De Monrey, Claudia Capacita Manual de Personal de TMK, p. 23

las mismas es muy variada, y obedece siempre a las necesidades específicas de cada empresa.

Condiciones como las disponibilidad y la vitalidad podrían prestarse a confusión, ya que en la práctica ambas cualidades se encuentran determinadas por los modos de vida, de educación y de cultura específicas, que difícilmente pueden ser encuadradas bajo un mismo esquema. No obstante, y considerando la subjetividad de estos términos, los encargados de la planeación de Centros de Atención Telefónica han establecido algunos acuerdos tácitos en cuanto a estos parámetros. Pese a que las características del operador de TMK son muy similares a las del personal de ventas, no podemos reducir su trabajo al cierre de las operaciones comerciales. Cada uno de los operadores representa una posibilidad de contacto con la gente, por lo que tiene en sus manos la apertura o cierre de la comunicación con los clientes.

La capacitación para los operadores telefónicos inicia con una inducción que deja clara la filosofía de la empresa y los resultados que se esperan del empleado dentro de la misma, señalando las "conductas deseables" y las "actitudes improductivas" que pretenden evitarse.

"El camino productivo de un gestor de atención telefónica es el que se encuentra en una conducta apropiada, que trae consigo una consecuencia positiva. A partir de ello, se logra un sentimiento de adecuación, un anhelo de logros y una mayor autoestima que desencadenará una satisfacción, eficiencia y productividad que beneficiarán tanto al Representante de Ventas Telefónicas (RVT) como a la empresa para la que presta sus servicios. Por el contrario, el camino improductivo se deriva de las conductas inapropiadas que traen consigo consecuencias negativas y sentimientos de frustraciones. Si el camino no se detiene hasta este paso, continuará generando una actitud negativa y

desmotivada, un sentimiento de autodevaluación que llevará a la insatisfacción, la ineficiencia y la improductividad"⁸⁴.

Por desgracia, la importancia que tiene la comunicación dentro del proceso del Telemarketing aún no ha sido contemplada dentro de los programas de capacitación del personal, ya que sólo se hace referencia a algunas claves para saber escuchar, recomendaciones generales del proceso de la llamada telefónica y las palabras "mágicas" que resultan eficientes para la venta. También se incluyen algunos puntos que ayudan a resolver y controlar situaciones de conflicto, así como los "mandamientos" que deberán ser guía de los gestores de atención telefónica. Desgraciadamente, pese a que la comunicación es fundamental dentro de su desarrollo y éxito, el proceso del TMK la excluye de su núcleo y le da una categoría sólo de instrumento, situación que le resta fuerza y empuje a todo el proceso.

2.- El Servicio en el Telemarketing.

La atención telefónica a los clientes -tanto en Inbound como en Outbound- descuida la importancia del proceso comunicativo, más no así la trascendencia que tiene como un vehículo prestador de atención y buen servicio a los clientes, característica que se destaca debido a que la satisfacción plena de un cliente representa la elección de la empresa entre otras distintas.

"El buen servicio se basa en acciones y decisiones que hacen que el cliente experimente una sensación de exceso a sus expectativas en comparación al que le brindan otras instituciones"⁸⁵.

⁸⁴ *Idem*, p. 32

⁸⁵ Catzro, Bernard *Op. Cit.*, p. 98

La nueva tendencia administrativa hacia la calidad y el servicio ofrece "valores agregados" a los objetos que se venden, adjudicándoles una cualidad distintiva. Este toque de diferencia sólo puede ser proporcionado por el factor humano que deberá tener plena conciencia de su importancia dentro de la imagen de la empresa.

La atención y servicio a los clientes se ha transformado en una de las principales preocupaciones, aún cuando su principal giro no se refiera a la prestación de un servicio. Cientos de centros de atención y quejas se han establecido para dar información y establecer relaciones públicas favorables con los clientes, y para darles un servicio adicional que complementa la imagen del artículo. Cada vez son más las empresas que incluyen dentro de su etiqueta o publicidad un número telefónico de atención que utiliza estos centros para consolidar una "calidad total" - término muy de moda en nuestros días- .

El Telemarketing es uno de los mejores vehículos de la Mercadotecnia para incrementar el servicio y la atención a los usuarios, ya que hace posible un trato directo con el interesado de manera rápida y sencilla.

El proceso para establecer parámetros de calidad en el servicio es muy complejo, ya que tiene que considerar variables como el temperamento, el estado de ánimo y el humor del operador que atiende a una persona. Para los gestores cada cliente debe ser considerado como un individuo distinto al anterior, pese a que su función resulte monótona y repetitiva. En el caso de los centros de atención telefónica, la constancia en el rescate de las metas de calidad es primordial para poder asumir una verdadera actitud de servicio⁸⁶.

⁸⁶ Algunos de los indicadores que deben supervisarse y trabajarse continuamente son las actitudes del empleado hacia el cliente, los conocimientos respecto al producto que se vende, la disponibilidad y actitud hacia el cliente, la comprensión, la experiencia y la oportunidad en el servicio. En toda empresa, dice Kalapis Consultores, debe

El Telemarketing, por sus características, es un servicio en sí. El uso para el que se destine puede abrir o cerrar sus posibilidades como vehículo de atención a los clientes, más no por ello se aleja de su origen. Su posibilidad de "humanizar" una empresa e imagen corporativa a través de una voz en el teléfono lo convierte en un vehículo que debe ser tratado con cuidado, considerando todas sus variables, sus características, sus limitaciones, y sobre todo, respetando la posibilidad del contacto humano directo que lo constituye. El operador telefónico permite que el cliente pase a través de un puente hasta la empresa: es su responsabilidad conducirlo por un camino agradable o sinuoso.

3.- El Telemarketing en Bancomer.

Debido a la necesidad de abarcar mayores mercados, y ante la innovación tecnológica propuesta por el Telemarketing, Bancomer lo incluyó dentro de sus funciones desde 1989, cuando inauguró el primer centro de atención telefónica a clientes llamado Banca por Teléfono⁸⁷. En éste se realizaban transacciones crediticias que no implicaran un intercambio de dinero en efectivo o de identificación estricta, y presentó una alternativa para facilitar y reducir tiempos y costos a sus usuarios. Este centro sufrió varias modificaciones y actualizaciones tanto en su estructura como en su tecnología, y para 1991 se creó una nueva división llamada Banca Electrónica que incluyó otro Centro de TMK llamado Telebanco. Esto permitió la especialización de funciones dentro del servicio telefónico, e incrementó el número de clientes a los que podía atenderse por este conducto.

tenerse en cuenta el servicio no sólo al cliente externo sino al interno (empleados) para que su desenvolvimiento sea mejor. Por desgracia, en nuestro país aun persisten las actitudes individualistas y por tanto, cuesta un poco de trabajo plantear y obtener buenos resultados a través de un buen trabajo por equipo, dando "servicio al cliente interno" Kalapis Consultores, Reingeniería de Servicio, p. 22

⁸⁷ Grupo Financiero Bancomer, Op. Cit., p. 25

En 1993, la reingeniería de procesos consideró importante orientar esfuerzos en esta área, y se crearon dos centros más de gran importancia para la Banca Hipotecaria. Tales centros fueron el CATH (Centro de Atención Telefónica Hipotecaria) y el CATHRE (Centro de Atención Telefónica Hipotecaria de Reestructuración), en los que se dio cabida a la recepción de clientes potenciales que solicitaran créditos de esta índole - en el primero-, y la renegociación de créditos hipotecarios existentes para evitar la adjudicación de bienes de la cartera vencida -en el segundo-.

Para 1996, Bancomer inició actividades en un nuevo departamento de atención telefónica dentro de Seguros Bancomer, cuya finalidad fue expandir el mercado de este sector y posibilitar la disponibilidad de una cobertura a través de una llamada telefónica.

Estos tres centros son los más importantes en Bancomer. En Banca por Teléfono el servicio es predominantemente de Inbound; en el CATH y el CATHRE (éste último con su matriz en Pachuca, Hgo.) se trabaja con Inbound y Outbound indistintamente; en Seguros Bancomer, la labor se divide entre ambas alternativas del TMK.

Dependiendo del tipo de llamada y el objetivo de los programas que se promueven en los centros, el trabajo puede orientarse a la preventa, venta o postventa. En cualquiera de estos casos, los departamentos estipulan el seguimiento de las etapas que constituyen una venta telefónica, con las variantes pertinentes para cada campaña.

La selección del personal que labora en estos lugares corresponde al Departamento de Personal, mismo que cuenta con un perfil determinado para las funciones del operador de Telemarketing. En general, se contratan jóvenes pasantes o estudiantes de licenciatura en áreas afines a la actividad bancaria, en turnos de medio tiempo (dado que estos centros prestarán servicio durante 12 horas en promedio) que se van complementando alternativamente.

A lo largo de este capítulo se establecieron los elementos, el desarrollo y la finalidad de los centros de atención telefónica, así como la utilidad y alcance comercial que de ellos se deriva. Asimismo, se señaló la importancia que tiene el operador dentro de este proceso que, por su alcance y requerimiento tecnológico, tiende necesariamente a convertirse en una opción mecanizada; sin embargo, la finalidad de esta investigación no se agota en la definición de esta nueva vía de ventas, sino en el enlace que une a la Comunicación y al Telemarketing. En el siguiente capítulo estableceremos las características del instrumento de análisis aplicable al proceso del TMK, que buscará establecer la importancia o nulidad que tiene la comunicación dentro del proceso, a partir de los dos ejes teóricos mencionados hasta el momento (Comunicación Organizacional y Teoría de la Comunicación).

CAPÍTULO III

LA COMUNICACIÓN EN EL TELEMARKETING.

Una vez que hemos explicado las características y el proceso del Telemarketing considerando su dualidad como una forma de distribución de mercancías de gran alcance, y como un instrumento de comunicación externa, comenzaremos el análisis que motivó la realización de esta investigación: ¿qué relación se establece entre la Comunicación y el Telemarketing?

A simple vista observamos que los centros de atención telefónica involucran necesariamente a la comunicación dentro de su proceso, pero la simple apariencia no resulta suficiente. Hay que partir de las bases teóricas expuestas respecto a la Administración y la Comunicación para poder establecer con claridad la dualidad del TMK.

En el presente capítulo se retomarán conceptos teóricos expuestos en los dos anteriores, que nos permitirán hacer un análisis profundo a partir de un marco teórico-conceptual que resulte estructural y teóricamente válido para descubrir el fundamento comunicativo que puede tener un proceso como el del Telemarketing, análisis que considerará los dos ejes teóricos propuestos en el Capítulo I y II: la

Administración (Comunicación Organizacional) y la Comunicación (Teoría de la Comunicación).

El análisis será desarrollado en tres etapas distintas. La primera de ellas hará una breve recapitulación de los principales conceptos teóricos que sirvieron para el estudio del TMK (sus elementos y etapas de su proceso) como un fenómeno integrado dentro de la Comunicación Organizacional.

En la segunda etapa del estudio, se señalarán las relaciones concernientes al proceso y los elementos del TMK y la Teoría de la Comunicación para descubrir sus nexos, ya que además de ser parte de la Comunicación Organizacional dentro de una empresa, implica una relación estrecha con el proceso comunicativo estudiado dentro del marco de esta Teoría. El Telemarketing va más allá de los límites de su utilidad administrativa: sirve como enlace entre dos actores de la comunicación.

La validez del análisis de las diferentes relaciones entre la Comunicación y el Telemarketing (a la luz de los dos perfiles teóricos señalados) serán tratados en la tercera parte del presente capítulo, de donde se desprenderán las conclusiones que nos permitan determinar la relación existente entre Telemarketing, Teoría de la Comunicación y Comunicación Organizacional.

No obstante que hemos hablado durante los dos capítulos anteriores con respecto a los centros de TMK dentro de Bancomer y algunas de sus características, este estudio pretende aportar una visión global del proceso del Telemarketing independientemente del lugar en el que se aplique. Por esta razón, esta investigación no se enfoca al análisis de algún guión telefónico específico, posibilitando así otras perspectivas desde las que puede ser estudiado el fenómeno. De manera adicional, se

encuentran adjuntos dos ejemplos de la estructura del guión telefónico de dos distintos departamentos que han sido utilizados en Bancomer (incluidos en el Anexo).

Para poder aplicar y relacionar los conceptos con el proceso y los elementos del TMK se diseñó un cuadro de cruzamiento de datos que funciona como herramienta principal del análisis, mismo que permitió establecer de manera esquematizada y clara cómo se relacionan los elementos y procesos de las teorías comunicativas con los elementos y procesos del TMK. La herramienta se aplicó de manera separada a cada una de las teorías comunicativas, coincidiendo ambas en las variables relativas a los elementos y el proceso de la atención y venta telefónica.

Dado que el Telemarketing implica la relación entre dos personas, el origen de este estudio podría partir tanto del gestor de atención telefónica como del solicitante del servicio. Para la presente investigación se utilizó como origen de la llamada al operador telefónico, porque el cliente potencial al que nos dirigimos, aunque forma parte del proceso de TMK, se encuentra supeditado a la planeación y expectativa del operador con el que está conversando. Ya sea para venderle algo, para prestarle algún servicio, para atender alguna necesidad personal del cliente, el operador tendrá la posibilidad (en la medida de lo proyectado y planeado como veremos más adelante) de obtener un resultado específico.

No obstante, no debe menospreciarse ni descartarse la autonomía y capacidad de decisión de la persona "externa" (llamémosla así) al Centro de TMK ya que el intercambio telefónico no es un proceso de simple manipulación inconsciente. El análisis nos permitirá descubrir los elementos teóricos de la Administración y la Comunicación que amplían el horizonte de este tipo de ventas más allá de una óptica persuasiva en la que el consumidor adoptaría una postura pasiva.

Una vez señalada la metodología de aplicación de la herramienta que nos permitirá descubrir las relaciones entre la Comunicación y el Telemarketing, comenzaremos por retomar los elementos teóricos básicos comunes en ambas corrientes comunicativas, a partir de una recapitulación de los principales elementos y procesos que constituyen al Telemarketing.

Considerando lo expuesto en el Capítulo II respecto a las características y procesos del Telemarketing, estas son las dos variables que se considerarán dentro de la herramienta elaborada con respecto al proceso de la venta y/o atención telefónica.

I.- Elementos indispensables para la realización del TMK:

- A) Tecnológicos:** Se incluyen aquí todos los instrumentos y herramientas tecnológicas que son necesarios para trabajar en un Centro de Atención Telefónica.
- B) Humanos:** Se incluye aquí todo el personal que interviene y hace posible el proceso, sin distinción de jerarquía o rango, siempre y cuando se encuentre en contacto telefónico con el cliente.

II.- El Proceso del Telemarketing.

- A) Inbound:** Proceso que se efectúa a partir de la entrada de llamadas del cliente al Centro de Atención.
- B) Outbound:** Proceso que permite la salida de llamadas a clientes potenciales, y que encuentra su límite en los proyectos y planes de la empresa.

Las variables mencionadas se ubicarán en el lado vertical de la herramienta de aplicación (Eje Y), por lo que las variables respecto a la Comunicación se especificarán en el extremo horizontal de la tabla (Eje

X). Estas variables son constantes en ambos cuadros, ya que el fenómeno del TMK fue estudiado a través de las variables teóricas de ambas teorías comunicativas.

A) PRIMERA ETAPA: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL TELEMARKETING.

El Telemarketing se encuentra dentro de las nuevas alternativas de distribución de artículos en el mercado, y/o como una nueva opción de para proporcionar atención y servicio a los clientes. Este proceso forma parte de la Comunicación Organizacional porque involucra al personal que labora en el departamento de Atención Telefónica, a las demás áreas y personas que tienen que ver con los resultados esperados y obtenidos y de manera indiscutible, se relaciona con el público externo para el que la empresa trabaja.

A lo largo del Capítulo I se realizó un breve recorrido por la evolución de los conceptos concernientes a las organizaciones, su proceso de cambio y la importancia que ha ido adquiriendo el elemento humano dentro del desarrollo de las grandes teorías administrativas. También se habló de la transformación en el enfoque del público externo hacia el interior de la empresa, hasta llegar a considerarlo como un sujeto que se desenvuelve en un entorno cambiante que influye en sus decisiones y conductas.

De manera general, podemos ubicar al TMK dentro de las variables propuestas por la Teoría de la Comunicación Organizacional de la siguiente forma:

- Es un Proceso Interpersonal por el número de participantes que intervienen dentro del mismo, ya que se trata de una interacción de una a otra persona⁹⁰.
- Tiene un Carácter Externo, ya que su objetivo es el contacto con el público ajeno a la empresa (incluyendo clientes, proveedores, prospectos, autoridades, etc.).
- Su Estructura es Formal, ya que su contenido proviene de fuentes formales de información que dan a conocer al público la imagen corporativa y la seriedad de la empresa. No obstante, el proceso implica un contacto con el cliente y, por esta razón, la comunicación también se torna informal para permitir un ambiente de confianza que hace más cordial el contacto entre ambos participantes.
- Hace uso de la Comunicación Verbal, ya que la interacción es a través del intercambio oral. La Comunicación no Verbal no puede formar parte de este proceso, ya que las personas que en él intervienen no establecen un contacto visual.

A partir de esta definición, podemos ubicar al Telemarketing dentro del ámbito de la Comunicación Organizacional como un proceso de intercambio personal y formal, que se vale de expresiones verbales para establecer contacto con el público externo de la empresa. Se encuentra previamente planeado y controlado para satisfacer los resultados que lo originaron.

El público interno de una empresa se involucra con el externo a través de los procesos de venta y servicio. Existen, como ya mencionamos, variables externas que influyen en el establecimiento de la

⁹⁰ Esta referencia tiene pertinencia, dado que la mayoría de los centros de atención telefónica operan en una comunicación bidireccional. Existe ya la posibilidad de que intervengan en una sola llamada más de dos personas, y esto se logra a través del uso de conmutadores múltiples que permiten una conversación grupal. Aun en este caso, el proceso seguirá estableciéndose entre varias personas que interactúan alternativamente

comunicación, así como variables de funcionamiento que determinan su éxito o fracaso. Las variables referentes a la Teoría de la Comunicación Organizacional que serán consideradas en el análisis del proceso del TMK, son las siguientes:

I.- Variables de Funcionamiento.

A) Estructura: *Lo que se requiere para que pueda llevarse a cabo el proceso (en este caso, del Telemarketing).*

B) Estrategia: *Variables que establecen los pasos y procesos a seguir para aprovechar la estructura y lograr las metas fijadas.*

II.- Variables de Influencia.

A) Ambiente: *Elementos externos e internos que pueden determinar o modificar el éxito o fracaso de las metas proyectadas.*

B) Cultura: *Conceptos concernientes a las costumbres, modos de actuar y de conducirse de los empleados, influidas por su entorno personal y por la cultura interna.*

C) Aspectos Personales: *Variables como el carácter y la personalidad individual que condicionan las actitudes y conductas de los gestores del TMK.*

La aplicación de la herramienta que contiene las variables de la relación Comunicación Organizacional-Telemarketing, se muestra a continuación.

		COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			B) VARIABLES DE INFLUENCIA.		
		A) VARIABLES DE FUNCIONAMIENTO		c) AMBIENTE.		d) CULTURA.	
TELEMARKETING		b) ESTRATEGIA		a) ESTRUCTURA		e) ASPECTOS PERSONALES	
II - PROCESO							
3 - INBOUND		<ul style="list-style-type: none"> * Planeación de telefonadores publicitarios * Elaboración de guion de entrada * Ciclo de servicio o venta * Cierre de llamada * Control de Calidad y medición de resultados 		<ul style="list-style-type: none"> * Redes telefónicas para recepción de llamadas. * Sistemas de información: <ul style="list-style-type: none"> - Computadoras - Sistema Teletat para captura de datos. 			
4 - OUTBOUND		<ul style="list-style-type: none"> * Elaboración de guion de salida * Programación y realización de las llamadas * Ciclo de servicio o venta * Cierre de la llamada * Control de Calidad y medición de resultados 		<ul style="list-style-type: none"> * Redes telefónicas para hacer llamadas de salida * Sistemas de información <ul style="list-style-type: none"> - Computadoras - Sistema Teletat para uso de base de datos y captura de datos 		<ul style="list-style-type: none"> * El ambiente externo se relaciona con el proceso en sus dos variables, determinando su funcionalidad. Siempre debe tenerse en consideración su influencia para lograr mejores resultados. * La cultura empresarial se ve reflejada en el contenido de los guiones telefónicos de ambos tipos de proceso, ya que reflejan la cultura interna de la empresa, y su filosofía de calidad en atención y servicio al cliente * En ambos procesos, los aspectos personales contribuyen a un mejor funcionamiento de los centros de TWM, ya que permiten hacer más humano el trato con el cliente, y evitar la "robotización" del proceso telefónico 	

B) SEGUNDA ETAPA: LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN Y EL TELEMARKETING.

En esta segunda etapa de la investigación, abarcaremos los aspectos concernientes a la relación que se establece entre el modelo comunicativo propuesto en la Teoría de la Comunicación de Manuel Martín Serrano, y los elementos y procesos del Telemarketing. Para ello, es necesario definir, si éste puede ser considerado como un trabajo comunicativo que pueda analizarse dentro de los planteamientos de esta Teoría. Partiendo de las definiciones presentadas en el Capítulo I, delimitaremos la viabilidad comunicativa que tiene este fenómeno de acuerdo con sus características y las condiciones delimitadas por Manuel Martín Serrano para los fenómenos comunicativos.

1.- El Trabajo Comunicativo.

El Trabajo Comunicativo es la capacidad y habilidad que desarrolla un actor para servirse de una materia y modificarla a través de la modulación de energía para producir expresiones.

El Telemarketing implica la realización de un trabajo comunicativo porque los actores que intervienen en el mismo, en cualquiera de los dos procesos que lo constituyen, modifican la materia y modulan su energía para producir expresiones que sean entendidas y percibidas por el otro.

2.- Las Expresiones dentro del TMK.

Las expresiones permiten darle un "uso relevante" a la materia y transformarla en señales que transmiten perceptos. A pesar de la

Autonomía Perceptiva, las expresiones deben implicar una utilidad comunicativa.

La materia que se utiliza en este proceso implica la utilización del sonido y la percepción del mismo a través de la voz y el oído. Ambos actores seleccionan los perceptos adecuados para establecer expresiones claras y útiles para el proceso, aplicándolos alternativamente al aparato auditivo y el fónico. Si las expresiones son bien utilizadas y transmitidas por Ego, Alter puede optar por su aceptación, y el proceso se repite cuando se invierten los papeles de los actores, alternativamente, durante todo el proceso.

3.- Las Representaciones dentro del TMK.

Los perceptos pueden ser comprendidos por los actores a partir de las representaciones a las que se refieren. La posibilidad de comunicar respecto a una gran variedad de objetos de referencia comunes a Ego y Alter, permite simbolizar la realidad referencial.

El intercambio de expresiones que realizan los actores dentro del proceso del Telemarketing, se refiere a representaciones que son comprendidas y conocidas por ambos. Esta situación hace posible que no se trate de un mero intercambio informativo, sino que implique la modificación del entorno de ambos actores a partir de la comprensión y utilización de referentes comunes que se ven involucrados y que son modificados como resultado del intercambio comunicativo del Telemarketing.

4.- Los Actores.

Ego y Alter se involucran en el proceso comunicativo a través de los actos expresivos, realizando un trabajo comunicativo. Como resultado de este proceso, ambos modifican su entorno.

Los actores que forman parte del proceso del TMK se encuentran buscando la satisfacción de una demanda, ya sea comercial o de servicio. La obtención del satisfactor modifica el entorno en el que se encontraban -ambos- antes de entablar el contacto comunicativo.

5.- Los Instrumentos en el TMK.

Los instrumentos hacen posible que ambos actores participen dentro del proceso comunicativo. Variados instrumentos pueden ser utilizados, siempre y cuando sean útiles para realizar el trabajo expresivo y cambiar las ejecuciones por expresiones, ahorrando así energía que podrá ser utilizada en otras funciones.

El Telemarketing se vale de instrumentos que son inherentes al ser humano tales como el aparato fónico y auditivo establecer contacto entre sí. Además, utilizan instrumentos tecnológicos que permiten acceder a los actores aún cuando éstos se encuentren físicamente inaccesibles. El proceso del TMK permite ahorrar energía por la rapidez y las condiciones en que se desarrolla, por lo que puede ser utilizada para múltiples finalidades.

Considerando los elementos propios de la Teoría de la Comunicación expuestos anteriormente, y la relación que existe entre éstos y el Telemarketing, podemos concluir que el Telemarketing es un proceso comunicativo, dado que en él se encuentran los elementos señalados por la Teoría de la Comunicación para considerar a un

fenómeno como comunicativo, sirviéndose de ella para realizar sus funciones.

No resulta suficiente para esta investigación el descubrimiento del proceso del Telemarketing como fenómeno comunicativo, ya que las relaciones que se establecen entre sus elementos resultan interesantes y complementarias para la conclusión de esta investigación. La herramienta aplicada a la relación TMK-Teoría de la Comunicación -que incluye estos nexos- se encuentra a continuación.

CUADRO II.- RELACIÓN ENTRE TELEMARKETING Y TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN.			
		TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN	
TELEMARKETING. I - ELEMENTOS	A) ACTORES	B) INSTRUMENTOS.	C) EXPRESIONES.
	<ul style="list-style-type: none"> Utilizan la tecnología del Cliente para realizar su trabajo interactivo 	<ul style="list-style-type: none"> Los instrumentos que se utilizan dentro del proceso del TMK son de dos tipos diferentes: <ul style="list-style-type: none"> a) Líneas y redes telefónicas b) Sistema y estaciones computarizadas (guiones y bases de datos). 	<ul style="list-style-type: none"> El actor utiliza los guiones de teléfono establecidos de forma escrita para tener una guía y control de la llamada El sistema de computación lleva de la mano hacia las opciones posibles de la ruta de la llamada.
1 - TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> Utilizan la tecnología del Cliente para realizar su trabajo interactivo 	<ul style="list-style-type: none"> Los instrumentos que se utilizan dentro del proceso del TMK son de dos tipos diferentes: <ul style="list-style-type: none"> a) Líneas y redes telefónicas b) Sistema y estaciones computarizadas (guiones y bases de datos). 	<ul style="list-style-type: none"> El actor utiliza los guiones de teléfono establecidos de forma escrita para tener una guía y control de la llamada El sistema de computación lleva de la mano hacia las opciones posibles de la ruta de la llamada.
2 - HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> Los actores que participan en el proceso son el gestor y el cliente. Ambos intercambian la postura Ego-Alter de manera indistinta, participando así dentro del trabajo expresivo 	<ul style="list-style-type: none"> Los instrumentos que utilizan los actores como parte de sí mismos son el aparato fonológico-articulador (laringe, cuerdas, boca y labios), así como los receptores auditivos (sistema auditivo) 	<ul style="list-style-type: none"> Las expresiones orales son las que se llevan a cabo por los actores. La llamada es personalizada y evita la "robotización" del proceso Los gestores personalizan la llamada a partir de su estilo, su volumen y velocidad y las influencias de su voz La expresión oral es la forma de contacto entre los actores
			D) REPRESENTACIONES.
			<ul style="list-style-type: none"> Se requiere que exista un código común para Ego y Alter, considerando el idioma y el Sistema Referencial de ambos Los involucrados en el TMK deben seleccionar las señales adecuadas, que se refieren a percepciones comunes a ambos participantes Ego y Alter deberán transformar la sus-tancia expresiva con su trabajo expresivo

TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN.				
TELEMARKETING	A) ACTORES.	B) INSTRUMENTOS	C) EXPRESIONES	D) REPRESENTACIONES
II. PROCESO.	<ul style="list-style-type: none"> * El cliente o solicitador de servicio inicia el trabajo comunicativo, actuando así el papel de "Ego" de manera inicial 			
3 - INBOUND.	<ul style="list-style-type: none"> * El gestor del Centro de TMK desempeña el papel de "Alter" de manera inicial, ya que recibe la llamada * Ambos actores intercambian de manera indistinta y alterna- da ambas funciones dentro del proceso comunicativo * El gestor cierra la llamada y concluye así la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> * Los instrumentos señalados en la parte anterior del cuadro, son utilizados dentro del proceso para hacerlo posible, sin importar el origen de la llamada de la que se trate 	<ul style="list-style-type: none"> * El trabajo expresivo se lleva a cabo utilizando los elementos mencionados anteriormente para hacer posible la comunicación * Las modulaciones de la voz, la selección y el aumento de palabras hacen posible la personalización, y persuasión del proceso del TMK * Los actores reciben y emiten señales y percetos que abren la posibilidad comunicativa 	<ul style="list-style-type: none"> * Los referentes a los que se remite en las llamadas del TMK deben ser comunes, y pueden referirse a <ul style="list-style-type: none"> - Estado en que se encuentran los actores indistintamente - Demandas de un actor a otro alternativamente. - La propia situación comunicativa de la llamada que se lleva a cabo. * Representaciones de las propias representaciones de las que se habla.
4 - OUTBOUND	<ul style="list-style-type: none"> * El gestor inicia el proceso del TMK, por lo que asume, en primera instancia, el rol de "Ego", y el cliente o solicitador de servicio funge como "Alter" * Ambos actores intercambian de manera indistinta y alterna- da ambas funciones dentro del proceso comunicativo * El gestor realiza el ciclo de la llamada, y la cierra al finalizarla 			

C) TERCERA ETAPA:
RELACIONES EN LOS BINOMIOS
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL- TELEMARKETING,
Y TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN-TELEMARKETING.

1.- COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL-TMK.

Como podemos apreciar en el Cuadro 1, la Comunicación Organizacional se relaciona tanto en las Variables de Funcionamiento como en las de Influencia de manera directa con los Elementos y el Proceso del TMK. Las observaciones respecto a las relaciones que se establecen entre ambas, se enumeran a continuación:

- 1. El funcionamiento de la Comunicación Organizacional y los elementos que integran al TMK (Relaciones A-1) se encuentran vinculados mediante una Estrategia (a) pertinente y eficaz que origine las actividades del centro, y que guíe los trabajos que se realicen dentro de sus proyectos. Esto se logrará con la determinación de las necesidades de infraestructura (a-1) y la adecuada selección del personal requerido para las diferentes funciones y jerarquías que requiere el Centro de TMK (a-2).*
- 2. Para que la Estrategia (a) sea llevada a cabo de manera eficiente, es necesario que se establezcan procesos administrativos y relaciones jerárquicas y laborales dentro del Centro (a-2), para que su funcionamiento sea óptimo y permita un control que modifique las situaciones que pudieran deteriorar el rendimiento del personal y los resultados esperados.*
- 3. La creación de manuales de procedimiento y políticas a seguir por el personal que labore dentro del centro y por quienes se relacionen con*

éste, es indispensable en el éxito del departamento. Así mismo, el estudio de la inversión que puede realizarse para la creación del centro en comparación con las metas y plazos proyectados, permitirán garantizar un mejor resultado producto de la planeación.

4. Además de una buena Estrategia, es indispensable que se cuente con una Estructura (b) apropiada tecnológicamente hablando (b-1), ya que un lugar bien acondicionado y adaptado para las funciones propias del Telemarketing, con redes telefónicas y computarizadas, bases de datos, y toda la infraestructura que requiere la atención telefónica, redituará en una mayor probabilidad de éxito y recuperación de la inversión (el aspecto económico de la inversión debe ser bien calculado de manera retrospectiva, equiparando el gasto que implica con los resultados que serán obtenidos en el largo plazo).
5. La elaboración de un buen Organigrama (b-2) que permita administrar las funciones de cada persona que interviene en el proceso, contemplando su relación con el trabajo global de toda la empresa, es fundamental dentro de la organización de un centro de Telemarketing. Si éste surge de una casualidad y se expande gradualmente sin control alguno, las redes comunicativas internas y la especificación de las tareas para el trabajo en equipo no podrán aprovecharse al máximo. Conviene que el personal se encuentre bien organizado, y además que sepa cuál es la estructura humana que le rige para poder tener un mejor desempeño.
6. La relación entre la Estrategia (a) y el Proceso del Telemarketing (II) se establece a través de los contenidos de los guiones telefónicos que se utilizan en las llamadas. Aún cuando las características de cada una de las formas del proceso son distintas, la planeación de una estrategia basada en la experiencia propia o de otras empresas similares permitirá una mayor probabilidad de venta o prestación de servicio con buenos resultados. Mientras más se prevean situaciones posibles, y

más flexibilidad se tenga en la adaptación y enriquecimiento de los guiones, mayor será el éxito del centro.

7. Es muy importante que todos los guiones consideren el público al que está dirigido el centro, y el producto y/o servicio que pretende proveer. La Estrategia debe considerar que el principal objetivo del proceso es vender, y sólo vende quien ofrece mejor su producto. En ocasiones será necesario recurrir a un lenguaje muy sencillo y preciso; en otras, la especificación de términos hará posible el contacto. Así, es un factor que debe tomarse muy en cuenta en la elaboración de los guiones.
8. En el caso específico del proceso de Inbound en relación con la Estrategia comunicativa (a-3), deben considerarse factores como la publicidad que sirvió de detonador para su realización, el proceso de venta y/o prestación de servicio que se llevará a cabo, y las características del contacto de entrada con el cliente.
9. En el caso de la Estrategia requerida para el proceso de Outbound (a-4), los elementos que deben considerarse son diferentes: como la llamada se inicia en el Centro, no existe un detonador publicitario previo. El éxito del proceso depende de la habilidad del gestor, por lo que la Estrategia debe responder a los requerimientos propios del tipo de llamada que se efectúa previamente.
10. La Estructura (b) de los Centros de Atención debe contemplar las posibilidades de realizar llamadas de entrada (b-3) y de salida (b-4) contando para ello con los instrumentos tecnológicos necesarios, el acceso a bases de datos específicos y los sistemas de captura de datos de los clientes.
11. El Proceso del TMK (II) debe ser evaluado continuamente a través de diferentes sistemas de control de calidad y resultados del proceso desde perspectivas económicas, mercadotécnicas, estadísticas, de satisfacción de público, de incidencia de llamadas, etc. (a-3, a-4). Sin

estas Estrategias que permitan medir de manera real el éxito o fracaso del Centro, resultará inútil el esfuerzo de todo el conjunto.

Las Variables de Influencia (B) que modifican al TMK (I-II) deben tenerse presentes desde la planeación hasta el control del proceso administrativo del centro, ya que estas etapas pueden influir directamente en los resultados obtenidos.

- 1. El Ambiente (c) influye en los Elementos Tecnológicos utilizados en el Centro de TMK (1) porque el éxito del centro depende en gran medida de la innovación que pueda ofrecerse al cliente frente a la competencia. Aún cuando el personal cumpla con grandes expectativas de calidad y servicio, sin herramientas que faciliten la tarea se deterioran los resultados -todo siempre dentro de las posibilidades económicas específicas.*
- 2. La Tecnología puede influir en el ambiente de trabajo (c-1) en la medida en que el rendimiento de un gestor depende de la capacidad y aptitud personal, pero también del instrumental con el que cuenta: bases de datos eficaces, infraestructura rápida y moderna, comodidad al hacer y recibir las llamadas, son factores que contribuirán a crear un mejor ambiente de trabajo, y en consecuencia, mejores resultados.*
- 3. La Cultura (d) y los Aspectos Personales (e) no se relacionan con la Tecnología (1), ya que ambas son Variables que involucran el ámbito social y personal de los gestores telefónicos.*
- 4. La relación Ambiente-Personal (c-2) implica una retroalimentación y apertura mutua: el ambiente externo e interno influye directamente en el rendimiento y resultado de los operadores del centro de TMK; y de la misma manera, el desempeño del personal irá conformando el Ambiente que se viva al interior del departamento y la empresa (2-c).*

5. *Esta influencia recíproca también es aplicable a la relación del personal con el ambiente externo, ya que mientras se construya un ambiente propicio para la productividad, y se logre una retroalimentación sana y una actitud de cooperación en el centro, será posible expandir la acción del ambiente interno hasta el soporte de una imagen corporativa que será benéfica en todo sentido.*
6. *Considerando las condiciones del Ambiente Externo en la elaboración de guiones telefónicos (c-II) tanto de In como de Outbound, la posibilidad del éxito del centro de TMK será mayor, ya que así se visualizan variables del mercado y alternativas que -muy probablemente- conoce el cliente que recurre a nosotros. Esta imagen de preocupación e información respecto a la competencia, es muy favorable para el prestigio de la empresa.*
7. *La relación que se establece entre la Cultura de la empresa y el desempeño y comportamiento del personal (d-2) también es de retroalimentación, ya que ambas se influyen mutuamente formándose y enriqueciéndose (2-d).*
8. *Dentro del Proceso (II-d), la Cultura constituye un papel muy importante: los guiones que se utilizan deberán ser congruentes con la filosofía de la empresa, asumiendo al mismo tiempo la influencia de la cultura personal dentro de la empresarial y viceversa, impidiendo que se confronten con violencia o se modifiquen irreconciliablemente. Este aspecto es de una importancia fundamental, ya que las contradicciones entre lo que se dice al cliente y lo que se hace hacia el interior del centro puede generar conflictos entre el personal que reducirían los resultados esperados.*
9. *El carácter, temperamento, estado de ánimo y las condiciones personales de vida de los involucrados dentro del proceso del Telemarketing, son algunos de los factores que influyen en el éxito o fracaso del Proceso (e-II). Cada persona asumirá su función y*

desempeñará su trabajo de manera particular independientemente de la Cultura y el Ambiente que se manejen en el Centro. Del trabajo eficiente en la planeación da una relación productiva y abierta entre el Proceso y los Aspectos Personales (II-e), se derivará la posibilidad de que el Telemarketing sea una interacción personalizada y humana, enriquecedora en todo sentido para ambos participantes, lejana de la "robotización" del proceso como consecuencia de la repetición mecánica y constante de los guiones que terminan esquematizando a las personas.

• APORTACIONES DERIVADAS DE ESTE ANÁLISIS:

Por desgracia, la rápida expansión de los centros y la poca importancia que se otorga a los aspectos estructurales y estratégicos en la instalación de Centros de Atención Telefónica, han generado procesos deficientes y mal planeados que entorpecen una buena comunicación con los usuarios de este tipo de servicio. Esto obedece básicamente a la falta de una visión comunicativa del proceso, ya que se le considera como una herramienta predominantemente comercializadora que amplía horizontes económicos, reduciendo con esta visión contemplada sólo "a corto plazo", el impacto que puede lograrse a la larga si el centro de TMK es estructurado eficazmente.

Como consecuencia de esto, la poca visión respecto a la importancia que tiene la buena implementación de guiones telefónicos y la necesidad de una constante evaluación comunicativa dentro del proceso, reduce los resultados obtenidos, tanto en el ámbito comercial como en la prestación de servicios.

La falta de consideración de las variables de influencia que pueden facilitar o deteriorar los resultados esperados, constituyen otro freno

importante dentro del desarrollo del TMK. Al quitarle peso al ambiente, la cultura y los aspectos personales de los operadores, se están eliminando importantes elementos que influyen en el funcionamiento del Telemarketing. La "categorización" del perfil idóneo del personal que debe laborar en este tipo de centros evita muchos contratiempos y pérdidas para la empresa, pero es imposible poder controlar tan tajantemente a las personas. Un operador de un Centro de Telemarketing no puede ser reducido a su capacidad comunicativa o a sus habilidades de ventas: hay que considerar también el entorno que lo rodea.

Una visión integral de todos los elementos que se ven implicados en la gestión Telemarketing-Comunicación Organizacional permitirá comprender y planear mejor la instalación de los Centros, las metas a lograr, los probables problemas a los que se enfrentarían para lograrlas, las formas en las que pueden mejorarse dichas metas, y sobre todo, una mayor comprensión de que el Telemarketing no es sólo parte del Proceso Administrativo y Comunicativo, sino que constituye un fenómeno que involucra muchos factores que por su complejidad, no deben ser ignorados.

2.- TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN-TELEMARKETING.

Una vez realizado el análisis de las relaciones entre la Comunicación Organizacional y el Telemarketing, corresponde hacer lo mismo con la Teoría de la Comunicación y el Telemarketing.

El Cuadro 2 nos señala las relaciones existentes entre los elementos del modelo propuesto por la Teoría de la Comunicación y los Elementos y Procesos que constituyen al TMK, y son las siguientes:

1. Los Actores (A) que intervienen en el TMK se valen de los recursos tecnológicos (1) del Centro para efectuar sus funciones. Se encuentran ubicados en un lugar específico con determinadas condiciones ambientales, mismas que influyen en el desempeño de su trabajo. Mientras mejores sean las instalaciones tecnológicas, habrá más posibilidades de que los actores puedan desempeñar mejor su papel dentro del proceso comunicativo.
2. El elemento Humano que forma parte del TMK realiza las funciones propias de los Actores de la Comunicación (2-A) considerando la dualidad Ego-Alter, roles que asumen de manera indistinta el operador de atención telefónica y el cliente. Ambos intervienen en el proceso comunicativo asumiendo estas funciones alternativamente. La retroalimentación que resulta de este intercambio de roles modifica y enriquece el proceso del Telemarketing, posibilitando un contacto personal más estrecho.
3. En el caso del Inbound, la persona que llama al Centro para solicitar atención y/o servicio desempeña inicialmente el lugar del actor "Ego" y el operador, el de "Alter" (A-3), ya que es aquel quien inicia el trabajo comunicativo realizando una llamada al centro de TMK. Por el contrario, en el caso del Outbound (A-4), el operador funge como "Ego" en un principio y el cliente cumple el papel de "Alter", ya que el proceso parte del Centro de Atención y se dirige hacia el público externo.
4. Es importante señalar que el intercambio de las funciones "Ego" y "Alter" entre los Actores dentro del Proceso es indispensable y se efectúa de manera automática, ya que a partir de este intercambio es posible realizar todo el ciclo tanto de la Comunicación como de la venta.
5. En los Centros de Atención Telefónica se utilizan Instrumentos de dos clases distintas, atendiendo al origen de los mismos: por una parte, los

tecnológicos (B-1), que incluyen las redes telefónicas, los sistemas computarizados y las bases de datos, los guiones, y todos los instrumentos que hacen posible el trabajo para los actores (diademas, computadoras, conmutadores, etc.); por la otra, están los instrumentos biológicos que son propios de cada uno de los actores que participan en el proceso (B-2) (aparato fonológico y receptores auditivos).

6. El proceso (II) y los Instrumentos (B) no se relacionan sino a partir de la utilización práctica de ambas variables, y esta relación se inicia con la llamada (tanto en In como en Outbound) y se termina con el cierre de la misma, independientemente del éxito o fracaso de la venta.
7. El representante de ventas telefónicas utiliza más instrumentos tecnológicos que el cliente que llama al centro. No obstante, esto no reduce o modifica el nivel de participación de ambos dentro del proceso comunicativo.
8. Las expresiones que se utilizan provienen de dos fuentes distintas. Por un lado, la interacción Expresiones-Elementos Tecnológicos (C-1) utiliza la comunicación escrita a través del uso de los guiones dentro de las terminales computarizadas. Esta interacción es continuamente retroalimentada, ya que los guiones van modificándose y adaptándose conforme al resultado obtenido del contacto con el público. Por otro lado, hay que considerar la relación Expresiones-Elemento Humano (C-2), que involucra la utilización de la variable oral del lenguaje dentro de la que se encuentran el estilo y forma personalizada del habla de cada gestor del Centro de TMK (inflexiones, énfasis en el acento, volumen y velocidad, forma personal de hablar, etc.). Cabe destacar la importancia que tiene la expresión dentro del Telemarketing, ya que es la fuente y el punto de contacto entre los Actores que intervienen en el proceso.
9. El Proceso del TMK (II) se involucra con las expresiones (C) en la realización del trabajo expresivo, ya que ambos actores modulan la voz, emiten y reciben señales y perceptos que son interpretados por el

otro, y que hacen posible la comunicación. Además, los Actores utilizan los Instrumentos señalados anteriormente para expresarse y entablar una interacción propiamente comunicativa a partir del uso de las expresiones dentro del Inbound y Outbound (Relaciones A-B-C-I-II).

10. Las representaciones se relacionan directamente con el elemento humano del Telemarketing (D-2) porque es a partir de la intervención de las personas dentro del proceso que se establece el trabajo comunicativo (por esta razón, no se establecen nexos entre las representaciones y los elementos tecnológicos (D-1)). Para que las representaciones formen parte del proceso, es importante considerar que los actores deben tener un código lingüístico común (idioma), así como una compatibilidad en cuanto al Sistema Referencial. Es importante que ambos seleccionen las señales adecuadas para recurrir a los perceptos a los que van a hacer referencia. Los perceptos también deben ser comunes para posibilitar la interpretación de los actores.
11. Tanto el representante de ventas telefónicas como el cliente deben transformar las sustancias expresivas (mencionadas anteriormente) para hacer posible el trabajo expresivo.
12. Dentro del proceso, los referentes a los que se recurre pueden clasificarse dentro de las cuatro categorías propuestas por Manuel Martín Serrano, teniendo en cuenta el estado en que se encuentran los actores (indistintamente); las demandas de un actor a otro (alternativamente); la propia situación comunicativa de la llamada (objetivo central de la misma) y las representaciones de las propias representaciones (conceptos abstractos).
13. La complejidad del contacto telefónico y la falta de contacto físico entre los actores hace indispensable un manejo eficiente del Sistema Referencial en ambos actores, y la referencia común a los perceptos para que la comunicación pueda ser bien entendida y resulte eficaz como proceso. Si los actores logran realizar bien su trabajo

comunicativo, seguramente se obtendrán los resultados esperados en el Centro de Atención Telefónica.

14. Los cuatro elementos de la Teoría de la Comunicación (A,B,C,D) se encuentran estrechamente vinculados entre sí, ya que, como lo definió Manuel Martín Serrano, este modelo es abierto y las relaciones de sus componentes son dialécticas. Así, tanto los elementos (I) como el proceso (II) del Telemarketing, se relacionan con la Teoría de la Comunicación recíprocamente y en una retroalimentación constante, que hace posible el éxito del proceso.

• APORTACIONES DERIVADAS DE ESTE ANÁLISIS:

Aplicando los elementos del modelo de la comunicación al Telemarketing, se puede observar que todos los propuestos por Manuel Martín Serrano dentro de un fenómeno comunicativo, están presentes dentro del proceso. Así, los Centros de Atención Telefónica trabajan a partir del establecimiento de la comunicación con los actores, y de ella depende el logro de los fines perseguidos para el mismo.

No obstante, es necesario tener en cuenta que el origen de estos modos de comercialización no fue el resultado de una búsqueda de formas eficaces de comunicación, sino de un vehículo para vender rápida y eficazmente. La aparente comodidad que representa el llamar por teléfono para obtener lo que se necesita, así como el ahorro de tiempo que implica un intercambio de esta naturaleza, son factores que se destacan como ventajas de la nueva forma de venta; sin embargo, el proceso en el que se origina, los elementos que lo constituyen y las variables que pueden influir en su desenvolvimiento comunicativo son aún ignorados en la instalación de centros telefónicos.

Se cree que teniendo las bases pertinentes en materia de Mercadotecnia, Atención y Servicio al Cliente, y un amplio conocimiento

del producto o servicio que se ofrece, se tienen los elementos necesarios para aprovechar al máximo sus ventajas. Y aún cuando generalmente funcionan estos centros en la práctica, sería interesante abandonar el enfoque de la Comunicación Organizacional, la Mercadotecnia y la Administración para darle una condición más humana y comunicativa a este instrumento predominantemente comunicativo.

El hecho de que este nuevo método de comercialización haya surgido como una respuesta a las necesidades del mercado interno y externo, limita en gran medida la posibilidad de orientar esfuerzos en su desarrollo comunicativo, y tal vez su estudio debería considerar este perfil: el proceso involucra a dos actores que establecen comunicación entre sí, y podría ser menos indiferente e impersonal para acercarse mejor al cliente.

3.- RELACIONES COMUNES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL-TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN-TELEMARKETING.

A pesar de que las dos teorías comunicativas aplicadas al TMK estudian diferentes ámbitos, la herramienta aplicada permitió destacar un elemento común en ambas, que es fundamental para el logro de las metas perseguidas.

Los Centros Telefónicos se encuentran operados por personas que, pese al perfil común que comparten como empleados de un mismo departamento, o como actores de la comunicación, se encuentran involucrados directamente con su entorno, tanto hacia el interior del Centro y la organización para la que trabajan, como con su entorno, su vida personal, sus creencias, costumbres, cultura, carácter y temperamento, entre muchos otros factores.

Manuel Martín Serrano destaca la importancia que tiene el considerar el Sistema de la Comunicación como parte de una realidad organizada en diferentes Sistemas, que a su vez, se influyen dialécticamente entre sí. Señala al Sistema Social y al Sistema Referencial como situaciones que deben tenerse en cuenta para poder comprender mejor el proceso de la comunicación, y las relaciones entre los elementos que la conforman.

De la misma forma, la Comunicación Organizacional considera Variables de Funcionamiento que hacen énfasis en esa interacción compleja que establece el empleado con su entorno, y que de no ser contempladas en la planeación de los procesos administrativos (en el Telemarketing en este caso), pueden influir en los resultados de los mismos.

Cualquier tipo de relación entre las personas es compleja y dinámica, es decir, involucra muchos aspectos que a la vez, se relacionan de manera directa. Las variables que determinan las relaciones humanas están orientando el enfoque de los proyectos de las organizaciones empresariales y humanas. No obstante, la apertura varía de una empresa a otra, de una persona a otra, pese a que la trascendencia de esta influencia es muy importante. No se puede seguir midiendo el éxito o fracaso de los procesos administrativos a partir de su rentabilidad económica únicamente: es importante contemplar que una organización se encuentra formada por personas, por las relaciones que se establecen entre ellas y por las relaciones que ellas establecen con su entorno personal.

La Mercadotecnia se está desplazando hacia áreas que no pueden ser consideradas como "herramientas de venta" únicamente. La comunicación no puede reducirse a un medio de expansión de mercados. El enfoque "utilitario" característico de las sociedades

contemporáneas, que transforman procesos y tecnologías para incrementar el desarrollo económico, pondrá en duda la validez comunicativa del Telemarketing, toda vez que se sigan separándose ambos procesos en la práctica.

CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación se hizo un recorrido a través de la evolución del proceso administrativo y su consolidación como herramienta indispensable en el desarrollo de una empresa. Distintas tendencias han cambiado gradualmente el enfoque de ésta área hasta hacer coincidir el aspecto humano y la productividad en las recientes investigaciones en materia de atención y calidad tanto para el cliente interno como el externo.

La propuesta de un modelo que considere al hombre como participante en una serie de procesos simultáneos que influyen en su desarrollo personal, y paralelamente, en el cambio social, permitió un enfoque más abierto para la planeación y la permanencia de las empresas.

Con todo, la intención de recuperar el aspecto humano en el trato dentro de las organizaciones dista mucho de ser una realidad concreta. La complejidad que implican las relaciones humanas dentro de un grupo numeroso de personas hace dudar de la efectividad en la aplicación de modelos como los propuestos, en los que prevalece más que una preocupación orientada al desarrollo del hombre, un interés económico por el rendimiento y la productividad que su trabajo pueda aportar para la organización.

En la recta final del siglo XX, en un momento en que las economías globalizadoras están acabando gradualmente con toda posibilidad de desarrollo para las micro empresas, la visión del gran empresario sigue siendo la consolidación de su mercado. Y para ello, las estrategias de Mercadotecnia, Relaciones Públicas y Publicidad han modificado sus estrategias muy poco a poco, casi de manera imperceptible, hacia la satisfacción de las "necesidades" de los consumidores.

De esta búsqueda de consolidación económica surge el Telemarketing como uno más de los procesos que, al abrir una brecha inexplorada, es una alternativa innovadora y funcional que está imponiendo una "moda competitiva" en el mercado. La influencia del éxito obtenido en la sociedad norteamericana -en donde el Telemarketing se ha extendido hacia los más diversos ámbitos- ha sido para muchos la garantía de su utilidad y éxito en nuestro país y en otras ciudades latinoamericanas, en las que ya se le considera como la "tabla de salvación" de las deterioradas economías empresariales.

El éxito de esta forma de venta radica en que ha utilizado a su favor las innovaciones tecnológicas y científicas propias de su época, y ha recurrido a la comunicación dándole un enfoque que se presenta como innovador, aún cuando ésta ha sido la condición necesaria para la evolución de las sociedades a lo largo de la historia (como ya se mencionó, la capacidad comunicativa ha permitido la adaptación humana al medio que le rodea).

El Telemarketing depende de la comunicación para llevarse a cabo: de no ser por el proceso comunicativo, los centros de atención no existirían. El Telemarketing se transforma en un proceso comunicativo cuando logra modificar las conductas de los consumidores de un artículo y/o servicio, y más allá: cuando consigue orientar las preferencias de los clientes que considera buenos "prospectos" para sus fines comerciales.

Los actores del proceso comunicativo del Telemarketing participan dentro del mismo interactuando mutuamente. Utilizan instrumentos biológicos y tecnológicos y se refieren a su entorno a través de diferentes formas expresivas. La comunicación resulta eficaz para el Telemarketing en la medida en que le permita interactuar con los clientes y lograr el cierre de ventas. Así, se le reduce a un "instrumento" más dentro del proceso económico actual: mientras el TMK siga cumpliendo su función como vehículo de enlace, el TMK seguirá generando buenas ganancias, y viceversa.

Este fenómeno no es algo nuevo: la comunicación persigue la persuasión y la modificación del entorno para permitir el desarrollo humano. Todo contacto comunicativo implica una persuasión que obedece a determinados intereses, y en este sentido, el Telemarketing ha sido un éxito gracias a la explotación de esta posibilidad: a través de la Comunicación se persuade a quienes recurren a este tipo de servicio, ya sea de manera directa o como consecuencia de la influencia de las Relaciones Públicas o la Publicidad, para inducirle al consumo del producto o servicio ofrecido.

A corto plazo, el Telemarketing está obteniendo buenos resultados. Los consumidores de estos centros han respondido a estrategias bien planeadas y están formando parte de una etapa trascendental de la evolución de la Mercadotecnia y el desarrollo económico de las empresas que utilizan este sistema. Pero aún cuando "es imposible, incluso bajo condiciones excepcionalmente controladas, inducir al individuo a que haga algo en contra de su voluntad"⁹¹, el Telemarketing implica una propuesta cultural y social mucho más trascendente a largo plazo: "la creación de personas que respondan a estímulos bien planeados"⁹² puede transformar al hombre en un objeto, haciendo a un lado su libertad

⁹¹ Lerbinger, Otto *Diseños para una Comunicación Persuasiva*, p. 6

⁹² "Este tipo de persona ha sido descrito por C. Wright Mills como el analfabeto psicológico; por Andrew Hacker como el hombre predecible, y or Berelson y Steiner como el hombre social" (*Op. Cit.*, p. 7)

de decisión, misma que será modificada conforme a los intereses económicos esperados.

La trascendencia del uso del Telemarketing debería ser contemplada con sus implicaciones globales, ya que en México es un proceso que repite el esquema estadounidense que ha tenido éxito. La diferencia entre ambas naciones es abismal, y en la medida en que pretenda reducirse al hombre a un instrumento de consumo manipulable a través de estrategias comunicativas y publicitarias eficientes, se reduce su cultura, su posibilidad de desarrollo, su capacidad de análisis y su concientización frente a su realidad.

Los centros de atención telefónica representan la alternativa más innovadora en materia comercial en los albores del siglo XXI. Abren muchas perspectivas y permiten grandes proyectos futuros que, sirviéndose del proceso comunicativo, podrían contribuir a la consolidación económica de muchas empresas. Generan fuentes de empleo -en la mayoría de los casos, temporales- y salvan de la crisis económicas a las micro empresas. Pero este proceso es mucho más: el Telemarketing es el reflejo del lugar que las sociedades actuales están dándole al hombre dentro de las mismas como objetos al servicio del consumo y las innovaciones tecnológicas, contribuyendo cada vez más a la falta de crítica y consciencia frente al rumbo al que se enfila nuestra sociedad.

EPÍLOGO

La presente tesis es el resultado de un arduo trabajo de investigación y pretendió reflejar la aplicación práctica del proceso comunicativo dentro del Telemarketing. No obstante, a pesar del esfuerzo realizado, existen diferentes alternativas que aún pueden ser abordadas en otros trabajos similares, y que contribuirían a comprender mejor este fenómeno, y a establecer los fundamentos teóricos concretos para su análisis comunicativo.

La práctica dentro de un Centro de Atención Telefónica me ayudó a detectar la importancia que tiene esta nueva forma de comercialización dentro de nuestra sociedad de consumo, y su expansión generalizada hacia los más diversos campos, situación que lejos de incrementar y mejorar sus técnicas, ha sido motivo para su deterioro y su improvisación constante.

Paralelamente, mis observaciones me llevaron a descubrir que la estructura comunicativa y la importancia que se asigna a este proceso dentro de la planeación del Telemarketing aún no es asunto que los estudiosos de la Mercadotecnia consideren necesario. A través de la investigación realizada pude constatar que la comunicación ha servido como un vehículo persuasivo que intenta influir en la decisión de compra de los consumidores, y en la mayoría de los casos el resultado es positivo.

Pienso que esta investigación contribuirá a orientar la importancia que tiene el estudio del proceso comunicativo dentro de este fenómeno

que sigue expandiéndose a pasos agigantados. Sin embargo, sus límites se encuentran en la medida en que cada proceso del Telemarketing responde a determinado artículo, campaña, situación y público, por lo que el alcance de esta tesis resultaría limitado si se enfocara hacia el estudio de un área específica de aplicación únicamente. Esta es una de las razones pro las que los guiones propuestos aquí, y el estudio de los centros de Atención Telefónica de Bancomer, forman sólo una referencia práctica que permite comprobar la validez de este estudio, pero que no puede agotar de ninguna manera, la amplitud y variables en el enfoque que puede darse a este fenómeno en materia comunicativa.

Aún cuando los resultados obtenidos en estos centros demuestran que gran parte de su éxito radica en la buena elaboración de guiones y scripts persuasivos, y en la constante preparación de los gestores para darles a los clientes un servicio apropiado y agregado, existen muchos factores externos e internos al proceso que pueden determinar los resultados obtenidos, y que podrían ser objeto de otras investigaciones desde distintas perspectivas, sin hacer a un lado es aspecto comunicativo del proceso. Algunas de estas variables son:

1. La posibilidad de reducir el contacto entre el vendedor y el comprador a una llamada telefónica presenta una ventaja que ningún otro sistema de ventas ofrece. No obstante, no podemos perder de vista la necesidad de ampliar el horizonte del desarrollo humano al contacto personalizado con los demás, situación que podría cuestionar la validez del Telemarketing como forma de interacción social del futuro.
2. Las condiciones para que un gestor de Atención Telefónica trabaje de manera óptima no sólo se derivan de la buena planeación e instalación de un Centro de TMK, sino que implican muchos otros aspectos que resultan de la convivencia diaria dentro del departamento, y su

contacto con otros departamentos de la misma empresa. La productividad de los empleados es la meta perseguida, y la experiencia me demostró que existen graves contradicciones cuando en la práctica se predicen determinados valores hacia el exterior, y en el interior se aplican otros distintos que obedecen a políticas internas e intereses personales que chocan con los objetivos perseguidos.

3. El uso de la tecnología para incrementar el desarrollo económico tiene una validez irrefutable. Pero la tecnología y sus alcances implican inversiones económicas elevadas que, aún cuando son recuperables, no pueden ser aplicadas con la totalidad de sus requerimientos en todas las empresas que instalan este tipo de centros. Este hecho pone a la saga a los pequeños empresarios que ven cada vez más cerrado su mercado, ante la invasión de formas de comercialización como el TMK.
4. La comunicación es el vehículo que permite que el Telemarketing tenga éxito, y en su proceso intervienen los elementos que le permiten considerarlo como un trabajo comunicativo (como ya se señaló en la investigación). Sería interesante profundizar en cuanto a la aparente "reducción de la capacidad de decisión de uno de los actores, a la persuasión provocada por el otro actor, determinando en qué medida puede modificarse un comportamiento a través de este sistema considerando elementos de carácter social y psicológico.
5. Partiendo del origen de esta nueva forma de comercialización, sería importante estudiar las diferencias en los contextos que se ven involucrados dentro del TMK, y la viabilidad de la aplicación de este sistema bajo los parámetros que ha sido adoptado, obedeciendo a esquemas que responden a situaciones económicas, sociales y culturales distintas, y que no han sido consideradas en su aplicación.

6. *La rapidez con que se ha desarrollado este proceso en nuestro país ha impedido legislar en esta materia, hecho que permite el uso de bases de datos de manera indiscriminada, la promoción y difusión de los más diversos servicios y/o artículos, y la intromisión en los tiempos y vidas ajenas sin límites bien establecidos. Una propuesta legislativa ayudaría a establecer marcos de referencia para la aplicación de este tipo de servicios.*

El avance teórico y práctico en materia de Telemarketing es desigual. De hecho, poco ha importado su estudio teórico: es una herramienta de aplicación práctica y como tal, responde a las expectativas económicas del sistema que lo generó. Por ello, el avance que logre hacerse en su fundamento teórico, apoyándose en las más diversas áreas, permitirá su mayor comprensión como un fenómeno surgido a consecuencia de la creciente expansión de los mercados internacionales que puede mejorar el desarrollo humano y comunicativo.

Question 01

#+PIANCASA BANCOMER, VENTA MEJOR OFERTA#- le atiende #OPTRFIRST
#OPTRLAST. ¿Con quién tengo el gusto?
#+(CAPTURAR NOMBRE Y TELEFONO DEL CLIENTE)#-

01) Capturar el Nombre 02 GETN CF14 DA42 TI53
02) El prospecto ya existe 06 DA42 TI53 ON19

Question 02

##(5P) #(4P) #(3P)#- ¿De qué parte de la República nos llama?
(ELEGIR EDO. DE LA REPUBLICA)

01) Seguir 03 PK02 ON19

Pick List: AGS
BCN
BCS
CAMPECHE
CHIAPAS
CHIH
COAHUILA
COLIMA
D.F.
DURANGO
EDO.MEX
GTO
GUERRERO
HIDALGO
JALISCO
MICHOACAN
MORELOS
NAYARIT
NUEVO LEON
OAXACA
PUEBLA
QUERETARO
QUINTANA ROO
S.L.P.
SINALOA
SONORA
TABASCO
TAMP
TLAXCALA
VERACRUZ
YUCATAN
ZACATECAS
U.S.A

PK16 Prompt:

PK35 Prompt: SELECCIONE TARJETA DE CRED

Question 03

¿Por qué medio se enteró de #LONG ? (ELEGIR CAMPAÑA DE QUE SE TRATE#-)

- 01) CORREO 04 PK36
 Pick List: ORO INTERNACIONAL
 ORO NACIONAL
 CLASICA INTERNACIONAL
 CLASICA NACIONAL
 CUENTA MAESTRA
 CORREO ELECTRONICO

- 02) PERIODICO 04 PK36
 Pick List: LA VOZ / MEXICALI
 EL NOVEDADES / CANCUN
 EL NOTIVER / VERACRUZ
 EL MAÑANA / REYNOSA NVO LAREDO
 EL BRAVO / MATAMOROS
 EL AM / LEON
 EL HERALDO / LEON
 EL NORTE / MONTERREY
 EL HERALDO / CHIHUAHUA
 EL DIARIO DE JAUREZ / CD JUARE

PK16 Prompt:
PK36 Prompt: ELEGIR PERIODICO:

- 03) RADIO 04 PK36
 Pick List: STEREO REY
 LA HK

PK36 Prompt: ¿Qué estación de Radio? Es solo para Guadalajara

- 04) SUCURSAL BANCARIA 04 IN36
- 05) VOLANTE, ROTULO 04 IN36
- 06) RECOMENDACION 04 IN36
- 07) INTERNET 04 IN36
- 08) TERRENOS PUEBLA 06 PK36

Pick List: UNIVERSAL/EXCELSIOR/REFORMA
EL SOL DE PUEBLA

PK36 Prompt: INDICAR PERIODICO

Question 04

#(5P) #(3P), con #LONG Ud. puede ofertar sobre el valor del inmueble que le interesa adquirir, tomando en cuenta el valor de referencia que apareció en listas. Estos precios de ##SHORT#-, se estiman por medio de un avalúo Bancario y opiniones comerciales, se reciben todas las ofertas y si la suya es la mejor, se considera elegida. Así se lleva a cabo el inicio de su compra.

- 01) Seguir 05

Question 05

#{5P} #{3P}, si Ud. desea podemos hacer una cita para que conozca el inmueble que estamos promocionando, de interesarle puede enviarnos su oferta via fax o si lo prefiere, ahí podrá llenar un formato que le proporcionará el Agente Inmobiliario. Si su oferta es la elegida, nosotros nos comunicaremos para avisarle y seguir adelante con sus trámites. #+¿Qué le parece?#-

- 01) Seguir 06
- 02) CALCULADORA 06 CCL

Question 06

#{5P} #{3P}, ¿Si Ud. tiene alguna duda o pregunta en que le pueda ayudar? #+Antes de hacer su cita con un Agente promotor.#-

- 01) Seguir adelante si quiere cita 07
- 02) Información Específica 08 IN49
- 03) Después llama 15 IN49
- 04) Enviar Fax 09 IN49
- 05) No acudió a su cita 23 IN49
- 06) Quejas y Aclaraciones 25 IN41 TI53 DA42
- 07) No le interesa 14 IN49
- 08) CALCULADORA 06 CCL

Question 07

#{5P} #{3P}, si le parece bien podemos tomar sus datos y enviarle con nuestro Agente Inmobiliario, para que le atienda de manera personal y siga adelante sus trámites de oferta.

- 01) Sí le interesa 10 IN50
- 02) No le interesa 14 IN50

Question 08

Sobre que tipo de Información tiene duda #{5P} #{3P}, que le pueda ayudar. #+(Elegir pregunta con Información Teclrear X para + Inf.)#-

- 01) Planes de Crédito 07 CCL
- 02) Necesita ofertar su casa 20 IN51
- 03) Quiere cita 07 IN51
- 04) Regresar inicio VMO 04
- 05) Terrenos en Puebla 27 IN51
- 06) Inmobiliarias 35
- 07) Salida 14
- 08) CALCULADORA 08 CCL

Question 09

#(5P) #(3P), el número de Fax de nuestras oficinas en #LONG, es el teléfono #+621*64*77#-. En la Cd. de México, estaremos en contacto con Ud., después de recibir su oferta

01) Seguir

22

Question 10

El valor del inmueble que #+LONG#- le ofrece es:
#+CAPTURAR VALOR DEL INMUEBLE.

01)	50,000 A 100,000	30	IN31
02)	100,000 A 200,000	30	IN31
03)	200,000 A 400,000	30	IN31
04)	400,000 A 600,000	30	IN31
05)	*600,000 A 900,000	30	IN31
06)	*900,000 A 1500,000	30	IN31
07)	*1500,000 en adelante	30	IN31

Question 11

Perfecto #(5P) #(3P), me podría proporcionar la siguiente información para atenderle mejor:

01)	Meter información a la BD	12	DO02 ON19
02)	No le interesa	14	IN50

Question 12

Le voy a proporcionar la Dirección del inmueble que le interesa
 #+(ELEGIR PLAZA DE VMO, PROMOCION Y TECLEAR X PARA DAR DIREC.)#-

- | | | | |
|-----|---------------------------------|----|------|
| 01) | VMO TERRENOS PUEBLA | 13 | PK20 |
| | Pick List PUEBLA | | |
| | PK10 Prompt: ENVIAR VISITA A. | | |
| | PK20 Prompt INDICAR PLAZA VMO | | |
| 02) | VMO ENERO | 13 | PK20 |
| | Pick List: TAMPICO | | |
| | PK20 Prompt: INDICAR PLAZA VMO. | | |
| 03) | DEPTO ACAPULCO | 13 | PK20 |
| | Pick List: DEPTO ACAPULCO | | |
| | PK20 Prompt: | | |
| 04) | VMO FEBRERO | 13 | PK20 |
| | Pick List: QUERETARO | | |
| | PACHUCA | | |
| | TUXPAN | | |
| | XALAPA | | |
| | D.F. | | |
| | TOLUCA | | |
| | PUEBLA /TLAXCALA | | |
| | MERIDA | | |
| | GUADALAJARA | | |
| | PK20 Prompt: INDICAR PLAZA VMO: | | |
| 05) | VMO MARZO | 13 | PK20 |
| | Pick List: MEXICALI | | |
| | REYNOSA / MATAMOROS | | |
| | VERACRUZ | | |
| | CANCUN | | |
| | PK20 Prompt: INDICAR PLAZA VMO: | | |
| 06) | VMO ABRIL | 13 | PK20 |
| | Pick List: | | |
| | LEON | | |
| | MONTERREY | | |
| | CHIHUAHUA | | |
| | CD JUAREZ | | |
| | PK20 Prompt: INDICAR PLAZA VMO: | | |

Question 13

#+ (Programar Hora y Día de Visita en el Calendario Electrónico de acuerdo a lo que pida el Cliente)#-

- | | | | |
|-----|-----------------------|----|----------------|
| 01) | Se genero cita | 17 | CD38 CT53 IN40 |
| 02) | Se regenero cita | 17 | CD38 CT37 IN40 |
| 03) | Fuera de fecha limite | 31 | CD38 CT53 IN40 |
| 04) | No le interesa | 14 | IN40 |

Question 14

#(5P) #(4P) #(3P), le damos las gracias por el interés mostrado en #SHORT, quedamos a sus órdenes en el número telefónico que marcó: #+621*22*72 en México y del Interior 91*800*90*420#-

Question 15

Si Ud lo va a consultar con su familia y gusta volvernos a llamar quedamos a sus órdenes en nuestros teléfonos o si quiere #(5P) #(3P), nosotros nos podemos comunicar con Ud.

- | | |
|-----------------------|----|
| 01) Programar llamada | 16 |
| 02) Después llama | 14 |

Question 16

Me puede proporcionar los siguientes datos, para volvernos a comunicar con Ud
#+(Capturar datos en BD VMO, para llamadas de OUT_BOUND)#-

- | | | |
|---------------------------|----|----------------|
| 01) Meter Datos en BD VMO | 19 | DO02 DA42 ON19 |
|---------------------------|----|----------------|

Question 17

#(5P) #(3P), de acuerdo, su cita queda confirmada para el día y hora que decidió, agradecemos su atención y por favor conserve su número de Código, para atenderle de manera inmediata, por si Ud. nos vuelve a llamar. Le atendió #OPTRFIRST #OPTRLAST, ¡Qué tenga buen día!

Question 18

#(5P) #(3P), le agradezco su atención y nosotros nos comunicaremos con Ud. como acordamos
#+¡Qué tenga buen día!#-

Question 19

¿Cuándo considerará #(5P) #(3P), que podemos llamarle para saber si presentará respuesta a nuestra Oferta.
#+(La llamada concluye, cuando se programa la Cita. Despedirse del Cliente después de fijar hora y día de OUT-BOUND)#-
Agradecemos su atención y nosotros nos comunicaremos con Ud. como acordamos. ¡Hasta luego!

- | | | |
|------------|----|----|
| 01) Seguir | 18 | CB |
|------------|----|----|

Question 20

#(5P) #(3P), por el momento no contamos con el servicio de promoción de inmuebles por medio de #+LONG#-, pero si Ud. quiere, nos puede dejar sus datos y nosotros lo tomaremos en cuenta para canalizarlo con un Agente Inmobiliario el cual seguirá adelante sus trámites de venta.

01) Seguir

21

Question 21

7(5P) #(3P), sería tan amable de darnos los siguientes datos para nuestros Agentes Inmobiliarios:
 #+Capturar datos para BD VMO, venta de inmuebles de Clientes en gral.#-

01) Seguir

22

D003 ON19

Question 22

#(5P) #(3P), le agradecemos su atención y nosotros nos comunicaremos con Ud. para seguir adelante con sus trámites de venta, le atendió #OPTRFIRST #OPTRLAST, le pido de favor que guarde su Número de Código, para atenderle de manera inmediata, por si vuelve a llamar. #+¿Qué tenga buen día!#-

Question 23

#(5P) #(3P), si no pudo acudir a su visita y le interesa asistir, le puedo regenerar su cita, para continuar sus trámites de crédito. #+¿Le parece bien?#-

01) Sí le interesa

12

IN52

02) No le interesa

14

IN52

Question 24

Si tiene alguna duda o desea hacer alguna aclaración con su Crédito Hipotecario, por favor comuníquese al:
 #+226*11*99 en México y del interior al 91*800*90*640#-

Question 25

#(5P) #(3P), que tipo de queja o aclaración es la que necesita Ud.hacer?

01) No acudió a cita AGENTE

26

IN54 CF62

02) Le atendieron mal

26

IN54 CF62

03) Le faltó información

26

IN54 CF62

04) Aclaración, Créd. Otorgado

24

IN54

Question 26

#(5P) #(3P), lamentamos la mala atención que se le brindó, y queremos nos de nuevamente la oportunidad de atenderle como se merece, si le parece bien podemos regenerar su cita con un
 #+AGENTE INMOBILIARIO#-

- | | |
|--------|----|
| 01) Si | 12 |
| 02) No | 14 |

Question 27

Contamos con Planes de Venta en #+ Jardines de zavaleta#- , es un Fraccionamiento Residencial (nivel alto), ubicado en la Cd. de Puebla, sobre la recta a Cholula, es privado con vigilancia, son 115 lotes urbanizados con calles adoquinadas y rodeado de áreas verdes.

#+ (Teclar X para mayor información en el Expanded)#-

- | | |
|-----------------------------|----|
| 01) Información de créditos | 08 |
| 02) Inmobiliaria | 08 |

Question 28

Question 29

#(5P) #(3P), le agradecemos su atención y en cuanto necesitemos su ayuda, nos comunicaremos con Ud. ¡Gracias!

Question 30

¿Qué tipo de inmueble le interesa adquirir?
 #-(ELEGIR OPCION DE INMUEBLE)#-

- | | | |
|--------------------------|----|------|
| 01) Casa y Departamentos | 11 | IN58 |
| 02) Terrenos | 11 | IN58 |
| 03) Terrenos Rusticos | 11 | IN58 |
| 04) Bodegas | 11 | IN58 |
| 05) Locales Comerciales | 11 | IN58 |
| 06) Naves Industriales | 11 | IN58 |
| 07) Otros | 11 | IN58 |

Question 31

#(5P) #(3P), tenemos fecha limite de Promoción, normalmente NO se aceptan Ofertas de #LONG, sin embargo, nuestros Agentes Inmobiliarios lo podrán atender al acudir a su visita y podrá presentar su oferta de compra si esta decidido. Posteriormente recibirá su respuesta. Le agradecemos su atención y por favor conserve su Número de Código, por si vuelve a llamarnos ¡Que tenga buen día!

Question 34

Question 35

#(5P) #(3P), si Ud. está interesado en trabajar con #LONG, nos puede dejar sus datos y si necesitamos el Servicio de Promotor, lo tomaríamos en cuenta ¿Qué le parece?

01) Meter información en BD	29	D004
02) No le interesa	14	IN50

Question 36

Question 49

Análisis del Script

APERTURA

100. Buenos días/tardes/noches. Habla _____ ¿Se encuentra _____
[si está el titular continua, si no está pasa al punto 200]

101. ¿Con quien tengo el gusto?

[si es primera llamada oprime si, si es rellamado oprime no]

si => 102

no => 800

102. **[Si logro comunicación con el prospecto digita SI; Si no se log
comunicación con el prospecto digita NO]**

si => 103

no => 201

CONFIRMACION SOBRE SI ES DECISOR O NO

103 - Como le decia un nombre es _____ de Seguros Bancomer. En dias pasados usted realizo el pago de su tenencia en una de nuestras sucursales, ¿me gustaria conocer si usted ha pensado en la importancia de mantener protegido su automovil?

[si contesta que si continua, si contesta que no pasa al punto 207]

APERTURA

104 - ¿Alguna vez ha tenido que utilizar el servicio de su seguro?

[si contesta que si continua, si contesta que no pasa al punto 212]

APERTURA / CONFIRMACION DE SI ES DECISOR O NO

105 - ¿Qué le pareció el servicio que le brindó su compañía?

** (Identificar las características que ayuden a tipificar el producto y sirvan como elementos en la venta y convencimiento)**

[después de haber escuchado la percepción del cliente se va a 105 posteriormente al script de producto (500) al terminar con el producto se regresa al punto 108]

APERTURA / CONFIRMACION DE SI ES DECISOR O NO

106.- ¿Como le gustaria que fuera el servicio que le pueda otorgar su compañía?

** (Identificar las características que ayuden a tipificar el producto y sirvan como elementos en la venta y convencimiento)**

[sigue al 107]

107 - *Mallo*.- Precisamente, tomando en cuenta su experiencia, Banauto es un seguro diseñado para proteger el automóvil, en el cual hacemos énfasis en (se apoya con las ideas de descontento que manifestó el prospecto), sin dejar a un lado _____ (apoyos del producto para reforzar), si gusta puedo explicarle mas con respecto a lo que le comento

Bueno.- Me es grato escuchar que le han atendido bien, sin embargo me gustaria comentar que algunas de las virtudes de nuestro seguro, si usted me lo permite

Expectativas.- Precisamente, tomando en cuenta sus expectativas, Banauto es un seguro diseñado para proteger el automóvil, en el cual hacemos énfasis en (se apoya con las ideas de descontento que manifesto el prospecto), sin dejar a un lado _____ (apoyos del producto para reforzar), si gusta puedo explicarle mas con respecto a lo que le comento

[si acepta pasa al script de producto 500, y regresa al punto 108; si dice que no, se pasa al 212]

EMPUJE DE VENTA

108 - Sr /Srita. _____ Que le parece si me proporciona los datos de su automovil para cotizarlo?

[si contesta que si continua si contesta que no va al punto 211]

109 - **[Se cotiza siguiendo los pasos del sistema y al terminar se pregunta si desea que concluyan la venta]**

[si acepta pasa al cierre de venta 110 si no pasa al punto 211]

110 - **[Se confirman los datos del autom6vil que se tienen y se requisitan los que faltan siguiendo los pasos del sistema]**

[al terminar se pregunta lo siguiente]

Disculpe Sr /Srita _____ conocera usted a algun familiar o amigo que pudiera aprovechar los beneficios de los cuales ya es poseedor usted a trav6s de este seguro?

[si conoce a alguien va ha captura de datos 302, si no conoce va a 400]

CUANDO OBTENGO UNA NEGATIVA

APERTURA

200 - ¿Con qui6n tengo el gusto?

[si es una primera llamada digite si, si es rellamado digite no]

si=>201

no=>302

201.- Buenos d6as/tardes/noches, como le dec6a habla _____ de Seguros Bancomer. El motivo de mi llamada es para informarle al Sr./Srita. _____ sobre un nuevo producto de seguro de auto

[si es si se pasa a la siguiente 202, si existe interrupci6n se pasa a prospectar 302]

APERTURA / OBTENCION DE DATOS

202 - ¿Sabe si _____ (nombre del prospecto) _____ es propietario(a) de alg6n automovil?

[si contesta que no continua con el 203, si la respuesta es si, pasa al punto 301]

NOTA Si tiene automovil pero existe alguna interrupci6n o cuestionamiento se trata de identificar el role de la persona con la que hablamos, se pasa al punto 211]

203 - Disculpe en d6as pasados (el/la) Sr./srita _____ realizo el pago de su tenencia en una de nuestras sucursales, ¿sabe usted si el Sr/Srita _____ es todav6a el propietario de este autom6vil?

[si contest6 que no, pasa al siguiente 204, si no sabe o contesta que s6, 301]

204 - ¿Tendría usted el nombre y el teléfono del actual propietario?
 [contesta sí se capturan los datos para prospectar al propietario actual, y al terminar pasamos al punto 205, contesta no, se pasa al punto 301]

APERTURA

205 - ¿Disculpe tiene usted automóvil?
 [si tampoco tiene se pregunta la siguiente 206, si si tiene se va a 104]

OBTENCION DE DATOS

206.- ¿Sabe de alguna persona de su familia que tenga automóvil?
 [en caso de que proporcione algún nombre se realiza la siguiente pregunta 302, en caso de no dar ningún nombre se pasa a fin 400]

APERTURA / SENSIBILIZACION AL CLIENTE

207 - ¿Estará usted de acuerdo conmigo que el automóvil es parte importante del patrimonio familiar?
 [espera respuesta y continua]

SENSIBILIZACION AL CLIENTE

208 - ¿Y que actualmente la seguridad personal y familiar es de suma importancia?
 [espera respuesta y continua]

209.- Suponiendo (ojala nunca sea su caso), que usted tuviera un accidente automovilístico, ¿considera importante el hecho de contar con alguien que se hiciera cargo de todos los trámites a que hubiera lugar, para resolver su situación lo más rapido posible y sin molestias?
 [si contesta que sí regresa al punto 106, si es no continua con la siguiente 210].

CONFIRMACION SOBRE SI ES DECISOR O NO

210.- Le hago estas preguntas porque estamos ofreciendo un seguro de auto que le brinda grandes ventajas contra los productos que le ofrece la competencia y con atractivas facilidades de pago, me gustaría comentárselo, si me permite?
 [si dice que sí va el script de beneficios del producto 500, si dice no prospecta 300]

211 - ¿Le gustaría que le llame después para que usted confirme estos datos y pueda comprobar que realmente tiene los mejores beneficios?
 [si contesta que sí, se va a prospectación 300, si contesta que no, se va a fin 400]

OBTENCION DE DATOS / IDENTIFICACION SOBRE SI ES DECISOR O NO

212 - ¿Esto es debido a que no tiene usted seguro de automovil?

[si contesta que no pasa al punto 207 - si contesta que si pasa al punto siguiente]

OBTENCION DE DATOS / SENSIBILIZACION AL CLIENTE

213 - En realidad que suerte que no haya utilizado esos servicios. Sin embargo en caso de requerirlo, ¿como le gustaría que fuera el servicio que le brinde su compañía?

[al escuchar su respuesta se pasa al punto 107]

PROSPECCIONES**OBTENCION DE DATOS / CONFIRMACION SOBRE SI ES DECISOR O NO**

300 - ¿Que le parece si me indica a que hora seria conveniente que yo me pudiera comunicar con usted nuevamente?

[Se espera respuesta y se confirma hora y teléfono]

301 - ¿A que hora cree usted que lo/la podría localizar?

[se espera respuesta y se confirma hora y teléfono]

[se recaban datos y se regresa a 205]

302 - ¿A que hora cree usted que lo/la podría localizar?

[se espera respuesta y se confirma hora y teléfono]

[se va a fin]

FIN

400 - En nombre de Seguros Bancomer le agradezco su tiempo. Que tenga usted muy buen (as) (os) días/tardes/noches

600.- ALTERNATIVAS**601.- TIEMPO****OBTENER INFORMACION**

Sr./Srita. _____ me doy cuenta de que en este momento usted se encuentra ocupado (a), y nosotros consideramos que su tiempo es muy valioso, por ello me gustaría comunicarme con usted mas tarde. ¿Me podría indicar la hora y en que telefono lo puedo localizar?

[se va a prospectar 300]

602.- BLOQUE INICIAL

APERTURA

¿Es una venta "entrevista"?

¿De que se trata?

Simplemente queremos darle información sobre un nuevo seguro dirigido a proteger su automóvil con grandes beneficios y atractivas facilidades de pago. No le quitará mucho tiempo.

[Se va 103]

603.- NO ME INTERESA

OBTENCIÓN DE DATOS

Sin embargo Sr./Srita. _____ tal vez usted conozca algún familiar o amigo que pudiera aprovechar las ventajas que estamos ofreciendo con nuestro seguro

¿Me gustaría saber si usted podría proporcionarme algún teléfono para poder ponerme en contacto con él?

[se va a 400]

604.- YA TENGO SEGURO

[si cuenta con seguro se pasa a 105]

605.- MODELO ANTERIOR A 1983

Caray Sr./Srita _____ los modelos que estamos asegurando actualmente son 1983 a la fecha, sin embargo es muy probable que en breve estemos asegurando modelos anteriores y le pudiera entonces ofrecer nuestro servicio.

Sr./Srita _____ me gustaría anotararlo en mi agenda personal para volver a ponerme en contacto con usted mas adelante en cuanto tenga noticias para poder brindarle nuestro servicio. ¿si usted esta de acuerdo?.

Sr./Srita _____ a nombre de Seguros Bancomer le agradezco su tiempo y estoy a sus ordenes nuevamente para cualquier información o en caso de que usted conozca a alguien que pueda aprovechar nuestro servicio.

[se programa rellamar al prospecto para verificar si ya cambio su automóvil o tiene algún prospecto]

LEGAL.

Debido a que existe una incertidumbre por parte de las autoridades que establece que será obligatorio contar con un seguro de automóvil para poder circular, tal vez fuera interesante conocer sobre nuestro seguro, para en caso de ser aprobada usted ya cubriera este requisito

SEGUNDAS LLAMADAS

PRIMERA LLAMADA CON NUEVO PROSPECTO

APERTURA

100 - Buenos días/tardes/noches. Habla _____ ¿Se encuentra _____?
[si esta el titular continuar si no esta pasa al punto 200]

101 - ¿Con quien tengo el gusto?

[si es primera llamada oprime si, si es rellamado oprime no]

si =>102

no=>800

800 -[si es llamada a un prospecto de recomendación se digita si; si es un rellamado digite no]

si=>801

no=>802

APERTURA / CONFIRMACION SOBRE SI ES DECISOR O NO

801.- Sr./Srita _____ Buenos días/tardes/noches, habla _____ de Seguros Bancomer, hace unos días tuve el gusto de hablar con _____ para poner a su disposición un nuevo seguro para automóvil, que ofrece múltiples ventajas con respecto a los de la competencia el Sr./Srita. _____ lo considera como una muy buena opción actualmente y precisamente por ello nos proporcionó sus datos para que usted pueda aprovecharlo también, me gustaría saber si usted desea que le hable un poco sobre este seguro.
[si contesta que si, va a 104, si contesta que no va a 400]

RELLAMADO

APERTURA

100 - Buenos días/tardes/noches. Habla _____ ¿Se encuentra _____?
[si esta el titular continuar si no esta pasa al punto 200]

101 - ¿Con quien tengo el gusto?

[si es primera llamada oprime si, si es rellamado oprime no]

si =>102

no=>800

800. [si es llamada con prospecto de recomendación se digita si
si es un llamado digite no]
si=>801
no=>802

APERTURA / SENSIBILIZACION

802.- Sr/Srita _____ Buenos días/tardes/noches. habla _____ de Seguros Bancomer.

¿Cómo ha estado? ____ (comentar algo positivo sobre la conversacion anterior).
Sr/Srita. _____ comunicandome con usted y retomando nuestra conversacion de _____ en la ____ que me comentaba/le comentaban (se escoge dependiendo el momento en el que se quede la conversacion anterior) ____
[si no interesa va a 200. si si sigue interesado retoma dialogo interrumpido de llamada original]

BIBLIOGRAFÍA

Bartoli, Anne. COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN: LA ORGANIZACIÓN COMUNICANTE Y LA COMUNICACIÓN ORGANIZADA. México, Paidós, 1992. 221 p.

Grupo Financiero Bancomer. MANUAL DE INDUCCIÓN DE BANCA DE SERVICIOS. México, Bancomer, 1997. 83 p.

Caizzo, Bernard. CLAVES DEL ÉXITO EN EL TELEMARKETING. México, Ediciones Díaz de Santos, 1989. 239 p.

Córdoba Villar, José Luis. TEORÍA Y APLICACIONES DEL MARKETING. Bilbao, Deusto, 1972. 373 p.

Cundiff, Edward W., et All. CURSO DE MERCADOTECNIA MODERNA TOMO I. México, Prentice Hall, 1987. 460 p.

D'Aprix, Roger M. LA COMUNICACIÓN: CLAVE DE LA PRODUCTIVIDAD. México, Limusa, 1986. 167 p.

Danel, Patricia. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. México, Trillas, 1990. 170 p.

De Monroy, Claudia et All. CAPACITA: MANUAL DE PERSONAL DE TMK. México, Capacita, 1994. 85 p.

Fernández Collado, Carlos. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. México, Trillas, 1991. 368 p.

Instituto Mexicano de Telemarketing. EL TELEMARKETING: HISTORIA Y SERVICIO A CLIENTES. México, IMT, 1994. 35 p.

Kalapis Consultores. REINGENIERÍA DE SERVICIO.
México, Ediciones Kalapis, 1990. 164 p.

Lerbinger, Otto. DISEÑOS PARA UNA COMUNICACIÓN PERSUASIVA.
México, El Manual Moderno, 1979. 298 p.

Mahfood, Fhílíp E. VENTA POR TELÉFONO.
México, Puesta en Marcha Empresarial, 1992. 145 p.

Martín Serrano, Manuel. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN.
México, UNAM, 1991. 227 p.

Martínez Vaca, Felipe. MANUAL DE ATENCIÓN TELEFÓNICA.
México, Telemarketing Inhouse, 1992. 43 p.

McDaniel, Carl. CURSO DE MERCADOTECNIA.
México, Harla, 1986. 916 p.

McKee, Judy. SCRIPTWRITING.
New York, Technology Marketing Corporation, 1993. 124 p.

Robbins, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.
México, Prentice Hall, 1987. 566 p.

**Schewe, Charles D., y Smith, Reuben. MERCADOTECNIA:
 CONCEPTOS Y APLICACIONES.** *México, McGraw-Hill, 1982. 680p.*

**Scott, Ober. CONTEMPORARY BUSINES
 COMMUNICATION.** *Boston, Mifflin, 1992. 680 p.*

Stoner, James. ADMINISTRACIÓN.
México, Prentice Hall, 1987. 826 p.

**Weil, Pascale. LA COMUNICACIÓN GLOBAL: COMUNICACIÓN
 INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN.** *México, Paidós, 1992. 235 p.*