

# El Marketing interno y la Calidad de Servicio de los Call Center en las instituciones bancarias de Barranquilla

## Internal Marketing and Service Quality in Call Centers of the institutions Bank of Barranquilla

### Cómo referenciar este artículo:

Simancas T. (2012). El Marketing interno y la Calidad de Servicio de los Call Center en las instituciones bancarias de Barranquilla. *Ad-Gnosis*, 15-37.

Ricardo Simancas Trujillo \*  
rasimancas@coruniamericana.edu.co

### Resumen

El objetivo del presente artículo surgió de la inquietud por analizar cómo es la calidad del servicio y el marketing interno en los centros de atención telefónica, denominados Call Center, que prestan servicios a los bancos de la ciudad de Barranquilla. Se pretendió determinar la correlación de ambas variables en la eficiencia y efectividad de estos procesos y su impacto en la satisfacción de los clientes de los bancos relacionados en el estudio. La metodología utilizada para el estudio fue, por un lado, de tipo descriptiva transversal, en tanto se realizó en diferentes momentos de la actividad de las empresas objeto del análisis; y documental bibliográfica, considerando la hermenéutica para el análisis de contenido y líneas teóricas propuestas.

### Palabras clave

Marketing interno, call center, contac center, cliente interno.

### Abstract

The aim of this article arose from the concern by analyzing how service quality and internal marketing in call centers, serving banks Barranquilla. It sought to determine the correlation of both variables in the efficiency and effectiveness of these processes and their impact on customer satisfaction related banks in the study. The methodology used for the study was, first, a descriptive cross, as was done at different times of the activity of the companies being analyzed, and documentary literature, considering hermeneutics for content analysis and theoretical lines proposed.

### Key words

Internal marketing, call center, contact center, internal customer.

### Introducción

Los bancos son instituciones financieras que basan su actividad principal en la captación de fondos del público exigibles a la vista y a corto plazo, con el objeto de realizar operaciones de crédito cuyo ciclo de evolución es de corta duración. Sus operaciones esenciales son el depósito, el préstamo y el descuento, es decir, concentran el dinero y el ahorro disponible en el mercado para distribuirlos entre las actividades económicas de rápida evolución. Sin embargo, para estas organizaciones la efectividad de

las relaciones que se establecen con sus clientes depende en forma proporcional con aquellas logradas entre los empleados de la misma, es decir que se demanda de una relación positiva entre los superiores y los subordinados para estar orientados en el logro del colectivo hacia el cual se dirigen en el mercado.

Por lo tanto, en el sector bancario, así como en otros de servicios, es la empresa la responsable de la calidad de las relaciones externas como internas, por ello pueden considerar como una de las herramientas más acordes a esta necesidad al

\*Docente Investigador en Corporación universitaria Americana. Magíster en Gerencia de Mercadeo. Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico.

Artículo recibido: Septiembre 16/2011. Aceptado: Febrero 28/2012.

marketing interno, facilitando de esta manera una gestión efectiva.

Tal como lo plantea Mapcal (2008), cuando se vincula y coordina la gestión del personal con las actividades de marketing que realiza la empresa hacia el exterior de la organización se logra conocer y comprender mejor el mercado interno y se puede adecuar con mayor precisión a las exigencias del mercado interno.

Por tanto, esto plantea un interesante reto a las instituciones del sector bancario debido a que según el criterio del citado autor, en la gestión del personal debe estar considerada esta perspectiva de posibles resultados para la empresa, pero es vital una disposición y reglamentación el cual solidifique el compromiso de conocer y comprender ese colectivo interno.

## 1. Concepto de marketing interno

Según Kotler (2005), marketing “es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo, y obtener así una utilidad. El marketing identifica las necesidades y los deseos insatisfechos; define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad; determina con precisión cuáles segmentos puede atender mejor la compañía; y diseña y promueve los productos y servicios apropiados”.

Por su parte, Stanton, Etzel y Walker (2007) plantean que el marketing hace hincapié en la orientación del cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización. En ese sentido, McCarthy y Perrault (2001) refieren que el concepto de marketing contiene tres ideas fundamentales: la satisfacción del cliente (de al cliente lo que necesita), el esfuerzo global de la organización (todos los directivos trabajan en equipo) y el beneficio como objetivo (satisfacer a los clientes para que continúen disponiendo de su dinero por la supervivencia y éxito de la empresa).

Sin embargo, este es un concepto que ha evolucionado de manera sorprendente hasta consolidarse en diversas apreciaciones, siendo una de ellas el Marketing Interno, del cual los autores han establecido diversidad de conceptos los cua-

les para los propósitos del presente estudio, resultan convenientes presentar y discutir.

Según Zeithaml y Bitner (2002), el marketing interno es descrito como la etapa esencial, ya que a través de este se cumplen finalmente las promesas efectuadas por la empresa. El personal de la empresa es quien finalmente debe ejecutar las tareas necesarias para atender los requerimientos del cliente y satisfacer sus necesidades de la forma más efectiva. Para el marketing interno se hace necesario aplicar estrategias que permitan contar con personal capacitado, herramientas internas apropiadas que faciliten la tarea de los empleados y aumenten su productividad. Además de esto, es necesario un sistema de reconocimiento que motive al empleado a dar lo mejor de sí en sus actividades laborales en función de la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por su parte, Beckwith (2005) define al marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores “cliente-internos” que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

En el caso de Guillen (2003), este considera que el marketing interno son todas aquellas acciones que llevan a conseguir empleados satisfechos, orgullosos de colaborar con la empresa, amantes de la calidad. Para este autor, los empleados son los clientes más importantes para la dirección o gerencia, en especial para aquellas empresas en las cuales la calidad de los productos o servicios depende del empleado.

A los fines del presente estudio, y disponiendo de los criterios de Zeithaml y Bitner (2002), Beckwith (2005) y Guillen (2003), es posible considerar que el marketing interno es una acción de orden empresarial la cual busca facilitar al colectivo de los empleados la información pertinente para lograr en estos el compromiso hacia el logro de los objetivos bajo un clima armónico.

Una vez revisados los criterios de los autores dispuestos en este aspecto, se tiene que la consideración del investigador permitió seleccionar

al postulado de Zeithaml y Bitner (2002), por presentar un amplio criterio útil al propósito del estudio, donde se detalla claramente el papel del empleado y el cumplimiento de sus actividades. Así mismo, el investigador plantea como una interpretación sobre el concepto de marketing interno, que se trata de un esfuerzo debidamente planificado para lograr que el personal pueda cumplir con sus funciones bajo una actitud de compromiso con la empresa.

Así mismo, González et al (2006) refiere que el marketing interno es el esfuerzo planificado de motivar a los empleados a través de técnicas del marketing para implantar e integrar estrategias de orientación al cliente interno, por ello, puede ser interpretado como una forma sencilla de vender la empresa a sus empleados.

Es determinante que las instituciones bancarias han de considerar a sus empleados como un mercado al cual se debe analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo para de esta manera satisfacer a sus necesidades, buscando de esta manera un mayor rendimiento de los esfuerzos y la integración con los objetivos organizacionales.

Ha de reflexionarse básicamente que con el marketing interno puede generar un bien en la plantilla laboral, a fin de lograr comodidad del personal en su trabajo y poco a poco afianzar las relaciones entre los empleados, propiciando así la motivación, el valor añadido y lograr el trato acorde al cliente externo.

## **2. Algunos acercamientos de marketing interno en el sector bancario**

A consideración de Ramos (2009), en el sector Bancario Español, específicamente la organización Banesto en Madrid, se ha desarrollado un modelo de gestión de personas singular en el que la gestión del talento se apoya en los Gestores de RRHH repartidos por todo el territorio nacional, que dan servicio a las carteras de empleados entendiendo al empleado como cliente interno y aplicando por lo tanto herramientas de marketing interno. Los resultados de este marketing se demuestran en las encuestas de satisfacción de los trabajadores viéndose aumentada ésta desde la puesta en funcionamiento del programa. Por ello, las entidades bancarias se han visto

comprometidas a efectuar grandes cambios organizacionales con el objeto de responder al aumento de la demanda y a la necesidad de mejorar la calidad de servicio que ofrecen a sus clientes. Para responder a la exigencia del mercado y hacer frente a la alta competencia que existe en el sector bancario, es necesario que las instituciones financieras presten especial atención a la calidad de servicio y trabajen para convertirla en una estrategia competitiva.

En relación con esto, Grande (2005) señala que durante los últimos años las instituciones financieras han seguido una política de localización de sucursales que resulten cómodas para los clientes y rentables por su situación geográfica, considerando el nivel de renta de la zona, la densidad comercial y el potencial de crecimiento demográfico. Esto determina que los esfuerzos realizados por las instituciones son ciertamente cónsonos con los propósitos que se plantean.

Con respecto a las políticas orientadas a la satisfacción de las necesidades del clientes, Grande (2005) señala las características de los servicios bancarios que resultan importantes para los clientes: imagen de entidad solvente y bien gestionada, localización de sucursales y horarios amplios, tipos de interés con que se retribuye el ahorro, tipos de interés de los préstamos e importe de las comisiones por los servicios prestados, trato proporcionado por los empleados, interés de la entidad por atender con calidad a los clientes y capacidad de innovación de la entidad financiera.

Dentro de las dinámicas ejecutadas por estas organizaciones, el criterio de Luque (2009) plantea que para el caso del Banco Caixa de Catalunya, su trabajo en función a la satisfacción del cliente les ha permitido desarrollar herramientas destinadas a evaluarla, como por ejemplo, folletos cuestionario a las oficinas, índice de contratación de productos ofrecidos de nueva incorporación logrando de esta manera una metodología para obtener la información.

Si bien los aspectos descritos en materia de marketing interno y calidad de servicio, determinan que son aspectos que las organizaciones a nivel mundial han considerado para incluirlas en su avance e innovación. Entonces, el asumir tales puntos de vista resultaría favorable a cualquier

otra institución. Sin embargo, la estabilidad de los aspectos descritos, no logra el nivel y equilibrio necesario en todos los ámbitos.

### 3. La dinámica actual de los call centers en las entidades bancarias

Para profundizar más en la problemática de estudio es obligatorio señalar que los Centros de Atención Telefónica, son oficinas centralizadas que se usan con el propósito de recibir y transmitir un amplio volumen de llamadas y solicitudes a través del teléfono o utilizando canales adicionales como el fax, e-mail, chat, mensajes de texto, mensajes multimedia entre otros. Estos departamentos, mejor conocidos como "Call Centers" (centros de atención de llamadas) o Contact Center (Centros de Contacto); realizan también actividades de ventas y cobranzas de las entidades bancarias.

También se hace necesario aclarar que los Centros de Atención Telefónica se crearon con la visión de establecer un canal alternativo de comunicación con el cliente y se dio a conocer a los usuarios como la oportunidad de recibir servicio inmediato a través del teléfono. Esta iniciativa representa actualmente una de las principales estrategias de negocio aplicadas por parte de las Instituciones financieras más sólidas del país.

Aun con esta consideración sobre las unidades de trabajo ya mencionadas, en una consulta realizada por el investigador con un grupo de los agentes de atención, se obtuvieron algunas opiniones que caracterizan la forma en la cual se presenta su interacción con los superiores o responsables de esta sección, de lo cual se conoció que en la actualidad las acciones orientadas para el ingreso de nuevo personal que cubra las vacantes presentes, no está logrando la disposición de individuos con la condición esperada para mantener un servicio basado en la atención telefónica.

Esta situación es uno de los aspectos que a juicio de los agentes de atención impacta en la estabilidad del equipo de trabajo, debido a que algunos de los contratados posteriores a su ingreso, logran evidenciar que no son aptos para el puesto y terminan entregando su cargo. Así mismo, para estos empleados, la empresa no ha logrado consolidar un mecanismo eficaz en la formación y

capacitación del equipo humano no solo en cuanto a su operatividad para el puesto, sino con relación a la organización, de la cual no conocen muy poco.

Además, para algunos de los agentes de atención, existe la consideración que la empresa a través de sus supervisores y responsables de la unidad, no practica una verdadera relación que permita crear y fortalecer vínculos laborales a través de la solución de necesidades, provisión de recursos de trabajo, así como una verdadera retroalimentación donde sea posible incentivar el desempeño y apropiarse de manera inteligente del capital humano más destacado. Al principio, la misión de los Centros de Atención Telefónica de las empresas financieras era ofrecer un servicio accesorio a la oferta principal del producto. Sin embargo, con el tiempo este canal se convirtió en una necesidad para el cliente debido a la reducción de tiempos de ocio y al ritmo de vida acelerado que no permite al cliente acercarse a una oficina bancaria para pedir información o asesoría sobre algún producto o servicio.

En consecuencia, el aumento de la demanda del servicio de atención telefónica ha hecho que estas empresas enfoquen sus esfuerzos en la calidad del servicio. Dando continuidad a la revisión de la realidad que caracteriza estas unidades de trabajo, se tiene que a partir de consultas efectuadas por el investigador a los supervisores que laboran en estos centros, le permitió conocer que dentro de las dificultades reportadas por los usuarios del servicio es posible la carencia de confianza respecto a la información recibida de los agentes o responsables de atención telefónica.

Esto puede estar relacionado con el hecho que la información suministrada no se perciba como objetiva, lo cual permitirá considerar una falta de profesionalismo de acuerdo a lo exigido en los estándares apropiados para este medio, donde las políticas así como las prácticas aplicadas deben ser transparentes.

Así mismo, la consulta efectuada con algunos de los supervisores del área permite considerar que en materia de responsabilidad para con la calidad de servicio, probablemente no se logre satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios del

servicio, provocando una barrera para el logro de los objetivos establecidos.

En el caso específico de la interacción entre el agente de atención y el usuario del servicio, en algunos casos se produce una falta de exactitud o claridad al momento de brindar una posible solución ante los planteamientos formulados, dejando a un lado el criterio de seguridad que debe ser identificado por usuarios del servicio. Ante este tipo de situaciones pareciera que los agentes no disponen de la formación requerida para el desempeño óptimo.

Por otra parte, dentro de las acciones que se plantean en esta unidad de servicio, los monitoreos realizados por los supervisores hacen suponer que dentro del momento conversacional no se identifica en el analista una verdadera empatía, para ubicarse dentro del planteamiento del usuario y por ello puede que en ocasiones no se logre ser enfático en la alternativa de interpretar de manera racional las solicitudes.

Ante estas situaciones es posible considerar que la capacidad de respuesta que ha de poseer el personal encargado se encuentre limitada por la falta de habilidades de comunicación fundamentada en principios de servicio y por lo tanto no brinde la respectiva alternativa de solución u orientación para el momento que se solicita un apoyo.

Esta problemática tiene vital importancia, debido a que según el reporte denominado Top Ten generado por la unidad del Call Center, del mes de diciembre del año 2011, se tiene que las comunicaciones establecidas para con el servicio destaca como principal motivo las transacciones y la activación por bloqueo de usuario de internet, el uso de la banca por internet para acciones de transferencia entre las más solicitadas, razón por la cual al incidir las dificultades sobre estos aspectos se estaría afectando operaciones muy importantes para el servicio bancario y el usuario.

Así mismo, las referencias aportadas en esta consulta establecen que posiblemente no se logre una verdadera comprensión del cliente, lo que determina una carencia en materia de formación por parte de estos responsables del servicio, situación que se logra más compleja por las dificultades que en materia de comunicación se pre-

sentan en la interacción del servicio. Otra de las argumentaciones ofrecidas por los supervisores está relacionada con el hecho de que en ocasiones puede que la interacción con los clientes no esté condicionada por la cortesía de su interlocutor, limitando de esta manera la credibilidad de quien accede al servicio.

De igual forma, el personal responsable del servicio, puede estar limitado en su formación para lograr una comunicación natural dinámica y proactiva del negocio, traduciéndose en problemas de rotación del capital de trabajo en altos niveles incidiendo de manera negativa en la motivación del personal. Por esta razón, es recomendable que se haga especial énfasis en la capacitación y adiestramiento para reforzar en ellos la misión y visión de la empresa y lograr que se sientan identificados con sus valores.

Si bien se identifica una serie de dificultades en materia de comunicación, es importante destacar que de acuerdo a los registros aportados por el Call Center, se genera un promedio de 83 mil llamadas para el caso específico de Bancolombia (últimos 3 meses 2011), 99 mil para el servicio de Davivienda (Febrero, Marzo 2011) y alrededor unas 155 mil llamadas para el caso específico de los clientes grupo Aval (últimos 3 meses, 2011-2012), todo esto en la responsabilidad de 350 agentes de atención telefónica.

Otro factor a considerar dentro de estas dificultades está ubicado en la formación del personal de contacto, ya que se ha percibido que presentan una débil competencia en el manejo de las técnicas de atención, sumado esto al desconocimiento de los productos y servicios que ofrece la institución financiera para la cual trabaja, condicionando que se pueda brindar siempre una respuesta correcta y oportuna al cliente para así cumplir la meta de calidad establecida.

Desde una óptica más organizacional, se ha logrado conocer que el seguimiento a efectuar en este servicio mediante la intervención pasiva o activa en las llamadas, contactos escritos y atenciones personalizadas de un centro de contacto no se efectúa en la forma y periodicidad requerida, colocando en riesgo atributos como: comunicación, actitud de servicio y resolución de la llamada.

De las situaciones ya descritas, es importante considerar la existencia de causas que sean la verdadera razón de las dificultades, es así como las dificultades percibidas en materia de la confianza como atributo de calidad se debe a que no existe un proceso verdadero y formal de inducción que facilite al personal de atención la experiencia inicial necesaria, además de esto se observa que parte del personal que conforman los agentes de atención está dentro de la organización mediante la estrategia del outsourcing, por ello puede que no dispongan del conocimiento necesario sobre la institución y no se sientan identificados con sus valores, principios y objetivos.

Además, ante las múltiples situaciones encontradas uno de las causas que pueden estar atentando contra la responsabilidad del servicio, es el alto nivel de rotación de personal en el área, lo que genera que no exista una madurez de los conocimientos afectando así la posibilidad de desarrollar competencias sólidas en estos responsables, lo que se afecta de manera muy clara a los criterios de seguridad y empatía.

Si bien las deficiencias encontradas en materia de comunicación afectan el desempeño del analista en el cumplimiento del servicio, lo determinante de esta situación se debe a la falta de un perfil en el momento de la captación del recurso humano, sobre el cual puede que no se aprecie, algunas fortalezas personales que permitan considerarlo como un interlocutor valedero.

Otro de los aspectos considerados dentro de las causas que impulsan situaciones como la falta de comprensión ante el planteamiento del cliente lo establece la falta de formación y actualización para el dominio de las estrategias de interacción y comunicación efectiva, aun cuando existe una unidad responsable de la capacitación y adiestramiento, así como la preparación de los agentes para desarrollar habilidades lo cual sería de gran beneficio para el personal y la organización.

A su vez, en las causa que demarcan las situaciones consideradas como debilidades se encuentra que los responsables de la unidad practican una forma de seguimiento para el control y evaluación del trabajo que no logra ser efectiva, ya que al detectar dificultades sólo realizan llamados de atención al personal.

Todos estos aspectos relacionados en las posibles dificultades del servicio tanto en la óptica del personal responsables así como del departamento en sí, permiten considerar que las posibles consecuencias a presentarse estarían centradas en el deterioro de la confianza del cliente ante el servicio, provocando múltiples quejas y en casos mucho más complejos, estos clientes insatisfechos se convierten en generadores de crítica que deterioran la posición de la institución bancaria, posibilitando de esta forma una migración hacia otras entidades bancarias.

Por lo tanto, de mantenerse estas situaciones complejas en el Marketing interno y la Calidad de Servicio de los Call Center en Las instituciones bancarias de la ciudad de Barranquilla, el deterioro progresivo del mismo influirá en la efectividad, también llevando a la institución a considerar como posibles responsables a estos agentes, generando un clima de trabajo poco favorable para todos, y promoviendo el desplazamiento de los clientes hacia instituciones que pueden ser más responsables con la calidad de servicio.

En este sentido, por todo lo antes señalado se considera necesario Analizar el Marketing Interno que en la actualidad se identifica en las acciones de la empresa teniendo como actor clave al agente de atención telefónica quien podrá dar sus consideraciones de la interacción con los responsables de la empresa, así como el aspecto de la Calidad de Servicio que ofrecen los Call Center de la Banca Privada en la ciudad de Barranquilla mediante la consulta del cliente externo.

#### **4. Estrategias de marketing interno**

Para el presente trabajo se estudiarán las actividades y estrategias de marketing interno que permitan establecer lineamientos para la construcción de la calidad de servicio desde una perspectiva gerencial hacia el colectivo operativo de la unidad objeto de estudio. Considerando que es necesario contar con el mejor personal y las herramientas más novedosas, que faciliten el trabajo del empleado y al mismo tiempo ayuden a mejorar los tiempos de respuesta de los requerimientos del cliente.

A través del marketing interno, los administrado-

res o representantes de la empresa establecen parámetros de calidad basándose en la evaluación de la percepción de las expectativas del cliente con respecto al servicio. Si los estándares establecidos no son correctos la calidad se verá afectada, si por el contrario los estándares reflejan fielmente las expectativas del cliente se obtendrá un resultado positivo que resultará en la satisfacción de las necesidades del cliente.

Desde el punto de vista de Zeithaml y Bitner (2002), las estrategias de Marketing interno se organizan en cuatro grupos básicos de donde se derivan otras sub – estrategias que complementan el modelo para la entrega de un servicio orientado al cliente. Las estrategias principales son: contratar a las personas correctas, desarrollar a las personas que brinden calidad en el servicio, proporcionar los sistemas de apoyo necesarios y retener a las mejores personas.

Sin embargo, aplicar una estrategia de Marketing Interno en una empresa no puede ser una acción intuitiva ni improvisada, sino que va a requerir una mentalización estratégica de lo que se desea conseguir, por parte de todos, pero especialmente de la gerencia, y una dedicación de recursos. Es decir, de una planificación que se materializa en lo que se denomina Plan de Marketing Interno. Cada una de estas estrategias constituye una guía para el desarrollo de la calidad de servicio de adentro hacia afuera de la empresa, ya que un empleado satisfecho atenderá mejor a sus clientes. A continuación se definen cada una de estas estrategias planteadas por Zeithaml y Bitner (2002), para su mejor comprensión:

### 5. Contratar el personal idóneo

Según Zeithaml y Bitner (2002) consiste en seleccionar desde el primer momento a personas con características apropiadas para brindar servicio al cliente, es decir con orientación al servicio. Es determinante incorporar a la empresa personas que consideren a los clientes como un elemento vital. Luego, es imprescindible tratarlos bien y reconocer sus logros. Una cultura de servicio al consumidor implica, necesariamente, valorar y premiar el aporte de los trabajadores.

Para esto, Zeithaml y Bitner (2002) sugieren como sub – estrategias:

a. Competir por las mejores personas diseñando claramente el perfil del empleado que se quiere para la empresa, y por otra parte realizando importantes esfuerzos para promocionar la vacante a través de diversos medios, incluyendo los no convencionales. A juicio de la investigadora, esta es una labor que puede ser dispuesta para el caso objeto de estudio, debido a que la labor de atención telefónica exige una serie de cualidades y competencias en el individuos que deben ser identificadas por el personal de la empresa en el momentos de la contratación.

b. Promocionando la contratación de acuerdo con las competencias para el servicio y la inclinación por el servicio, una vez identificado el personal potencial para el cargo, es necesario evaluar las capacidades del individuo para saber principalmente si posee competencia e inclinación para el servicio, que le permitan desenvolverse fácilmente frente al público y demostrar su interés por servir al cliente y satisfacer sus necesidades. Para la investigadora, encontrar personas que trabajen en la organización es fácil pero encontrar a la persona que se comprometa con los objetivos, que sea eficaz y eficiente, que se sienta satisfecha de pertenecer a la organización y se integre en su cultura y que se adapte a los continuos cambios del entorno y de la propia entidad es una tarea más complicada. La gestión por competencias ayuda a identificar qué personas necesita la organización y a valorar la adecuación a ese perfil de las personas que participan en los procesos de selección.

c. Ser el patrón preferido: Se evidencia a través de la imagen que proyecta el patrón a sus empleados, ofreciendo buenas condiciones de trabajo y un ambiente propicio para interrelacionarse, que harán que el empleado se sienta parte de la familia. De acuerdo a la consideración de la investigadora, para ser un líder realmente eficaz en el marco de unas relaciones laborales es necesario, en primer lugar, ser lo suficientemente receptivo como para percibir qué tipo de liderazgo es el que los colaboradores está demandando.

### 6. Desarrollar a las personas para que brinden calidad del servicio

Está enfocada a aumentar y mantener un capital humano orientado hacia el cliente bajo dimensio-

nes de la calidad servicio. Al respecto, la investigadora considera que la clave está en las personas que mantienen ese trato directo con los clientes, y en la comprensión sobre la importancia de su rol así de cómo deben desempeñarlo, por lo tanto, los empleados en estas posiciones deben aprender a desarrollar una actitud correcta además manejar las técnicas así como las habilidades que mejores resultados han demostrado lograr en los clientes.

Dentro de esta estrategia, Zeithaml y Bitner (2002) incluyen las siguientes sub – estrategias:

a. Promover el trabajo en equipo: Zeithaml y Bitner (2002) afirman que cuando los empleados trabajan en equipo se mejora la satisfacción del cliente. Esto debido a que el ambiente de trabajo favorable ayuda a aliviar la tensión y el trabajo menos pesado. Las metas y recompensas compartidas también promueven el trabajo en equipo.

Para el criterio de la investigadora, el éxito de las empresas puede estar asociado en gran medida, con la compenetración, comunicación y compromiso presente en sus empleados, por ello cuando trabajan en equipo, las actividades logran fluir de manera más rápida y eficiente. Aun así, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

### **7. Proporcionar los sistemas de apoyo necesario**

Con el interés de ser eficientes en su trabajo, es necesario que este personal cuente con sistemas de apoyo interno, que compartan su orientación al cliente. Sin apoyo interno ni sistemas enfocados al cliente es casi imposible brindar un servicio de calidad al cliente. De acuerdo a la experiencia de la investigadora, estos sistemas e apoyo han de servir al agente de atención telefónica para complementar su trabajo, no solo para la ubicación de la información, sino para lograr en ocasiones enlaces operativos con unidades que pueden facilitar la solución de las solicitudes gestionadas.

Sub – estrategias para alcanzar este propósito:

a. Medición de la calidad de servicio: Una de las formas de estimular el apoyo en los departamentos de apoyo en el servicio al cliente consiste me-

dir y recompensar a los empleados por el servicio prestado. Considera la investigadora que para todo tipo de empresas resulta conveniente medir la calidad del servicio que brinda a sus clientes, y lograr su satisfacción, además de esforzarse en exceder sus expectativas.

b. Proporcionar tecnología y el equipo de apoyo: Consiste en facilitar a los empleados del servicio los equipos adecuados que faciliten su trabajo. La tecnología moderna puede agilizar los tiempos de respuesta al cliente y hacer que la jornada de trabajo sea un poco más relajada. Este es un aspecto determinante en materia de atención telefónica, el uso de plataformas y recursos on line le facilita el acceso a múltiples escenarios para la ubicación de información y gestión.

### **8. Retener al mejor personal**

Las organizaciones que contratan al personal correcto, que las capacita y desarrolla para brindar calidad en la entrega del servicio, debe esforzarse por mantener a esos talentos dentro de la empresa. En la consideración de la investigadora, retener y atraer al personal con talento, no es sólo una cuestión de compensación, existen además otras variables muy importantes las cuales condicionan su permanencia y en la era del conocimiento los gerentes deben ser capaces de encontrar una oferta atractiva para garantizar la permanencia del capital intelectual de la empresa.

Para esto se presentan las siguientes sub – estrategias:

a. Incluir a los empleados en la visión de la empresa: Se refiere a difundir a los empleados la visión de la empresa para hacer que se sientan identificados con ella y trabajen para cumplirla, considerando que no pueden identificarse con los objetivos de la empresa si no los conocen. Considera la investigadora que difundir la visión orientadora de la organización, puede facilitar que esta sea interiorizada entre los empleados, garantizando la integridad de la misma y los alcances de su particular misión.

b. Tratar a los empleados como clientes: Valorar y atender las necesidades del cliente interno, permite mantenerlo motivado y no sienta la necesidad de retirarse de la empresa. Zeithaml y Bitner

(2002) aseguran que “muchas compañías han adoptado la idea de que los empleados son clientes de las organizaciones y de que las estrategias básicas de marketing también puede dirigirse hacia ellos”. El producto que la empresa ofrece a sus trabajadores es el empleo. Para determinar si se satisfacen sus necesidades es importante realizar investigaciones internas que permitan evaluar la satisfacción y conocer las necesidades de sus empleados.

c. Medida y recompensa de los empleados que desempeñan el mejor servicio: Para retener al personal que ofrece servicio de calidad se recomienda establecer sistemas de recompensas y ascensos que los motiven a seguir dentro de la empresa y satisfacer las necesidades de superación y crecimiento de sus empleados. Para la consideración de la investigadora, ha de pensar que los empleados se encuentran en un entorno laboral cada vez más autónomo pero con menos medios de control, por lo cual es creciente la importancia de un entorno estimulante.

La cotidianidad establece que cada vez hay más trabajadores esperanzados en un salario adecuado, además buscan un trabajo el cual resulte estimulante así como con un ambiente laboral positivo, sin embargo, esta situación que no ha sabido gestionarse y por ello se crea un problema crónico por la falta de identificación de los asalariados con sus empresas a todos los niveles.

El planteamiento de las estrategias de Marketing Interno representan para el propósito de la investigación, una serie de acciones que permitirán medir la manera en la cual se presentan los esfuerzos de la organización bancaria en la cual se concentra el Call Center para lograr que los empleados puedan comprometerse con el cumplimiento de los objetivos en base al conocimiento y sintonía que logran de esta.

## 9. Necesidades del cliente interno

Las necesidades, según Kinicki y Kreitner (2003, p.144), se definen como “déficit fisiológicos o psicológicos que produce comportamientos. Pueden ser fuertes o débiles y reciben influencia de factores ambientales”. Las necesidades varían de una persona a persona considerando su cultura, valores, religión, sociedad o empresa a la que

pertenece. En relación con esto, Kinicki y Kreitner (2003) comentan que es importante conocer las necesidades de los empleados e identificar las de mayor importancia para ellos con el fin de ofrecer satisfacción, pues consideran que un empleado insatisfecho repercutirá finalmente en un cliente insatisfecho.

En este sentido, Keith y Newstrom (2002) coinciden con Kinicki y Kreitner (2003) en que es importante conocer y atender las necesidades de los empleados para obtener como resultado trabajadores más productivos y por ende más satisfechos. Al respecto, Keith y Newstrom (2002) muestran varias formas de clasificar las necesidades:

La primera y más sencilla las dividen en necesidades primarias y secundarias. Las primarias engloban las necesidades físicas básicas. Las secundarias incluyen las sociales y psicológicas. En las primarias se ubican las carencias de alimento, agua, relación sexual, sueño, aire y temperatura; caracterizadas por ser vitales para preservar la vida.

Por su parte, Keith y Newstrom (2002, p. 125) describen las necesidades secundarias como menos precisas, ya que están representadas por insatisfacciones de orden mental y espiritual. Como ejemplo, se refieren a aspectos que abarcan la autoestima, sentido del deber, competitividad, asertividad, sensación de pertenencia, al igual que las manifestaciones de afecto. Estas últimas, consideradas como piedra de tranca para el proceso gerencial ya que representan una corriente que puede ir en contra de los intereses de la empresa.

Para ampliar el conocimiento respecto a las necesidades se mostrará, según Keith y Newstrom (2002), una reseña de tres teorías principales de las necesidades humanas: Jerarquía de Maslow, modelo de factores de Herzberg y el modelo E-R-G de Alderfer, todas enfocadas en la diferenciación de las necesidades primarias y secundarias.

Teorías de las Jerarquías de Maslow: Este investigador considera que las necesidades se agrupan en cinco niveles. Respecto a esta teoría, Keith y Newstrom (2002) consideran que es correcto lo señalado en esta teoría de que las necesidades

humanas varían de intensidad pero presentan un orden establecido como se menciona a continuación:

**Necesidades de orden inferior:** Con un primer nivel que comprende las de alimento, aire agua, y sueño. En el segundo nivel la seguridad corporal. Estas categorías se pueden comparar con las necesidades primarias descritas anteriormente.

Las necesidades de orden superior, donde existen tres niveles. El tercer nivel de la jerarquía agrupa el amor, sentido de pertenencia y participación social en el trabajo. El cuarto nivel se refiere a las necesidades de autoestima y estatus. Las de quinto nivel, la de realización personal que está orientada a la realización de habilidades del individuo, demostrarse a sí mismo que es capaz de alcanzar un objetivo y desarrollar sus habilidades al máximo.

Por otra parte, Keith y Newstrom (2002) analizaron el de modelo motivación de dos factores de Herzberg que comprende:

**Contenido y contexto:** Se refiere a factores motivacionales, dentro de esta clasificación se encuentran el trabajo mismo, la posibilidad de crecimiento, el progreso y el reconocimiento. A lo que se refiere como contenido del puesto, y los factores de mantenimiento, donde se agrupan el estatus, la relación con superiores, la relación con colegas, la relación con subordinados, la calidad de la supervisión, las políticas y la administración de la compañía, la seguridad en el empleo, condiciones de trabajo y el sueldo. Relacionados con el ambiente de trabajo.

**Motivadores intrínsecos y extrínsecos:** Los motivadores intrínsecos representan la satisfacción personal de realizar su trabajo. Los motivadores extrínsecos están constituidos por las remuneraciones o recompensas externas. No están directamente ligados con el esfuerzo por lo que no impulsan fuertemente la conducta.

Por último, Keith y Newstrom (2002) describen el modelo E-R-G de Alderfer como un modelo de necesidades que intenta llenar el vacío que dejaron estudiosos anteriores respecto al tema. Este modelo resume las necesidades en tres grupos: Existencia, relación y crecimiento.

## 10. existencia

Según Keith y Newstrom (2002), las de existencia se combinan en aspectos fisiológicos y de seguridad, y se satisfacen a través del sueldo, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones. En este sentido, el sueldo, según Keith y Newstrom (2002), se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional. Por lo tanto, el empleado recibe un sueldo a cambio de accionar su fuerza laboral a disposición del empleador; todo ello en el marco de una serie de obligaciones compartidas que rigen su relación contractual y las cuales se encuentran sustentadas en una legislación.

Por su parte, Amorós (2006) refiere que dentro de las condiciones físicas del trabajo se tiene:

a) **Ambiente físico:** Las condiciones ambientales varían considerablemente de una oficina a otra y de una fábrica a otra. Además, la evidencia indica que aun las variaciones relativamente modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado.

b) **El diseño del lugar de trabajo:** Comprende: **Tamaño:** Definido por el metro cuadrado por empleado. el hecho de que el estatus y el espacio estén altamente correlacionados demuestra el valor simbólico que tiene la cantidad de espacio que uno controla.

En los rangos de la gerencia, el espacio de oficina puede ser la más anhelada y peleada de todas las recompensas que la organización ofrece, después del dinero y los títulos. Debido a que connota logro y rango, no es raro que las organizaciones, especialmente las grandes, definan los metros de espacio para cada nivel en la jerarquía.

Y debido a que el estatus es le determinante clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciben a sí mismo en el límite de la discrepancia.

**Distribución:** Se refiere a la distancia entre la gente y las instalaciones, influye de manera sig-

nificativa en la interacción social. Una persona probablemente interactuará más con aquellos individuos que están más cerca físicamente, por tanto, puede influir en la información a la que uno tiene acceso y a la inclusión o exclusión de uno de los eventos de la organización.

**Privacía:** Es en parte una función de la cantidad de espacio por persona y la distribución de ese espacio. También está influido por los muros, divisiones y otras barreras físicas. La mayoría de los empleados desea un gran cantidad de privacía en sus trabajos. Sin embargo, la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas, las cuales se restringen conforme la privacía aumenta.

En cuanto a la seguridad en el puesto de trabajo, Amorós (2006) plantea que se trata del conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo. El objetivo de la seguridad laboral, no es otro, que tratar la seguridad e higiene en el trabajo, estudiando el origen de los accidentes y su prevención.

La seguridad laboral no será efectiva si el empresario y el trabajador no se concientizan del tema y realizan las medidas de prevención necesarias, ya que la seguridad laboral es una responsabilidad de todos. La seguridad laboral trata de que el trabajo se lleve a cabo de manera segura, con la mínima posibilidad de que se produzca daño alguno.

La seguridad laboral lucha contra los posibles riesgos derivados de las máquinas, aplicando los equipos de protección individuales y colectivos. Para Amorós (2006) la salud y la seguridad laboral en el puesto de trabajo son un asunto de dirección, por lo que el empresario deberá garantizar que cada trabajador reciba una formación teórica y práctica, en materia de seguridad laboral, cuando se introduzcan nuevas tecnologías en el lugar de trabajo.

Así mismo refiere el citado autor que las prestaciones son las adiciones a los sueldos y salarios de los trabajadores, pagadas por los empleadores y pueden ser en dinero o en especie. Incluye: aportaciones a la seguridad social, primas de antigüedad, cajas privadas de pensiones, despen-

sas, ayudas para renta excepto los reembolsos a los empleados por viajes, dietas y otros gastos en que incurran al realizar actividades por cuenta de la dependencia o entidad, tales como gastos para mejorar el ambiente del lugar de trabajo, exámenes médicos, deportes y otros servicios recreativos, herramientas y equipo.

## 11. Relación

Las necesidades de relación se refieren al hecho de ser tomado en cuenta y aceptados por su entorno laboral, este en un proceso complejo en los individuos una vez que logran ingresar en una organización, por lo que se genera una situación de adaptabilidad. En este sentido es preciso comprender el criterio de Amorós (2006), cuando manifiesta que existe una necesidad por parte del ser humano a ser reconocido y aceptado en un medio social como lo representa una empresa. Es entonces el momento en el cual se activan las habilidades de este para conseguir tal propósito, iniciando por lograr afinidades con sus semejantes a través de la muestra de afectos básicos e intereses comunes.

Este esfuerzo determina la consecución de la relación laboral o las relaciones laborales siendo estas las que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario.

Sobre este particular, Amorós (2006) considera que el trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.

## 12. Crecimiento

Las necesidades de crecimiento, últimas en la escala, representadas por la autoestima y la realización personal.

En el mismo orden de ideas, Kinicki y Kreitner (2003) hacen referencia a David MacClland en su teoría de las necesidades. Que al igual que la teoría de Alderfer se resumen en tres grupos: ne-

cesidad de logros, de afiliación y de poder. La de logros se define a través de los deseos de superación por esfuerzos propios superando siempre sus propios records.

Las necesidades de afiliación, las personas motivadas por esta necesidad son por naturaleza líderes de grupo, y les gusta agradecer a las personas.

Las necesidades de poder, que se manifiestan por El modelo de Maccelland pueden compararse con el de Alderfer, considerando diferencias sólo en una de las categorías. Por lo que la categoría de relación puede equipararse a la de afiliación, la de crecimiento a la de logros. Presentado diferencias sólo en las categorías existencia y logros. Ya que Alderfer (categoría de existencia) se refiere principalmente a factores fisiológicos y de seguridad, mientras que Maccelland habla de necesidades de poder expresadas a través del deseo de influenciar al otro e influenciar su motivación.

En las Instituciones financieras, específicamente en los Centro de Atención Telefónica de la Banca Comercial se aplica mejor el Modelo E-R-G de Alderfer, tanto para el momento de selección del personal, ya que permite evaluar desde el primer momento la motivación del empleado y sus aspiraciones respecto al cargo, como al momento de asignarlo a un área en particular, o asignarle tareas. Por ejemplo, no se debe seleccionar una persona para el cargo de supervisor del área de atención telefónica si las necesidades que lo impulsan son las de existencia, se debe buscar una persona con necesidades de crecimiento, con aspiraciones de surgir y deseos de superación. Que esté dispuesto a realizar largas jornadas, y tenga disponibilidad las 24 horas del día por si es necesario resolver algún problema o brindar apoyo en situaciones de alerta.

Las personas con necesidad de relación no son buenos candidatos para laborar en este departamento del banco, ya que aun que pueden ser excelentes líderes de grupo por su facilidad para relacionarse con el entorno, pueden no estar dispuestos a sacrificarse en jornadas extendidas de trabajo o a realizar guardias especiales por contingencia debido a que su necesidad principal es la de relacionarse con su entorno y compartir en actividades de dispersión. No se caracterizan por ser personas abnegadas al trabajo, y les cuesta to-

mar decisiones importantes que puedan desfavorecer o crear controversias dentro del grupo.

### 13. Calidad de servicio

El concepto de calidad varía dependiendo del sector económico y del punto de vista que se aplique, es un concepto que ha sido explicado por muchos expertos en el mundo bajo diferentes perspectivas, por ello a continuación se presenta el criterio de una serie de autores que permitirán conocer de una manera precisa la conceptualización sobre esta variable de estudio, permitiendo de esta manera la sustentación necesaria:

Para el caso de Kotler y Armstrong (2008), estos señalan que la calidad se puede definir como la ausencia de defectos, pero casi todas las empresas centradas en el cliente van más allá de esta definición de calidad. Más bien, esas compañías definen la calidad en términos de satisfacción del cliente como un parámetro que permite cuantificarlo.

Según Álvarez, Álvarez y Bullón (2006), el término “calidad” se refiere al proceso de mejora continuo, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la presentación de servicios.

Por su parte Domínguez (2006) afirma que el concepto de calidad debe estar siempre relacionado con la satisfacción del cliente; podemos decir entonces que calidad será generar la satisfacción del cliente ciento por ciento y permanentemente. De igual manera el citado autor, tomando como referencia un artículo de Vargas sobre el Sistema de Gestión Organizacional, menciona que la calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo a un determinado nivel de desempeño.

Por lo tanto, en una organización de servicios, calidad es el grado en el que los procesos organizacionales pueden generar constantemente los servicios requeridos y/o deseados por sus clientes cuando y como estos lo necesitan, sin interrupciones en sus operaciones y sin deterioros en su desempeño.

Sobre este particular, Kotler, (2005) argumenta que la calidad de servicio se define como el nivel de excelencia que una empresa de servicio ofrece a sus clientes, llenando sus expectativas y necesidades a través de la eficiencia, responsabilidad, seguridad y credibilidad. A su vez, Domínguez (2006), plantea que cuando se habla de servicio es imprescindible dejar de hablar de calidad; y cuando se habla de calidad es necesario dejar de discutir sobre el servicio; ambos conceptos necesariamente tienen que ir unidos porque cuando se habla se recibe un servicio, se evalúa a través de la calidad, y cuando se habla de calidad es necesario evaluar el servicio.

A partir de los criterios de Kotler y Armstrong (2008), Álvarez y Bullón (2006), Domínguez (2006), puede considerarse que la calidad de servicio, es para las organizaciones una meta primordial para considerar que sus productos y servicios se encuentren alineados con una serie de elementos que son determinantes en la percepción del cliente y por lo tanto ofrecen satisfacción al mismo.

Por tanto, basado en estos argumentos, a los fines de la investigación, se considera que el criterio manifestado por Kotler y Armstrong (2008) se identifica como el más coherente con el propósito de estudio en el servicio dispensado por los Call Center objeto de estudio, dicha proposición se ajusta a los aspectos que se presentan en la dinámica de trabajo de estas unidades de servicio.

Dentro de la consideración del autor, la calidad de servicio, representa un conjunto de elementos que son valorados por el cliente así como expresan en resultado del trabajo de equipo de la organización para responder a una necesidad identificada en función al logro de la satisfacción del cliente, tal como se puede considerar en el caso específico de los Call Center objeto de estudio.

Una de las formas más importantes en que una empresa de servicios puede diferenciarse es mediante la entrega de una calidad consistente más sólida que la de sus competidores. Dentro de este aspecto, es importante acotar que dentro de la consideración asumida para la calidad de servicio se han planteado como dimensiones de estudio para la variable calidad de servicio, los aspectos Dimensiones de la Calidad de Servicio y Atribu-

tos de la calidad de servicio considerados por Kotler y Armstrong (2008), por lo tanto estas se presentan a continuación para sustentar los respectivos indicadores del estudio.

#### **14. Dimensiones de la calidad al servicio al cliente**

Un manejo bien estructurado de las dimensiones de la calidad del servicio al cliente, al igual que una adecuada aplicación de los momentos de verdad, proporcionan excelentes estrategias para ganarse el derecho de ser preferidos por los clientes, por lo tanto la revisión de las mismas para el propósito de estudio, se logra una Por lo general, los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores que logran interactuar en la dinámica de la empresa y el cliente al momento de entregar una servicio o producto..

Con respecto a la medición de la calidad Grande (2005), con referencia en el autor Zeithaml, indica que las empresas deben seguir una orientación al consumidor para lograr una medición más objetiva de la calidad. Desde el punto de vista de los consumidores se deben considerar las siguientes dimensiones de calidad: accesibilidad, capacidad de respuesta, comprensión del cliente, comunicación, cortesía, credibilidad, elementos tangibles, fiabilidad, profesionalidad y seguridad.

Desde la perspectiva de Guitlerman, Sordan y Madden (2004), existen ocho dimensiones de la calidad:

**Desempeño:** Son las características básicas de operación de un producto, tales como la prontitud en el despacho de un paquete expreso o la nitidez de una imagen de televisión.

**Características:** Son los rasgos especiales complementarios que mejoran la experiencia de utilizar el producto.

**Confiabilidad:** Es la probabilidad de fallas en el producto dentro de un periodo de tiempo determinado.

**Conformidad:** Es el grado en el cual un bien o servicio satisface los estándares establecidos.

**Durabilidad:** Es el tiempo de uso que se puede dar a un producto antes de reemplazarlo.

**Servicio:** Es la prontitud y facilidad de reparación, y la cortesía y competencia del personal de servicio.

**Estética:** Se refiere a los aspectos de un producto, cómo se percibe, se siente, suena, sabe o huele.

**Calidad percibida:** Es la calidad que se deduce de la reputación de un vendedor.

Sin embargo, Grande (2005) señala que todas las dimensiones anteriormente mencionadas pueden estar correlacionadas. De hecho pueden resumirse en cinco: Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

**Capacidad de respuesta:** Es la disposición de atender y dar un servicio rápido. Los clientes son cada vez son más exigentes, necesitan ser atendidos sin tener que esperar.

**Elementos tangibles:** Están compuestos por las instalaciones, los equipos, las personas y su aspecto, además del material de comunicación.

**Fiabilidad:** Es la habilidad para ejecutar el servicio prometido sin errores.

**Seguridad:** Los clientes necesitan sentir que los servicios que se les ofrecen carecen de riesgos. Necesitan sentirse seguros con la empresa.

**Empatía:** Las organizaciones orientadas al consumidor deben esforzarse para atenderlos, poniéndose siempre en lugar del cliente y hacerle saber al cliente que se entiende su requerimiento, y que hará todas las gestiones necesarias para atenderlo.

Por su parte, Zeithaml y Bitner (2002) coinciden con Grande (2005) en que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios como se define a continuación:

(1) **Confianza:** Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa. Se ha presentado de manera continua como la determinante de mayor importancia en las percep-

ciones de la calidad. En su sentido más amplio, la confiabilidad significa que la empresa cumpla sus promesas, lo convenido para la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y los precios. En el sector financiero esta dimensión es de suma importancia, ya que es el primer factor a considerar por parte de los clientes. Por ejemplo, un comerciante a la hora de solicitar un punto de ventas para su empresa, evalúa primero la confiabilidad, pues le estará destinando a esta entidad sus ingresos por concepto de ventas del negocio.

(2) **Responsabilidad:** Disponibilidad para ayudar a los clientes y proveerle servicio con prontitud. Esta dimensión destaca la atención y la prontitud con la que se hace frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo que deben esperar para recibir la asistencia.

Aplicando este concepto a los centros de atención telefónica del sector financiero se puede colocar como ejemplo un cliente que se comunica al centro de contacto para realizar un reclamo. El cliente espera recibir asistencia rápidamente, con respuestas claras y seguras por parte del agente de atención telefónica. Al mismo tiempo, espera que su reclamo sea atendido y resuelto en el menor tiempo posible.

(3) **Seguridad:** El conocimiento y la cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar buena fe y confianza. Es probable que esta dimensión adquiera particular importancia para aquellos servicios en los que los clientes perciben que se involucra un gran riesgo o en los que se sienten inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados, por ejemplo los servicios financieros, de seguros, de corretaje, médicos y legales.

En el sector financiero es común que algún gestor de cobranzas o tele-mercadeo contacte a un cliente para cobrar alguna cuota pendiente u ofrecer un nuevo servicio. El cliente puede desconfiar de la procedencia de la llamada y negarse a suministrar datos personales por seguridad, y en su lugar de esto pide un número telefónico de contacto para validar la información.

En este caso el gestor debe dar al cliente la información que solicita para que se sienta en confian-

za y así lograr un ambiente propicio para alcanzar el objetivo de la llamada.

(4) Empatía: Brindar a los clientes atención individualizada y cuidadosa. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado que son únicos y especiales. Los clientes quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan el servicio y que éstas los comprenden.

En los Contact Center, particularmente existen normativas de cortesía hacia el cliente como: llamarlo por su nombre o apellido al dirigirse a él, darle un saludo de bienvenida y despedida respectivamente, repetir la solicitud del cliente como muestra de que se comprendió su requerimiento.

(5) Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, y en particular a los nuevos.

En este sentido, Zeithaml y Bitner (2002) afirman que estas dimensiones representan la forma en que los clientes organizan mentalmente la información sobre la calidad en el servicio. De acuerdo con los hallazgos de una investigación exploratoria y cuantitativa, las cinco dimensiones anteriores son relevantes para los servicios financieros, los seguros, el corretaje de valores, y el servicio de reparación de automóviles, entre otros.

## 15. Atributos de la calidad del servicio en el proceso de comunicación telefónica

### a.) Comunicación

El Proceso de Comunicación:

De acuerdo con lo señalado por Águeda (2002), la comunicación se define como la transmisión de información o mensajes a través de un canal entre el emisor y el receptor, mediante la utilización de un código conocido por ambos, en un contexto determinado.

Paz (2006) menciona que la comunicación tiene un papel fundamental en el servicio al cliente. La suma de todos los recursos humanos constituye uno de los principales activos de la empresa, si se

gestionan bien y se orientan al cliente, asegurarán el crecimiento, la eficacia y la adaptabilidad de la empresa a su entorno. Cuando una empresa desea poner en marcha un cambio importante, principalmente en orientación al cliente, es fundamental establecer una estrategia de comunicaciones internas consistente e integrada. Las comunicaciones son claves para que el objetivo se conozca, se transmita y pueda ser alcanzado por la organización.

Por otra parte Paz (2006) alega que la vía más importante que la empresa utiliza para comunicarse con sus clientes es a través de su personal.

Aunque estamos en la era de las telecomunicaciones, la mayor parte de los contactos se siguen dando en persona o través del teléfono, si bien es cierto que cada vez hay más empresas que añaden a estos canales tradicionales la venta a través de internet, el uso de catálogos de venta por correo, etc.

Cuando la empresa se comunica con sus clientes en persona, no sólo transmite información concreta relativa a la situación y el producto específico, sino, además todos los valores y creencias que constituyen la cultura de la empresa.

Además de esto, Paz (2006) indica que el cliente hace especial énfasis en el aspecto físico de la persona que lo atiende, es decir, su forma de vestir, su actitud, todo ello es información valiosa sobre el tipo de empresa y el servicio que ofrece a Elementos de la Comunicación

Águeda (2002) afirma que la comunicación se configura como un proceso integrado por cuatro elementos básicos: emisor, mensaje, medio y receptor. Existen además, otros componentes que pueden intervenir en el proceso de comunicación, como el ruido (interferencias) y la respuesta dadas al mensaje por parte del destinatario.

Los principales elementos de la comunicación (emisor, mensaje, medio y receptor) son imprescindibles para que el proceso se complete y se cumplan los objetivos propuestos.

A continuación, se exponen sus principales características de acuerdo a la información de Águeda

(2002):

**Emisor:** Es la empresa o persona que inicia el proceso porque desea transmitir información sobre un producto o servicio que comercializa o sobre sus actividades. Cuando una empresa lanza un nuevo producto al mercado se inicia un proceso de comunicación para que sea conocido y, al mismo tiempo, desea ofrecer información sobre particularidades, ventajas y novedad.

**El mensaje:** contiene la idea que el emisor quiere transmitir y constituye el elemento central del proceso de comunicación. Se diseña de forma que la información sea atendida y pueda persuadir al receptor. La transmisión el mensaje se puede realizar de dos formas:

- **Directa:** consiste en la descripción de las propiedades del producto que se desean comunicar. Es una manera sencilla y objetiva de informar.

- **Indirecta:** cuando no se utilizan argumentos explícitos, sino imágenes, símbolos o frases para comunicar la idea central del mensaje. En este caso se está ante un mensaje codificado, siendo necesario que el emisor y el receptor entiendan el mismo código para que la comunicación se produzca.

**El medio:** es el elemento físico o canal donde circula el mensaje desde el emisor hasta el receptor. Los canales se pueden clasificar en función del carácter personal e impersonal de la comunicación que circula por el medio.

**El receptor:** es la persona u organización destinataria de la comunicación. En el ámbito empresarial, los receptores son los consumidores finales, intermediarios, prescriptores y otras organizaciones. Comúnmente, se denomina público objetivo o audiencia al colectivo de receptores que son los destinatarios de todas las acciones de comunicación de la empresa.

### Las Formas de Comunicación

Águeda (2002) menciona que existen distintos modos de establecer la comunicación entre el emisor y el receptor, dependiendo del público objetivo, la manera de establecer el contacto y la forma de expresión.

En función del público objetivo hacia quien se dirige el mensaje, se pueden reconocer dos formas distintas de comunicación:

- **Comunicación interna:** Se produce dentro de la empresa y se dirige al personal de la empresa, denominado cliente interno (documentos internos, circulares, seminarios de trabajo).

- **Comunicación externa:** Se dirige a públicos externos como compradores y distribuidores (anuncio publicitario o la promoción de un establecimiento).

Según la forma de establecer contacto, existen dos modos genéricos de comunicación:

- **Comunicación personal:** Cuando existe una relación directa entre el emisor y receptor, produciéndose una interacción entre ambos. Es una forma muy eficaz al captar la atención del receptor y obtener una respuesta más inmediata.

- **Comunicación impersonal:** Consiste en transmitir un mensaje que llegue al mismo tiempo a un elevado número de receptores. Para ellos, se utilizan los medios de comunicación de masas que alcanzan a muchos destinatarios pero que tienen una posibilidad limitada de interacción entre emisor y receptor.

La forma de expresión utilizada para transmitir las ideas y conocimientos permite distinguir entre dos tipos de comunicación:

- **Comunicación verbal:** Se realiza mediante palabras que tienen un significado determinado dentro de cada idioma.

- **Comunicación no verbal:** Puede apoyar o sustituir a la comunicación verbal y suele estar compuesta por imágenes, logotipos, la decoración de un establecimiento o el aspecto de un vendedor.

### Atención Telefónica

En el caso de los centros de atención telefónica de las instituciones financieras la comunicación es verbal de contacto personal, dirigida al público externo e interno en algunos casos. Tal como lo señala Paz (2006), el uso del teléfono se ha generalizado en todo el mundo como un medio que ofrece a los clientes un sistema de servicio económico y flexible; después de la entrevista personal es el apoyo más directo y efectivo.

En muchas oportunidades el cliente realiza el primer contacto con la empresa a través de la vía telefónica, por medio de un recepcionista o de alguna persona que, sin tener esa función, atiende el llamado telefónico realizado por alguien que si bien no es cliente, puede representar un cliente potencial para la empresa. En este caso, el personal de contacto telefónico cumple un papel muy importante dentro de la organización, ya que representa una línea contacto directo con el cliente, bajo condiciones muy delicadas ya que el único sentido que interviene es el auditivo por lo que es más difícil mantener la atención del interlocutor.

Por esta razón, es muy importante hacer especial énfasis en la capacitación y adiestramiento del agente en las técnicas adecuadas atención telefónica y en el conocimiento de los productos y/o servicios que ofrece la empresa; considerando que en la mayoría de los casos para el cliente es más importante la calidad de atención y el servicio que se le brinde, que la existencia y calidad del producto o su precio. A continuación se mencionan desde la perspectiva de Paz (2005) las ventajas y desventajas de la comunicación telefónica:

#### Desventajas

Es más frío que el contacto personal  
Es limitado en cuanto a medios de expresión (voz)  
Puede haber malas conexiones, mala calidad de comunicación (ruido)  
Ofrece mayor posibilidad de rechazo o defensa.

#### Ventajas

Mayor número de contactos en menos tiempo  
Ahorro en desplazamientos  
Mayor alcance geográfico  
Mayor calidad de servicio: personalizado y rápido, a un coste razonable.

En este sentido, Publicaciones vértice (2006) hace referencia a los Call Center o Centros de Llamadas como un recurso tradicional que se le debe ofrecer al cliente para resolver sus inquietudes más importantes en un corto tiempo y sin mayor esfuerzo. Pero, muchas empresas confunden la acción de “atender el teléfono” con “atender al cliente a través del teléfono”.

Obstáculos en la Comunicación Telefónica: (Rui-

dos) Paz (2005) señala que el intercambio de significados con el cliente por medio de palabras y el lenguaje corporal puede sufrir interferencias, es decir, “ruidos” definiendo a éstos como todo elemento que entorpece el proceso de comunicación, pudiendo incluso llegar a anularlo. A continuación se mencionan las formas de ruido más habituales:

**Falta de voluntad de comunicarse:** Cuando estamos de cuerpo presente, pero con la cabeza a mil kilómetros, de modo que no estamos interesados en resolver la necesidad del cliente, difícilmente conseguiremos que tenga lugar una buena comunicación.

**La defensiva:** Es una forma más sutil de ruido. El cliente escucha algo del vendedor, pero éste no le merece confianza, comprende el mensaje, pero no funciona porque no le otorga crédito; de algún modo percibe una amenaza, un riesgo de no ser comprendido. Para que se establezca una comunicación satisfactoria y abierta, debe usarse un lenguaje común y libre de perjuicios. El cliente espera que la empresa escuche y comprenda sus puntos de vista y responda a sus emociones no expresadas, por lo general, no con palabras, sino con lenguaje no verbal.

**Conocimiento insuficiente de los productos o servicios:** Debemos conocer al máximo posible aquello a lo que nos dedicamos. Es cierto que esto adquiere con la práctica y la actualización constante, al igual que el dominio del vocabulario y la seguridad en nosotros mismos, pero no debemos perder nunca de vista nuestra capacidad de aprendizaje. Sobre nuestros productos, debemos saber, además de cuáles son sus puntos débiles, ya que ambos nos servirán para orientarlos al cliente adecuado.

**Incapacidad para escuchar:** A veces, conocemos bien nuestro trabajo, la empresa, y sabemos mucho acerca de los productos que vendemos, pero nos gusta hablar tanto que prescindimos de escuchar lo que el cliente busca.

**El entorno:** Puede ser también, una forma de ruido, cuando no respetamos la información que ofrece códigos inequívocos al cliente sobre su acierto en elegir nuestra empresa, la seguridad de que va a ser bien atendido, la garantía de serie-

dad, saber hacer, etc.

#### Atributos de la Calidad de Servicio Evaluados en Comunicación Telefónica:

Sánchez (2003) afirma que no pueden darse reglas absolutas que definan cual es la mejor técnica de atención telefónica. Considerados los pros y los contras de cada caso, hay que elegir la mejor solución adaptada a nuestra empresa. En casos especiales (que siempre existen) puede que se imponga la redacción de instrucciones particulares. Sin embargo, Sánchez (2003) considera cinco elementos básicos de evaluación de la calidad en la comunicación telefónica: la voz, el silencio, la actitud, el lenguaje y la sonrisa. Al mismo tiempo, hace referencia a seis fases elementales en la conversación telefónica: Prepárese antes de descolgar, acoger, sondear, resolver, cerrar y despedir.

#### Elementos básicos

- Voz, los requisitos de la misma son: Tono acogedor, hablar más lento que si se tuviese al interlocutor delante y vocalizar bien. Por el contrario, se ha de evitar: un tono cansino, hablar demasiado rápido o lento y no articular bien las palabras pronunciadas.
- Silencio: Se ha de tener en cuenta: escuchar activamente, dejar hablar, informar en las esperas y ofrecer alternativas, evitando al mismo tiempo la escucha pasiva, interrumpir inoportunamente, el denominado “túnel oscuro” y no dar alternativas.
- Actitud: La actitud ante el teléfono incluye aspectos físicos y psíquicos. En las actitudes físicas se deberá tener en cuenta la postura física, que refleja la disposición interior ante un asunto. La postura del cuerpo ayuda a hablar con un ánimo optimista y positivo; una postura incorrecta da lugar a una voz desfigurada en la que se transmite desgano, aburrimento y desinterés. Debemos tener en cuenta que, con frecuencia, a través del teléfono se transmite nuestro estado de ánimo y problemas personales (actitud psíquica). Todo ello se debe evitar y quedar al margen. El buen profesional es el que al coger el teléfono comunica entusiasmo y deseos de poseer todos los medios a su alcance para resolver los problemas del cliente, dejando a un lado su situación anímica personal.
- Lenguaje: Se debe utilizar las palabras adecua-

das a cada situación. Expresiones breves y concisas y evitar tecnicismos innecesarios. El lenguaje debe ser positivo y evitar el negativo. El lenguaje positivo utiliza expresiones motoras (inmediatamente, ya, enseguida...) fórmulas de cortesía (por favor, gracias...) palabras que venden (seguridad, rentabilidad...), hablar en presente evitando el futuro y condicional. El lenguaje negativo engloba casos tales como: el tuteo, palabras negativas (imposible, no, problema...), expresiones agresivas (¿está seguro?, ¿quién lo ha dicho?...), palabras inútiles (vale, pues, mire,...), expresiones dubitativas (puede ser, creo que sí...)

- Sonrisa: La sonrisa se escucha a través del teléfono. Transforma el tono de voz, la humaniza, predispone positivamente a quien escucha, hace más amable la conversación, transmite confianza.

Fases elementales de una conversación telefónica. Pasamos a estudiar cada una de ellas:

- Prepare antes de descolgar: Tiene que tener el material que se ha de utilizar debidamente preparado en todo momento, perfectamente accesible y ordenado, abandonar lo que está haciendo. No hay nada más importante que atender la llamada, ya que de lo contrario llevará a no atender correctamente al cliente. Si está hablando debe callar. Se debe descolgar antes del tercer “Ring”.
- Acoger: Al descolgar el teléfono tiene que sonreír, identificar la empresa o departamento y saludar y hablar con dinamismo.
- Sondear: Para lograrlo debe tomar la iniciativa haciendo preguntas y evitar que sea el interlocutor quien dirija la conversación, averiguar con quien se está hablando evitando mantener una conversación impersonal, demostrar interés y nunca mostrar apatía, utilizar un tono seguro y amable, reformular cuando sea necesario.
- Resolver: Debe continuar dirigiendo la conversación y evitar perder el control dejando que el cliente sea quien pida soluciones, debe ofrecer la información o solución correcta.
- Cerrar: Para cerrar correctamente deberá llegar a un compromiso concreto y evitar dejar en el aire el acuerdo final y confirmar los datos del acuerdo.
- Despedida: Para despedir la conversación deberá terminar siempre sonriendo, agradecer la llamada al cliente y saludar, identificarse cuando sea necesario y despedir por su nombre al cliente cuando sea oportuno.

Desde otro punto de vista, Rozés (1998) hace referencia a las reglas del lenguaje telefónico en la calidad de servicio: sonría, articule, hable lentamente, escuche, anote, explique, utilice fórmulas de cortesía, gane tiempo. Este autor, también hace mención de las reglas para tener el dominio de la conversación:

- Haga preguntas: La conversación le parece al otro menos larga si es él quien habla. Cuando conteste, se sentirá valorado y seguro.
- Obtenga un “sí”: Un persona que dijo “sí” se ve obligada a continuar...
- Escuche activamente: Demuestre que escucha (“sí”), “ya veo”, “así es”, etcétera).
- Reformule: Resumiendo, con otras palabras lo que el otro acaba de decir, usted mantiene su atención y evita las confusiones.
- Use la alternativa: Es más difícil decir “ni lo uno ni lo otro” que decir “no” dos veces seguidas. “¿Prefiere el modelo pequeño o el grande?”
- Piense en términos de ventaja: Poniéndose en el lugar del otro. Olvide las características del producto, para no pensar más que en los servicios que brinda.
- Llame al otro por su nombre: Al llamar al cliente por su nombre, se sentirá importante para la empresa, atendido. Sentirá que sus necesidades e inquietudes son tomadas en cuenta.

Por otra parte, THECC (2006), describe cuatro atributos evaluados en la calidad de servicio durante el proceso de comunicación telefónica: Comunicación, actitud de servicio, resolución de la llamada y conocimientos. En los centros de atención telefónica de la banca comercial se toma especial interés en la evaluación de estos atributos para garantizar la calidad de servicio al cliente. Considerando que los agentes de atención telefónica representan la línea de contacto con el cliente, deben adiestrarse con técnicas de atención adecuadas para el correcto dominio de estos atributos.

Descripción de los atributos evaluados en la calidad de servicio de atención telefónica:

**Comunicación:** En este marco se evalúan aquellos aspectos que se evidencian en el intercambio de información que se establece entre el agente y el cliente. Los componentes de la comunicación son:

(1) Apertura: Debe utilizarse para causar una

impresión favorable a su interlocutor y atraer su atención, creando una atmosfera agradable para continuar con la conversación.

(2) Sonrisa telefónica: Le agrega a la conversación carácter de cordialidad, amabilidad, interés y simpatía.

(3) Voz: Dentro de la voz se considera importante valorar:

(4) La articulación: Es la capacidad de vocalizar correctamente, evitado comerse las sílabas y separándolas al pronunciarlas.

(5) Entonación: Es la capacidad de modular la voz adaptando los diferentes tonos a cada una de las frases de conversación para transmitir nuestras ideas y actitudes imprimiendo dinamismo y vitalidad a la conversación debiendo eludir la monotonía, el cansancio, y desinterés.

(6) Ritmo: Es la velocidad con la que se habla. Debe variar según las peculiaridades de nuestro interlocutor con el propósito de dar más peso a ciertas palabras. El ritmo general utilizado no debe ser ni muy rápido, ni excesivamente lento.

(7) Vocabulario: Es el lenguaje, que elegimos y utilizamos para transmitir nuestras ideas, cobrando una especial relevancia en comunicación telefónica. De esta manera debe seleccionar un vocabulario rico, original, formal, comercial y sugestivo, que sea siempre positivo y correcto.

(8) Capacidad de expresión: Es la habilidad de transmitir las ideas a través del lenguaje, teniendo en cuenta tanto la forma como el contenido de los mensajes expuestos verbalmente. El ejecutivo debe expresar sus ideas de forma clara y precisa, ordenada, correcta y positiva.

(9) Escucha activa: Consiste en hacer sentir al interlocutor que se está prestando el máximo de interés a sus explicaciones y que lo que nos dice nos interesa, evitando interrumpirle y haciéndole saber que se está ahí por medio intervenciones que muestran atención e interés por sus argumentos (empleo de algún monosílabo, etc.).

(10) Cierre y despedida: Debe ser amable, siguiendo el protocolo establecido y teniendo la cortesía de dejar que sea la persona que ha llamado la que cuelgue primero para nunca causar la impresión de que tenemos prisa y queremos terminar en seguida. Si se conoce el nombre del interlocutor deberá personalizarse.

b.) Actitud de servicio

Se contempla como la habilidad que manifiesta

el Ejecutivo para establecer un clima agradable durante la conversación, transmitiendo amabilidad y esforzándose para que el cliente se sienta satisfecho del servicio. Para la actitud de servicio se evalúa lo siguiente:

(1) Adaptación: Descrita como la habilidad de adecuarse a diferentes situaciones. Respondiendo de forma diplomática, sin perder la paciencia. Igualmente, es necesario adaptarse al estilo de interlocutor que mostrará características particulares de acuerdo a la edad, carácter, cultura, sexo, y/o religión.

(2) Proceso de cliente en espera: En algunas ocasiones es necesario alejarse del puesto para realizar una gestión solicitada por el cliente, sin embargo es importante informarle al cliente el motivo por el cual se colocará en espera y el tiempo aproximado. Otra opción es consultarle si quiere esperar en línea o prefiere realizar posteriormente un nuevo contacto.

(2) Cortesía: Esta característica es fundamental en la actitud de servicio, ya el cliente espera ser atendido amablemente aunque él se comporte de forma grosera. Deben usarse siempre frases de cortesía como “por favor”, “gracias”.

(3) Personalización de la llamada: De acuerdo al protocolo establecido por cada institución financiera se le llamará al cliente como: Sr., o Sra., seguido del apellido o del nombre.

(4) Seguridad: Consiste en transmitir la información de forma clara, concisa y sin titubeos, de manera que el interlocutor confíe plenamente en el servicio y la empresa que lo provee. Deben evitarse palabras dubitativas como: quizás, puede ser, a lo mejor, tal vez, etc.

(5) Afabilidad: Se resume en amabilidad y disposición de atender cumpliendo con los parámetros exigidos por la organización. La finalidad de este atributo es hacer que el cliente sienta el interés del interlocutor por atenderle y solventar su problema o inquietud.

### c.) Resolución de llamadas

Es la capacidad demostrada para aportar soluciones de forma eficiente y ágil. Se califica, tanto la resolución definitiva, como el proceso seguido para llegar a la respuesta final. Se evalúan factores como:

(1) Agilidad resolutive: Es la facilidad del agente de aportar de forma espontánea soluciones o alternativas viables y favorables para el cliente

cumpliendo con los procedimientos establecidos para la resolución de las llamadas. En este punto es importante la perspicacia del agente para saber cuándo se pueden flexibilizar las normas con la finalidad de solventar un caso con características particulares.

(2) Implicación: Es la habilidad de adelantarse a las posibles dudas que puedan surgir al cliente respecto a algún asunto o servicio específico. Ofreciendo de forma oportuna información de utilidad para el cliente, adquirida a través de la experiencia en la interacción con otros clientes.

(3) Proactividad: Se refiere a la disposición de aprovechar las oportunidades durante el proceso resolutive para ofrecer un nuevo servicio o hablar de las bondades de los que ya están en el mercado, sin que el cliente se sienta intimidado.

(4) Capacidad resolutive: Capacidad de análisis de las situaciones planteadas por el cliente para identificar sus necesidades y ofrecer respuesta apropiada a sus requerimientos, con la finalidad de llegar a una solución satisfactoria.

### d) Conocimiento

Es el dominio que el agente demuestra tener sobre los diferentes temas planteados, teniendo en cuenta la veracidad de la información que facilita y si responde ésta a las necesidades del cliente. En el caso de los centros de atención de llamadas, el agente debe tener información respecto a los productos y servicios que maneja el banco, y principalmente la relacionada con el área de servicio a la que pertenezca, conformación de cheque, banca por internet, reclamos, cobranzas, mercadeo, comercio entre otras.

Herramientas de Medición de la Calidad en los Centros de Atención Telefónica del Sector Financiero:

Según THECC (2006) la herramienta más adecuada para medir los atributos de la calidad de servicio en la comunicación telefónica es el monitoreo que consiste en la evaluación, por parte del personal calificado y entrenado para tal fin, a través del seguimiento mediante la intervención pasiva o activa de las llamadas, contratos escritos y atenciones personalizadas de un Centro de Contacto. Esta herramienta se usa actualmente para evaluar y garantizar la calidad del servicio en los departamentos de atención telefónica.

### Objetivos del monitoreo

- Evaluar continuamente a los agentes.
- Identificar las fallas en el proceso de comunicación.
- Detectar puntos de mejora.
- Realizar retroalimentación a los ejecutivos con respecto a su desempeño.
- Medir la calidad de gestión.
- Asegurar que se respeten las normativas de los procedimientos.

### Proceso de Evaluación:

El cuadro de Calidad y sus Indicadores: En el monitoreo, algunas veces se utiliza para mayor confiabilidad de los resultados, un auditor externo que pueda ofrecer resultados más objetivos del análisis.

### Tipos de Monitoreo:

**Intrusión:** Cuando las llamadas pueden escucharse en vivo, el supervisor o auditor encargado de medir la calidad de servicio puede intervenir en la conversación para corregir u ofrecer información adicional al cliente si es necesario.

**Grabación:** Las llamadas grabadas de conversaciones de agentes con clientes, se puede evaluar los atributos de calidad, para validar si el agente está ofreciendo correctamente el servicio al cliente.

**Al lado:** El encargado del monitoreo puede colocarse al lado del agente para escuchar la conversación y medir la calidad del servicio.

**Cliente incógnito:** Para este tipo de monitoreo el auditor realiza una llamada al Centro de Contacto haciéndose pasar por un cliente y solicita información o asesoría sobre algún servicio. Este tipo de monitoreo se utiliza principalmente para medir el conocimiento en periodos de lanzamiento de nuevos servicios con el fin de evaluar si los agentes manejan información completa y actualizada.

La gerencia del Centro de Contacto determinará sobre quién debe caer el mayor peso de la evaluación, en caso de trabajar con auditores externos. Dividiéndose entre supervisores, departamento de calidad y auditores externos. En la actualidad, algunos Centros de Atención Telefónica de países europeos han eliminado el área de calidad y han otorgado el 100 % a auditores externos para garantizar la objetividad de la evaluación.

La frecuencia recomendada por THECC (2006) lleva un estándar de mínimo tres llamadas al mes por cada ejecutivo, en distintos días y horas. Otros centros de atención telefónica realizan al menos ocho monitoreos por agente al mes.

### Referencias

- Albrecht, K., & Zemke, R. (1999). *Gerencia del Servicio*. Santafé de Bogotá: 3R Editores Ltda.
- Alcaide, J. (2010). *Fidelización de Clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alée, R. (2003). *Relación entre satisfacción, lealtad y rentabilidad*. Recuperado el 26 de Noviembre de 2009, de <https://sites.google.com/site/raulalee/>
- Alet, J. (2004). *Como Obtener Clientes Leales y Rentables: Marketing Relacional* (3 ed.). Barcelona, España: Gestion 2000.com.
- Alfaro, M. (2004). *Temas claves en el marketing relacional*. Madrid: McGraw Hill.
- Barroso, C., & Armario, E. M. (1999). *Marketing Relacional*. Madrid: ESIC.
- Bernárdez, M. (2008). *Capital Intelectual: creación de valor en la sociedad del conocimiento*. Blomington (E.U.): Author House.
- Brown, A. (1992). *Gestión de la Atención al Cliente*. (D. S.A, Trad.) Madrid, España: Diaz de Santos.
- Cabanelas Lorenzo, P., & Moreira, A. (2009). *La Gestión de las Relaciones con los Clientes y la Empresa de Alta Rentabilidad de Galicia*. *Revista de Estudios Regionales*(84), 223-246.
- Cavazos Arroyo, J., & Giuliani, A. (Junio de 2008). *El Concepto de Marketing bajo el Paradigma Relacional. Una Agenda para Latinoamérica*. *Invenio*, 11(20).
- Cobo Quesada, F., & González Ruiz, L. (2007). *Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados*. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*(40), 543-568.
- Díaz González, Y., & Pons García, R. (Octubre de 2009). *Conceptualización y Modelización de la Calidad de Servicio Percibida: análisis crítico*. *Contribuciones a la Economía*.

- Domínguez Collins, H. (2006). *El Servicio Invisible*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Fernández, P., & Frieddman, R. (2006). No Reste Clientes, Sume Relaciones. *Harvard Business Review*, 84, 54-61.
- Greenberg, P. (2003). *CRM Gestión de las relaciones con los clientes*. Madrid: McGraw Hill.
- Grönroos, & Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Mexico: Diaz de Santos.
- Guijarro García, M. (2009). Estudio de la Literatura y Modelos de Negocio de la Implantación de CRM -Modelo Cliente Céntrico- como Enfoque Estratégico condicionante de la Ventaja Competitiva en la PYME:
- Hartmann, P., Apaolaza, V., & F, F. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión*, 2(2), 103-118.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (s.f.). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). McGraw Hill.
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios* (Segunda ed.). México: Thomson Editores S.A.
- Kotler et al, *Principios de Marketing*, Prentice Hall, Bogotá. 2005.
- Kotler, P., & Lane Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). Mexico: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio Del Marketing a la Estrategia* (1 ed.). Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Lehú, J.-M. (2001). *Fidelizar al cliente*. España: Ediciones Paidós Ibérica s.a.
- Marimon i Viadiu, F. (2002). Recuperado el 27 de Noviembre de 2010, de <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/7711/tfmv1de2.pdf?sequence=1>
- Martínez-Villanova, R. (2004). *Gestión de la clientela*. Madrid: ESIC.
- Mendoza, J. (Mayo de 2010). La relación cliente-servidor en el sistema de servicio. *Desarrollo Gerencial*(2), 41-57.
- Miranda González, F., Chamorro Mera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Mooney, K., & Bergheim, L. (2003). *Los 10 Mandamientos para la Gestión de Clientes*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Nosnik Ostrowiak, A. (2005). *Culturas Organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblio S.L.
- Páramo Morales, D., & Ramírez Plazas, E. (2010). *Gerencia Estratégica de Marketing: Un Enfoque Cultural*. Bogotá: Universidad Surcolombiana.
- Páramo, D. (Junio de 2001). Hacia la Construcción de un Modelo de Cultura Organizacional Orientada al Mercado. (U. d. Bucarmanga, Ed.) *Revista Colombiana de Marketing*(2), 1-26.
- Peiró, J. M., Martínez-Tur, V., & Ramos, J. (noviembre de 1999). El Triángulo de la Calidad de Servicio: Una Aproximación Psicosocial. *Papeles del Psicólogo*, 74.
- Perdomo, Y., & Prieto, R. (2009). El Liderazgo como Herramienta de Competitividad para la Gerencia del Servicio. *CIGAG*, VI(2).
- Pérez Torres, V. (2006). *Calidad Total en la Atención al Cliente* (Primera ed.). España: Ideas Propias Editorial.
- Publicaciones Vertice S.L. (2008). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. Malaga, España: Vertice.
- Puente, R., & Cervilla, M. (Junio de 2007). Prácticas de la gerencia de relaciones con el cliente (CRM) en empresas venezolanas: un estudio de casos. *Revista Latinoamericana de Administración*(039), 1-28.
- Quelch, J., & Jocz, K. (2009). Hacer marketing en una crisis. *Harvard Business Review*, 87, 38-52.
- Reinares Lara, P., & Ponzoa Casado, J. (2002). *Marketing Relacional*. Madrid: Financial Time Prentice Hall.
- Reinares, P. (2009). *100 Errores del CRM*. Madrid: ESIC.
- Restrepo Ferro, C., Restrepo Ferro, L., & Estrada Mejía, S. (2006). *Enfoque estratégico del servicio al cliente*. Scientia et Technica,

- XII(32), 289-294.
- Riechheld, F. (1996). El efecto de la lealtad. Colombia: Norma.
- Salazar, C., Caterina, C., & Salazar, O. (2009). Calidad de servicio en la gestión organizacional de las maestrías en gerencia de la región zuliana. *Revista de Formación Gerencial*(1), 33-50.
- Sbdar, M. (2007). *Rompiendomoldes de Management y Negocios*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Serna Humberto, (2003) *Marketing Interno*, Colombia 3R Editores.
- Serra Salvador, V., Vercher Bellver, S., & Zamorano Benlloch, V. (2005). *Sistemas de Control de Gestión: Metodología para su diseño e implantación*. España: Gestión 2000.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la Calidad del Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: Esic.
- Stanton, Etzel y Walker, *Fundamentos de Marketing*, Mac Graw Hill, 2007
- Vargas Quiñones, M. E., & Aldana de Vega, L. (2007). *Calidad y Servicio*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Wakabayashi, J. (Diciembre de 2010). La Investigación Sobre el Marketing Relacional: Un Análisis de Contenido de la Literatura 2007-2008. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15(29).