



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

SEMINARIO DE TITULACIÓN DEL CENTRO DE EDUCACIÓN
CONTÍNUA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES.

PROYECTO:
ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN DE
LOS CENTROS DE LLAMADAS EN MÉXICO.

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:
ALUMNA: GUADALUPE CECILIA GALÁN ALCALÁ.

ASESORA:
LIC. ADELA MABARAK CELIS.

AGOSTO DE 2010





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Gracias, Adela.

Contenido

INTRODUCCIÓN	2
I LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN VÍA TELEFÓNICA	5
1.1 El concepto <i>tecnología</i>	5
1.2 El concepto <i>información</i>	7
1.3 Tecnologías de la información	14
1.4 Servicios de información vía telefónica	22
II. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	26
2.1 El concepto <i>comunicación</i>	26
2.2 El concepto <i>proceso</i>	27
2.3 El proceso de la comunicación	28
2.4 Modelos de comunicación	32
III ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN DE LOS CENTROS DE LLAMADAS EN MÉXICO.	39
3.1 El emisor de las políticas	40
3.2 El diálogo telefónico (emisor-mensaje-receptor)	51
3.2.1 Los “receptores-emisores” automáticos	52
3.2.2 Los Operadores telefónicos (receptores-emisores no automáticos)	55
3.2.3 Los Asesores técnicos telefónicos (receptores-emisores especializados no automatizados)	61
3.2.4 Los Supervisores telefónicos (automatizados y no automatizados)	64
3.3 El medio o canal	67
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFÍA	75

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación analiza el proceso de comunicación en los centros de llamadas¹ establecidos en México. Estos establecimientos apoyan la necesidad de contacto a distancia de las organizaciones con sus clientes o usuarios, respaldados por una fuerte infraestructura tecnológica –cuyo componente principal es el teléfono-- y una estructura organizacional esbelta.

Los centros de llamadas (CLL) se han multiplicado a nivel mundial y forman parte de las estrategias diseñadas por algunos países para atraer inversiones, abrir fuentes de empleo y promover el desarrollo de las telecomunicaciones y las tecnologías de la información. Buena parte de esas naciones cuentan al menos con un nivel intermedio de desarrollo en su infraestructura tecnológica, tienen una gran cantidad de población desocupada y sub-ocupada en condiciones para incorporarse al trabajo, y cuentan con un marco laboral escasamente regulado.

A nivel de las empresas, los *call centers* funcionan como intermediarios entre éstas y sus clientes o usuarios. Pueden ser parte de esos establecimientos o ser subcontratados por ellos –*outsourcing*--, para brindar u obtener información, así como para efectuar la venta de productos y servicios.

En México, los CLL apoyan la actividad de una variedad muy amplia de organizaciones de los sectores público, privado y social. A través de ellos, se suministra información sobre estados de cuenta bancarios, trámites fiscales, horarios de servicio, oportunidades de empleo; se gestionan citas médicas, se realizan inscripciones a cursos, etc. El conjunto de los recursos materiales, tecnológicos, económicos y humanos de los CLL, en buena parte, es seleccionado para recibir y atender las llamadas telefónicas de los clientes/usuarios, de manera eficiente y económica.

Es evidente que establecer comunicación con el cliente/usuario es importante para los negocios porque su consumo de los bienes y servicios es lo que garantiza su subsistencia. No obstante, ¿ese contacto, efectivamente, da lugar a una comunicación?, ¿es la comunicación una prioridad de la política de las empresas/organizaciones –cliente o no-- de los CLL?, ¿la comunicación se da con todos los involucrados y por igual?

¹ También se les conoce como *call centers*, por su nombre en inglés.

Para aclarar estas dudas, el presente trabajo se ha planteado como objetivo principal conocer las características, la forma de interacción y los efectos de los elementos del proceso de comunicación de los CLL. De manera, particular, se aspira a mostrar el rol que juegan la política de empresa, la tecnología y la estructura organizacional en la configuración de ese proceso.

Es propósito del presente trabajo demostrar cómo la comunicación sostenida por los CLL con los clientes/usuarios de empresas/organizaciones, responde, entre otros, al interés de mantener la rentabilidad de los negocios, comenzando por el propio CLL, y que cuando ésta puede ser afectada por el costo de los requerimientos de esos clientes/usuarios, el circuito de la comunicación se “corta” como una medida para evitar, demorar o reducir la pérdida de recursos. Asimismo, el trabajo aspira a demostrar que la tecnología ha ampliado su participación en el proceso de comunicación que sostienen los CLL con sus clientes/usuarios, principalmente al establecer los enlaces físicos que posibilitan la atención y respuesta a los clientes/usuarios, en forma más rápida, clara y accesible; y al cumplir funciones sencillas de recepción de y respuesta a mensajes sencillos.

El trabajo de investigación se presenta en tres capítulos. En el primero de ellos se dan a conocer los conceptos fundamentales relacionados con los servicios de información vía telefónica y se aportan elementos para un mejor entendimiento de la naturaleza e impacto de las tecnologías de la información y de los centros de llamadas en México. Al respecto, se aborda a la tecnología y a la información, enunciando algunas definiciones relevantes, dando a conocer sus propósitos, así como las formas que han asumido en su contacto con la sociedad. Para entender mejor la naturaleza de los CLL, se aborda el tema de las tecnologías de la información en México, haciendo un repaso de sus antecedentes y cambios más notables, y una referencia a su impacto en la economía mexicana. Con esta base se efectúa la definición del concepto “servicios de información”, y se ahonda en el conocimiento e impacto de una de sus modalidades: los centros de llamadas. Así también se recurre a estudios de carácter nacional e internacional con base en los cuales se repasa información sobre el esquema organizacional, la infraestructura tecnológica, los parámetros de desempeño, las características del personal y los resultados, entre otras variables asociadas al funcionamiento de esos centros de llamadas.

En el capítulo II se aborda el proceso de la comunicación interpersonal, desde sus nociones básicas. Con ese fin, se definen los conceptos de proceso y comunicación, y se enuncian las diversas formas que asumen éstos en sus ámbitos de aplicación. Con estos elementos, a continuación se profundiza en el significado y características del *proceso de la comunicación*, y se efectúa una revisión de algunas teorías y modelos útiles para mejorar el entendimiento de la política de empresa y la comunicación interpersonal.

En el tercer capítulo se efectúa el análisis del proceso de la comunicación de los CLL establecidos en México², particularmente de los que atienden llamados de clientes o usuarios³ destinados a obtener información y/o resolver algún problema (*call centers* del tipo *in-bound*)⁴. El estudio inicia con un análisis de la instancia emisora de las políticas que rigen la operación de esos centros. Se enuncian sus características y algunos efectos de sus políticas en la operación de los CLL. A continuación se aborda el análisis del diálogo sostenido por quienes se desempeñan como receptores-emisores (Operadores y Asesores telefónicos) y emisores-receptores (clientes/usuarios), incluidos los “actores” automatizados (dispositivos tales como contestadoras automáticas) y las instancias de supervisión. Finalmente, se estudia lo relativo al medio o canal de comunicación.

Como todo proceso en el que interviene el ser humano, el orientado a atender por la vía telefónica las necesidades de información de clientes o usuarios, es complejo. Conforme se le conoce más, más amplia pareciera ser la gama de temas ignorados. Por ello, el análisis requerido rebasa con mucho el alcance de este estudio. No obstante, se cree éste pudiera ser valioso, sobre todo cuando se es creyente de la política del “granito de arena”.

² Además de las fuentes documentales, el análisis se basó en las entrevistas efectuadas a Operadores/Asesores telefónicos, Supervisores y clientes/usuarios que trabajan en centros de llamadas del tipo *in bound*.

³ Se establece una diferencia entre “clientes” o “usuarios” debido a que algunos centros de llamadas brindan servicios de información sobre bienes o servicios que están a la venta, en tanto que otros —como los contratados por dependencias del gobierno— se abocan al ofrecimiento de bienes o servicios sin fines de lucro.

⁴ Por la complejidad del tema, se ha preferido dejar para un estudio posterior el tema de los servicios de información *out-bound* que comprenden, principalmente, la llamada a clientes o usuarios para la venta de productos y servicios, el levantamiento de encuestas y la prospección de clientes; aunque cabe aclarar que la separación es sólo temática ya que, en buena parte de los centros de llamadas, ambos tipos de comunicación —*in-bound* y *out-bound*—, en mayor o menor medida, se llevan a cabo.

I LOS SERVICIOS DE INFORMACIÓN VÍA TELEFÓNICA

Antes de abordar la temática referida a las tecnologías de la información y, específicamente, a los servicios proporcionados mediante el teléfono, es necesario comprender el significado de dos conceptos fundamentales. Éstos son los de *tecnología* e *información*.

1.1 El concepto *tecnología*

El *Diccionario Larousse Básico de la Lengua Española* y el *Diccionario Larousse Esencial de la Lengua Española* formulan, cada uno de ellos, definiciones del vocablo *tecnología*, que coinciden sólo en parte. El primero de ellos define a la *tecnología* como: "Conjunto de los instrumentos, procedimientos y métodos empleados en las distintas ramas industriales. Conjunto de los términos técnicos propios de un arte, ciencia u oficio"⁵; en tanto que el segundo: "Estudio de los medios, de las técnicas y de los diferentes procesos empleados en las diferentes ramas de la industria"⁶. Aunque ambas definiciones nos muestran el vínculo claro del concepto *tecnología* con las nociones de instrumento, procedimiento, método, técnica y proceso, su contenido es ambiguo en virtud de que, con excepción del término *instrumento*, el resto significan cosas muy parecidas.

Esta última definición pareciera ser compatible con la formulada por Joseph Henry, científico del siglo XIX quien, refiriéndose a la *tecnología*, dijo que "con la aplicación de las ciencias abstractas a las artes útiles [el hombre] podía esclavizar a su intelecto las fuerzas de la naturaleza"⁷. Por éstas entendía a la electricidad y al vapor.

La misma relación entre *ciencias abstractas* y *artes útiles* la encontramos en Alberto Fuentes, quien señala lo siguiente: "la tecnología se basa en leyes científicas y las aplica para realizar los objetos tecnológicos"⁸. Éstos no son conceptos, son materialidades propias del "mundo artificial". Para este mismo autor la tecnología "es simplemente un conjunto de conocimientos que, organizados, promueven acciones que le permiten al

⁵⁵ GARCÍA-PELAYO Y GROSS, Ramón. *Larousse. Diccionario básico de la lengua española*. México, Ediciones Larousse, 1ª. Edición. 1984. P. 565.

⁶ PASCUAL FORONDA, Eladio y ECHAVE DÍAZ, Regino. Coordinadores. *Larousse. Diccionario Esencial de la Lengua Española*. México, Larousse Editorial, 1ª. Edición. 1994. P. 635.

⁷ DE LA PEÑA, José. *Historias de las telecomunicaciones*. España, Ariel, 2005. P. 261.

⁸ FUENTES, Alberto. *Tecnología y ciencia*. P. 12.

hombre resolver problemas y/o satisfacer sus necesidades”⁹. Aunque en esta definición pareciera no coincidir del todo con lo dicho por él más arriba –en el sentido de la “materialidad” de la tecnología--, comprendemos que la resolución de problemas y la satisfacción de las necesidades humanas requiere de algo más que ideas: lo que Fuentes denomina *objetos tecnológicos*.

Para Durandín la tecnología también son esos objetos producidos por el hombre. Él afirma al respecto: “hemos progresado poco a poco gracias al desarrollo de técnicas que permitieron la construcción de instrumentos y la observación de los fenómenos, su medición y su manipulación a distancia”¹⁰. En ese sentido, para el autor, la ciencia y la técnica han jugado un papel fundamental en tanto “se han ayudado mutuamente para elaborar --lo que él denomina-- minicontactos que nos facilitan las SEÑALES necesarias para observar la realidad sin exponernos directamente a sus peligros”¹¹. La tecnología actúa como un elemento intermedio entre la realidad y el conocimiento del hombre. Por ejemplo, instrumentos como el termómetro, el amperímetro, el voltímetro, el telescopio, el microscopio, etc. permiten conocer la temperatura, el voltaje, las características geológicas de puntos distantes en el espacio y las características de elementos minúsculos, sin necesidad de que el hombre se exponga a quemarse, electrocutarse, viajar grandes distancias para poder conocer otros puntos en el espacio o reducir su tamaño para poder observar partículas del tamaño de una millonésima.

Doral, en su libro *El teletrabajo moderno*, se refiere a esos *minicontactos* cuando señala: “la tecnología extiende nuestras capacidades”¹², esto es, ayuda a franquear los límites que los seres humanos tienen para ver, tocar, oler, saborear, oír, pensar, etc. Por ejemplo, el telescopio fue inventado para poder ver más allá de lo que nuestro sentido de la vista nos permite; la computadora --entre otras aplicaciones-- para poder procesar grandes volúmenes de información con mucha mayor rapidez de lo que el cerebro humano es capaz; los equipos audiológicos, para amplificar los sonidos captados por nuestro sentido del oído.

Patrick Charaudeau por su parte concibe a la tecnología como “el conjunto de la maquinaria, más o menos sofisticada, que regula la relación entre los diferentes

⁹ FUENTES. *Op. Cit.* P. 12.

¹⁰ DURANDÍN, Guy. *La información, la desinformación y la realidad*. España, Paidós, 1995. P. 36.

¹¹ DURANDÍN. *Op. Cit.* P. 37.

¹² DORAL, Alba. *El teletrabajo moderno*. España, Pearson Educación (Guías de bolsillo), 2004. P. 84.

elementos del material y el soporte. En ella se combinan oralidad, escrituralidad, gestualidad e iconicidad¹³, pudiendo tener diversos atributos: como ser sencilla, flexible, sofisticada, compleja, etc.¹⁴ Al hablar de los elementos cuya relación regula la tecnología –el material y el soporte--, Charaudeau nos recuerda que esta relación no es un capricho. Como él menciona: para ser interpretado todo mensaje requiere tener un soporte¹⁵ en el cual sea posible registrar la información a transmitir con arreglo a un código. Así, por ejemplo, las ondas sonoras que viajan a través del aire, son el soporte material de lo producido por el órgano vocal, en tanto que la tinta y el papel son el soporte material de la información a publicar en un diario.

Finalmente, reforzando la idea de Charaudeau sobre la relación estrecha entre el material y el soporte, Shapiro & Varian --citados por José de la Peña--, definieron a la *tecnología* como "el envase [la botella de vino] que permite que la información [el vino] llegue a los consumidores finales"¹⁶. Encontramos en esta definición un concepto de *tecnología* muy amplio, el cual no necesariamente se encuentra asociado a nociones "modernas" como las de automatización y mecanización, entre otras, aunque no por ello menos importante ya que, sabemos, "detrás" de una botella hay un cúmulo importante de conocimientos aplicados.

1.2 El concepto *información*

El *Diccionario Larousse Básico de la Lengua Española* y el *Diccionario Larousse Esencial de la Lengua Española* formulan, cada uno de ellos, definiciones del vocablo *información*, los cuales coinciden sólo en parte. El primero de ellos define la *información* como: "Conocimiento que se tiene de algo. Noticia dada por cualquier medio de comunicación"¹⁷; en tanto que el segundo, como "Acción y efecto de informar. Conjunto de noticias o informes. Lugar donde se informa de algo"¹⁸. De ello se puede extraer una idea fundamental: la información tiene relación con el conocimiento, con la novedad y con lo difundido por los *mass media*.

¹³ CHARAUDEAU, Patrick. El discurso de la información. La construcción del espejo social. España, Gedisa (Colección: El mamífero parlante), 2003. PP. 136-137.

¹⁴ CHARAUDEAU. Op. Cit. P. 138.

¹⁵ CHARAUDEAU. Op. Cit. P. 136.

¹⁶ DE LA PEÑA. Op. Cit. P. 205.

¹⁷ GARCÍA-PELAYO Y GROSS. Op. Cit. P. 305.

¹⁸ PASCUAL FORONDA y ECHAVE DÍAZ. Op. Cit. P. 364.

Coincidencias y diferencias en el concepto *información* también las encontramos en autores que han dedicado parte de su quehacer intelectual a comprender el sentido y la importancia de ese vocablo para la sociedad. Francisco Paoli Bolio es uno de ellos. Para este autor, *comunicación* e *información* no son nociones equivalentes. Ésta última es el producto de una estructuración de los datos en bruto disponibles en el entorno, y susceptibles de ser utilizados por el individuo para desenvolverse en el mundo¹⁹. De acuerdo con ello, la información es un recurso útil que contribuye a satisfacer necesidades de abrigo, de relación social, de alimentación, de entretenimiento, de desarrollo intelectual, etc. Por tanto, la información aporta elementos al individuo para reconocer los caminos por los cuales debe conducirse. La noción de información evidentemente aquí no equivale a dato. Pareciera tener un significado más cercano al concepto *educación*²⁰.

Para Paoli la noción de información está indisolublemente vinculada con la orientación a la acción de los individuos, de manera que cuando dos o más personas comparten la misma orientación, es como si estuvieran compartiendo la misma información. Esta relación tiene un carácter social cuando la información es evocada en común, es decir, cuando hay comunicación de mensajes relevantes y comprensibles²¹. Para Paoli no sólo los individuos, sino también las instituciones portan información tendiente a conformar a la sociedad, dependiendo del tipo de orientación a la acción que sus órganos tengan²².

Citado por Paoli, Wilbur Schramm concibe a la "información como cualquier contenido que reduce la incertidumbre o el número de posibles alternativas en una situación"²³. Esta definición enfatiza la función de la información al permitir tener un conocimiento seguro y claro de las cosas, que no dé lugar a dudas. Esta función también puede ligarse con la finalidad de guiar la acción destacada por Paoli, en la cual todo elemento que aporta información puede ayudar a corregir un curso de acción, y no sólo eso, también a dirigirlo hacia donde se desea llegar²⁴. Para Schramm la comunicación tiene como sustento un mismo o similar marco de referencia. Por ello, para evocar en común una información, es decir, para hacer posible la comunicación, es necesario compartir las experiencias que otorgan significados únicos a los signos que emiten los individuos²⁵.

¹⁹ PAOLI BOLIO, José Francisco. Comunicación e Información. México, P. 15.

²⁰ PAOLI BOLIO. Op Cit. P. 16.

²¹ PAOLI BOLIO. Op Cit. P. 16.

²² PAOLI BOLIO. Op Cit. P. 17.

²³ PAOLI BOLIO. Op Cit. P. 28.

²⁴ PAOLI BOLIO. Op Cit. P. 28.

²⁵ PAOLI BOLIO. Op Cit. PP. 28-29.

Para Paoli, la comunicación es un proceso complejo porque su materia prima --la palabra oral y escrita, el gesto, la imagen-- es, por naturaleza, imprecisa. Los cambios en el lenguaje derivados de su uso continuo, otorgan a los signos, además de un significado denotativo, significados connotativos diversos²⁶. Por ejemplo: la frase "empleados y trabajadores" puede suponer para algunos una redundancia; para otros, la diferencia entre quienes realizan un trabajo predominantemente intelectual y un trabajo esencialmente manual.

La información transmitida no sólo se compone de lo expresado verbalmente o por escrito por el emisor-receptor. Existe, en palabras de Schramm, un "significado latente", el cual lo acompaña²⁷. De acuerdo con él, éste se manifiesta en los gestos, el tono y volumen de la voz, el estilo de escribir. Las características de los canales permiten o restringen la presencia de estos significados latentes --a través del teléfono no podríamos identificar el significado de los gestos del interlocutor, pero sí el del tono de voz, por ejemplo-- y, en consecuencia, ayudan o no al enriquecimiento del mensaje.

Guy Durandín es otro pensador cuyo análisis resulta relevante para este estudio. En su obra *Información, desinformación y realidad*, aborda principalmente los significados, aplicaciones y nexos de esos tres conceptos. Teniendo como marco los sucesos de la guerra fría y las guerras entre Estados, Durandín afirma que no hay un vínculo directo entre el discurso informativo y la realidad. Entre ambos está el conocimiento. El individuo, con base en sus experiencias, valores y contexto, se forma una imagen de la realidad, una representación personal que no es la realidad misma. Si ese conocimiento coincide con lo transmitido al interlocutor o interlocutores —*discurso informativo*-- , éste es verídico; si no coincide, entonces es engañoso²⁸. Para Durandín, la transmisión de información es parte de un proceso con varios presupuestos: la exactitud del mensaje emitido, los conocimientos previos mínimos del receptor y el manejo de un mismo código o lenguaje. El mensaje a transmitir debe cumplir con requisitos ineludibles si se desea su comprensión y la existencia de una comunicación. Los tres requisitos, no obstante, como en todo proceso humano, requieren de seres con un mínimo de formación y con un mínimo de "cultura general", respecto del contexto al que corresponde su lenguaje o código de intercambio²⁹. Al respecto, para Durandín, entre más conocimiento se tenga de

²⁶ PAOLI BOLIO. *Op Cit.* P. 29.

²⁷ PAOLI BOLIO. *Op Cit.* P. 29.

²⁸ DURANDÍN, *Op. Cit.* P. 32.

²⁹ DURANDÍN. *Op. Cit.* PP. 27-28.

la realidad, mejores herramientas intelectuales se tendrán para conocerla³⁰. En esto, el nivel de escolaridad juega un papel importante dentro del conjunto de recursos con que cuenta el hombre para mantenerse informado, así como la participación de los *mediadores*³¹.

Para Durandín, la *información* se define como "la transmisión de un conocimiento a otra persona"³². Igual de importante para él es su opuesto: la *desinformación*, la cual consistiría en todo lo hecho para no transmitir ese conocimiento o no transmitirlo bien³³. La desinformación se vale del ocultamiento, de la simulación y de la mentira para evitar la información. En este sentido, de acuerdo con Durandín, la gente puede cometer un error si se le oculta información o si se aparenta algo que no es³⁴. Por ejemplo, no enviar el manual de un sistema de información cuando éste es un recurso disponible, puede provocar fallas en la operación de los equipos. Sin hablar de ocultamiento, pero sí de "reducción del atractivo", podemos también citar el caso de los textos de contratos de arrendamiento, por ejemplo, de créditos hipotecarios. En este caso, la firma del contrato sin la lectura previa de las cláusulas que en letra diminuta se incluyen, puede dar origen a asumir compromisos "impagables". Si bien la lectura de ese texto es responsabilidad del cliente o usuario, independientemente de su longitud, no hay razón justificable para reducir su tamaño --la cantidad de información proporcionada a las personas adjunta a productos y servicios nos hace pensar que el problema no estriba en la extensión de los contenidos--. Por otra parte, proporcionar información con una imagen diferente a la real --aparentar algo que no es-- también alude a una acción consciente. Un caso son los dibujos o maquetas de conjuntos habitacionales atractivos que difunden las inmobiliarias, los cuales no incluyen las especificaciones de sus carencias futuras en cuanto a servicios públicos, por ejemplo. Como parte de estos engaños, Durandín también identifica el recurso del *doble lenguaje*³⁵. Éste ocurre cuando el discurso sobre un mismo conocimiento varía de un interlocutor a otro. En la vida cotidiana este recurso se asocia con la práctica del "político" que "con todos quiere quedar bien".

³⁰ DURANDÍN. *Op. Cit.* P. 91.

³¹ Durandín señala que la información es un bien abundante que difícilmente puede aprehender un ser humano por sí mismo. Dice, entonces, que los *mediadores* desempeñan un papel fundamental. En efecto, ellos tienen como función hacer acopio de ella, discriminarla, sintetizarla, presentarla o enviarla a la gama de usuarios que abarca su público.

³² DURANDÍN. *Op. Cit.* P. 25.

³³ Si bien la definición de "desinformación" que aporta Durandín hace referencia a "una era en la que los medios de comunicación se hallan enormemente desarrollados", la misma motiva a la reflexión en torno a las diferentes situaciones en que ese concepto se aplica, incluso, fuera de esos medios.

³⁴ DURANDÍN. *Op. Cit.* P. 24.

³⁵ DURANDÍN. *Op. Cit.* P. 104.

Aunque la información es un buen antídoto contra los rumores y otras vaguedades, de acuerdo con Durandín, en crisis, "no basta con dar informaciones verídicas para evitar los rumores"³⁶ ya que la crisis en tanto "acontecimiento insólito" trastoca los criterios de identificación de lo verídico o no verídico. En crisis la objetividad pierde fuerza, "reactiva recuerdos traumáticos y fantasmas arcaicos". Si bien el autor habla de crisis como las generadas por las guerras, el conflicto asociado a una crisis también puede encontrarse en situaciones que colocan a un individuo en una situación económica, familiar o personal vulnerable. Por ejemplo, quien recibe un cargo cuantioso de manera indebida en su tarjeta de crédito, puede entrar en crisis, perdiendo objetividad en el planteamiento de su reclamo ante el proveedor, o asumiendo una actitud renuente a escuchar razones convincentes. La noción de crisis es relevante porque la comunicación analizada en este estudio tiene que ver con el abordaje de los problemas enfrentados por los clientes o usuarios de proveedores de bienes o servicios.

Otro autor que aborda a la información, desde la perspectiva de los medios masivos de comunicación, es Patrick Charaudeau quien entiende por *informar* a la acción de "transmitir un saber a quien no lo posee"³⁷. En este sentido, la información es un bien útil para quien carece de él, y dado que ésta puede en parte ser conocida o en parte no, el valor que tenga para los receptores dependerá del volumen que ellos ignoren respecto de ella³⁸. Para Charaudeau, la información nos refiere a sistemas de valor de uso de los signos de una lengua. Las palabras transmitidas y las formas como éstas construyen el discurso nos muestran cómo se organizan los signos en una comunidad para producir sentido. Visto desde esta perspectiva, el discurso informativo es un producto social derivado del uso de un lenguaje en un contexto y con propósitos definidos³⁹. En efecto, para Charaudeau la *información* lleva una intención y ésta es la de modificar "el estado de los conocimientos, las creencias o los afectos"⁴⁰ del receptor, o motivar un cambio en su forma de actuar. Las personas no se molestan en articular palabras sin un sentido, por muy elemental que éste pudiera parecer. Por tanto, informar es un acto consciente dirigido al cambio. No obstante, el cambio promovido por la acción de informar no es obra exclusiva del emisor de los mensajes. El receptor no es un agente pasivo, ni vive en un entorno libre de influencias.

³⁶ DURANDÍN. *Op. Cit.* P. 196.

³⁷ CHARAUDEAU. *Op. Cit.* P. 14.

³⁸ CHARAUDEAU. *Op. Cit.* P. 14.

³⁹ CHARAUDEAU. *Op. Cit.* P. 38.

⁴⁰ CHARAUDEAU. *Op. Cit.* P. 45.

De acuerdo con Charaudeau, el emisor procura articular mensajes ajustados al nivel de conocimiento de su interlocutor, su nivel de interés en el asunto y su capacidad para comprender éste. Esta intención puede no ser consciente, pero es un hecho cotidiano en la comunicación humana⁴¹. En otras palabras, la *información* se construye tomando decisiones respecto de las ideas a transmitir, las palabras a emplear y su combinación y conjugación para construir el mensaje; pero también sobre los efectos que se desea producir en el interlocutor. En este sentido, la *información* satisface un propósito del acto comunicativo: el hacer saber a alguien algo conocido o no conocido. La *información* en este caso es un equivalente de conocimiento. El acto comunicativo, de acuerdo con Charaudeau tiene también otros propósitos como los de persuadir, seducir y "hacer hacer" algo al interlocutor⁴². En este caso, la intención de persuadir, por ejemplo, no es algo independiente de la información, se vale de ella --de la selección y arreglo especial de las palabras y su sentido, de su entonación, etc.-- para "hacer creer" al interlocutor lo deseado. Al final, el mensaje informativo se organiza de manera de cumplir con los diferentes propósitos del acto comunicativo⁴³.

Para algunos autores como Eva Lidia Oseguera, la información no es un equivalente de mensaje. Éste es aquélla pero considerando las circunstancias que rodean a la transmisión y el marco de referencia. En efecto, para esta autora la información del mensaje transmitido sólo adquiere coherencia cuando es emitida en determinadas circunstancias. Por ejemplo, si la información habla de labores de reconstrucción en una localidad, la misma deberá haberse transmitido en fecha muy próxima al evento que motivó la reconstrucción --quizá un terremoto, un tsunami, un incendio, etc.--, de otra manera podría asociarse a algún otro fenómeno más reciente. La temporalidad del envío da sentido al mensaje.

De igual manera, para Oseguera "el mensaje está sujeto a un marco de referencia, es decir, se puede construir y descifrar solamente en función de los términos que el emisor y el receptor manejan, otorgándoles los significados que ellos han aprendido que les pertenecen"⁴⁴. Por ejemplo, múltiples mensajes relacionados con sucesos de carácter internacional no tienen sentido para personas sin acceso a los medios masivos de

⁴¹ CHARAUDEAU. *Op. Cit.* P. 45.

⁴² CHARAUDEAU. *Op. Cit.* P. 79.

⁴³ Según Charaudeau, el informador puede efectuar "una reconstrucción de lo que podría denominarse la causalidad de los acontecimientos"; "comparar el hecho con otros similares para encontrar una explicación al fenómeno". Es lo que denomina el autor como "razonar por analogía".

⁴⁴ OSEGUERA, Eva Lidia. *Taller de Lectura y Redacción I*. México, Publicaciones Cultural, 1990. P. 13.

comunicación, sea porque se encuentran ubicados en localidades lejanas, porque no hablan la lengua de esos medios o porque carecen de los medios para adquirirlos --el diario, las revistas y otras publicaciones--. El mensaje cobra sentido cuando el emisor y el receptor también comparten un mismo marco de referencia.

En su libro *La Ciencia de la Comunicación*, Judith Lazar habla de la contribución de Mead a la psicología norteamericana. De acuerdo con Lazar, para él la información tenía un carácter social. El pensamiento en que ésta se basaba estaba constituido por símbolos colectivos, es decir, símbolos cuyo contenido era producto de la interacción social⁴⁵.

Para John Dewey, la información también es una necesidad de la sociedad. Gracias a su intercambio ella permite la vida colectiva. Unos necesitan de los otros y para que unos y otros puedan cubrir esas necesidades requieren entrar en un contacto informativo⁴⁶.

Por su parte, para Elihu Katz y P. F. Lazarsfeld --citados por Judith Lazar-- el contenido transmitido en la comunicación interpersonal no sólo incluye la oralidad, sino también la forma en que ésta se expresa⁴⁷ --se diría: el lenguaje corporal, la vestimenta, la personalidad en su conjunto--. En este sentido, mientras lo que se dice manifiesta una voluntad de expresión, lo que no se dice, pero expresa algo --como los gestos, ademanes, etc.-- no obedece a esa voluntad.

Gregory Bateson, Ray Birdwhistell y Edward T. Hall también abordaron este tema. Para ellos, el mensaje no sólo está integrado por las palabras, sino también por "el gesto, la mímica, la mirada, el espacio individual". Estas informaciones, cuando son "identificadas", también son "leídas" o "escuchadas", y cobran un sentido particular para el receptor según su experiencia⁴⁸.

Para Judith Lazar, los gestos frecuentemente acompañan a la palabra, sea para completarla, acentuarla, ocultarla o atenuarla⁴⁹. Ellos son portadores de información aún cuando no haya oralidad. Sin embargo, cuando la palabra está presente, actúan también como "modificadores" de ésta. Un ejemplo es cuando, al tiempo que se dice: "Así de

⁴⁵ LAZAR, Judith. *La ciencia de la comunicación*. México, Publicaciones Cruz O (Serie: ¿Qué sé?), 1995. P. 12.

⁴⁶ LAZAR. *Op. Cit.* PP. 12-13.

⁴⁷ LAZAR. *Op. Cit.* P. 22.

⁴⁸ LAZAR. *Op. Cit.* P. 36.

⁴⁹ LAZAR. *Op. Cit.* P. 54.

poco", se juntan los dedos índice y pulgar de la mano, flexionando el resto, para significar "muy poco", y con ello precisar y acentuar la cantidad de tiempo con que se contó. Lazar refiere también el modelo cibernético de Shannon, en el cual la información es un dato estadístico a transmitir a través de un sistema complejo, en las mejores condiciones de rentabilidad⁵⁰.

Para Eva Aladro --en su *Teoría de la Información y la Comunicación Efectiva*--, la información supone un cambio en el conocimiento del mundo al dar certidumbre, ayudar a aclarar dudas, y llenar los vacíos existentes todavía en el saber de las personas. Así también, la información generada nunca es igual a la anterior: "es lo que mantiene vivo ese contacto entre seres cambiando constantemente sus posiciones previas"⁵¹. Por ello, se afirma, la información es un producto de otras informaciones y un insumo para la construcción de otras. En ese proceso, la información original ya nunca vuelve a ser la misma: "La información previa se convierte en medio de nueva información, para lo cual desaparece como tal en su propio proceso"⁵². Para Eva Aladro, la información guarda un mayor valor para los individuos entre más sean sus vínculos con otras informaciones que la enmarquen y la validen. En consecuencia, la información pierde valor y significación si no se comparte, si no circula en procesos de comunicación. Sólo en su intercambio se enriquece con las novedades del contexto, con los puntos de vista de los actores, con las nuevas informaciones que ellos portan derivado de otros contactos⁵³.

1.3 Tecnologías de la información

Aunque --como afirma Pablo Mejía Reyes en su estudio sobre la *Dinámica y estructura de la industria de las tecnologías de la información en México*-- no existe una definición de Tecnologías de la Información (TI) "universalmente aceptada", pareciera haber cierta coincidencia en que esta industria abarca la producción y comercialización de "bienes y servicios destinados al almacenaje, procesamiento y transmisión de información, y comprende rubros tales como *hardware*, *software* y servicios"⁵⁴. En general, se observa

⁵⁰ LAZAR. *Op. Cit.* PP. 34-35.

⁵¹ ALADRO VICO, Eva. *Teoría de la información y la comunicación efectiva*. España, Fragua, 1999. PP. 30-31.

⁵² ALADRO VICO. *Op. Cit.* P. 36.

⁵³ ALADRO VICO. *Op. Cit.* P. 35.

⁵⁴ MEJÍA REYES, Pablo. *Dinámica y estructura de la industria de las tecnologías de la información en México*. México, El Colegio Mexiquense (Economía, sociedad y territorio, enero-junio, vol. II, número 7), 2000. P. 497.

que las TI se relacionan más con los llamados bienes intangibles o servicios, que con los productos u objetos derivados de un proceso de fabricación industrial.

Esta orientación la comparte la entidad responsable de la política informática nacional — Secretaría de Economía—, la cual reconoce como TI a los "servicios de TI, *software* y servicios relacionados con los procesos de negocio (éstos últimos conocidos como BPO, *business process outsourcing*)"⁵⁵ (Ver cuadro 1).

CUADRO 1

SERVICIOS DE TI
• Consultoría de <i>software</i> • Análisis, diseño, programación, mantenimiento y soporte de sistemas computacionales • Procesamiento de datos • Diseño, desarrollo y administración de bases de datos • Servicios de implantación, pruebas e integración de sistemas computacionales • Servicios de mantenimiento de sistemas computacionales y procesamiento • Seguridad de sistemas computacionales y procesamiento de datos • Análisis y gestión de riesgos de sistemas computacionales y procesamiento de datos
SOFTWARE
• Desarrollo de <i>software</i> empaquetado y aplicativo • Desarrollo de <i>software</i> de sistema y herramientas para desarrollo de <i>software</i> aplicativo
SERVICIOS RELACIONADOS CON LOS PROCESOS DE NEGOCIO
• Servicios de procesos de negocio basados en el uso de sistemas computacionales y comunicaciones (tales como <i>Contact Centers</i>, <i>Call centers</i>) • Servicios de valor agregado de análisis, diseño, desarrollo, administración mantenimiento, pruebas, seguridad, implantación, mantenimiento y soporte de sistemas computacionales, procesamiento de datos y procesos de negocios (tales como BPO y KPO). • Servicios de capacitación, consultoría y evaluación para el mejoramiento de la capacidad humana, aseguramiento de la calidad y procesos para las empresas del sector de TI.

Fuente: SECRETARÍA DE ECONOMÍA. PROSOFT. 2.0. PP. 3-4. En http://www.economia.gob.mx/pies/p/p794/PROSOFT_2_0.PDF

Por su estrecha relación con las telecomunicaciones —las cuales fungen como el principal soporte físico que hace posible la transmisión de la información—, algunos estudiosos analizan los orígenes y evolución de las TI junto con las *comunicaciones* (TIC). Raúl Katz

⁵⁵ http://www.economia.gob.mx/pies/p/p794/PROSOFT_2_0.PDF. P. 3.

es uno de ellos. Para él, éstas comenzaron a ser materia de estudio formal en países en los cuales existía ya evidencia de un importante incremento de las ocupaciones con tareas de procesamiento de información. Es así que en los años 70's, el norteamericano Daniel Bell anunciaba, junto con otros estudiosos, la entrada de Estados Unidos a una etapa de desarrollo postindustrial, y Marc Porat acuñaba el concepto de *sociedad de la información*, a la vez que calculaba el porcentaje de la población estadounidense con funciones esenciales relacionadas con la producción, procesamiento o distribución de productos y servicios de información⁵⁶.

La influencia de las TIC para el desarrollo es visible. Ellas han introducido y están en proceso continuo de introducción de transformaciones de fondo en la sociedad. Un ejemplo lo tenemos en las computadoras personales y el Internet, herramientas que marcaron una tendencia de crecimiento sin precedente de la información a nivel mundial. El registro, control, procesamiento, análisis, reporte y respaldo de ésta demandaron a partir de ese momento capacidades de memoria, velocidad, precisión, seguridad y flexibilidad más potentes⁵⁷.

La integración de procesos de TI no sólo a nivel nacional, sino a nivel internacional, es otro signo de cambio que acompaña a una mayor actividad transfronteriza reflejada en múltiples tratados de libre comercio y la formación de nuevos bloques económicos. Esa tendencia a la globalidad también se refleja en un impulso de las telecomunicaciones, particularmente de las sustentadas en redes satelitales, y en la proliferación de las denominadas redes sociales, fenómeno que demanda contar con niveles de capacidad de conectividad, memoria, velocidad, seguridad, etc., no conocidos antes para satisfacer la necesidad de comunicación en línea de millones de cibernautas⁵⁸.

Contar con información más desagregada --a nivel nacional, pero también a nivel estado, municipio y localidad--, en formatos múltiples, con tiempos de obtención, procesamiento y entrega en línea, con mecanismos de seguridad adaptables y actualizables en forma permanente y en soportes cada vez más pequeños --miniaturización--, es una demanda del mercado que ha ido configurando a las TIC, al tiempo que lo hace la necesidad de una convergencia tecnológica --integración de la voz, los datos y las imágenes--, la integración

⁵⁶ KATZ, Raúl. El papel de las tic en el desarrollo. Propuesta de América Latina a los retos económicos actuales. España, Editorial Ariel (Colección Fundación Telefónica). PP. 5-6.

⁵⁷ INEGI. Programa Estratégico del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Versión de Consulta. (Anteproyecto). México, INEGI, 2009. P. 15

⁵⁸ INEGI. Op. Cit. P. 17.

de plataformas, sistemas, bancos de datos provenientes de empresas e instituciones pertenecientes a distintas organizaciones, sectores y países, y la aparición de tecnologías con menores costos de procesamiento y almacenamiento de la información⁵⁹.

En el contexto mexicano, las telecomunicaciones, en lo particular, inician una etapa de crecimiento al comenzar los años 80. Es en esta década cuando los Estados emprenden iniciativas francas de desregularización del sector, lo que lleva a una desmonopolización y desconcentración parcial de la actividad⁶⁰. Como opción tecnológica comenzaron a destacar las redes móviles, registrándose también el "cerramiento parcial de la brecha de teledensidad en telefonía fija"⁶¹. No obstante, dicho avance muestra desequilibrios estructurales importantes debido a su concentración en las urbes –con mejor infraestructura de servicios— y en los segmentos de población con mayores ingresos y más altos grados de escolaridad. Lo anterior revela –como sostiene Doral-- "que las TIC están muy lejos de ser igualitarias"⁶². Además, "este desarrollo desigual de las redes dificulta la adopción de las TIC en la medida en que las telecomunicaciones constituyen un factor esencial en la conectividad territorial de plataformas de información y comunicación"⁶³.

En cuanto a las TI, para Mejía, el gobierno mexicano fue un fuerte impulsor de la industria en los años 70 y 80's, antes de que las políticas desreguladoras y reprivatizadoras reorientaran su función en la economía⁶⁴. En el nuevo escenario económico dejaron de operar los oligopolios para dar paso a una competencia monopólica capaz de enfrentar las nuevas exigencias del mercado, asociadas a la amplia difusión de las tecnologías y a la existencia de economías de escala. Las empresas comenzaron a "emplear estrategias de competencia basadas en la diferenciación del producto y en la integración de paquetes de venta de equipo, programas, servicios y capacitación [...]"⁶⁵.

Mejía explica que de manera similar al mercado internacional, el mexicano "muestra elevadas tasas de crecimiento –aunque decrecientes, indicando una mayor madurez--, fuerte tendencia hacia el uso de sistemas más pequeños y poderosos, importancia cada

⁵⁹ *Ibidem*. PP. 17-20.

⁶⁰ MATTELART, Armand. Comunicación-Mundo. Historia de las ideas y de las estrategias. México, Siglo XXI Editores, 2003. P. 36.

⁶¹ KATZ. Op. Cit. P. 147.

⁶² DORAL. Op. Cit. P. 168.

⁶³ KATZ. Op. Cit. P. 147.

⁶⁴ MEJÍA REYES. Op. Cit. P. 503.

⁶⁵ MEJÍA REYES. Op. Cit. P. 498.

vez mayor de los servicios y del *software* y un corto ciclo de vida de los productos”⁶⁶. Para él, el mercado de las TI en México se encuentra dominado por las empresas trasnacionales, cuyo poder económico les permite controlar la producción de insumos claves, los procesos de distribución y comercialización “o la internalización de los productos de la investigación y desarrollo (IyD)”⁶⁷, ello en gran parte debido a una “ausencia de actividades de IyD, falta de iniciativa empresarial, inconsistencia de las políticas de fomento, inexistencia de una base de capital humano, etc.”⁶⁸.

Del lado de la demanda, la oferta de TI ha tenido que cubrir las necesidades de operación de empresas que se enfrentan a una competencia fuerte derivado de la liberalización del comercio y de la inversión extranjera directa. Para ser competitivos los negocios han requerido mejorar el conjunto de sus procesos productivos, administrativos y comerciales mediante la introducción de herramientas para su automatización, manejo virtual, compatibilización, etc. Han sido los sectores de “manufactura, servicios financieros, gobierno y comunicaciones”⁶⁹ los que han incorporado de manera más amplia y sostenida a las TI. Un efecto de ello ha sido una mejora en la provisión de servicios públicos en áreas como la salud, educación, vivienda, protección social, entre otras⁷⁰. En cuanto al tamaño, como señala Mejía, gran parte de las tecnologías de la información sólo son aprovechadas o se encuentran al alcance de las grandes empresas comerciales, industriales y financieras, teniendo una participación marginal las micro, pequeñas y medianas unidades económicas⁷¹. Éstas, en el mejor de los casos, hacen uso de aplicaciones tradicionales para el control contable y financiero, pero no para aumentar sistemáticamente la eficiencia de sus procesos de negocios⁷². Los expertos consideran que la falta de una visión de largo plazo impide identificar las áreas de inversión TIC con mayor potencial dinamizador de la economía. Actualmente, dicho desarrollo se ha centrado en actividades como las de la banca – “con una mayor demanda de TI debido a los grandes volúmenes de información que debe manejar y a la distancia, el tiempo y oportunidad exigidos por sus operaciones”⁷³--, y no en sectores como el agropecuario, turístico y educativo con una importante influencia para generar sinergias⁷⁴.

⁶⁶ MEJÍA REYES. *Op. Cit.* P. 500.

⁶⁷ MEJÍA REYES. *Op. Cit.* PP. 498-499.

⁶⁸ MEJÍA REYES. *Op. Cit.* PP. 521-522.

⁶⁹ http://www.economia.gob.mx/pjes/p/p794/PROSOFT_2_0.PDF. P. 18.

⁷⁰ KATZ. *Op. Cit.* PP. 10-11.

⁷¹ MEJÍA REYES. *Op. Cit.* P. 503.

⁷² KATZ. *Op. Cit.* P. 156.

⁷³ MEJÍA REYES. *Op. Cit.* P. 503.

⁷⁴ KATZ. *Op. Cit.* P. 151.

A través del Programa para el Desarrollo de la Industria del *Software* (PROSOFT), a partir del año 2008, la Secretaría de Economía del Gobierno de México estableció como objetivo "crear las condiciones para que nuestro país cuente con un sector de servicios de TI competitivo internacionalmente y asegurar su crecimiento en el largo plazo, así como promover el uso y mejor aprovechamiento de las mismas"⁷⁵. De igual manera, ese programa aspira a ubicar a México a la cabeza de Latinoamérica en materia de TI y elevar los niveles de empleo, producción y uso de los servicios asociados a esa rama de actividad. Aspirar a ello, sin embargo, supone para nuestra nación remontar limitaciones importantes en varios rubros. En materia de innovación tecnológica habría necesidad de incentivar la introducción de nuevos productos –"más potentes, versátiles, confiables y baratos"⁷⁶-- por parte de empresas de todos los estratos, tal y como lo realizan ya las empresas trasnacionales en el mercado mexicano. En materia de inversión sería necesario incrementar el porcentaje del PIB destinado a las tecnologías de la información, el cual es del 2% en promedio en América Latina, de acuerdo con una estimación de Nathan Associates para CompTiA⁷⁷. En materia de capital intangible --"cambios organizacionales, liderazgo, mejores prácticas gerenciales y la integración de procesos alrededor de las TiC"⁷⁸—, es necesario, por una parte, incrementar en forma significativa la matrícula de la formación tecnológica y la de la educación superior, particularmente en áreas vinculadas con las ingenierías y las ciencias exactas. El currículo también debe experimentar modificaciones en el sentido de incorporar materias que doten a los estudiantes de habilidades transferibles –manejo del idioma inglés, por ejemplo-- y de un conocimiento más amplio de otras culturas. De otra parte, es clara la necesidad de asistir económica y técnicamente a la mediana, pequeña y micro empresas a fin de mejorar sus procesos de negocios mediante la incorporación de las TI más adecuadas.

Al respecto, la empresa consultora Select, en su estudio sobre el valor del mercado de TIC en México, informa que los servicios de TI relacionados con procesos de negocios (*outsourcing* TI) registraron en el año 2007 un incremento de 35.5% respecto al año 2006. Este incremento fue de casi la mitad en el caso de la producción de *software* (13.2%), y de la sexta parte en el resto de los servicios de TI (5.9%)⁷⁹.

⁷⁵ http://www.economia.gob.mx/pies/p/p794/PROSOFT_2_0.PDF. P. 2.

⁷⁶ MEJÍA REYES. *Op. Cit.* P. 511.

⁷⁷ KATZ. *Op. Cit.* P. 34.

⁷⁸ KATZ. *Op. Cit.* PP. 88-89.

⁷⁹ http://www.economia.gob.mx/pies/p/p794/PROSOFT_2_0.PDF. P. 17

A pesar de ser el *outsourcing* TI la actividad con mejores perspectivas, se sabe que un porcentaje muy reducido de empresas lo utiliza para aumentar la eficiencia de sus procesos de negocios. Su uso se limita a las aplicaciones tradicionales para el control de la contabilidad y la administración financiera. "Por ejemplo, una encuesta del Ministerio de economía de Chile determinó que tan sólo el 2,6 % de empresas chilenas estaban utilizando TiC en el aumento de eficiencia de procesos de negocios"⁸⁰.

El término *outsourcing* refiere "a la compra de bienes y servicios intermedios a proveedores externos independientes"⁸¹. La adquisición de dichos servicios puede efectuarse fuera del país, modalidad conocida como global *outsourcing* (*inshore*, *nearshore* y *offshore*). La modalidad conocida como *offshore* "se refiere a la práctica de encargar el desarrollo de proyectos y servicios [...] fuera del país donde radica una compañía"⁸². Por el contrario, la celebración de contratos con empresas que radican en el mismo país, se conoce con el nombre de *inshore*. Finalmente, también existe una modalidad intermedia, el *nearshore*, que aspira a aprovechar las ventajas de contratar los servicios de quienes los prestan en puntos geográficos cercanos o que guardan una compatibilidad horaria, cultural, lingüística, etc. con la firma contratante. Se dice que esta modalidad aporta beneficios a países colindantes --como en el caso de México y Estados Unidos--, en virtud de que pueden compartir un mismo huso horario, tener prácticas culturales afines y una frontera común. Si bien todo ello es cierto, también lo es que, mientras los trabajadores, los servicios tecnológicos y los recursos financieros sean "movibles", poco importa dónde se encuentre el proveedor. Existen a este respecto casos como el de una empresa hindú contratada por estadounidenses para elaborar *software* destinado para su uso por hispanos radicados en la unión americana. Para su confección, se contrató a ingenieros mexicanos, que fueron concentrados en oficinas temporales instaladas en la frontera de México con E. U. Como se ve, para obtener los beneficios de la colindancia --afinidad cultural, el mismo huso horario, la cercanía geográfica-- no fue necesario contratar a una empresa mexicana.

En todos estos casos, estamos hablando de la subcontratación de servicios o terciarización (*outsourcing*), los cuales consisten en actividades no sustantivas o esenciales para los negocios. Por ejemplo, una empresa minera, cuyo giro principal es la

⁸⁰ KATZ. *Op. Cit.* P. 156.

⁸¹ http://www.economia.gob.mx/pies/p/p794/PROSOFT_2_0.PDF. P. 17

⁸² DORAL. *Op. Cit.* P. 80.

extracción de minerales, puede tomar la decisión de subcontratar los servicios de un despacho jurídico para encomendarle la representación legal de la empresa; de un despacho contable para llevar la gestión de la cobranza del establecimiento, o de un centro de llamadas para atender las necesidades de información y reclamos de los clientes.

Se asiste –explica Doral-- a un nuevo orden en los esquemas de producción mundial. Por un lado, se da el fenómeno del traslado de factorías a otras latitudes en las que existe disponibilidad de materias primas y fuerza de trabajo baratas y suficientes; y por el otro, la subcontratación de empresas (*outsourcing*) ubicadas en el país de la empresa contratante o fuera de él⁸³. La misma autora explica que las empresas que, por ejemplo, optan por establecer sucursales en otros países o subcontratar funciones no esenciales --también conocidas como empresas red-- atienden a esquemas de organización en donde la flexibilidad es una característica fundamental, ya que deben de contar con la capacidad de "ofrecerse allí donde haya demanda y para replegarse cuando ésta decaiga, gracias por ejemplo a una menor carga de costes fijos –como la plantilla de personal—”⁸⁴.

El *outsourcing* o subcontratación es una tendencia que llevará a muchas empresas a reducir su organización al mínimo indispensable para cumplir con su misión, dejando en manos de otros negocios la atención de funciones transversales, ocasionales o muy especializadas. Departamentos o áreas no sustantivos de empresas habrán de independizarse para sobrevivir⁸⁵. Así también, la realización de funciones por personas o unidades productivas externas a la empresa --externalización-- es una práctica que busca aprovechar las ventajas que en otras localidades o países da la disponibilidad de trabajadores calificados, con bajos salarios y condiciones laborales escasamente reguladas⁸⁶. Es interesante notar que ésta es ya también una práctica de las mismas empresas subcontratadas, las cuales subcontratan a su vez a otros establecimientos o personas bajo condiciones igualmente ventajosas para ellas. En efecto, las empresas proveedoras de servicios TI buscan emplazarse en países en los cuales pueden obtener los mejores rendimientos para su inversión. Esos países regularmente cuentan con mano de obra que posee el nivel de escolaridad y las habilidades necesarias para el trabajo requerido, con niveles salariales muy por debajo de los establecidos para el mismo tipo de

⁸³ DORAL *Op. Cit.* P. 79.

⁸⁴ DORAL *Op. Cit.* P. 79.

⁸⁵ DORAL *Op. Cit.* P. 102.

⁸⁶ DORAL *Op. Cit.* P. 126.

trabajo en países desarrollados, con un marco legal flexible que facilita la contratación y el despido de los trabajadores, y con infraestructura tecnológica suficiente para respaldar servicios a nivel global⁸⁷.

1.4 Servicios de información vía telefónica⁸⁸

Como parte de las Tecnologías de la Información, los centros de llamadas (CLL) o *call centers* están clasificados dentro del grupo de "servicios relacionados con los procesos de negocio (BPO, *business process outsourcing*)"⁸⁹. Ellos tienen sus orígenes en las primeras compañías telefónicas, como la Bell Company y AT&T. Desde sus inicios éstas dispusieron de personal femenino para operar aparatos telefónicos y centralitas destinados a brindar los servicios ofrecidos al cliente. José de la Peña señala que se contrataba preferentemente a las mujeres jóvenes y solteras⁹⁰. El trabajo de las operadoras estaba regulado por manuales que indicaban con precisión las frases y fórmulas de cortesía permitidas para la comunicación, los tiempos establecidos para la atención de las llamadas, así como las estrategias para lidiar con los clientes inconformes y groseros. Para todo el personal debía quedar claro que "la esencia de este negocio es el servicio" --palabras del primer presidente de AT&T--. La importancia de la calidad en el servicio se reflejaba también en las políticas de capacitación del personal. La compañía Bell fue la primera en establecer una escuela para ese propósito⁹¹.

De ese tiempo al presente, los esquemas de trabajo han cambiado. Doral identifica diversas formas de organización que operan en la actualidad con mayor o menor presencia. Una de ellas es el equipo virtual, el cual se caracteriza por hacer un uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación para apoyar actividades de producción o de provisión de servicios a distancia, las cuales frecuentemente son contratadas por más de un negocio para brindar servicios permanentes --las 24 horas del día los 365 días del año— tras fronteras, en diferentes lenguas y entornos socioculturales. Dentro de esta categoría --según Doral-- se encuentran los centros de llamadas⁹². Esos

⁸⁷ DORAL. *Op. Cit.* P. 127.

⁸⁸ Este apartado tiene como fuente principal los resultados de la encuesta realizada por diversas instituciones educativas y del sector social en 20 países como parte del *Global Call Center Project*, coordinado por las Universidades de Cornell en Estados Unidos y de Sheffield en el Reino Unido.

⁸⁹ http://www.economia.gob.mx/pjes/p/p794/PROSOFT_2_0.PDF. P. 3.

⁹⁰ DE LA PEÑA. *Op. Cit.* PP. 99-100.

⁹¹ DE LA PEÑA. *Op. Cit.* PP. 100-101.

⁹² DORAL. *Op. Cit.* P. 81.

equipos virtuales frecuentemente comparten una misma plataforma tecnológica con las empresas contratantes, pudiendo estar a cargo de la administración de la información y recursos tecnológicos del negocio o exclusivamente de la administración del personal⁹³. Existen algunas redes de *call centers* que se apoyan entre sí para brindar los servicios. Por ejemplo, algunos CLL pueden direccionar las llamadas entrantes a otros centros especializados en un área de atención o cuando su capacidad de recepción de llamadas está siendo rebasada o cuando éstas se realizan fuera de horario o en días festivos.

Los centros de llamadas operan en una variedad de ramas de actividad. Entre éstas se encuentran: la banca, las empresas aseguradoras, las industrias manufactureras, los comercios, hoteles, aerolíneas, los medios masivos de comunicación, el sector público local y federal, las instituciones de salud, las empresas farmacéuticas, la industria de la construcción, la industria restaurantera, las empresas distribuidoras, las agencias de publicidad y los establecimientos dedicados a prestar servicios recreativos.

La mayor parte de los centros de llamadas atiende, a través de Operadores telefónicos⁹⁴, a los clientes o usuarios de mercados masivos, los cuales suelen presentar perfiles heterogéneos. A ellos, los CLL les brindan servicios diversos que pueden consistir en efectuar la reservación de habitaciones, vuelos, etc.; la prestación de servicios de reparación de equipos, aparatos, mobiliario, etc.; la atención a fallas técnicas en *hardware*, *software* y redes de cómputo; la venta de productos y la atención a necesidades de información de diverso tipo.

Los CLL pueden ser del tipo *in-house*, es decir, dar servicio exclusivo a la organización a la cual pertenecen; o ser subcontratados (*outsourcing*), los cuales prestan sus servicios a otras empresas u organizaciones. Los CLL *in-house* suelen pertenecer a empresas de gran tamaño. Éstas, en razón de la relevancia que otorgan a la calidad en el servicio, cuentan con la infraestructura suficiente para administrar recursos tecnológicos, humanos y financieros propios. Los CLL en *outsourcing* o subcontratados pueden dar servicio a una o más empresas, suministrándoles ya sea personal, instalaciones, infraestructura tecnológica y/o administrativa.

⁹³ DORAL. *Op Cit.* P. 81.

⁹⁴ En Estados Unidos, Inglaterra, Australia y otros países de lengua inglesa, a los Operadores Telefónicos se les conoce con el nombre de Customer Service Representative (CSR).

Los CLL adoptan estrategias para atender a los mercados de su interés. La que aparece como principal es la que busca proporcionar un servicio diferenciado al cliente. También son relevantes las estrategias que se preocupan por lograr la lealtad del cliente y constituir al CLL como *one stop shopping* (una especie de ventanilla única para la adquisición de una gran variedad de productos o una línea específica de ellos). Con menor importancia se persiguen la identificación de marca y tener el mejor precio del mercado.

Existen dos tipos de CLL en general: los tipo *in-bound* que brindan servicio a llamadas entrantes; los tipo *out-bound* que se dedican, principalmente, a efectuar llamadas telefónicas para obtener o confirmar información (para estudios socioeconómicos, encuestas, sondeos, etc.); y los mixtos que tanto reciben como realizan llamadas. Cada tipo de servicio demanda capacidades humanas, tecnológicas y financieras diferentes.

La estructura orgánica de los CLL, en términos generales, se caracteriza por ser horizontal, es decir, con pocos niveles jerárquicos. En los CLL pequeños la estructura puede ser de uno o dos niveles (Operador telefónico-Supervisor-Administrador o Gerente). En los centros de mayor tamaño y de estructura más compleja puede haber hasta 4 niveles, pudiendo incluir la coordinación y supervisión de áreas técnicas –como las de dar mantenimiento al equipo de cómputo y de telecomunicaciones--. Las posiciones más frecuentes son las de Operador telefónico, Supervisor de línea, Líder de equipo, Gerente o Administrador. Este personal puede formar también parte de grupos de trabajo cuyo objetivo es la mejora de la calidad del servicio.

Los centros de llamadas operan con estrategias de reclutamiento masivo de personal, siendo contratada sólo una parte del que fue seleccionado para el puesto. Ello refleja la aplicación de una política de reclutamiento y selección con fines de integración de cartera o de identificación de los mejores candidatos aún cuando ello suponga generar expectativas a los trabajadores convocados. Los Operadores telefónicos en los CLL trabajan o tiempo completo o tiempo parcial. Usualmente, este personal cubre su jornada ya sea en el turno matutino, vespertino o nocturno. Los Supervisores o líderes de equipo cubren horarios completos que abarcan buena parte de los turnos matutino y vespertino.

Salvo para el caso de *call centers* que requieren de personal especializado en un área como la informática, la escolaridad de los Operadores Telefónicos más frecuente se

encuentra en los niveles de técnico a bachillerato. Esta característica corresponde a la oferta que es visible en las bolsas de trabajo. Los Supervisores y Gerentes frecuentemente cuentan con niveles más elevados de escolaridad que los requeridos a los Operadores telefónicos.

Los Operadores telefónicos son capacitados en áreas tales como: actualización de los servicios de información y sobre productos, negociación, orientación al cliente, manejo de clientes agresivos, comunicación interpersonal y trabajo en equipo. Los Operadores telefónicos que brindan servicios especializados, como los que atienden a personas en crisis o con necesidades especiales, reciben capacitación especializada, la cual requiere estar sustentada en una formación académica específica (por ejemplo, médicos o paramédicos para la línea 911 en los Estados Unidos).

La administración del personal comprende actividades de registro y control de variables tales como: ausentismo, movilidad (promociones, retiros, despidos, reasignaciones), puntualidad, horas extras, descansos.

Algunas encuestas levantadas en CLL de varios países arrojan algunos datos interesantes respecto del promedio de llamadas atendidas por un Operador telefónico durante un día (70-75), el tiempo promedio de atención de una llamada (3-5 minutos), la velocidad de respuesta promedio a una llamada (1-30 segundos), el porcentaje de llamadas canceladas por un cliente o usuario (6-10%), el porcentaje de interacciones con *rapport* (25%) y que involucran la resolución de problemas (18%).

Los *call centers*, como muchas empresas, interactúan con otras organizaciones lucrativas y no lucrativas, con el fin de obtener de ellas financiamiento, asesoría, beneficios fiscales, descuentos en servicios, etc. También interactúan frecuentemente con las áreas corporativas de las cuales dependen o con las empresas que los subcontratan. Éstas tienen una mayor influencia en las decisiones respecto de la administración del personal, que otras –entre ellas las asociaciones empresariales o de profesionales--.

II. EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

Se efectuará una revisión de dos conceptos fundamentales para comprender a la comunicación interpersonal. Éstos son los conceptos de “comunicación” y “proceso”. Adicionalmente, se efectuará un acercamiento a dos modelos de comunicación cuyo enfoque puede contribuir a conocer mejor la dinámica y complejidad de los efectos que cada elemento del proceso de la comunicación produce.

2.1 El concepto *comunicación*

De acuerdo con Ixchel Castro, la palabra comunicación "proviene del vocablo latino *comunicare*, el cual quiere decir la acción de poner en común [...]"⁹⁵. El énfasis en la acción de compartir "símbolos, hábitos, códigos, rituales" como parte de la interacción social también la encontramos en Montaner y Moyano.

Nicola Abbagnano define a la *comunicación* como el "carácter específico de las relaciones humanas en cuanto son o pueden ser relaciones de participación recíproca o de comprensión"⁹⁶. Es claro que para Abbagnano la comunicación es un acto humano, el cual sólo existe cuando participan dos o más individuos, cuando dan respuestas entre sí o cuando hay una comprensión de sus mensajes.

El fenómeno de la comunicación ha sido materia de estudio de varias corrientes de pensamiento. Entre ellas, se encuentran las escuelas empírica y crítica, donde la primera centraba su análisis en los elementos ejecutores de la comunicación y sus interrelaciones, en tanto que la segunda, proponía enfatizar el papel del contexto económico, político, social y cultural en el cual ellos actuaban⁹⁷.

Diversos autores coinciden en que la comunicación se lleva a cabo mediante la articulación de diversos elementos esenciales: un emisor que, con base en un código --en el caso de la comunicación verbal, hablamos del lenguaje--, construye un mensaje el cual, a través de un canal --cables telefónicos, ondas hertzianas, caracteres tipográficos--, lo

⁹⁵ CASTRO LERMA, Ixchel y MORENO BASULTO, Luz Zareth. El modelo comunicativo. Teóricos y teorías relevantes. México, Universidad Latina de América, Trillas, 2006. P. 14.

⁹⁶ ABBAGNANO, Nicola. Diccionario de Filosofía. México, FCE, 1963. P. 186.

⁹⁷ LAZAR. Op. Cit. P. 19.

hace llegar a un receptor --conformado por un individuo, un grupo de personas o una audiencia que lo decodifica. Todo ello se lleva a cabo en un contexto que lo determina y a su vez se ve modificado⁹⁸.

De acuerdo con Lazar, el lenguaje con base en el cual están confeccionados los mensajes --y, por ende, la información--, puede ser compartido por conglomerados de individuos pertenecientes a comunidades de diversos tamaños y vinculados por sus raíces, lugar de radicación, preferencias, hábitos, etc.⁹⁹

Para Paoli, la comunicación entraña una relación entre dos o más individuos¹⁰⁰. Ella existe aún cuando quienes dialogan no interpretan por igual los eventos. Basta la existencia de representaciones comunes de los hechos para lograr una comunicación. En este sentido, el lenguaje es, según Paoli, un instrumento para ayudarnos a evocar las mismas cosas que otros evocan, es decir, hace posible comunicarnos porque su manejo entraña un mismo o similar tipo de codificación de la realidad¹⁰¹. De lo anterior se desprende que, si actúo como los demás estoy realizando una acción social y con ello estoy evocando un significado común, me estoy comunicando. Esta forma de entender la comunicación pareciera asociar indisolublemente el concepto de acción al de comunicación. Es decir, no hay comunicación si no hay acción común; no hay información si no hay una guía de acción¹⁰².

2.2 El concepto *proceso*

En su Diccionario de Filosofía, Nicola Abbagnano presenta algunas definiciones del concepto *proceso*. En la primera lo define como un "procedimiento, modo de accionar o de obrar". En este concepto hay puntos en común con la definición de "método". Otra definición útil para nuestro estudio entiende al proceso como "una concatenación cualquiera de hechos"¹⁰³. La primera definición tiene como ventaja parecer no dejar al azar los elementos participantes del proceso, aunque no enfatiza su estado independiente y su articulación. La segunda definición manifiesta claramente la existencia de una

⁹⁸ LAZAR. *Op. Cit.* P. 73.

⁹⁹ LAZAR. *Op. Cit.* P. 77.

¹⁰⁰ PAOLI BOLIO. *Op. Cit.* P. 11.

¹⁰¹ PAOLI BOLIO. *Op. Cit.* P. 11.

¹⁰² PAOLI BOLIO. *Op. Cit.* P. 11-13.

¹⁰³ ABBAGNANO. *Op. Cit.* P. 955.

articulación, aunque con el inconveniente de que al definirla como de "cualquier" tipo, pareciera dejar al azar dicha vinculación.

Por su parte, para Ixchel Castro el concepto de proceso involucra nociones referidas a eventos dinámicos, cambiantes y continuos, donde no hay un principio ni un fin, no hay momentos estáticos y existe una permanente interacción entre los componentes del proceso¹⁰⁴.

2.3 El proceso de la comunicación

Diversos autores reconocen a la comunicación como un fenómeno al que se puede caracterizar como un proceso. Aunque la mayor parte de ellos coincide en su descripción, todos aportan elementos valiosos para su identificación. Un caso es el de Eva Lidia Oseguera, quien en su libro *Taller de Lectura y Redacción* reconoce al acto comunicativo como un proceso consistente en un conjunto de fases sucesivas inconscientes, en las cuales un emisor codifica un mensaje, el cual envía a un receptor, el cual lo decodifica a su vez. Es de destacar el señalamiento de que el proceso es un fenómeno constituido por fases --"cada uno de los cambios sucesivos de un fenómeno en evolución"¹⁰⁵--, sucesivas --ir alguien o algo después de otra persona o cosa¹⁰⁶--, inconscientes --no percatarse intencionadamente de lo que se hace o se dice--. Derivado de estas consideraciones, la autora define a la *comunicación* como el "traslado de información de un emisor a un receptor"¹⁰⁷. Esta definición habla ya de un proceso y da cabida no sólo a la comunicación humana sino también a la que establecen los animales entre sí. Es el circuito del habla el que distingue a la comunicación humana. Ésta se realiza en él. Oseguera lo define como "el fenómeno que ocurre cuando los hombres emplean la palabra"¹⁰⁸.

Algo similar se encuentra en el libro *Cómo nos Comunicamos*, cuyo autor considera que cuando se habla en general de comunicación, lo que se desea expresar es que "entre personas, objetos o sucesos, que se hallan separados por la distancia o el tiempo, se ha

¹⁰⁴ CASTRO LERMA y MORENO BASULTO. *Op. Cit.* P. 15.

¹⁰⁵ PASCUAL FORONDA y ECHAVE DÍAZ. *Op. Cit.* P. 296.

¹⁰⁶ PASCUAL FORONDA y ECHAVE DÍAZ. *Op. Cit.* P. 621.

¹⁰⁷ OSEGUERA. *Op. Cit.* P.12.

¹⁰⁸ OSEGUERA. *Op. Cit.* P. 12.

establecido contacto"¹⁰⁹. No obstante, de acuerdo al autor, este contacto no supone necesariamente la transmisión de información. Ésta se da cuando a través de la palabra hablada, de un escrito, de gestos o ademanes se dan a conocer significados.

Ixchel Castro también analiza el proceso comunicativo e identifica 5 elementos característicos en él. Para ella, éste es omnipresente, continuo, inevitable, irreversible y consecutivo. Omnipresente porque él se da no importando en dónde y quiénes lo lleven a cabo; continuo porque tiene un pasado, un presente y un futuro; inevitable porque los seres humanos no pueden dejar de comunicarse; irreversible porque una vez que inicia no es posible retroceder la acción comunicativa; y consecutivo porque ésta se lleva a cabo conforme a un orden y tiempo definidos --el emisor interviene antes del receptor, y emite su mensaje en un momento diferente al de su interlocutor, es decir, no hay traslape en sus intervenciones¹¹⁰.

Paoli, por su parte, pone el énfasis en la complejidad del proceso, ya que su materia prima --la palabra oral y escrita, el gesto-- es, por naturaleza, imprecisa. Los cambios en el lenguaje derivados de su uso continuo otorgan a los signos, además de un significado denotativo, significados connotativos diversos¹¹¹. Por ejemplo: la frase "empleados y trabajadores" puede suponer para algunos una redundancia, en tanto para otros la diferencia entre quienes realizan un trabajo predominantemente intelectual y un trabajo esencialmente manual. Paoli también afirma que la presencia de diversos canales de transmisión genera mensajes paralelos, los cuales complejizan la tarea de entender a la comunicación¹¹². El mensaje no sólo se compone de lo que el emisor-receptor de forma manifiesta expresan verbalmente o por escrito. Existe, en palabras de Schramm --citado por Paoli--, un "significado latente" que lo acompaña. De acuerdo con él, éste se manifiesta en los gestos, el tono y volumen de la voz, el estilo de escribir. Las características de los canales permiten o restringen la presencia de estos significados latentes¹¹³ --a través del teléfono no se podría identificar el significado de los gestos del interlocutor, pero sí el del tono de voz, por ejemplo-- y, en consecuencia, ayudan o no al enriquecimiento del mensaje.

¹⁰⁹ MONTANER y MOYANO. Op. Cit. P. 12.

¹¹⁰ CASTRO LERMA y MORENO BASULTO. Op. Cit. P. 14.

¹¹¹ PAOLI BOLIO. Op. Cit. P. 29.

¹¹² PAOLI BOLIO. Op. Cit. P. 29.

¹¹³ PAOLI BOLIO. Op. Cit. P. 29.

En este sentido, de acuerdo con Paoli, utilizamos los sentidos de la vista, oído, gusto, tacto y olfato para apreciar la realidad exterior y obtener de ella información. Para él, la intervención de los sentidos modifica la información captada por la realidad. También, dicha afectación tiene lugar porque no todos los sentidos entran en juego cuando un medio interviene en el proceso comunicativo¹¹⁴. Es el caso del teléfono. Se puede decir que se afectan los modos de percepción porque no es posible apreciar la situación de comunicación con todos los sentidos. Los sentidos de la vista, el gusto, el tacto y el olfato se emplean para percibir la propia realidad, pero no la de nuestro interlocutor quien se encuentra al otro lado de la línea. El hablante no puede decir: "mira cómo se abre la flor" porque su interlocutor está impedido para hacerlo. Para ello, o se abstiene de decir tal cosa, o recurre al único medio con que cuenta: la voz para describir con el mayor detalle el suceso, o recurre a situaciones similares vividas por el otro hablante para lograr el entendimiento. Este último recurso se desempeña como un símbolo, es una especie de síntesis de realidades que ahorran tiempo a los hablantes --como "aquella flor que vimos a nuestro paso por el Ajusco"--.

También para Doral, las características del medio afectan la interacción efectiva entre los miembros de equipos remotos. Ella señala que "faltan las pistas proporcionadas por las expresiones no verbales, el movimiento y las actitudes corporales"¹¹⁵ en el entorno comunicativo en el cual ellos se desenvuelven. Al respecto, es interesante la afirmación de Christian Sepúlveda --citado por Doral-- en el sentido de que "en la colaboración remota las diferencias naturales se magnifican a causa de la falta de interacción cara a cara"¹¹⁶. Aunque no es del todo claro el por qué de ello, podemos inferir, entre sus razones, la carencia de información a que da lugar la ubicación remota, ello porque, de percibirse los gestos y ademanes y tenerse mayores elementos del contexto, se tendría la posibilidad de lograr un intercambio de mensajes menos ambiguos, más precisos. Por lo demás, Doral advierte que los equipos virtuales para ser eficaces también dependen de las posibilidades generadas por la organización para el intercambio de conocimientos y otra información de interés para los interlocutores. Se sostiene que este intercambio es indispensable para crear un clima de confianza mutua que incida en el eficiente desarrollo de los proyectos de trabajo¹¹⁷.

¹¹⁴ PAOLI BOLIO, *Op. Cit.* P. 14.

¹¹⁵ DORAL, *Op. Cit.* P. 81-82.

¹¹⁶ DORAL, *Op. Cit.* P. 82.

¹¹⁷ DORAL, *Op. Cit.* P. 84-85.

Para Lazar, algunos estudios han contribuido a entender cuan complejo es el proceso de la comunicación. Por ejemplo, los realizados sobre los mecanismos que intervienen para lograr un impacto de los mensajes emitidos han permitido conocer el grado de complejidad de la acción de influir en otros. Se reconoce que llegar a ello implica movilizar los procesos de atención, integración e inferencia del receptor, es decir, el sistema cognoscitivo, además de considerar la influencia que en él tienen las emociones y las intenciones de las personas¹¹⁸. La comunicación, particularmente, la que forma parte de procesos de comercialización o de atención al cliente, ha sido materia de preocupación, debido a su impacto en las ganancias de los negocios. Esta preocupación tiene sus orígenes en el telégrafo y, especialmente, con el teléfono. José de la Peña explica que los primeros Operadores telefónicos fueron mujeres: "el tono tranquilo y la voz de las telefonistas quedó asociado al servicio telefónico para siempre"¹¹⁹.

La comunicación se efectúa según diferentes arreglos. En la denominada interpersonal, hay una adaptación continua del comportamiento del interlocutor, hay un efecto recíproco entre emisor y receptor sobre sus comportamientos respectivos, cuando están físicamente presentes¹²⁰. De acuerdo con Lazar, "en las sociedades industrializadas en las que más del 90 por ciento de los individuos cuentan con teléfono, la comunicación frente a frente cede lugar cada vez más a la comunicación interindividual mediatizada"¹²¹. Hay una modificación de la relación humana y sus circunstancias: los actores sólo se escuchan entre sí, no se pueden ver, tocar, oler..., pero se imaginan uno al otro; se modifica la percepción de la distancia: ésta se "mide" según la intensidad del sonido y los ruidos presentes en la conversación y no según la cantidad de metros que me separa de mi interlocutor; la importancia del tiempo también cambia, especialmente, con la introducción de los contadores de minutos utilizados para calcular el costo de las llamadas. A pesar de tener desventajas el teléfono – como la reducción de la privacidad de las personas¹²²--, se valora esta desventaja como relativa, por seguir estando en la voluntad del receptor "levantar o no el auricular para recibir la llamada". Asimismo, cada vez es mayor la cantidad de recursos con que cuentan los actores para "identificar" al otro antes de aceptar la comunicación --los *identificadores de llamadas*, las contestadoras telefónicas, los conmutadores automáticos con clave de acceso, etc.--.

¹¹⁸ LAZAR. *Op. Cit.* P. 50.

¹¹⁹ DE LA PEÑA. *Op. Cit.* P. 99.

¹²⁰ LAZAR. *Op. Cit.* P. 51-52.

¹²¹ LAZAR. *Op. Cit.* P. 88.

¹²² LAZAR. *Op. Cit.* P. 88.

Lazar refiere que la comunicación además de interpersonal puede ser masiva, es decir, dirigida a una audiencia amplia frecuentemente heterogénea y con un anonimato frente al comunicador. Aunque la misma regularmente está organizada por grupos intermedios -- con características similares o con cierto grado de afinidad--, éstos son también numerosos y diversificados. Del lado de los comunicadores, éstos forman parte de organizaciones estructuradas con políticas de comunicación que determinan la forma y el contenido de los mensajes a transmitir a la audiencia. Para Lazar, "la práctica de la comunicación masiva se distingue de otros tipos de comunicación por su rapidez, su carácter público y efímero"¹²³. Ello en respuesta a las características de su audiencia --un público heterogéneo cuyo interés puede captarse sólo en forma momentánea-- y de los intereses mercantiles, políticos y culturales del medio --por ejemplo, de difusión de comerciales para la promoción de productos y servicios; de programas culturales para la difusión de valores; de segmentos para la difusión del ideario de partidos políticos, etc.--.

La misma autora enuncia dos modalidades asumidas por la comunicación humana: La primera referida a la comunicación verbal y a su contrario, la no verbal, es un hecho cotidiano en la vida de las personas. No obstante, aunque ocupa gran parte de su tiempo y se efectúa con gran fluidez, se ha demostrado que no constituye un acto irreflexivo. Las palabras concatenadas y los gestos y otros movimientos del cuerpo son respuestas reflexivas a mensajes enviados con la intención de obtener una respuesta¹²⁴. Según Lazar, los estudiosos también marcan una diferencia entre la comunicación informal y aquella denominada formal construida con base en marcos estructurados y planificados. Un ejemplo de esta última es la comunicación organizacional la cual atiende regularmente a las necesidades planteadas por los diferentes niveles jerárquicos y áreas en que se dividen los establecimientos¹²⁵.

2.4 Modelos de comunicación

Una revisión de los principales modelos de comunicación nos permite concluir que hay una importante cantidad de estudios relacionados con los medios masivos de información, pero escasos sobre los procesos de comunicación que involucran el manejo de las TIC en

¹²³ LAZAR. Op. Cit. P. 61.

¹²⁴ LAZAR. Op. Cit. P. 52- 55.

¹²⁵ LAZAR. Op. Cit. P. 58.

apoyo a procesos de comunicación no masificada, como es la comunicación vía telefónica. Dado que el interés de esta investigación se centra tanto en el componente tecnológico como también en las personas, se cree válido retomar elementos de modelos correspondientes a ambos tipos de comunicación --la masiva y la personal-- para cumplir con el propósito de describir el proceso de comunicación en los centros de llamadas, aprovechando así el avance logrado en los análisis hasta ahora efectuados.

En el ámbito de los llamados *mass media*, resultan de particular interés los planteamientos efectuados por Pamela Shoemaker y Stephen Reese. En su libro, *La mediatización del mensaje. Teorías de las influencias de los medios de comunicación*¹²⁶, Shoemaker y Reese efectúan un análisis del proceso de comunicación que se lleva a cabo, especialmente en el ámbito de la prensa diaria, aunque también analizan a la radio y la televisión, entre otros medios. Su estudio es importante por el énfasis en los efectos de las prácticas individuales, rutinas y políticas en los mensajes y otros elementos de las organizaciones que persiguen fines comerciales. Al respecto, desde la perspectiva de los autores, la lógica organizacional se busca imponer a través del establecimiento de reglas emitidas por los puestos superiores, quienes hacen lo posible por cumplir con las metas establecidas, a pesar de las tensiones entre los actores del proceso.

De acuerdo con Shoemaker y Reese, el control de los contenidos a emitir, forma parte de las políticas y reglas a las que el personal debe subordinarse. Dicho control puede ser auto ejercido, impuesto por un superior o por la misma organización. La censura o "recorte" de contenidos --*gatekeeper*, en inglés-- manifiesta el control y, a su vez, la falta de apego a las rutinas, reglas y políticas establecidas.

Los autores destacan que los *mass media* frecuentemente tienen como propietarios a personas que no pertenecen a los "medios", que no han hecho carrera en ellos o no cuentan con la formación profesional propia del ramo. Éste hecho no es fortuito o casual en la mayor parte de los casos. Se encuentra asociado a la necesidad de los establecimientos de cumplir con los objetivos económicos del medio de comunicación, los que, en última instancia, determinan --en un entorno competitivo-- su existencia. Un dato interesante es que, a diferencia de los medios controlados por propietarios privados, los medios controlados por "socios" tienden a centrarse con mayor intensidad en los objetivos

¹²⁶ **SHOEMAKER**, J. Pamela y **REESE**, Stephen D. La mediatización del mensaje. Teorías de las influencias de los medios de comunicación. México, Diana, 1994.

económicos de las empresas. Por el contrario, los trabajadores de los medios, los hacedores de contenidos, encuentran dificultad en el hecho de "casar" su labor y los productos de ella con las demandas de la audiencia y las necesidades de ingreso por concepto de publicidad. Para Shoemaker y Reese, la presión por captar la audiencia en un medio altamente competido puede provocar la desestimación de "historias" que se considera pudieran no ser atractivas para el público. En este contexto, los criterios del *gatekeeper* --censor de medios-- pueden provenir de investigaciones y estudios de audiencia realizados con fines mercadológicos.

"Tocar" los contenidos de los reporteros y otros hacedores de productos periodísticos genera conflictos entre éstos y sus supervisores, demandando los primeros su derecho a generar productos de calidad, creativos, enriquecedores, apegados a la verdad, etc.; en tanto que los segundos, productos que respondan a las necesidades y deseos de la audiencia y, en última instancia a los objetivos fundamentalmente económicos de la organización.

En las organizaciones generadoras de contenidos como los periódicos, la responsabilidad sobre ellos recae en el administrador del negocio o ejecutivo de más alto nivel, no en quien los formula o coordina su elaboración. No obstante este conflicto, el apremio por "cumplir" con la audiencia reduce la autonomía de los hacedores de los contenidos. La menor autonomía se enfatiza en las organizaciones más grandes y complejas que, para subsistir, imponen los criterios organizacionales a las prácticas individuales y rutinas del grupo periodístico. Shoemaker y Reese remarcan: "control is essential, given the inherent conflict within an organization"¹²⁷. Lo anterior significa que existen fuerzas que pueden apuntar hacia donde no desea la organización y por ello es necesario corregir su desempeño, reorientarlas para que tomen el camino adecuado. Por tanto, no se trata de decisiones de control individuales, ni de desobediencia o rebeldía por capricho. Éstas tienen una razón de ser y ésta tiene como trasfondo la subsistencia. De acuerdo con los autores, las organizaciones adiestran a su personal en las rutinas de trabajo para homologar su desempeño y tomar control de las situaciones no cubiertas por las rutinas establecidas. Para ejercer mayor control, las organizaciones pueden establecer un sistema de premios y castigos el cual puede otorgar promociones e incrementos salariales a los trabajadores con un buen desempeño; en tanto que sanciones como la amonestación o despido a aquéllos que no atiendan a las expectativas. Si bien la

¹²⁷ SHOEMAKER y REESE. Op. Cit. P. 161

capacitación es un medio de aprendizaje dirigido por las políticas del establecimiento, los trabajadores también mediante su desempeño cotidiano aprenden políticas "no escritas", observando, por ejemplo, el tipo de informaciones --*stories*-- que la organización prefiere. El contenido del mensaje es controlado de manera indirecta a través de la auto-censura, y mediante las prácticas de promoción y despido de trabajadores que el establecimiento fija.

Gerhard Maletzke es otro estudioso de los *mass media*. Su modelo enfatiza el análisis de la que denomina "comunicación social" y que clasifica dentro de la disciplina de la psicología social. Su enfoque, como el de Shoemaker y Reese, se centra en los medios masivos de comunicación. En este sentido, presenta el concepto de "comunicación social", el cual abarca "los procesos que se hallan al alcance de los "medios de información", prensa, cine, radiodifusión y televisión [...]"¹²⁸. Para Maletzke, la comunicación social es "una forma de comunicación en que los participantes se hallan unidos entre sí por medios técnicos"¹²⁹. También es "indirecta"-- es decir, caracterizada por una relación emisor-receptor en la cual hay una distancia espacial y/o temporal--, unívoca --del receptor al emisor sin un intercambio de roles-- y pública --es decir, de un comunicador a muchos receptores--. Si bien la comunicación vía telefónica entra en las dos primeras categorías, no lo hace en las restantes, debido al carácter biunívoco y personal de la relación entre los actores.

Para Maletzke la comunicación verbal, a diferencia de la escrita, cuenta con la "expresión del enfrentante visual" y con la "expresión acústica". Ambas formas facilitan la comprensión recíproca.

Maletzke sostiene que los elementos participantes en el proceso ejercen presión unos sobre otros, en función de sus modos de conducta, valores, creencias, personalidad, particularidades técnicas, etc. Todos ellos generan efectos recíprocos, cuya complejidad ha sido en parte razón de que a la fecha no se conozcan con la debida profundidad. Al igual que Shoemaker y Reese, Maletzke sitúa al comunicador en un entorno social y organizacional. En este último ámbito reconoce que el comunicador "tiene que observar fielmente la "línea", para que sea "aceptable" a la organización"¹³⁰, lo cual le deja un margen de acción individual muy limitado. La necesidad de obtener una ganancia --

¹²⁸ MALETZKE, Gerhard. Psicología de la Comunicación.

¹²⁹ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 19.

¹³⁰ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 68.

sostiene Maletzke-- es lo que motiva que los mensajes sean confeccionados de manera que se adapten "al gusto y a los deseos de las más amplias capas de público"¹³¹.

Para Maletzke, el perceptor "es toda persona que "descifra" un mensaje difundido por medios de comunicación social, en una medida tal que el sentido del mensaje se haga asequible a tal persona --por lo menos a grandes rasgos--"¹³². Lo anterior revela la importancia que tiene para el autor la confección de un mensaje "descifrable".

Maletzke da a conocer algunas diferencias entre la comunicación personal y la comunicación social, las cuales son valiosas para comprender mejor los servicios de información vía telefónica. Al respecto, señala como una característica de la primera el ser menos selectiva de las conversaciones, en tanto "el contenido y el transcurso" de éstas "son más difíciles de ser estimados a priori"¹³³. El autor también destaca la mayor disposición para "recoger argumentos e inclusive posiciones no argumentadas"¹³⁴, a diferencia de lo sucedido en una conversación "cara a cara". Para él existe una menor "distancia crítica" entre los participantes en una conversación. La conversación tiene como ventaja la posibilidad de formular preguntas para aclarar lo dicho durante ella, cualidad que no se encuentra en la comunicación social debido a la imposibilidad de formular preguntas directas. Relacionada con ésta se encuentra otra característica: la posibilidad del participante de adaptarse a su interlocutor en una conversación, debido a la inmediatez de la realimentación, permitiendo ello "observar de modo inmediato el éxito de su mensaje y controlarlo, corregir malentendidos y enfrentarse a réplicas"¹³⁵.

Para Maletzke los efectos de la comunicación no sólo son generados por el mensaje emitido, también interviene el efecto de las "disposiciones reactivas pre-condicionadas" del comunicador y del perceptor --receptor--. Como más adelante señala: "la personalidad del autor, su estilo, sus deseos y sus condiciones emocionales quedan colocados detrás del objeto perseguido"¹³⁶. Para Maletzke, se deben cumplir múltiples condiciones a efecto de que el mensaje formulado por el comunicador tenga la consecuencia que corresponda a sus intenciones. No es un proceso fácil, para lograrlo suponemos que "el perceptor entiende en debida forma el lenguaje del comunicador [...], que recoge el mensaje con la

¹³¹ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 69.

¹³² MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 107.

¹³³ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 111.

¹³⁴ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 111.

¹³⁵ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 111.

¹³⁶ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 126.

correcta actitud mental, etc."¹³⁷. Al efecto de las "intenciones manifiestas" y las "latentes o disimuladas" del comunicador, han de sumarse estas condiciones.

Al igual que Shoemaker y Reese, Maletzke, atribuye a los medios de comunicación masiva un efecto en los perceptores. Para él "el medio prescribe al comunicador la materia y la forma del mensaje, no solamente de modo inmediato, debido a las condiciones técnicas de producción, sino también indirectamente, tomando su camino a través del perceptor. El problema de quién permite que los mensajes difundidos por un cierto medio actúen sobre él y de cómo los vive, depende en alto grado del medio empleado y de sus peculiaridades"¹³⁸.

Maletzke observa que "mientras en la comunicación directa y recíproca ya es la una parte o ya la otra la que expresa algo y con tal motivo no solamente observa las reacciones presumibles o probables de la otra parte y las toma en cuenta en la "producción" de sus expresiones, en la comunicación social, el comunicador se dirige hacia un gran número de individuos que no conoce, de los cuales, en muchos casos, poco o nada sabe, y que no están en condiciones de contestarle de un modo inmediato"¹³⁹. Cabría añadir que la comunicación vía telefónica se hallaría en una posición intermedia en cuanto a la inteligibilidad del mensaje, esto debido a que no existen las ventajas "visuales y auditivas" de la comunicación cara a cara y sí en cambio una "distancia" con los perceptores, aunque menor a la que se da en la comunicación social.

Maletzke considera una ventaja para el comunicador el que su público presente un nivel de homogeneidad en cuanto a su edad, sexo, nivel educativo, "ideología", etc. En la comunicación vía telefónica ésta es también una ventaja, aunque, tratándose de centros de llamadas, el grado de homogeneidad de los auditorios sea diferente.

Maletzke concibe al comunicador como un ser pensante, sumergido en un proceso de aprendizaje: "el comunicador no sólo inserta en su próximo mensaje las reacciones percibidas de su contrincante a su último mensaje, así como la imagen global que se ha formado de dicho contrincante, sino que anticipa también de manera presuntiva las reacciones del perceptor a su mensaje, y éstas respuestas anticipadas influyen en el

¹³⁷ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 127.

¹³⁸ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 137.

¹³⁹ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 144.

mensaje real"¹⁴⁰. No obstante, el autor también considera que el comunicador emplea "imágenes estandarizadas del público" conforme va adquiriendo mayor experiencia y los procesos de generación de mensajes se vuelven rutinarios. En un estatus diferente concibe al perceptor. Para Maletzke, éste tiene poca información acerca del comunicador. Al respecto, se puede comentar que en el proceso de la comunicación social existe la posibilidad de ampliar ese conocimiento acerca del emisor cuando éste se transforma en una figura pública. En el caso de la comunicación vía telefónica y, particularmente la que acontece en los centros de llamadas no existe --salvo en casos excepcionales-- la necesidad de mantener la comunicación con un mismo emisor, y aún cuando ello sucediera, la imagen del comunicador no sería del todo fiel, en virtud de que los mensajes que emite pueden basarse en ideas de otros e incluso adoptar la forma que otros les dan -por ejemplo, los guiones o *scripts*--.

¹⁴⁰ MALETZKE, Gerhard. Op. Cit. P. 149.

III ANÁLISIS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN DE LOS CENTROS DE LLAMADAS¹⁴¹ EN MÉXICO.

El fenómeno de la comunicación en los centros de llamadas (CLL) se caracteriza por ser complejo y dinámico. Al interior de éstos, el proceso de la comunicación se desenvuelve dentro de un marco organizacional que establece las políticas, unidades, funciones, normas, recursos tecnológicos, líneas jerárquicas, etc. que deben interactuar para alcanzar objetivos y metas establecidos. Con el exterior, los CLL interactúan suministrando servicios de atención telefónica a una amplia gama de consumidores de productos y servicios ofertados por empresas/organizaciones bancarias, hipotecarias, aseguradoras, de radiotelefonía, televisión o dedicadas a la manufactura, distribución, comercialización, venta, entre otras actividades productivas.

En el proceso clave¹⁴² de cualquier CLL, se pueden identificar los elementos esenciales de todo proceso de comunicación: un emisor, un receptor¹⁴³, varios mensajes y un canal. A éstos se pueden sumar otros componentes, unos más o menos visibles, como son el o los emisores de las políticas que guían la actuación de esos centros, la o las fuentes de información en que se basan los participantes para estructurar sus mensajes, el o los ruidos que se generan durante el proceso, el o los instrumentos que apoyan al receptor-emisor en su trabajo de comunicación y el *feedback*¹⁴⁴ que se materializa en la o las respuestas que el receptor transmite al emisor y viceversa con motivo de su o sus mensajes.

Aún cuando esos elementos, en el contexto de los CLL presentan características comunes a procesos de comunicación propios de otras organizaciones, también poseen rasgos distintivos que vale la pena analizar para comprender mejor la dinámica de funcionamiento de esas organizaciones y sus efectos en las personas y en la sociedad. A continuación se aborda ese análisis por componente.

¹⁴¹ En el mercado, a los servicios de atención telefónica se les conoce como centros de llamadas (CLL), centros de atención telefónica (CAT) y *call centers* (CC).

¹⁴² Nos referimos al proceso de atención telefónica y no a otros procesos de carácter adjetivo como los de administración de recursos humanos, control contable, administración financiera, control de inventarios, etc.

¹⁴³ Se da por sentado el intercambio de roles que existe entre el emisor y el receptor en todo proceso de comunicación.

¹⁴⁴ En este trabajo guarda una afinidad con la *satisfacción de los requerimientos del cliente/usuario*, categoría que busca destacar la utilidad de los servicios del CLL para quienes han recurrido a ellos con un propósito.

3.1 El emisor de las políticas

Como se mencionó en el capítulo I, los centros de llamadas pueden ser del tipo *in house* o del tipo *outsourcing*. Los CLL del primer tipo prestan servicios relacionados con los productos y servicios de la empresa u organización a la cual pertenecen. Aunque la misma puede ser o no una casa matriz, todos sus elementos, incluido el CLL, atienden a las directivas del centro¹⁴⁵. En el *outsourcing*, por el contrario, los *call center* no pertenecen a la o las empresas u organizaciones a las que dan servicio. En consecuencia atienden a políticas propias y a los lineamientos que cada empresa/organización-cliente establece para la atención de sus negocios¹⁴⁶. En un punto intermedio se encuentran las empresas u organizaciones que, teniendo un CLL *in house*, subcontratan otros para complementar los servicios de atención telefónica con que ya cuentan, introducir elementos que promuevan la competencia o iniciar el tránsito hacia un esquema de operaciones en *outsourcing*. También se da el caso de unidades que ofrecen su *call center in house* para cubrir las necesidades de atención telefónica de otras empresas/organizaciones. Es frecuente que en estos casos los servicios subcontratados se plieguen a las directivas de la empresa contratante, las cuales en ocasiones son modificadas de antemano para amoldarlas a las características y limitaciones de la operación en *outsourcing*.

En los CLL *in house* la *política de empresa* que guía su actuación suele ser la misma que comparten todas las áreas que integran la empresa u organización. Los CLL de esta naturaleza frecuentemente pertenecen a organizaciones que requieren de una alta cohesión y compromiso para mantener el control del proceso, particularmente cuando existe un alto nivel de riesgo en la operación, motivado por el volumen de transacciones, el valor económico de éstas o el tamaño de la empresa, entre otros factores. En este caso se encuentran establecimientos tales como los bancos, aseguradoras y casas de bolsa, operadoras telefónicas, así como algunas dependencias y entidades gubernamentales, aunque con excepciones¹⁴⁷. Para la implantación de la política de empresa, se llegan a desplegar procesos de comunicación más o menos sofisticados tanto en el interior --con los trabajadores-- como en el exterior --con los clientes/usuarios y proveedores--. Algunas empresas/organizaciones atienden a sus clientes/usuarios con CLL *in house* que

¹⁴⁵ Los centros de llamadas TELMEX, TELSEP, American Express, Banamex y Axtel son un ejemplo de *in house*.

¹⁴⁶ Los *call centers* Toptel, TeleTech, Infocredit, Atel, TelVista, Telmark, Enlaces de América y Bconnect Services son un ejemplo del tipo *outsourcing*.

¹⁴⁷ Algunas instituciones de este tipo prefieren la subcontratación "limitada". Al quedar ciertos procesos fuera del control del CLL, la calidad del servicio disminuye, tal y como se explica más adelante.

aprovechan la infraestructura y/o el personal disponibles¹⁴⁸, aún cuando sus necesidades de control de proceso y márgenes de eficiencia se encuentren por debajo de los estándares marcados para organizaciones competitivas. La diseminación de una política de empresa competitiva no tiene en estos casos la misma prioridad ni efectividad. Ejemplos de ello se encuentran en algunas organizaciones no lucrativas.

En los CLL del tipo *outsourcing* comunicar la *política de la empresa* también es una necesidad, pero no de la misma intensidad, y ello es debido a que, además de manejar la propia política, se manejan las “políticas” de las empresas cliente, las cuales sin ser propietarias del negocio, aspiran a que éste actúe en su nombre¹⁴⁹. Esta circunstancia, aunada a políticas que desalientan la permanencia del personal que labora en los CLL, entre otros factores¹⁵⁰, no permite que la cohesión y el compromiso sean objetivos a perseguir con el mismo ánimo que en el caso de los CLL *in house*. Por ello es explicable encontrar, cuando las hay, campañas de comunicación de la política de empresa dirigidas más al cliente externo que al interno, en organizaciones dedicadas a la terciarización.

En los CLL, así como en una variedad de organizaciones, los trabajadores son receptores de mensajes portadores de la *política de la empresa*. Estos mensajes se encuentran contenidos en la misión, visión, objetivos, código de conducta, entre otros conceptos acuñados por la ciencia de la administración estratégica. Se aspira a que ellos impregnen el todo institucional: las prácticas individuales y las rutinas de trabajo que se expresan en las relaciones entre departamentos, en el manejo del tiempo, en el uso y organización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos, en la utilización y resguardo de la información, en el discurso dirigido a los compañeros de trabajo, proveedores y usuarios/clientes... Y es que para cumplir con lo pactado --materializado en contratos de nivel de servicio, muchos de los cuales entrañan sanciones económicas por incumplimiento— los CLL deben promover la adopción de la política. Por ello, la *política de empresa* se desempeña como un recurso para "regular las fuerzas [económicas] centrífugas, recentrar el desarrollo, concentrar el control y conducir la empresa más

148 En algunas dependencias de gobierno, los centros de atención telefónica están integrados por personal institucional que, en una buena parte de los casos, cuenta con horarios y prestaciones negociados por sus sindicatos y que no comulgan con las exigencias de un esquema de atención del tipo 7/24 (las 24 horas del día, los 7 días de la semana), 365 días del año.

149 Hay proveedores que ven en esto un factor de competitividad: "Capturamos la esencia de su cultura y valores para ser más que un proveedor de servicios y convertirnos en una extensión de su compañía". <http://www.apex.sykes.com/espanol/atencion-al-cliente.html>

150 Además de los enunciados, existen otros factores que a lo largo del trabajo se mencionarán.

lejos"¹⁵¹, como parte del equilibrio necesario con las fuerzas "centrípetas"¹⁵² del orden institucional (Ver cuadro 2).

CUADRO 2
Algunos conceptos asociados a las fuerzas centrípetas*

Empresa Socialmente Responsable	Orientación a resultados	Compromiso
Sistema de Gestión de la Calidad (ISO, SIX SIGMA)	Trabajo en equipo	Lealtad
Premios y estímulos al desempeño.	Gusto por el trabajo	Solidaridad
Fiestas de cumpleaños y otras celebraciones	Orientación al cliente	Tolerancia

*Elaboración propia.

La *política de empresa*, como directriz, es un elemento fundamental particularmente en el sector de los servicios, para el cual el discurso institucional tiene mayor sentido en la medida en que la fortaleza de aquéllos radica en las personas que prestan esos servicios, y cuyas voluntades se desea "mover"¹⁵³. Así, "en una empresa de servicios, la relación con el cliente es determinante y lleva al "producto" a ser un producto de comunicación. La empresa pasa de la "materia" a la "materia más la manera"¹⁵⁴. Es decir, ha perdido fuerza la idea del producto que "habla" por sí mismo, frente a aquélla que pone el énfasis en la manera en que, *en función de otros*, se entrega o hace llegar ese producto.

Con la comunicación de la política de empresa, por una parte, se busca la adhesión del cliente o usuario y, por la otra, la de quienes brindan los servicios --el Operador telefónico¹⁵⁵ y sus superiores jerárquicos--. En el caso de estos últimos, se promueve el cambio y fortalecimiento de las actitudes para generar un auténtico sentimiento de pertenencia a la organización, haciendo de la comunicación institucional una "palanca de cambio"¹⁵⁶ en su favor.

¹⁵¹ WEIL, Pascale. La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. España, Paidós Ibérica (Paidós Comunicación, Núm. 51), 2003.

¹⁵² WEIL. Op. Cit. P. 43.

¹⁵³ Weil señala que cuando "los obreros son menos numerosos y el sector terciario crece de forma explosiva, incrementar la productividad significa antes que nada, saber dirigir las personas". P. 43

¹⁵⁴ WEIL. Op. Cit. P. 43.

¹⁵⁵ En este trabajo, se denominará "Operador telefónico" a la persona que atiende los llamados telefónicos de los clientes/usuarios en un centro de atención telefónica. En estas organizaciones se asignan otras denominaciones para la misma función: Asesor telefónico, Agente telefónico, Ejecutivo telefónico, Asesor de clientes, Encargado telefónico, Telefonista, entre otras.

¹⁵⁶ WEIL. Op. Cit. P. 136.

En el caso de los CLL la acción de esa comunicación se encuentra limitada, más en los CLL del tipo *outsourcing* que en los *in house*, ya que los primeros cuentan con condiciones menos propicias para incidir en lo actitudinal. A los bajos salarios, la monotonía del trabajo, las presiones ejercidas en cuanto al uso de los recursos para mantener costos bajos, se han de sumar la atomización que provoca la temporalidad en el empleo y la rotación de personal como factores inhibidores de la adhesión. Porque la adhesión se pierde cuando los beneficios son un hecho para algunos y una promesa para otros, se afirma que en la comunicación de la política de empresa es importante cuidar que su discurso mantenga una relación de correspondencia "entre la realidad de la empresa y su proyecto"¹⁵⁷. Al respecto, Pascal Weil afirma que "como toda palanca, la comunicación suscita voluntariamente unas distorsiones"¹⁵⁸ entre lo interno/externo y realidad/discurso, que hay que vigilar"¹⁵⁹.

¿Qué proyectos comunican los CLL y qué sucede con ellos en la realidad? Dar respuesta a esta pregunta supone un gran esfuerzo que rebasa el alcance de este trabajo. No obstante, se está en la posibilidad de afirmar que una buena parte de ellos caen en lo utópico si tomamos en consideración tanto sus limitaciones como la prioridad que se da a los intereses de las empresas/organizaciones que representan. Cuando, a través de su CLL una organización afirma que va a *solucionar* quejas y a *atender* reclamaciones telefónicas sobre el estatus de la correspondencia y envíos de los clientes, difícilmente podríamos creer que ese CLL, por sí mismo y en ese momento, localizaría y pondría en el medio de transporte y la ruta correctos un paquete extraviado, por ejemplo. Aún cuando la empres/organización/cliente tuviese la mejor de las voluntades para facultar¹⁶⁰ al CLL contratado, ¿estaría dispuesta a asumir los costos que supone movilizar a todos los niveles de la empresa para atender "como se merece" a cada usuario? O cuando el CLL ofrece a la empresa/organización-cliente *escuchar y resolver efectivamente* las necesidades y problemas de sus clientes, ¿estará consciente que cumplir con ello depende no sólo de las capacidades del propio CLL, sino de la voluntad y capacidades de la empresa/organización cliente?

¹⁵⁷ WEIL. *Op. Cit.* P. 137.

¹⁵⁸ Estas distorsiones o desequilibrios –como se verá más adelante son parte de los ruidos del proceso de comunicación.

¹⁵⁹ WEIL. *Op. Cit.* P. 138.

¹⁶⁰ También conocido como *empowerment*, se define como "una nueva forma de administrar la empresa que integra todos los recursos, capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, etc., haciendo uso de comunicación efectiva y eficiente para lograr así los objetivos de la organización".
<http://www.monografias.com/trabajos3/empowerment/empowerment.shtml>

La comunicación institucional es demagogia --en el sentido peyorativo del término--, mentira y engaño cuando la empresa/organización --cliente o no-- promete y no cumple. Si bien el proyecto institucional que se comunica se suele presentar con un desbalance intencional en relación con la realidad --ya que los objetivos siempre hablarán de algo a lo que se aspira en el futuro--, el logro de éstos y otras aspiraciones puede tener una ruta clara y el apoyo decidido de elementos humanos, materiales, informativos, etc., o un trayecto poco definido y sin recursos que le otorguen viabilidad. A la vista del personal, éste "no tarda en descubrir las contradicciones entre las palabras de la Dirección y su forma de gestión. Las habladurías de pasillo, el rumor interno se nutre de estos pequeños desequilibrios inevitables que ponen en contradicción el acto de fe proclamado y los hechos entre bastidores"¹⁶¹. La política de empresa sin eco en la realidad genera "desequilibrios", "distorsiones" que se manifiestan en rumores, descontento, sobre todo cuando ésta pregona el equilibrio, la colaboración, la igualdad, la verdad, etc.

Existe evidencia que prueba que el personal de primera línea de los CLL no sólo conoce, sino padece esos desequilibrios y distorsiones¹⁶². La frustración que le genera el no poder resolver algunas de las expectativas¹⁶³ de los clientes/usuarios, disloca el vínculo CLL-trabajador. De igual manera, la falta de eco en la realidad dificulta la posibilidad de mantener una comunicación duradera con el cliente/usuario, quien al no recibir una respuesta acorde a sus necesidades y expectativas, puede perder confianza y decidir cancelar la comunicación.

Al respecto, los teóricos de la gestión de relaciones con el cliente¹⁶⁴ han identificado tres niveles diferentes de servicio/venta que reflejan las diferentes transacciones que las empresas/organizaciones sostienen con sus clientes/usuarios. En el primer nivel, las relaciones son discretas, no obstante, si éstas "marchan como la seda, con un mínimo de error, sienta las bases de futuros negocios"¹⁶⁵. En el segundo nivel los clientes deciden repetir su experiencia debido a que "los vínculos económicos y emocionales [son] de mayor envergadura con la organización"¹⁶⁶. En el tercer nivel, por último, se sitúan

¹⁶¹ **WEIL.** *Op. Cit.* PP. 158-159.

¹⁶² En Internet, particularmente en sitios que dan cabida a opiniones, se pueden encontrar múltiples referencias sobre las experiencias de personas que trabajan o trabajaron como Operadores telefónicos y Supervisores en centros de llamadas.

¹⁶³ Expectativas, algunas de las cuales son producto de la comunicación de lo que se ofrece, y otras, justamente, de aquello que no se comunica, pero que busca respuestas ahí donde cree que pueden proporcionarlas.

¹⁶⁴ Kristin Anderson y Carol Kerr la definen como "un enfoque global para el establecimiento, mantenimiento y ampliación de relaciones con los clientes".

¹⁶⁵ **ANDERSON, Kristin y KERR, Carol.** *CRM para directivos.* España, McGraw Hill/Interamericana de España, 2003. P. 26.

¹⁶⁶ **ANDERSON y KERR.** *Op. Cit.* P. 26.

"aquellos clientes que no sólo se sienten satisfechos y desean de volver a negociar con la organización, sino que además comunican activamente a otros su experiencia positiva"¹⁶⁷.

Niveles de relación con los clientes*



*Elaboración propia basada en los conceptos de Kristin Anderson y Carol Kerr.

Los niveles de relación muestran la importancia de satisfacer los requerimientos de los clientes para lograr que, aquéllos de primera vez, repitan la experiencia y, aquéllos que han decidido repetirla, la divulguen, ello como parte de los mecanismos para garantizar la rentabilidad de los negocios.

Entonces, si no es una novedad la importancia de satisfacer los requerimientos de los clientes para hacer que éstos "regresen" –mantengan la comunicación-- y se desempeñen como "portavoces" –promuevan la comunicación entre quienes les rodean--, ¿por qué la dificultad en lograr ese retorno? Una explicación es que la "satisfacción de las necesidades" –mantener la comunicación-- tiene niveles en función de los recursos que la empresa/organización está dispuesta a desembolsar y a movilizar a cambio de ella.

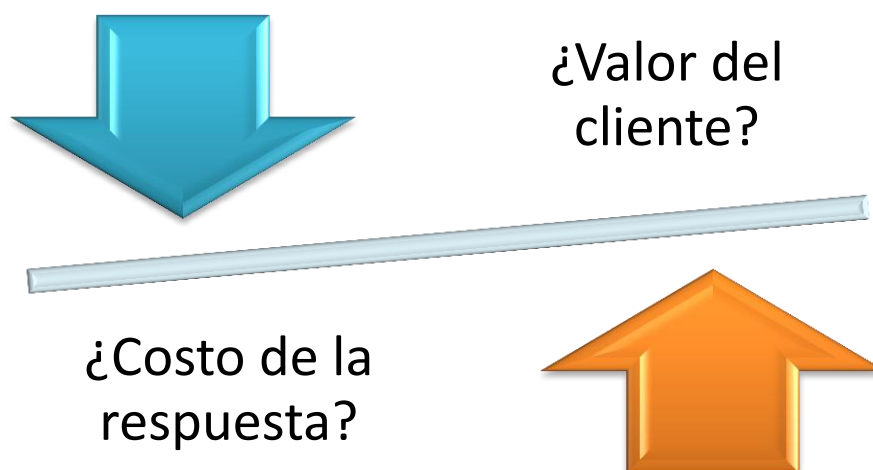
Se trate de una empresa, una ONG o una institución pública, toda actividad que involucre la participación de recursos humanos, materiales y tecnológicos supone un costo en términos de salarios, prestaciones, arrendamiento del local, renta del *hosting* y del servicio

¹⁶⁷ ANDERSON y KERR. *Op. Cit.* P. 27.

telefónico, entre otros. El costo también se mide en términos del tiempo invertido, como en el caso de las modificaciones a bancos de datos de algunas instituciones financieras que, para ser efectuadas, requieren del envío de múltiples documentos oficiales a funcionarios de alto nivel, de la autorización de un comité, de la presencia de esos funcionarios en el centro de datos para habilitar la opción de cambios en el sistema, y de su firma mancomunada en el acta correspondiente.

Si bien las empresas efectúan gastos diversos para satisfacer a sus clientes, cuando aquéllos exceden un límite, la viabilidad del negocio¹⁶⁸ puede estar en peligro. En este sentido, el llamado “retorno de la inversión” cobra importancia. Éste se puede expresar de la manera siguiente: ¿cuánto cuesta resolver a un cliente vía telefónica, por ejemplo, un problema de descuentos indebidos?, y ¿qué significaría en términos monetarios perder a ese cliente a consecuencia de no proporcionar a él el servicio requerido en la manera debida? Al respecto, se ha de tener presente que *no todas las respuestas a las solicitudes tienen el mismo costo, ni todos los clientes/usuarios tienen el mismo valor para las organizaciones*.

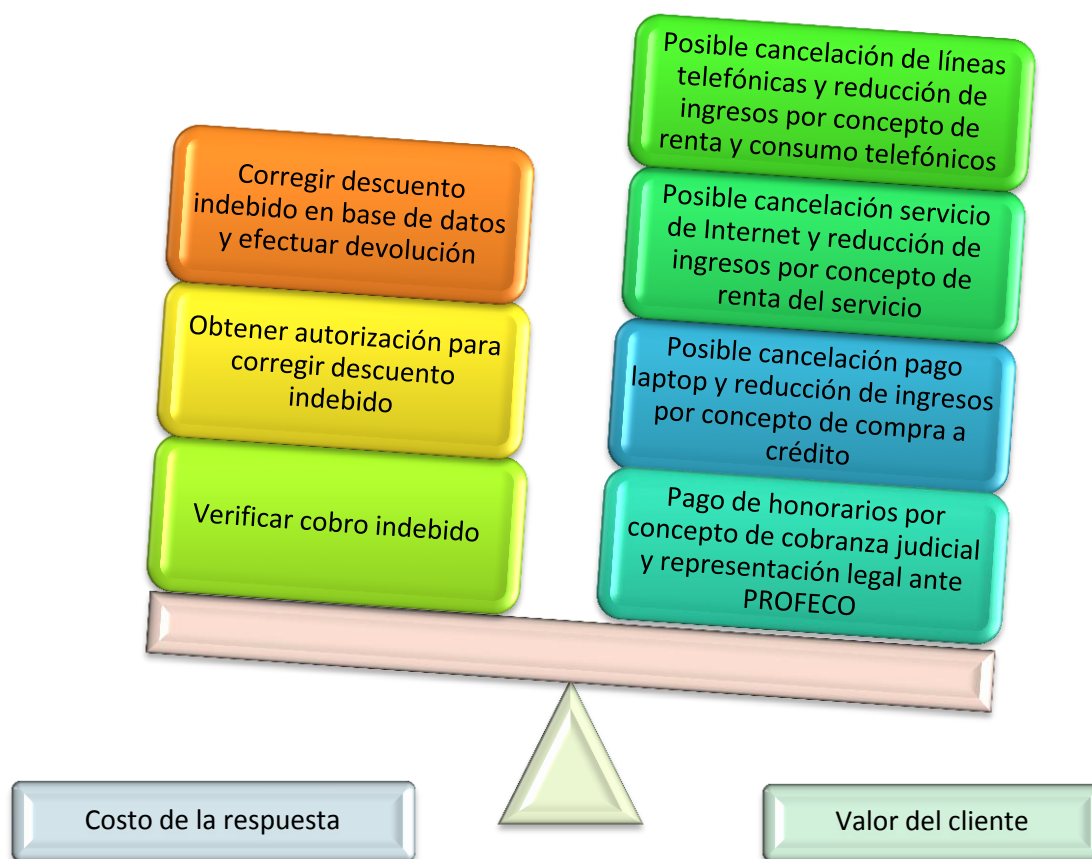
Balanza del costo-beneficio*



*Elaboración propia.

¹⁶⁸ La viabilidad del negocio está definida por el margen de ganancia establecido por el negocio mismo. No es probable que se defina a partir de los beneficios que puede traer consigo mantener la cartera de clientes/usuarios, aún cuando ello suponga pérdidas económicas.

Ejemplo de una posible relación Costo de la respuesta/Valor del cliente*



*Elaboración propia.

Las respuestas que se limitan a atender solicitudes de información, que no suponen la movilización ni erogación de recursos adicionales a la organización, parecieran encontrarse dentro del rango de los gastos autorizados; no así aquellas que se derivan de peticiones que esperan la movilización de recursos no previstos o la devolución de gastos efectuados por parte del cliente/usuario. Las primeras forman parte de los *scripts* de los Operadores telefónicos y dan generalmente cumplimiento sin problemas a la política de la empresa. Las segundas reciben un tratamiento especial, pudiendo ser derivadas para su atención por áreas distintas a los CLL –como el caso de personas a quienes se les informa que para dar de baja cuentas bancarias requieren acudir a la sucursal bancaria que les corresponde— o dando al CLL la tarea de actuar como instancia de disuasión –“le sugerimos regresar a su módem alámbrico, si le falla el inalámbrico-- o “tapón” –“ya pasé el reporte, no está en mi control que corrijan su saldo”--.

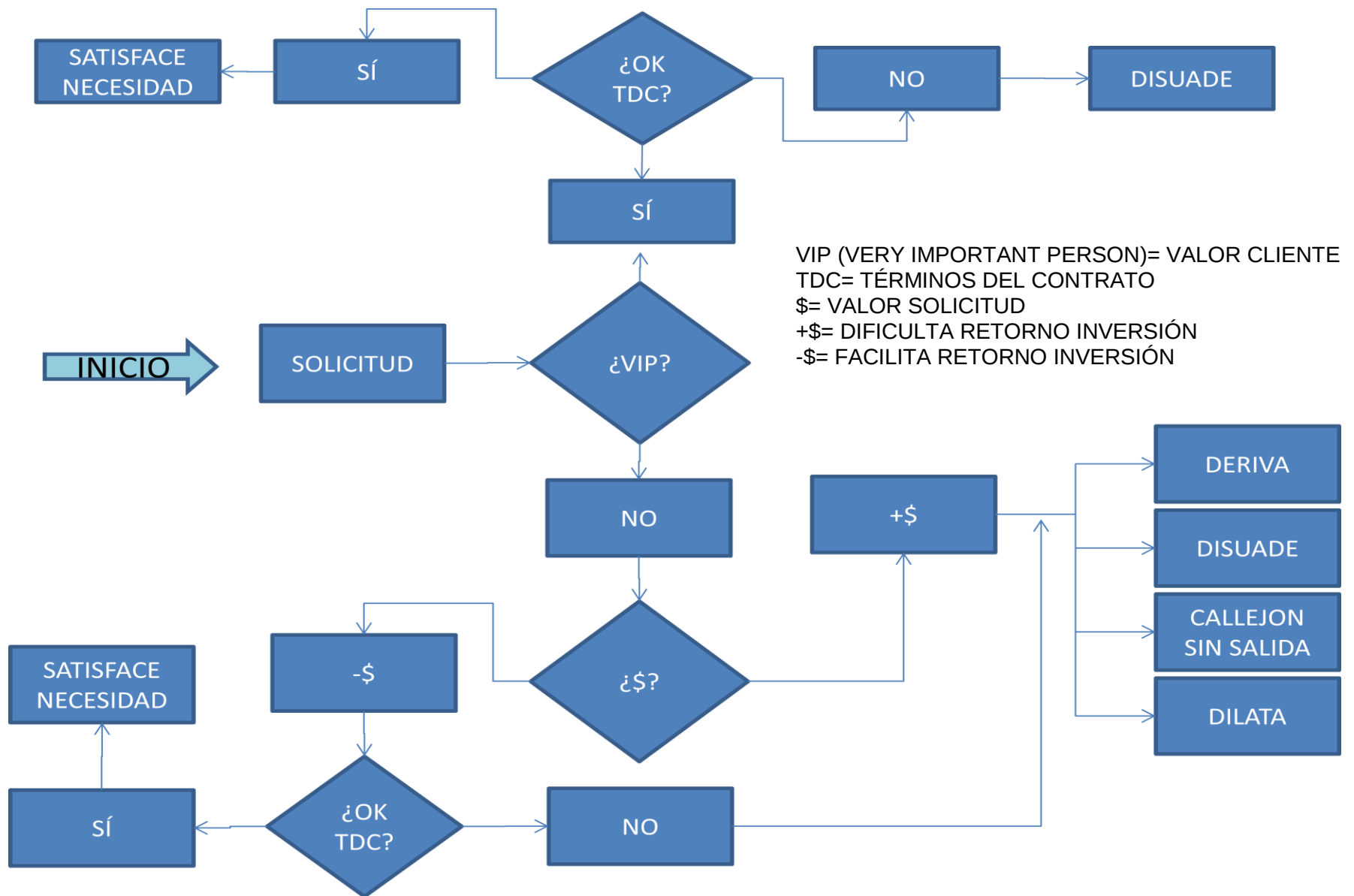
En cuanto al valor del cliente/usuario, también hay grados, siendo un criterio principal de diferenciación su capacidad de compra y pago. Aquéllos cuyo estatus les permite desembolsar sumas elevadas y generar ganancias periódicas por concepto de bienes o servicios adquiridos y comisiones, reciben un "tratamiento especial y beneficios exclusivos". El récord de gastos y pagos de los clientes en este sentido es puntual y exacto.

Las organizaciones diferencian a sus clientes/usuarios¹⁶⁹ a través de la asignación de productos --cuentas, tarjetas "platinum", inversiones, préstamos, seguros, etc.-- y servicios exclusivos --pago directo en cajas rápidas, atención telefónica VIP (*Very Important Person*), etc.--, que operan como un filtro que reduce a un solo paso o etapa la atención telefónica requerida y el acceso a un servicio con *empowerment*. Algunas firmas establecen los mecanismos que permiten esta distinción desde el menú principal del IVR (*Interactive Voice Response*)¹⁷⁰, cuando solicitan la captura del número de cuenta o tarjeta bancaria como llave para enlazarlos con el servicio de atención al cliente "que satisface a los más exigentes". La asistencia técnica que los clientes/usuarios "VIP" reciben no se limita a los recursos y posibilidades del operador, es decir, a aplicar sus conocimientos y capacidades, sino a aplicar los de todas las áreas y niveles jerárquicos de la organización que deban participar para atender debidamente la solicitud del cliente --siempre y cuando se encuentre dentro de lo pactado en el contrato correspondiente--. Lo anterior demuestra que la respuesta a cualquier requerimiento --dentro de los límites que marca el contrato-- es posible, siempre y cuando se garantice el retorno de la inversión.

¹⁶⁹ Por ejemplo, una institución bancaria clasifica a sus clientes en: Personas, Banca VIP, Comercios y Negocios, Empresas, Corporativas.

¹⁷⁰ Mecanismo de contestación automática de las llamadas entrantes que enlaza a los clientes/usuarios con el centro de llamadas o da respuesta a requerimientos de datos e información sencilla.

PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN CENTROS DE LLAMADAS IN BOUND*



*Elaboración propia.

El enunciado de la política de empresa pareciera decir: "prometer no empobrece" que, en términos comunicativos, también podría expresarse como: "escucharte no me cuesta tanto como responderte". Esto es una verdad que especialmente revelan los denominados Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS)¹⁷¹ que firman las empresas/organizaciones-cliente con los CLL que subcontratan (Ver cuadro 3).

CUADRO 3

Tabla de ponderación para la evaluación mensual y trimestral del servicio proporcionado por el (los) proveedor (es)*

INDICADOR	QUÉ MIDE	FÓRMULA	META	PONDERACIÓN
Porcentaje de llamadas abandonadas (mensual)	Total de llamadas no contestadas por el grupo de agentes en el mes	Llamadas abandonadas entre llamadas recibidas por el grupo de agentes durante el mes	Menor ó (sic) igual a 3.0%	10 puntos
Porcentaje de llamadas abandonadas en una hora	Total de llamadas no contestadas por el grupo de agentes en una hora	Llamadas abandonadas entre llamadas recibidas por el grupo de agentes durante una hora	Menor ó (sic) igual a 3.0%	15 puntos
Average speed of answer (ASA)	El tiempo que espera un usuario del canal telefónico antes de que un agente le conteste	Suma del tiempo en espera de todas las llamadas entre el total de llamadas	Menor ó (sic) igual a 15 segundos	5 puntos
El 80% de las llamadas contestadas el grupo de Asesores deben ser en un rango menor a 20 segundos (TSF)	El porcentaje de las llamadas contestadas por el grupo de agentes antes de los 20 segundos	Suma de llamadas atendidas por el grupo de agentes antes de 20 segundos entre el total de llamadas atendidas	mínimo 80% en 20 seg.	15 puntos
Percepción del acreditado sobre la calidad del servicio	Mide la opinión de nuestro usuario acerca del servicio telefónico que se le proporcionó	Promedio de la calificación obtenida de acuerdo a la ponderación	% calificación de los acreditados mínimo 90 %	15 puntos

*INFONAVIT. Bases definitivas licitación abierta sondeo de mercado Núm. 19/GA/09-2611. PP. 37-38.

¹⁷¹ Los ANS son una práctica común en el sector de las TIC y especialmente en la subcontratación de servicios, aunque también se da el caso de ANS entre las áreas internas de una organización.

En ellos es claro el énfasis que se otorga al conjunto de indicadores de desempeño asociados con la *recepción* de las llamadas, más que aquéllos asociados con la *respuesta* a las mismas. Entre estos últimos, la medición se limita la mayor parte de las veces al cumplimiento de los tiempos promedio de llamada por tipo de servicio y la calidad de la atención del Operador telefónico. El cumplimiento de las expectativas del cliente no se evalúa más que de manera muy general mediante la aplicación de encuestas para medir la satisfacción del cliente/usuario: “En una escala del 0 al 10 como en la escuela, ¿cómo [sic] calificaría la calidad del servicio que recibió en INFONATEL?”¹⁷², o “¿qué calificación le daría a la atención recibida?: Marque 1 si fue buena; 2, si fue regular; 3, si fue mala”.

Aún en las situaciones en las cuales el servicio puede significar una mayor inversión de tiempo y esfuerzo para aclarar y resolver casos –como los que se turnan a las mesas de ayuda–, la medición puede restringirse a cuantificar las “aclaraciones atendidas en tiempo y fuera de tiempo”.

3.2 El diálogo telefónico (emisor-mensaje-receptor)¹⁷³

Los CLL¹⁷⁴ son parte de los servicios que apoyan los procesos de negocios de las organizaciones. Se trata de un servicio de carácter transversal¹⁷⁵, presente en o al servicio de una buena parte de los sectores de la economía. Visualizados los CLL como unidades especializadas en la atención al cliente/usuario, éstos son un medio de comunicación. Los contenidos que emiten las organizaciones por intermedio de los CLL, buscan satisfacer tres tipos de necesidades principales de los clientes/usuarios: necesidades de datos e información sencilla, de asistencia técnica especializada, y de registro y gestión de quejas o inconformidades.

¹⁷² INFONAVIT. *Informavit*. México, INFONAVIT (Núm. 13 enero-febrero), 2006. P. 16.

¹⁷³ Debido a la dificultad que entraña analizar de manera aislada los componentes del proceso comunicativo, se decidió abordar en un solo apartado al emisor, mensaje y receptor, teniendo claro el intercambio de roles existente entre ellos y la multiplicidad de mensajes presentes en el diálogo telefónico.

¹⁷⁴ El análisis en el presente trabajo aborda a los centros de llamadas del tipo *in bound* (receptores de llamadas). Los del tipo *outbound* (emisores de llamadas) vinculados con labores de *telemarketing* en buena medida, se han descartado, aunque muchos centros de llamadas integran ambos tipos de servicio.

¹⁷⁵ Los servicios de este tipo se consideran no sustantivos, esto es, no atienden a la esencia del negocio que es en donde se debe centrar la especialización y la inversión para ser competitivos. Por tanto, se trata de servicios que pueden ser subcontratados sin que ello impacte significativamente en el negocio.

Necesidades principales de los clientes/usuarios del Centro de Llamadas*



*Elaboración propia.

3.2.1 Los “receptores-emisores” automáticos

Algunas personas establecen contacto con los CLL para obtener datos o información que no conocen, no recuerdan o que requieren tener de manera actualizada. Gran parte de esos centros tiene establecidos mecanismos para atender de manera diferenciada esas necesidades. Para dar respuesta al requerimiento de datos e información sencilla, ellos recurren a la Respuesta de Voz Interactiva (IVR, por sus siglas en inglés), recurso teleinformático que, de manera automatizada, presenta mensajes pregrabados acordes a la campaña¹⁷⁶ del centro de llamadas, y que convierte texto y caracteres alfanuméricos de bases de datos depositadas en servidores, a formato de voz. El IVR actúa como un “emisor” de mensajes previamente programados a los cuales se accede mediante un menú de tonos que muestra las opciones de consulta de información disponibles. Los mensajes que se transmiten en esta modalidad son sencillos y breves. Las opciones del menú son pocas en cada nivel –no más de 5 generalmente— y se facilita el intercambio de roles. Se utiliza regularmente un lenguaje amable, con pocos tecnicismos o vocablos complicados que conduce al usuario a opciones para la obtención de datos, cifras (como el saldo de una cuenta bancaria) o palabras o frases pregrabadas (por ejemplo, el domicilio de la sucursal de una tienda) (Ver cuadro 4).

¹⁷⁶ Se denomina “campaña” al servicio específico que uno o más centros de llamadas deben suministrar a los clientes/usuarios. Las campañas pueden girar en torno a uno o más productos y servicios, como parte de “campañas promocionales” permanentes, estacionales o temporales, destinadas a satisfacer la demanda de información y productos de la clientela. Con el fin de facilitar la identificación de los servicios y la atención telefónica, se suele asignar a cada campaña un número telefónico diferente. La sofisticación de los productos y servicios a manejar en la campaña, determina la gama y amplitud de éstos a asignar a cada número telefónico. Así encontramos números de “información al consumidor” establecidos por corporativos propietarios de más de una marca de productos (Por ejemplo, el servicio telefónico “HOLA” de The Coca Cola Company), o números para el reporte de fallas en el suministro eléctrico, por ejemplo.

Cuadro 4

Menú IVR*

- A. [USUARIO MARCA NÚMERO TELEFÓNICO DESDE CASA]
- B. [GRABACIÓN] GRACIAS POR LLAMAR A XXXXXX. NUESTRO MENÚ HA CAMBIADO. POR FAVOR, ESCUCHE CON ATENCIÓN. SI SU SOLICITUD ES DEL NÚMERO QUE NOS ESTÁ LLAMANDO, MARQUE 1, DE LO CONTRARIO MARQUE 2.
- C. [USUARIO MARCA 1]
- D. [GRABACIÓN] PARA CONSULTAS DE SALDO, DUDAS SOBRE LA FACTURA Y PAGOS, MARQUE 1; VENTAS Y PORTABILIDAD, MARQUE 2; FALLA EN LA LÍNEA, MARQUE 3. PARA VOLVER A ESCUCHAR EL MENÚ, MARQUE 9.
- E. [USUARIO MARCA 3]
- F. [GRABACIÓN] ESTIMADO CLIENTE, EL NÚMERO QUE DESEA REPORTAR ES:
- G. [ENTRA OTRA GRABACIÓN] XXXXXXXXXX
- H. [REGRESA A PRIMER GRABACIÓN] SI ES CORRECTO, MARQUE 1, DE LO CONTRARIO MARQUE 2
- I. [USUARIO SELECCIONA OPCIÓN 2]
- J. [GRABACIÓN] POR FAVOR MARQUE EL NÚMERO QUE DESEA REPORTAR. DEBEN SER 10 DÍGITOS.
- K. ...

*Con base en menú IVR del Centro de llamadas TELMEX.

En general, hay una comprensión de los mensajes transmitidos a través del IVR debido a que su contenido no rebasa el conocimiento común que el interlocutor adquiere con el uso del producto o servicio que es materia de la comunicación –por ejemplo, el cliente de una compañía telefónica está más familiarizado con vocablos relacionados con el área de las telecomunicaciones (línea, dispositivo, módem, inalámbrico, puerto, teclado, bocina, etc.), ello por el contacto que tiene con instructivos, folletos promocionales, comerciales por televisión, sitios en internet, aparatos, etc.--. Al ser la puerta de entrada al servicio, se procura que el IVR sea accesible y breve. En él hay un intercambio de mensajes, unos grabados y otros emitidos mediante el teclado del teléfono, destinados a obtener y/o recibir datos. También se emplea para dar avisos, advertencias e insertar mensajes promocionales (Ver cuadro 5).

Cuadro 5

Ejemplos de mensajes IVR pregrabados*

TIPO	MENSAJE
AVISO	[GRABACIÓN] LE INFORMAMOS QUE TELÉFONOS DE MÉXICO NO SOLICITA A SUS CLIENTES INFORMACIÓN PERSONAL O CLAVES DE SEGURIDAD. SI USTED RECIBE INFORMACIÓN EN NOMBRE DE NUESTRA EMPRESA LE PEDIMOS IGNORARLA, BORRARLA Y REPORTARLA CON NUESTROS EJECUTIVOS.
PROMOCIONAL	[ENTRA OTRA GRABACIÓN] SI ERES CLIENTE INFÍNITUM, CONÉCTATE A INFÍNITUM MÓVIL CON TU NETBOOK, LAPTOP, CELULAR O CUALQUIER DISPOSITIVO WI-FI EN MÁS DE 140 MIL SITIOS PÚBLICOS COMO AEROPUERTOS Y RESTAURANTES EN MÉXICO Y EL MUNDO CON TU MISMO USUARIO Y CONTRASEÑA DE INFÍNITUM. SI AÚN NO LOS TIENES, SOLICÍTALOS AL EJECUTIVO.

*Mensajes pregrabados del Centro de Llamadas TELMEX.

El IVR ha ganado terreno en el área de suministro de información que involucra procesos humanos menos complejos¹⁷⁷. Se puede decir que esto no es extraño dado el alto nivel de automatización de los procesos relacionados con las telecomunicaciones y otros vinculados con la esfera productiva. Así visto, el IVR es una especie de robot que “actúa” como un emisor sin oídos, el cual forma parte de un proceso de comunicación en el cual el receptor no puede interpelar, interrumpir, objetar, ni emitir sonido alguno esperando una respuesta de su interlocutor. Existe una posibilidad de “retroalimentación” muy limitada cuando, a partir del análisis de las grabaciones de las llamadas de los clientes/usuarios y de los reportes de la operación, el administrador del IVR puede determinar cuáles conceptos de servicio deben formar o dejar de formar parte del menú de opciones del IVR, o identificar por ejemplo, el comportamiento de los clientes durante su atención – cuántos de ellos finalizan el proceso de consulta, cuántos de ellos lo cancelan, etc.--.

Aunque con menor frecuencia, los CLL también emplean el llamado Reconocimiento de Voz, recurso automatizado que “escucha” al cliente/usuario para identificar su requerimiento. En este caso, la voz del cliente, y no la del IVR, se traduce a tonos para elegir opciones de menú cada vez más específicas que lo conduzcan hasta la información por él requerida --el saldo de una cuenta bancaria, un número telefónico, la hora del día, la temperatura en una entidad federativa, etc.--. El Reconocimiento de Voz no sólo pretende hacer más amigable la llamada telefónica, sino ampliar las posibilidades de consulta de información que en el IVR están limitadas por las opciones del menú principal.

El IVR y el reconocimiento de voz son tecnologías acordes a las prácticas del sector de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones. Se ajustan con precisión a la naturaleza de los acuerdos de niveles de servicio: la cuantificación de los mismos¹⁷⁸. También al interés en explotar cualquier veta comercial --es difícil imaginar cuántos datos, multiplicados por \$, proporcionan los IVR en todo el país--, y en facilitar información desarticulada a la sociedad. Los pronósticos apuntan a la automatización de los procesos y, en consecuencia, a fortalecer la presencia de los IVR. De acuerdo con ello, los Operadores Telefónicos se distinguirán de esas máquinas por su capacidad para identificar y resolver problemas en múltiples áreas del quehacer humano.

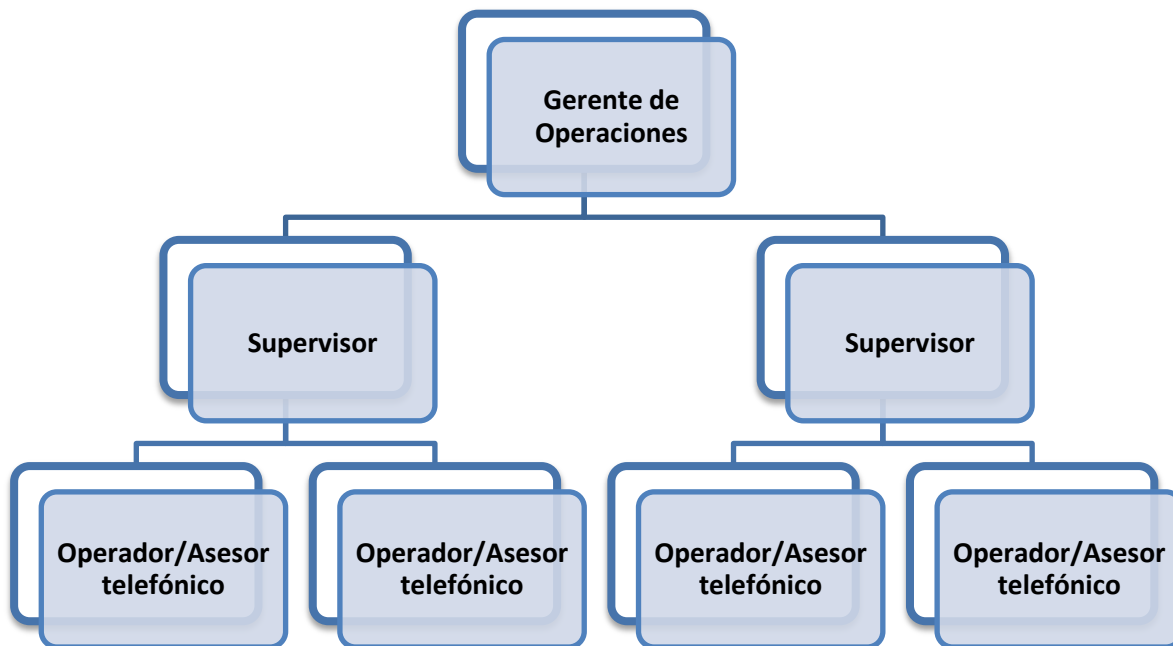
¹⁷⁷ Debido a que con el IVR se tiene la capacidad de atender las 24 horas del día, los 365 días del año, de manera inmediata y simultánea múltiples llamadas, la demanda de esos datos ha disminuido de manera significativa para los Operadores telefónicos “en vivo”.

¹⁷⁸ En el desempeño del IVR, por ejemplo, se miden el total de llamadas por día, el total de llamadas exitosas, el total de llamadas transferidas al CLL, etc.

3.2.2 Los Operadores telefónicos (receptores-emisores¹⁷⁹ no automáticos)

En la cadena de eslabones del proceso de comunicación de los CLL, participan diversos agentes. Dado que la estructura orgánica de esos centros suele ser en general muy esbelta, la mayor parte de ellos cuenta con sólo tres niveles jerárquicos diferentes: los Operadores telefónicos y los Asesores técnicos especializados¹⁸⁰ como personal de primera línea, sus Supervisores y los Gerentes. Los Operadores telefónicos son la base del servicio y son el grupo más numeroso de la organización. Dependiendo del tamaño del CLL, los Gerentes pueden estar a cargo de 2 o más Supervisores.

Esquema de organización del área operativa de un centro de llamadas pequeño*



*Elaboración propia.

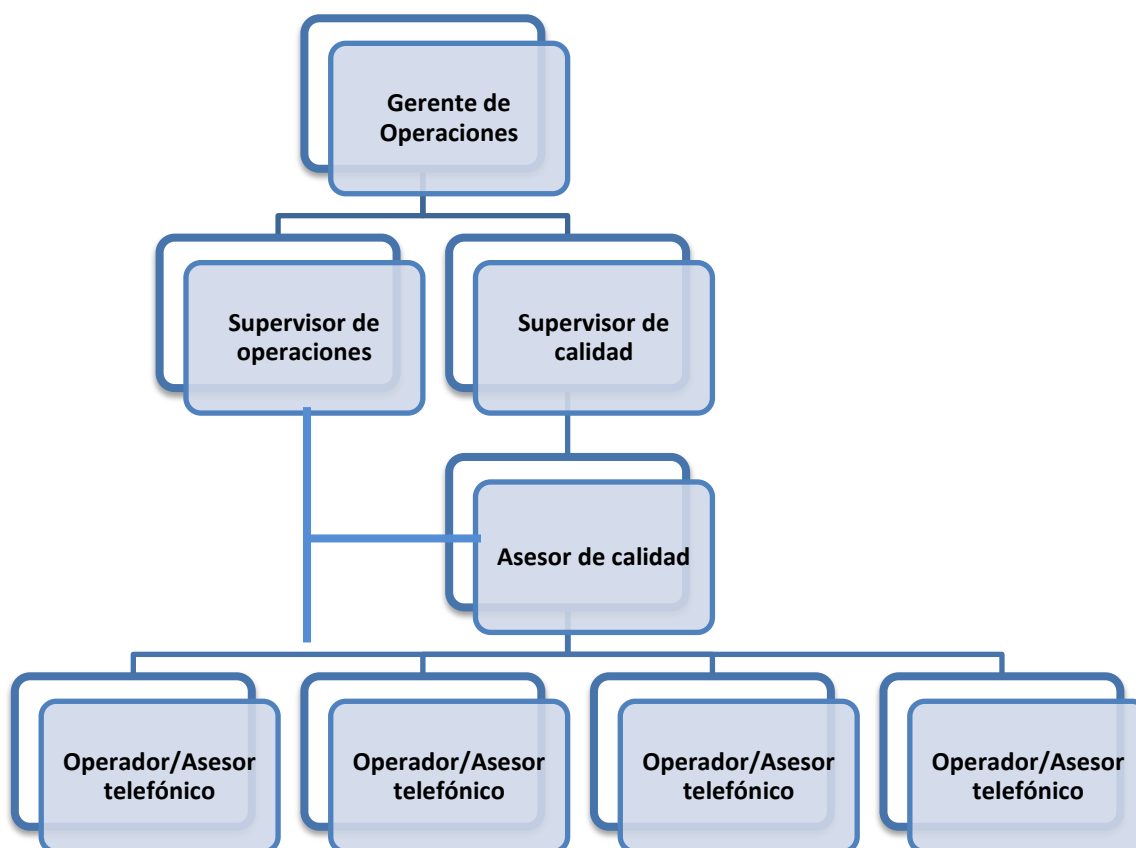
Frecuentemente, los Operadores telefónicos intervienen cuando las opciones de respuesta automatizada del CLL --como la que proporciona el IVR-- no satisfacen o no concuerdan con la necesidad de información de los clientes/usuarios. Es común que, desde el menú de tonos, ellos puedan establecer contacto con un Operador telefónico –

179 Se antepone el vocablo “receptor” al de “emisor” debido a que, en centros de llamadas *in bound*, el Operador /Asesor Telefónico es quien recibe la llamada.

180 Los Asesores técnicos especializados pueden atender el requerimiento conforme “entra” al centro de llamadas o al ser turnado por un Operador telefónico o su Supervisor.

“Si desea hablar con uno de nuestros ejecutivos, espere en la línea”--. Este operador escucha los requerimientos de los clientes y, en el marco de la política establecida, les da respuesta. Cuando escapa a su conocimiento la información solicitada o cuando enfrenta un conflicto con el cliente, el operador suele recurrir a su Supervisor, quien puede orientarle o, incluso, reemplazarlo en esa llamada en particular. En algunos CLL organizacionalmente más complejos, existe la figura del Asesor de calidad que asiste en piso a los Operadores, quedando el Supervisor operativo principalmente a cargo de las tareas administrativas.

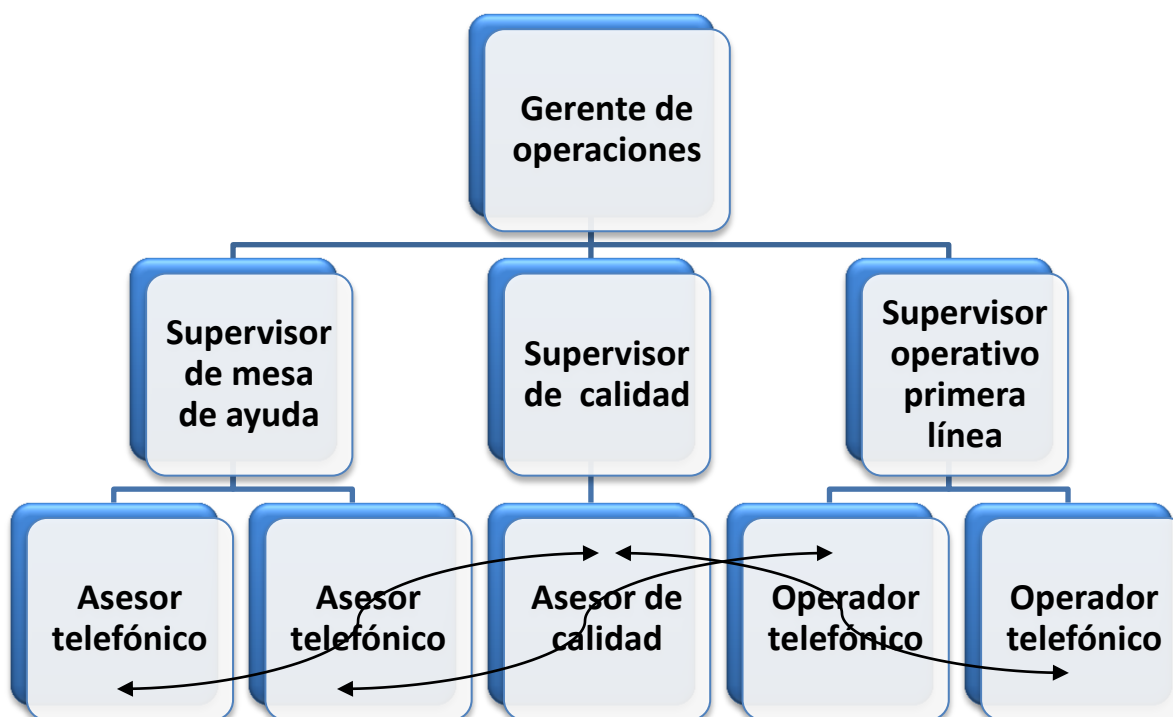
Esquema de organización del área operativa de un centro de llamadas grande*



*Elaboración propia.

El Operador telefónico también puede turnar la llamada, en algunos casos, a la mesa de ayuda (*desk help*), instancia a cargo de las “aclaraciones”. El Operador telefónico, por tanto, forma parte de una estructura jerárquica que se complejiza conforme se incrementa la plantilla de personal de primera línea y la resolución de las demandas de información requiere de un procesamiento ulterior o la intervención de especialistas.

**Esquema de organización del área operativa de un centro de llamadas
con servicios de atención enlazados***



*Elaboración propia.

También se recurre al reparto de las llamadas entre varios CLL –nacionales e internacionales— para distribuir las cargas de trabajo, garantizar que haya quienes las atiendan y restar presión a la supervisión¹⁸¹. Bajo este esquema de colaboración operan algunos *call centers* que suministran información y refieren a los usuarios a los proveedores de servicios adecuados a sus requerimientos. Son servicios de remisión cuya función resulta esencial cuando los proveedores son múltiples y cuando se trata de servicios a prestar en situaciones críticas en las cuales está en riesgo la vida o salud de las personas.

Es frecuente que los Operadores telefónicos de primera línea atiendan requerimientos de datos e información no especializados. Para conducir el diálogo con sus interlocutores y acorde a los estándares, algunos de ellos son dotados con guiones o *scripts* que les

¹⁸¹ Desde luego que la valoración de la rentabilidad del negocio es un factor primordial en la incorporación o apertura de CLL en el mercado global.

proporcionan los textos a emplear para iniciar y finalizar la conversación, formular preguntas y dar respuestas. Aunque estos recursos son eficientes para dar orden al proceso de atención de los clientes/usuarios, su escasa flexibilidad ante la variabilidad del proceso comunicativo, limita su utilidad. Algunas empresas/organizaciones-cliente solicitan su empleo con el propósito de tener mayor control del proceso, aún cuando ello signifique limitar el campo de acción del operador con miras a la satisfacción de las necesidades de los clientes/usuarios. Frecuentemente, optar por ello es una decisión consciente, ya que no es difícil concluir que para satisfacer esas necesidades, se requiere establecer un proceso de comunicación humana complejo, en el cual intervienen múltiples factores de índole emocional, social, cultural..., y cuyo costo no todos están dispuestos a sufragar.

Frecuentemente, los Operadores telefónicos se identifican e identifican a la campaña – marca, producto o servicio— previo a que el cliente/usuario se identifique y dé a conocer su requerimiento. Para ello, los Operadores formulan preguntas del tipo: “¿Con quién tengo el gusto?”, “¿En qué le puedo servir?”, etc.

Aunque no es un estándar, una buena cantidad de Operadores se valen de computadoras para registrar en el “expediente” electrónico del cliente la petición de éste y la solución que se le dio. El expediente o historial es el registro acumulado de la atención que se ha dado a cada cliente. En él aparecen: la fecha, hora y motivo de sus llamados, los documentos que ha entregado o recibido, sus reclamos... todo cuanto el Operador considera es relevante y debe ser compartido con el resto de los Operadores.

El expediente es la memoria del servicio de atención telefónica. Como es comprensible, el mismo contiene información con un alto grado de subjetividad e imprecisión --con mucha dificultad podría un Operador desprenderse de su carga de valores para ponerse en la misma sintonía que sus compañeros en lo que se refiere a la forma como percibe las actitudes de los clientes que atiende--. De la misma manera, es muy difícil imaginar que lo que se registra en ese expediente va a guardar la corrección y precisión debidas cuando el proceso obliga a escribir al tiempo que se sostiene el diálogo telefónico. Por tanto no es de extrañar que por esas diferencias semánticas, de forma, de apreciación, etc., surjan malentendidos –ruidos— en el proceso de comunicación entre los Operadores y entre

éstos y los clientes/usuarios. Si bien existen en el mercado herramientas como el CRM¹⁸² que son adoptadas por los CLL para llevar una gestión de relaciones con los clientes ordenada, su función se restringe al control y manejo de datos e información.

Para precisar el planteamiento de los clientes/usuarios, los Operadores telefónicos suelen formular preguntas. Se les inquiere sobre datos que permiten determinar si son usuarios con derecho a ser atendidos –ello depende de a quiénes vaya dirigida la campaña y de la política de la empresa--, localizar y/o abrir su expediente físico o electrónico, verificar que quien habla es quien dice ser, así como precisar y aclarar el asunto que motiva la llamada. Para ello deben de tomar en cuenta la familiaridad del usuario con el proceso de atención, ya que, aunque parezca obvio, el intercambio de roles es una práctica que se aprende, lo mismo que la forma en que se debe de proporcionar la información numérica y toda aquélla que no sea parte del inventario de signos lingüísticos –por ejemplo: los dígitos de los números telefónicos, las claves bancarias, los códigos postales, el Registro Federal de Causantes, etc., se pronuncian por separado, en tanto que las letras se deletrean y ejemplifican con palabras que inician con ellas para evitar confusiones--.

Los Operadores también deben tener presente el contexto físico ya que no se tiene la misma nitidez en la escucha cuando se está llamando desde un teléfono público situado en un exterior, que cuando se llama desde un aparato ubicado en un espacio interior. Las condiciones económicas deben ser tomadas en cuenta --cuando, por ejemplo, la llamada desde un teléfono público o celular no se realiza a un número gratuito (01-800)--, lo mismo que las de salud, éste, factor decisivo a considerar en servicios que atienden a clientes con crisis emocionales o con daños graves en su estado físico.

Aunque las campañas que operan los CLL regularmente se focalizan en marcas, productos y servicios específicos, la amplitud de las temáticas y el volumen de información a manejar frecuentemente, obliga a que los Operadores telefónicos se apoyen en bancos de datos y sistemas de información durante el diálogo con el cliente/usuario. La precisión, corrección, vigencia y pertinencia –entre otros atributos-- de las respuestas de los Operadores telefónicos depende en mucho de la calidad de la información depositada en ellos y de su funcionalidad. Es decir, la respuesta, en la mayor parte de los casos, se ensambla o construye con lo que se tiene, situación que no es

¹⁸² *Customer Relationship Management*, sistema de información y estrategia de gestión de relaciones con los clientes ampliamente difundida entre las áreas de marketing y similares, incluidos los centros de llamadas.

visible para el usuario y puede ser fuente de insatisfacción y de conflictos con él. El personal de los CLL *in house* o en *outsourcing* tiene mayores posibilidades de contar con un respaldo adecuado en este sentido cuando los bancos de datos que consulta son generados y/o procesados por unidades o áreas especializadas del mismo CLL o de la misma empresa/organización-cliente y cuando su manejo puede ser un factor de riesgo. Los bancos, aseguradoras, fondos administrados por dependencias o entidades gubernamentales, entre otros, cuentan con estructuras organizacionales complejas y procesos que pueden permitir que la información que se maneja en los CLL *in house* o subcontratados por ellos se mantenga dentro de parámetros aceptables en cuanto a su actualización, respaldo y protección. Adicionalmente, es frecuente que cuenten con personal que brinda apoyo a la infraestructura informática (técnicos e ingenieros de soporte informático) y que la alimenta mediante actividades de acopio, captura y verificación de información.

El Operador telefónico trabaja en un espacio multidimensional. Debe prestar atención continua y simultánea a los requerimientos del cliente usuario, a las actitudes de éste que puede captar a través del auricular, y tomar control de las propias. Con el requerimiento en mente y apoyado en un equipo de cómputo debe efectuar la búsqueda de información, la consulta de la misma, su modificación o baja en el sistema, y estructurar el mensaje de respuesta al cliente/usuario a partir de los elementos que él ha decidido son relevantes para ese fin, ello sin olvidar el marco normativo de su labor. Un esquema tal genera un alto estrés debido a que a la presión que ejerce la evaluación de desempeño de los Operadores, se suma la evaluación de los clientes, la presión del tiempo, la falta de control del interlocutor y la competencia por el empleo, entre otros factores, sin considerar las situaciones personales que aquejan a los Operadores.

Dentro de los CLL, se tienen establecidos estándares de calidad que forman parte del marco normativo de esos centros. Durante el diálogo telefónico, el Operador debe sujetarse a ellos. En algunos CLL se establece la obligación de identificar a la empresa/organización a la que pertenece la campaña –aunque esta información también suele proporcionarse desde el IVR--, identificar al Operador telefónico, preguntar si el cliente/usuario tiene algún otro requerimiento de información cuando se le ha dado una respuesta, volverse a identificar antes de finalizar el servicio y agradecer al cliente su llamado. Los Operadores también deben verificar que la solicitud se encuentre dentro de los términos del contrato –cuando éste exista– o dentro de las obligaciones del

proveedor de servicios –por ejemplo, reparar o dar mantenimiento a los equipos siempre que no hayan sido abiertos por personal no autorizado; dar servicio a aparatos que formen parte de la red de distribuidores autorizados, etc.--.

Los Supervisores y los Asesores de calidad retroalimentan a los Operadores teniendo como parámetro los estándares autorizados¹⁸³. Toda iniciativa del Operador que vulnere éstos es observada y sancionada, en su caso¹⁸⁴. Esta situación suele colocar al Operador telefónico entre la espada y la pared debido a que, por una parte, brindar el mejor servicio al cliente o ir más allá puede permitirle obtener una buena calificación de aplicarse la encuesta de satisfacción a ese cliente; y, por la otra, apegarse a la norma, puede restarle puntos con el cliente, pero no con la organización si esa llamada es monitoreada por el área de calidad. Este conflicto se agudiza cuando los Operadores, aún queriendo, no pueden dar una respuesta satisfactoria a sus clientes/usuarios debido a que los estándares, reflejo de la política de empresa, no dan alternativas, como cuando no se autoriza la cancelación de servicios o la devolución de dinero en efectivo. En estos casos, la política de empresa del “callejón sin salida” afecta directamente la capacidad comunicativa del Operador quien actúa como medio de contención de situaciones que pueden salir de control¹⁸⁵, con el consecuente desgaste.

3.2.3 Los Asesores técnicos telefónicos (receptores-emisores especializados no automatizados)

Los clientes/usuarios no sólo demandan datos e información, ellos también solicitan el servicio de asistencia técnica. Éste generalmente es cubierto por personal especializado dedicado a resolver problemas relacionados con uno o varios productos o servicios --por ejemplo, los CLL del tipo *help desk* o *mesa de ayuda* destinados a resolver problemas derivados de la operación de equipos de cómputo y *software*--. En razón de que su operación tiene un costo más elevado --regularmente es atendido por personal con mayor

¹⁸³ Los estándares de calidad buscan resolver el conflicto existente entre las fuerzas centrífugas --representadas por los vendedores y otros representantes de la empresa/organización que generan expectativas--, y las fuerzas centrípetas --representadas por los Operadores telefónicos que deben frenar esos “excesos”, que, al no cumplirse, se traducen en quejas e inconformidades--.

¹⁸⁴ Estudios como el de Alison M. Dean y Al Rainnie sobre los *Frontline Employees*, demuestran que el diálogo que sostiene el Operador Telefónico con el cliente/usuario no busca ni logra el *rapport* necesario para tener una adecuada interacción. Hay casos de excepción como los de servicios de auxilio a personas en situación de crisis o en condiciones especiales (personas discapacitadas, grupos multiétnicos, individuos con problemas de alcoholismo y drogadicción, entre otros).

¹⁸⁵ Recuérdese lo dicho por Durandín, en el sentido de que en crisis la objetividad pierde fuerza, “reactiva recuerdos traumáticos y fantasmas arcaicos”, lo anterior, guardando las proporciones debidas con los casos que él cita.

nivel de cualificación apoyado en tecnología sofisticada--; generalmente el acceso al mismo es controlado. Para ello, las organizaciones establecen diferentes esquemas de acceso a los servicios. Algunas los diferencian por número telefónico --números 01-800 a través de los cuales se da soporte técnico--; otras, a partir de un mismo número telefónico, aprovechan las facilidades de la tecnología IVR para distribuir las llamadas entrantes según el tipo de servicio técnico requerido --“Gracias por llamar a XXXXXX. Asistencia técnica, marque 1; ventas, marque 2; dudas sobre la factura, marque 3; XXXXXX antivirus, marque 4”--. En otros casos --tal y como se expuso en el apartado sobre la política de la empresa/organización--, mediante el número de cuenta o tarjeta, se dirige a los clientes al servicio de asistencia técnica acorde a su estatus. Igualmente se recurre al criterio de los Operadores telefónicos que, en un primer nivel de atención, canalizan a los "ingenieros" o especialistas las llamadas cuyo asunto escapa a su conocimiento y capacidades¹⁸⁶.

El receptor-emisor de los mensajes en las áreas de asistencia técnica frecuentemente se caracteriza por ser un especialista o conocedor de los productos o servicios de la empresa/organización o empresa/organización-cliente. En su mayoría, estos “Asesores” se caracterizan por haber cursado estudios técnicos o profesionales en el área de conocimiento que más se vincula con el trabajo a realizar. Por ejemplo, en áreas de servicio vinculadas con productos de cómputo se prefiere a ingenieros y técnicos en informática y telecomunicaciones; para servicios relacionados con banca y finanzas, se prefiere a administradores, contadores y auditores, ya sea a nivel profesional o técnico. Debido a que la mayor parte de los CLL cuentan con infraestructura informática, cualquiera que sea el área de especialidad, los Asesores deben contar con experiencia en la operación de equipos de cómputo y en la atención a clientes/usuarios. Se valora la capacidad para mantener una comunicación fluida con el cliente/usuario mientras se opera el equipo de cómputo para el registro y la consulta de información en sistemas informáticos, bancos de datos, entre otro *software*.

Las áreas de asistencia técnica o soporte técnico son las destinatarias de gran parte de las llamadas provenientes de clientes/usuarios que no encuentran en el IVR respuestas específicas a sus necesidades, que no saben identificar la naturaleza del problema que los aqueja, o que por su complejidad estiman necesaria la intervención de un especialista.

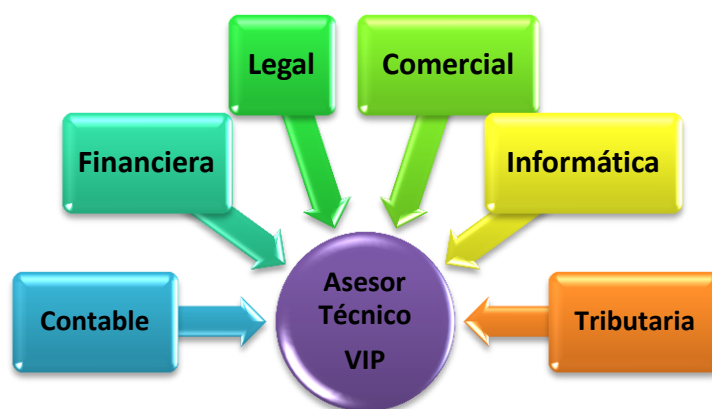
¹⁸⁶ Los Supervisores de esos Operadores telefónicos desempeñan un rol similar en CLL menos especializados o cuando el Operador carece de experiencia o se encuentra en proceso de entrenamiento.

Es claro que los “Asesores” deben enfrentar una amplia gama de situaciones planteadas por un amplio espectro de usuarios, con un común denominador: ser clientes o usuarios de un mismo grupo de productos o servicios. Entre más específicos son éstos y más se parecen, hay una mejor comunicación entre emisor y receptor, ya que el Asesor tiene más posibilidades de acumular experiencia derivado de enfrentar situaciones similares.

Algunos CLL *in house* se valen de la tercería para ampliar su red de atención, con base en acuerdos de nivel de servicio por producto/servicio atendido. La flexibilidad de los contratos que se derivan de este tipo de relación amplía el número de técnicos y profesionales con los que el cliente debe tener contacto, así como la gama de servicios, los cuales pueden brindarse a través del teléfono o en forma presencial --mesas de ayuda (*help desk*), escritorio de ayuda (*desktop help*), soporte técnico a *hardware* vía telefónica y a domicilio, servicios de cobranza en el domicilio y vía correo postal, entre otros--.

Los servicios de asistencia técnica centrados en el estatus del cliente/usuario dificultan la atención de éste, en virtud de la amplitud de materias que el Asesor debe conocer. Es frecuente que los Asesores en estos casos conformen redes informales de ayuda para minimizar este inconveniente. En ellas, de acuerdo a su área de especialidad, los Asesores pueden resolver dudas planteadas por otros o atender, a petición de éstos, a clientes difíciles o “cuentas” con un alto riesgo¹⁸⁷.

Algunas áreas de especialidad de los Asesores telefónicos “VIP”*



*Elaboración propia.

¹⁸⁷ En algunos servicios, los Asesores u Operadores telefónicos pueden conocer, a partir de un número de cuenta o de tarjeta, el volumen máximo de sus transacciones y, en consecuencia, el impacto que una Asesoría deficiente puede tener.

Con un carácter formal, se encuentra la red que integra la propia organización y que debe atender los asuntos de los clientes VIP --*Very Important Person*-- que le plantean los Asesores. El contacto con esa red debe permitir acceder a las instancias jerárquicas establecidas, conforme a las atribuciones asignadas a cada área, de manera que los Asesores tienen en esa estructura un soporte para obtener información, efectuar aclaraciones y llevar a cabo cambios, cuando la situación lo justifique. Los servicios de aclaraciones, en particular, y que pueden suponer efectuar cambios en el estatus de productos o servicios adquiridos, tienen, en general, un mayor margen de maniobra. En servicios del tipo VIP, el facultamiento es una realidad dado que el Asesor puede recurrir a una variedad de instancias para resolver la situación planteada.

3.2.4 Los Supervisores telefónicos (automatizados y no automatizados)

El proceso de comunicación también tiene lugar en la relación que sostienen el Operador y el Asesor telefónicos con sus Supervisores y trabajadores homólogos. En general, en los CLL todos ellos mantienen entre sí un contacto limitado. Lo anterior se debe a las políticas implementadas por las organizaciones y que influyen en sus esquemas de organización y en el uso de los recursos tecnológicos.

Estudios como el realizado por las Universidades de Cornell y de Sheffield¹⁸⁸, muestran el bajo porcentaje de tiempo que los centros de llamadas dedican a promover un contacto positivo entre el personal, particularmente en aquellos orientados a atender el mercado masivo y no uno especializado como el de negocios¹⁸⁹. Muy pocos CLL promueven prácticas de convivencia y de otro tipo para mantener, dentro de lo posible, un ambiente de trabajo agradable. Existen empresas que explotan esta debilidad del mercado, promoviéndose como la organización con “la más baja rotación de personal en la industria”¹⁹⁰.

Algunos CLL crean figuras como la del Asesor de calidad para dar retroalimentación, aunque, en gran medida, limitadas a apoyar al Supervisor cuando el volumen de trabajo

¹⁸⁸ <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf>

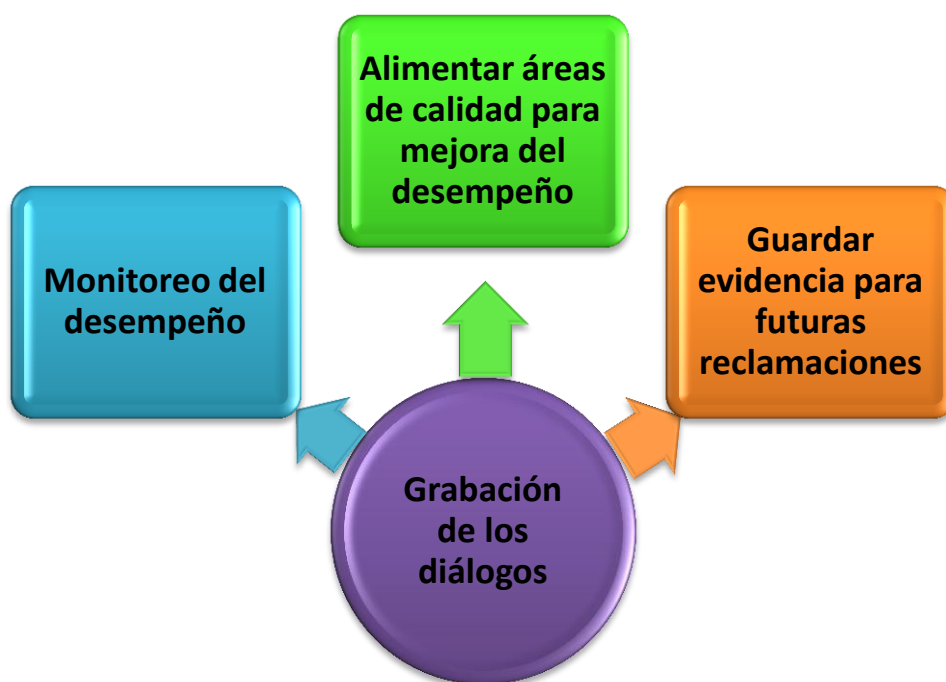
¹⁸⁹ <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf>

¹⁹⁰ “Todos los que trabajamos en Atención Telefónica estamos comprometidos con la empresa y hacemos nuestro trabajo con gusto; prueba de ello es que tenemos la más baja rotación de personal en la industria”, http://www.atenciontelefonica.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=2.

administrativo es cuantioso o cuando la calidad en el servicio es una prioridad, siempre y cuando ello garantice el retorno de la inversión¹⁹¹. Esa Asesoría regularmente se brinda -- cuando existe-- en piso, lo cual es un avance frente al distanciamiento con respecto al Supervisor.

La organización de sesiones para la retroalimentación sistemática también es un recurso escaso, sea o no como parte de dinámicas de trabajo en equipo. Ésta se nutre frecuentemente del análisis que efectúan las áreas de calidad al contenido de los diálogos sostenidos entre el Operador/Asesor telefónico y el cliente/usuario o Supervisor. Para ello, una buena parte de los CLL graba los diálogos telefónicos. Dichas grabaciones --algunas por muestreo y otras al total de las conversaciones-- pueden tener un triple propósito: por una parte, el de medir la calidad del servicio a través de monitorear el desempeño de los trabajadores; por otra, obtener información que permita señalar a éstos los puntos de mejora en la atención al cliente; y, finalmente, tener evidencia del diálogo sostenido por el trabajador con el cliente/usuario en caso de reclamación o de conflicto laboral.

Propósitos principales de la grabación de los diálogos telefónicos*



*Elaboración propia.

¹⁹¹ Éste aspecto se abordó ya en el apartado sobre la Asesoría especializada que se brinda a clientes tipo VIP.

Si bien las grabaciones son una fuente útil de información para la retroalimentación, ellas también son un recurso que se califica como incómodo, aunque pueda tener como finalidad la mejora del trabajo. El Reporte Global sobre Centros de Llamadas antes referido señala respecto de esta actividad de monitoreo: “However, frequent performance monitoring and feedback can signal to employees that management does not trust them to do their job well. And employees often complain that the lack of privacy and constant exposure to management observation increases stress at work. Monitoring systems in *call centers* are one of the more contested areas in the organization of work in *call centers*”¹⁹².

La contratación de personal con carácter temporal es otro factor que limita la comunicación, ya que, como anteriormente se dijo, la atomización que provoca la rotación de personal actúa como un factor inhibitor del compromiso, situando las preocupaciones en la esfera individual más que en la social, es decir, en el “yo” más que en el “nosotros”, en la introversión más que en la comunicación. La política de empresa también promueve este debilitamiento de la comunicación interna al apoyar prácticas que eluden el contacto, como la que se basa en la creencia de que entre menos se consulte al Supervisor es mejor porque ello evidencia un buen desempeño por parte del Operador telefónico¹⁹³.

La política de obtención de la mayor ganancia y su efecto reductor o inhibitor de la comunicación interna también se relaciona con el uso de los medios tecnológicos. Un ejemplo lo tenemos en el llamado Sistema de Distribución Automática de Llamadas (ACD, por sus siglas en inglés), el cual al “encaminar” o dirigir éstas a los teléfonos de los Operadores desocupados o por desocuparse, reduce los tiempos libres para la interacción. Llama la atención la sofisticación de los mecanismos implementados no sólo para ocupar los tiempos libres de trabajadores cuyas líneas telefónicas están desocupadas, sino los de líneas que están por desocuparse. Los sistemas de distribución automática de llamadas de tipo predictivo presionan al operador a no alargar las conversaciones, al poner en la cola otras llamadas, ello en aras de elevar la productividad.

El control del tiempo libre y, por tanto, de la comunicación interna también lo encontramos en los mecanismos establecidos para reducir al mínimo necesario el tiempo que destinan los Operadores y Asesores para recesos (destinados para comer, ir al baño y asistir a las reuniones de seguimiento).

¹⁹² <http://www.ilr.cornell.edu/globalcallcenter/upload/GCC-Intl-Rept-US-Version.pdf>, P.17.

¹⁹³ Un ex Operador telefónico afirmó: “Entre menos intervenga el Supervisor, mejor”.

Gran parte del *software* que controla la operación de los conmutadores telefónicos cuenta con interruptores (botones) que permiten dar aviso inmediato y a distancia al Supervisor y al ACD sobre el momento en que el Operador está abandonando su estación de trabajo, reincorporándose a ella y los segundos o minutos de retraso en que pueda incurrir, en su caso, para efecto de descuentos o ajustes.

Si bien se reconoce la necesidad de la coordinación de esfuerzos, de manera que no se queden clientes “colgados” en la línea (comunicación Operador/Asesor–cliente/usuario), también es innegable la despersonalización y deshumanización que se promueve al dejar la escasa comunicación en “manos” de botones y al expropiar a los trabajadores el más elemental derecho de uso del tiempo que pueden tener: el de satisfacer sus necesidades básicas de vida. El estudio *Offshoring and Working Conditions in Remote Work* recientemente publicado bajo los auspicios de la Organización Internacional del Trabajo, señala en su resumen ejecutivo¹⁹⁴ la conveniencia de permitir a los trabajadores de los *call center* mayor libertad para contrarrestar los “relatively low levels of job discretion (particularly in call centres)”--, entre otros factores que conforman las condiciones generales de trabajo. Al respecto, el resumen ejecutivo de ese estudio propone “a redesign of work processes, especially in call centres, in order to allow BPO employees more discretion to make use of their often considerable qualifications [...]”¹⁹⁵.

La comunicación interna es una necesidad para la organización sólo en la medida –cuantía– en que hace posible el cumplimiento del acuerdo de nivel de servicio comprometido. No obstante, resulta paradójico que, como dice el slogan --y con mucho más sentido, tratándose de CLL–, debiendo ser éstos “la voz de las empresas”¹⁹⁶, se centre la política en reducir o evitar la comunicación interna que, al final de cuentas, forma también parte de la esencia del servicio.

3.3 El medio o canal

Los CLL reciben los llamados de clientes/usuarios que, con conocimiento de los servicios de información del CLL. Frecuentemente, ellos recurren al centro de llamadas cuando a través de algún medio familiar y cercano no obtuvieron la información requerida o no

¹⁹⁴ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/genericdocument/wcms_141336.pdf

¹⁹⁵ http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/genericdocument/wcms_141336.pdf

¹⁹⁶ Slogan del Consejo de la Comunicación.

lograron resolver el problema que les aquejaba. La publicidad que las empresas envían a sus clientes o transmiten a través de medios como la televisión, la radio y el internet, forma parte del bagaje que aspira a dar respuesta a las dudas. Si éstas prevalecen, la vía telefónica es una opción de varias. Elegirla depende de algunos factores: uno principal es la falta de respuesta al problema por parte de los otros medios.

El carácter masivo de la publicidad impresa y de los mensajes promocionales a través de la televisión y la radio, dificulta que estos medios cubran necesidades puntuales de información. Otro medio con buenas perspectivas es el Internet. No obstante, para aspectos muy particulares, en los cuales suelen circunscribirse las dudas y problemas de los clientes/usuarios, es poco útil su información. Las limitaciones que la conocida “usabilidad” impone a su funcionalidad, en parte lo explican. Adicionalmente, para que esa información pueda ser consultada de manera eficiente, se requiere de un mínimo de cultura informática, la cual es inexistente en amplios segmentos de la sociedad.

Si bien el teléfono padece el mismo problema, no lo tiene en la misma proporción. La popularidad del teléfono, la disponibilidad de aparatos telefónicos públicos, las tarjetas de prepago, el surgimiento de la telefonía celular y, sobre todo, los números del tipo 01-800, le dan mayores perspectivas al teléfono en esta materia.

Para establecer contacto con un centro de llamadas es necesario contar con un mínimo de experiencia en el manejo del protocolo de comunicación: saber identificar un tono de llamado y diferenciarlo de un tono de ocupado, esperar a que le dé “entrada” el receptor-emisor automatizado, cuando éste sea quien conteste, o el Operador/Asesor telefónico. Identificar un corte de línea de una salida temporal --como cuando los Operadores/Asesores telefónicos informan al cliente que van a consultar a su Supervisor y ello implicará una espera en el teléfono—y saber si el aparato es un teléfono de tonos o no.

En los CLL *in bound* o que reciben llamadas, el principal medio de comunicación es el teléfono. En la mayor parte de esos centros, su variante, el conmutador telefónico, no implica una diferencia significativa en términos de la función que cubre ese aparato, considerando las nuevas tecnologías incorporadas a los teléfonos estándar como son el visualizador de números telefónicos de llamadas entrantes, perdidas y salientes; la llamada en espera, la comunicación simultánea con una o dos personas, el buzón de voz, el “mute”, el altavoz, etc. La diferencia estriba, básicamente, en las funciones que

permiten mostrar en la pantalla del aparato diversos datos destinados a retroalimentar al Operador/Asesor y registrar las operaciones que se realizan con él.

Dada la naturaleza del medio de comunicación, el trabajador inicia un diálogo con el cliente/usuario de tipo bidireccional, durante el cual existe un intercambio de información dirigido por las preguntas que formulan las partes en atención a sus intereses. Dado el carácter cuasi masivo del teléfono como medio de comunicación, la mayor parte de los interlocutores “actúa” atendiendo sin dificultad a los códigos establecidos para este tipo de comunicación: el emisor habla, el receptor escucha; el emisor cuenta con autoridad para formular preguntas, el receptor con la opción de dadas respuesta; el emisor habla en un lenguaje técnico accesible al receptor, éste, por su parte, se encuentra familiarizado con el lenguaje técnico básico del servicio, el cual adquiere mediante el uso del servicio mismo, la lectura de manuales, guías, materiales promocionales, etc. Como se puede observar, la publicidad impresa y a través de los medios masivos tiene varias funciones adicionales a la venta de bienes y servicios.

La escucha y el análisis del diálogo telefónico permite identificar la forma como los participantes enfrentan las limitaciones que la distancia física les impone: tapando la bocina del aparato o elevando la voz para escuchar mejor a su interlocutor; deletreando, pronunciando de manera pausada o repitiendo el mensaje para garantizar su escucha; evitando, en ocasiones, el “tuteo” a personas cuando se tiene duda sobre su edad, etc., utilizando frases que expresan amabilidad a falta de poder mostrar gestos o ademanes frente al interlocutor, efectuando aclaraciones para legitimar el diálogo, etc.

La comunicación a través del teléfono obliga a que los interlocutores se esfuercen por emitir mensajes breves y claros. Esta característica está aún más presente en conversaciones entre personas que no se conocen. La conversación en tiempo real que ellos llevan a cabo está sujeta a errores e imprecisiones por la rapidez con que éstos intercambian los mensajes. A diferencia de otros medios, como el correo electrónico, el teléfono demanda una respuesta inmediata a cada mensaje, lo cual puede generar angustia entre quienes deben dar esas respuestas. Ese temor puede ser mayor cuando el CLL determina como un estándar de calidad la satisfacción de los requerimientos “a la primera”.

Diálogo telefónico con cliente/usuario de servicios de telecomunicaciones*

- [OPERADOR] BUENOS TARDES, BIENVENIDO A XXXXXXXXXX. LE ATIENDE XXXXXX XXXXX. ¿CON QUIÉN TENGO EL GUSTO?
- [USUARIO] CON XXXXXXX XXXXX, SEÑORITA.
- [OPERADOR] XXXXXX, ¿ME PODRÍA PROPORCIONAR SU NÚMERO DE TELÉFONO CON CLAVE LADA POR FAVOR?
- [USUARIO] ES #####
- [OPERADOR] SÍ
- [USUARIO] ##
- [OPERADOR] SÍ
- [USUARIO] ##
- [OPERADOR] SÍ
- [USUARIO] ##. EL NÚMERO ESTÁ A NOMBRE DE MI HERMANA XXXX XXXXXXX XXXXX XXXXXX.
- [OPERADOR] MUCHÍSIMAS GRACIAS, XXXXXXX, ¿EN QUÉ LE PUEDO AYUDAR?
- [USUARIO] MI HERMANA ACABA DE ADQUIRIR UN PAQUETE DE INTERNET MÓVIL INALÁMBRICO.
- [OPERADOR] ¿SÍ?
- [USUARIO] LA COMPUTADORA QUE ELLA TIENE NO TIENE TARJETA DE INTERNET INALÁMBRICO. SIN EMBARGO MI NETBOOK SÍ LO TIENE. ¿CÓMO PUEDO HACER PARA CONECTARME O UTILIZAR AL MODEM DE MI HERMANA?
- [OPERADOR] CLARO QUE SÍ. ¿SE ENCUENTRA USTED EN EL DOMICILIO DE ELLA?
- [USUARIO] SÍ
- [OPERADOR] OK. LE VOY A PEDIR UN FAVOR. NADA MÁS, XXXXXXX, ¿DE CASUALIDAD TENDRÁ USTED ALGÚN CORREO ELECTRÓNICO QUE ME PUEDA PROPORCIONAR?
- [USUARIO] CLARO QUE SÍ. ES XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, ASÍ CON MINÚSCULAS TODAS, @
- [OPERADOR] SÍ
- [USUARIO] XXXXXXX
- [OPERADOR] SÍ
- [USUARIO] PUNTO COM
- [OPERADOR] SÍ
- [USUARIO] PUNTO MX.
- [OPERADOR] MUCHÍSIMAS GRACIAS. ¿ME PODRÍA INDICAR, SI NO ES MUCHA MOLESTIA, CON QUÉ MODELO DE MÓDEM ESTÁ TRABAJANDO?
- [USUARIO] ¿DÓNDE PUEDO CONSULTAR ESO? TENGO AQUÍ LA CAJITA O TENEMOS AQUÍ LA CAJITA CON LOS...
- [OPERADOR] SÍ. EN LA PARTE DE ATRÁS, CON MUCHO CUIDADO, DONDE ESTÁN LAS ETIQUETAS SE PUEDE VERIFICAR EL MODELO.
- [USUARIO] ¿EN LA PARTE DE ATRÁS DE LA CAJITA? A VER. DICE AQUÍ NÚMERO SERIAL. ¿ES AHÍ DONDE VIENE ALGO?
- [OPERADOR] NO. MÁS ARRIBA VIENE LO QUE ES EL MODELO. ¿DE QUÉ COLOR ES EL MODEM?
- [USUARIO] EL MODEM ES BLANCO. AH, AQUÍ DICE. AH, DICE AQUÍ. EL MODELO ES ##### Ó X.

El teléfono es el medio a través del cual los participantes en el proceso de comunicación intercambian mensajes. Tal y como se expresó, el teclado del teléfono continúa siendo un “traductor” de las elecciones y datos de los emisores-receptores al lenguaje de tonos con que opera el IVR. Así también, la bocina ahora se desempeña como el medio que presenta los mensajes del emisor-receptor para que la Respuesta Automática de Voz

seleccione del inventario de menús el que mejor se adecue a las expectativas del cliente/usuario. En el intercambio de mensajes de persona a persona, el teléfono no ha dejado de ser el soporte para la escucha de los mensajes y su verbalización.

Por otra parte, el teléfono continúa formando parte de la actual oferta de infraestructura de telecomunicaciones y *software* para el mundo global. Los centros de llamadas han resuelto ya la dificultad del enlace y el enrutamiento de llamadas. Ahora es posible, con base en las estadísticas de desempeño de cada CLL, asignar a CLL situados en varios países del orbe cantidades controladas de llamadas, “encaminarlas” a Operadores/Asesores con habilidades adecuadas a ellas y desviarlas a otros CLL en función del tamaño de la cola, entre otras posibilidades tecnológicas. El teléfono también, para algunos, ha dejado de ser el aparato tradicional, de “carne y hueso”. Particularmente, en los CLL, su conexión con los equipos de cómputo, hace posible operar la línea desde éstos últimos e integrar a los bancos de datos el conjunto de la información que se captura con la llamada: número telefónico, duración de la llamada, cantidad de llamadas, llamadas a número equivocado, además de programar con tiempo llamadas desde una agenda.

CONCLUSIONES

La revolución tecnológica y la globalización de los mercados no sólo han incrementado el aprecio por la información en todos los niveles –nacional e internacional, local y regional–, sino que también han complejizado el proceso que se sigue para hacerla llegar a los interesados. Cada día más empresas tienen a su servicio, tanto áreas dotadas con servidores, bancos de datos, equipos de cómputo, escáneres, *software* etc., conectados en red y a redes internacionales para generar, respaldar, resguardar información, como personal especializado en el manejo de esa infraestructura y en los aspectos relacionados con la confección y entrega de esa información.

Los centros de llamadas se han convertido en unidades especializadas en la entrega de información oral a través del teléfono. Ellos fungen como un medio de enlace entre las empresas/organizaciones y los clientes/usuarios. Para cumplir con su función, los centros de llamadas hacen uso de infraestructura compleja y herramientas administrativas sofisticadas con la capacidad de controlar hasta el último segundo y centavo que invierten para mantener la rentabilidad del negocio. En efecto, estas unidades de negocio trabajan minimizando los costos y aprovechando al máximo los recursos disponibles para garantizar el retorno de la inversión dentro del margen de actuación que la política de empresa les concede. De lo anterior se desprende un hecho: la “entrega” de información oral por teléfono tiene fines y límites que se reflejan en el proceso de comunicación que se establece con el cliente/usuario.

Para atender a su clientela, los centros de llamadas siguen un proceso que no sólo no pone obstáculos a la entrada de llamadas –es decir a los mensajes de los emisores–, sino que hace lo posible por captarlas: introduce mensajes y música para hacer menos desagradable la espera de los usuarios en la cola, multiplica las troncales y distribuye las llamadas de manera uniforme entre los Operadores telefónicos para evitar que se agolpen en una sola de ellas, habilita recursos automatizados como el IVR para proporcionar a los clientes u obtener de ellos datos en forma ágil, introduce funciones para que las máquinas busquen la información solicitada y la proporcionen emulando la voz humana; recurren a otros centros de llamadas, incluso extra-fronteras, para distribuir la carga de llamadas, distribuyen de la manera más eficiente posible las tareas entre el personal para mantener al mínimo la cola de llamadas, abren turnos nocturnos y modifican los horarios del personal para garantizar la cobertura de la demanda de atención proveniente de áreas

geográficas con una diferencia horaria; buscan personal, incluso en otras latitudes, para responder a los usuarios en la lengua que ellos dominan, procuran el trato amable a los clientes controlando el volumen, tono, e intención de la voz de sus interlocutores... En suma, los centros de llamadas procuran eliminar las barreras de entrada a las llamadas, y se afanan en llevar un control de ello mediante los Acuerdos de Nivel de Servicio.

Como se pudo constatar, casi todos los clientes/usuarios tienen la posibilidad de entrar con un mínimo de demora al circuito de la comunicación, es decir, al espacio en el cual es posible recibir una respuesta de su interlocutor --automático o no automático--. Ello es posible porque por cada llamada entrante, el centro de llamadas recibe un pago¹⁹⁷. Sin embargo, no todos los que entran a ese circuito salen con una respuesta, y, aún más, con una respuesta que satisfaga sus requerimientos¹⁹⁸. En otras palabras, no en todos los casos se completa el circuito que hace posible la comunicación. Esto es porque los CLL atienden las solicitudes de los clientes/usuarios en términos de los límites establecidos por la política de empresa --en manos de las empresas/organizaciones cliente que los contratan o a las que ellos pertenecen--: ella fija tiempos máximos de respuesta a las llamadas para reducir la cola, aunque ello no siempre permita hacer y decir lo necesario para atender las peticiones; establece el máximo de personal a contratar para cubrir la demanda, aún cuando ello represente reducir el tiempo destinado a atender a cada cliente; sujeta a los altibajos de la demanda la contratación de personal, aún cuando ello suponga brindar un servicio a cargo de personas poco motivadas; segmenta a sus clientes con base en el valor de sus transacciones y su contribución a la rentabilidad del negocio, aún cuando ello suponga dar respuesta --satisfactoria o no-- sólo a algunos. Si bien esa política no es la misma en todos los CLL, en tanto negocios inscritos en un mercado competitivo, es claro que muchos de ellos la comparten en esencia.

El proceso de comunicación en los CLL puede presentar características diferentes según el tipo de requerimiento y valor del cliente/usuario. Entre menos impacto negativo tenga el requerimiento en la rentabilidad del negocio --incluido el trabajo implicado en su respuesta--, habrá respuesta y ésta podrá ser más inmediata. Por el contrario, el proceso de la comunicación se amplía y complica derivado de la necesidad de consulta a otras fuentes, de la obtención de autorizaciones, de la coordinación de esfuerzos, de la

¹⁹⁷ El pago puede ser en moneda, o --como es el caso de algunos CLL de dependencias del gobierno-- mostrando, con las llamadas efectuadas, que el servicio es útil y, por tanto, debe continuar recibiendo financiamiento.

¹⁹⁸ Aquí cabe aclarar que una respuesta existe aún cuando ésta sea negativa para el cliente/usuario. Es decir, hay respuesta aún cuando ésta no guste.

modificación a cifras, etc. Hacer converger estas medidas suele tener un alto costo que la política de empresa tiene reservado sólo para los casos en que se garantiza el retorno de la inversión. Aquéllos que no lo garantizan, enfrentan acciones de disuasión, derivación, aplazamiento y del tipo “callejón sin salida”, las cuales evitan la respuesta y, en consecuencia, la comunicación.

Como se vio, la tecnología desempeña un papel crucial en el funcionamiento de los CLL. Ella es la que, finalmente, a través del teléfono hace posible el contacto verbal humano, “adaptándose” cada vez más a las posibilidades, necesidades y condiciones de las personas. También, ella ha contribuido a elevar exponencialmente la cantidad de datos que a través del teléfono es posible consultar sin la intervención de las personas. No obstante, aún continúa muy lejos de ocupar el lugar que los Operadores telefónicos tienen en la atención a los usuarios, sobre todo por lo que hace a las capacidades esencialmente humanas y a los principios y valores que rigen su conducta.

Los Operadores telefónicos, entre otro personal, participan en un proceso muy controlado y estresante. Se coincide en la necesidad de que las condiciones de esa participación se modifiquen para mejorar la comunicación de los CLL con sus clientes/usuarios. En ese sentido, así como la norma establece que las habitaciones con más de X metros cuadrados deben contar, al menos, con una ventana, porque —y eso no lo dice la norma, pero se infiere— a un espacio así, sin ventana, se le puede calificar de infrahumano; así también se debe delimitar el espacio temporal que debe mediar entre una llamada y otra, un turno y otro, una jornada y otra, para no calificarlo como infrahumano. La necesidad de la ventana deriva de la necesidad de luz y aire para un espacio que ha de ser habitado o frecuentado por personas. La necesidad de tiempo entre llamadas deriva, por su parte, de la necesidad de que el Operador/Asesor telefónico disfrute de un descanso mental y físico en respuesta a la alta demanda de concentración y grado de estrés.

Asimismo, para hacer posible la comunicación, es importante que las empresas/organizaciones reconozcan que los problemas que aquejan a sus clientes/usuarios son su responsabilidad y darles solución es una exigencia que “no tiene precio”. Si ellas deciden atenderlos a través de un CLL, deben tener presente que ellos forman parte de procesos complejos en donde la empresa/organización no es una entidad aparte, sino parte de él. Es necesario obligar a esa corresponsabilidad. De otra manera, cualquier nuevo negocio puede ser jugoso.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ABBAGNANO**, Nicola. Diccionario de Filosofía. México, FCE, 1963. 1206 páginas.
2. **ALADRO VICO**, Eva. Teoría de la Información y la comunicación efectiva. España, Fragua, 1999. 238 páginas.
3. **ANDERSON**, Kristin y **KERR**, Carol. CRM® para directivos. España, McGraw Hill/Interamericana de España, 2003. 187 páginas.
4. **CASTRO**, Ixchel y **MORENO**, Luz Zareth. El modelo comunicativo. Teóricos y teorías relevantes. México, Trillas-Universidad Latina de América, 2006. 165 páginas.
5. **CAZARES HERNÁNDEZ**, Laura, et al. Técnicas actuales de investigación documental. México, Trillas-UAM, 1990. 190 páginas.
6. **CHARAUDEAU**, Patrick. El discurso de la información. La construcción del espejo social. España, Gedisa (Colección: El mamífero parlante), 2003. 303 páginas.
7. **CLEVELAND**, Brad y **MAYBEN**, Julia. Administración de Centros de Llamadas a toda marcha. Estados Unidos, *Call Center Press*, 1999. 279 páginas.
8. **DE LA PEÑA**, José. Historias de las telecomunicaciones. España, Ariel, 2003. 283 páginas.
9. **DORAL**, Alba. El teletrabajo moderno. España, Pearson Educación (Serie: Ono), 2004. 175 páginas.
10. **DURANDIN**, Guy. La información, la desinformación y la realidad. España, Paidós, 1995. 251 páginas.
11. **FUENTES**, Alberto. Tecnología y ciencia. Arquetipo Grupo Editorial. 2004. 360 páginas.
12. **GALINDO**, Carmen, et al. Manual de redacción e investigación; guía para el estudiante y el profesionalista. México, Grijalbo, 1997. Reimpresión: 2002. 365 páginas.
13. **GARCÍA-PELAYO Y GROSS**, Ramón. Larousse. Diccionario básico de la lengua española. México, Ediciones Larousse, 1ª. Edición. 1984. 639 páginas.
14. **GARZA MERCADO**, Ario. Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales. México, El Colegio de México, 2002. 187 páginas.
15. **GONZÁLEZ REYNA**, Susana. Manual de redacción e investigación documental. México, Trillas, 1990. 204 páginas.
16. **INEGI**. Programa Estratégico del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica. Versión de Consulta. (Anteproyecto). México, INEGI, 2009.
17. **INFONAVIT**. Informavit. México, INFONAVIT (Núm. 13 enero-febrero), 2006.
18. **KATZ**, Raúl. El papel de las tic en el desarrollo. Propuesta de América Latina a los

- retos económicos actuales. España, Editorial Ariel (Colección Fundación Telefónica), 2009. 200 páginas.
19. **LAZAR**, Judith. La ciencia de la comunicación. México, Publicaciones Cruz O (Serie: ¿Qué sé?), 1995. 116 páginas.
 20. **MALETZKE**, Gerhard. Psicología de la Comunicación Social. Época, 1976. 367 páginas.
 21. **MATTELART**, Armand. La comunicación-mundo. Historia de las ideas y de las estrategias. México, Siglo XXI Editores, 2003. 354 páginas.
 22. **MEJÍA REYES**, Pablo. Dinámica y estructura de la industria de las tecnologías de la información en México. México, El Colegio Mexiquense (Economía, sociedad y territorio, enero-junio, vol. II, número 7), 2000. 532 páginas.
 23. **MONTANER**, Pedro y **MOYANO**, Rafael. ¿Cómo nos comunicamos?: del gesto a la telemática. España, Alhambra, 1995. 176 páginas.
 24. **O'SULLIVAN**, Tim, et al. Conceptos clave en comunicación y estudios culturales. Argentina, Amorrortu Editores, 1995. 374 páginas.
 25. **OSEGUERA**, Eva Lidia. Taller de Lectura y Redacción I. México, Publicaciones Cultural, 1999. 259 páginas.
 26. **PAOLI BOLIO**, José Francisco. Comunicación e Información. México, Trillas, 138 páginas.
 27. **PARDINAS**, Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. México, Siglo XXI, 2002. 248 páginas.
 28. **PASCUAL FORONDA**, Eladio y **ECHAVE DÍAZ**, Regino. Coordinadores. Larousse. Diccionario Esencial de la Lengua Española. México, Larousse Editorial, 1ª. Edición. 1994. 727 páginas.
 29. **PFÄNDER**, Stefan y **WAGNER**, Jörg. La des/comunicación y sus re/medios. Argentina, La Crujía, 2008. 176 páginas.
 30. **ROJAS SORIANO**, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México, Plaza y Valdés, 1999. 439 páginas.
 31. **SHOEMAKER**, J. Pamela y **REESE**, Stephen D. La mediatización del mensaje. Teorías de las influencias de los medios de comunicación. México, Diana, 1994. 280 páginas.
 32. **WEIL**, Pascale. La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. España, Paidós Ibérica (Paidós Comunicación, Núm. 51), 2003. 240 páginas.