



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA  
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

**CALIDAD DEL SERVICIO DEL COLABORADOR DEL CONTACT  
CENTER DE LATAM AIRLINES Y SU IMPACTO EN LA  
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE-LIMA, 2020**

PRESENTADO POR  
**CHRISTOPHER EMMANUEL CALLE ROJAS**

ASESORA  
**ROSSANA SORAIDA DÍAZ PÉREZ**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN TURISMO Y HOTELERÍA

LIMA – PERÚ

2020



**Reconocimiento - No comercial**  
**CC BY-NC**

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, y aunque en las nuevas creaciones deban reconocerse la autoría y no puedan ser utilizadas de manera comercial, no tienen que estar bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
TURISMO Y PSICOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO**

**CALIDAD DEL SERVICIO DEL COLABORADOR DEL CONTACT CENTER DE  
LATAM AIRLINES Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE-  
LIMA, 2020**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN TURISMO Y HOTELERÍA**

**PRESENTADO POR:**

**CHRISTOPHER EMMANUEL CALLE ROJAS**

**ASESORA**

**DRA. ROSSANA SORAIDA DÍAZ PÉREZ**

**LIMA - PERÚ  
2020**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a mi madre Yerlin Rojas, quien estuvo conmigo en todo momento, motivándome a cumplir mis ideales.

A mi tío Luis Calle, quien cumplió el rol de padre, me apoyó y aconsejó durante cada etapa de mi vida. Finalmente, a mi hermano William Martínez, para quien soy un ejemplo, demostrándoles con acciones, capacidades y desarrollo se hace frente a las adversidades de la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Le agradezco a la Universidad San Martín de Porres por haberme dado las herramientas y conocimientos que contribuyeron a mi formación profesional.

Le doy gracias al Contact Center de LATAM Airlines donde aprendí a desenvolverme como persona y profesional.

A mi familia y amigos quienes estuvieron conmigo en las buenas y malas, dándome aliento y en ocasiones llamándome la atención por no continuar.

Un agradecimiento especial a mi asesora la Dra. Rossana Díaz Pérez, quien estuvo al pendiente de que se realice un trabajo de calidad.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA .....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPÍTULO I .....	8
MARCO TEÓRICO.....	8
1. Calidad de los Servicio y Producto .....	8
1.1. Calidad .....	8
1.1.1 Teorías de la Calidad .....	8
1.1.2. Calidad de Servicio.....	12
1.1.3 Vocación de Servicio como parte de la Calidad del Servicio .....	14
1.1.4 La Comunicación como parte de la Calidad del Servicio .....	15
1.2. La Comunicación .....	16
1.2.1 Etapas de la Comunicación .....	16
1.2.2 Barreras de la Comunicación.....	17
1.2.3 Tipos de Comunicación Organizacional.....	25
1.2.4 Modelo de Comunicación.....	28
1.3 Escucha Activa.....	31
1.3.1 Proceso de la Escucha Activa.....	31
1.4 Servicio al Cliente.....	33
1.4.1 Pilares en Servicio al Cliente .....	34
1.4.2 Importancia de un Buen Servicio al Cliente en un Contact Center .....	35
1.5 Satisfacción del Cliente .....	36
1.5.1 Elementos que conforman la Satisfacción del Cliente .....	36
1.5.2 Tipos de Clientes .....	39
1.5.3 Comportamiento del Cliente Pos Covid .....	40
1.6 Contact Center .....	42
1.6.1 Mejoras que aporta un Contact Center .....	42
1.6.2 Beneficios de contar con el área de Contact Center .....	43
CAPÍTULO II.....	47

DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	47
2.1 Breve reseña de LATAM AIRLINES.....	47
2.2 Experiencia Profesional.....	50
2.2.1. Ejecutivo atención al cliente 2da línea .....	51
2.2.2. LATAM Contact Center, Lima — Ejecutivo LATAM Travel .....	61
2.2.3. LATAM Contact Center, Lima — Ejecutivo Servicio al Cliente.....	61
CAPÍTULO III.....	63
CONCLUSIONES.....	63
CAPÍTULO IV .....	66
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	66
ANEXOS .....	68

## ÌNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Pilares Servicio al Cliente .....	34
Tabla N° 2 Temas Resueltos.....	56



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Trece principios de calidad.....	10
Figura N° 2: Pasos de la Comunicación Interna.....	26
Figura N° 3: Niveles de Problemas según las Interferencias.....	30
<i>Figura N° 4: Proceso de la Escucha Activa.....</i>	<i>33</i>
Figura N° 5: Niveles de Satisfacción.....	38
Figura N° 6: Impacto inmediato de la pandemia COVID-19 en el consumo y el comportamiento del consumidor.....	41
Figura N°7.....	48
Figura N° 7: Premios de LATAM PERU.....	48
Figura N° 8: Organigrama Contact Center 2da Línea.....	51
Figura N° 9: Diploma por cumplir las tres guías del servicio en el 2018.....	69
Figura N°10 Entrega de los reconocimientos como Líder y Espíritu de servicio (2019).....	70
Figura N° 11: Reconocimiento Espíritu de Servicio 2019.....	71
Figura N° 12: Visita al Hangar de LATAM ubicado en Santiago de Chile (foto con los espíritus de servicio 2019 a nivel LATAM).....	72
Figura N° 13: Foto individual en el Hangar.....	72
Figura N° 14: Foto grupal con los espíritus de servicio 2019 - Perú.....	73
Figura N° 15: Entrega de premio por Enrique Cueto (Director Ejecutivo) y Emilio del Real (Vicepresidente Senior Personas).....	74
Figura N° 16: Premio personalizado de Espíritu de Servicio 2019.....	75
Figura N° 17: Comunicado de mi participación vía LinkedIn de LATAM.....	75
Figura N° 18: Reconocimiento por ser espíritu de servicio LATAM 2019.....	76
Figura N° 19: Encendido de antorcha.....	77
Figura N° 20: FamTrip Cancun.....	78
Figura N° 21: Equipo multidisciplinario de Customer Service.....	78
Figura N° 22: Comité Customer Service para casos complejos.....	79

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo general demostrar la importancia de la calidad del servicio profesional en todos los ámbitos laborales, caso específico el servicio brindado por los colaboradores de la aerolínea LATAM AIRLINES, en el área de la central telefónica. Este centro de atención al cliente es el contacto directo y el más accesible para solucionar posibles brechas entre el servicio brindado por la empresa y los clientes y/o usuarios. Tomando como referencia que constantemente se solucionan temas de ventas, reclamos, devoluciones e información, que los usuarios llegan a esta área bastante preocupados y en algunos casos con cierto margen de descontento por el servicio o producto percibido de otras áreas de la empresa, es ahí donde la calidad del servicio de la mano de la vocación del servicio y otras características deben ser las competencias más importantes del colaborador, tratando de minimizar la mala experiencia través de posibles soluciones.

La característica principal de este servicio telefónico, es que el usuario será atendido por un ejecutivo que posee gran conocimiento del producto y/o servicio, empatía, facilidad de palabra, sabes escuchar, transmitir confianza y seguridad al cliente a través de la palabra; para absolver dudas, inconvenientes, y porque no, conciliar con el cliente la mejor solución a su caso de una forma sencilla y eficiente. Para finalizar, la atención brindada en la central telefónica, concreta los beneficios obtenidos para ambas partes; Por el lado del usuario, este tiene la facilidad de contactarse con el área sin necesidad de desplazarse a un centro de atención, teniendo, además, un amplio horario a su disposición (24 horas). Mientras que la

empresa se ve beneficiada al tener mayor control de las acciones por parte del usuario interno y externo, ante cualquier eventualidad (grabación de llamadas, fechas y horarios de contacto, etc.) y además le da la posibilidad de identificar los posibles quiebres, mediante las encuestas post atención, para que, de esta forma, pueda mejorar la calidad del servicio.

Para el desarrollo del presente trabajo, se contempla dos variables de investigación calidad del servicio y satisfacción del cliente, con el objetivo de demostrar la relación entre ambas variables.

Se da inicio al desarrollo de trabajo de suficiencia profesional con un corte académico y profesional, en donde se demuestra la experiencia del Bachiller a través de las evidencias presentadas sobre los proyectos, funciones y actividades realizadas en la empresa en la cual me desempeño desde hace tres años y medio. Para cumplir con dichas funciones se han puesto en práctica los conocimientos, habilidades, capacidades aprendidas durante los 5 años de estudios en la prestigiosa Universidad San Martín de Porres en la escuela de Turismo y Hotelería. Cabe resaltar de no haber sido capacitado en el aspecto académico por la universidad en mención, hubiera sido más difícil cumplir con las funciones establecidas y esta vocación de servicio a la que hago mención.

El presente trabajo consta de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Marco teórico, los antecedentes, bases teóricas y definición de términos.

Capítulo II: Descripción de la experiencia profesional. Capítulo III: Conclusiones.

Capítulo IV: Fuentes Bibliográficas

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

La actividad turística representa una alternativa de desarrollo y fortalecimiento económico social para muchos destinos, en relación a la capacidad de generar oportunidades laborales y divisas. (Organización de Turismo del Caribe –OTC-, 1999). Es ahí donde se reconoce que la participación de recursos humanos calificados es necesaria para el desarrollo de la actividad, pues son ellos los responsables de la toma de decisiones y de aplicar acciones con la intención de obtener el éxito en un mundo globalizado con una demanda cada vez más exigente y variada (Leandro y López, 2007).

### **1. Calidad de los Servicio y Producto**

#### **1.1. Calidad**

Según Ríos y Santona (2008), la calidad es la percepción que tienen los consumidores en referencia a un producto o servicio recibido; es por ello, que presenta un enfoque subjetivo, porque está sujeta a la percepción que tiene el consumidor, en base a esta percepción se logra la satisfacción del cliente, lo cual contribuirá en la nueva decisión de compra, fomentando mayor consumo y la rentabilidad de la empresa

##### **1.1.1 Teorías de la Calidad**

Definitivamente a lo largo de la historia se han presentado diversas teorías de la calidad, que proponen nuevos enfoques y objetivos. El Dr. Feigenbaum

(1999), presentó un sistema con pasos replicables, que descartaban el factor suerte de la calidad, buscando la mayor satisfacción del cliente. El autor en mención sustenta los siguientes principios básicos de la calidad:

- ✓ La calidad es un factor importante para la selección de un producto o servicio, en razón a la gran cantidad de productos con las mismas características que existen en los mercados.
- ✓ La calidad de los productos y servicios es un elemento que contribuye al éxito empresarial.
- ✓ Debe existir un destino en base a calidad, y se debe contar con gestores que comprendan y apliquen los conceptos de calidad para contribuir con el éxito empresarial.

En base al último alcance presentado, Feigenbaum desarrolla algunos puntos que deben ser aplicados por los gerentes de la empresa, para obtener mejores resultados de calidad.




- ✓ Se debe tener en claro el criterio específico de lo que se desea lograr con el producto.
- ✓ Se debe tener un enfoque hacia la satisfacción del cliente.
- ✓ Buscar que la organización opere de manera conjunta y sinérgica.
- ✓ Las responsabilidades deben ser asignadas equitativamente.
- ✓ Se debe contar con equipo responsable del control de calidad.
- ✓ Debe existir una correcta comunicación entre todas las áreas de la organización.

- ✓ Todos los colaboradores de la organización deben conocer el concepto de calidad
- ✓ Es necesario aplicar acciones correctivas efectivas en caso no se cumpla con los estándares establecidos.

La teoría de los trece principios fue creada por Viveros (2002), quien manifiesta que al implementar los principios en mención se logra mayor calidad en los procesos de creación de un producto o servicio.

**Figura N° 1**

**Trece principios de calidad**

	<p>Comenzar a hacer las cosas bien desde el principio.            Centrarse en la satisfacción de las necesidades del cliente.            Buscar soluciones a los problemas en lugar de justificarlos.            Mantener el optimismo.</p>
	<p>Conseguir buenas relaciones con los compañeros.            Cumplir las tareas adecuadamente.            Ser puntual.            Mantener la cordialidad con los compañeros de equipo.</p>
	<p>Reconocer los propios errores y trabajar para corregirlos.            Mantener la humildad, de tal forma que se pueda aprender de otros.            Ser meticoloso en el orden y organización de las herramientas de trabajo.            Ser capaz de dar confianza al resto del equipo.            Encontrar la forma más simple de hacer el propio trabajo.</p>

Fuente: Viveros, J. (2002). Apuntes de principios y modelos de calidad. *derechos reservados*.  
 Elaboración propia

De acuerdo al autor, la organización que tenga por meta obtener la mayor calidad en los productos y servicio debe aplicar los siguientes puntos como parte de su gestión:

- ✓ Identificar los efectos negativos de contar con una baja calidad.
- ✓ El producto o servicio debe ser adecuado según el uso.
- ✓ Adecuación de los productos y servicios según los estándares de calidad.
- ✓ Realizar estrategias de mejora continua
- ✓ La calidad debe ser considerada como una inversión mas no como un gasto

Por otro lado, el autor Juran (2004), propone tres pasos a seguir para lograr la máxima calidad en las empresas, a los cuales se les conoce como la *Trilogía de Juran*.

### **Planificar la Calidad**

Con la intención de obtener los mejores resultados en la gestión de la empresa, es necesario conocer los siguientes datos: identificar quienes son los clientes, cuáles son sus necesidades primordiales, crear productos y servicios, planificar de que manea se desarrollara el producto y por último comunicar el plan al equipo de trabajo.

### **Control de Calidad**

Posterior a la planeación del producto, es necesario verificar que lo planeado se ejecute correctamente, para ello se deben analizar los siguientes puntos: evaluar el comportamiento de los productos en el contexto real, se debe comparar el producto, eliminar las diferencias encontradas en la evaluación.

## **Mejora de la Calidad**

Luego de aplicar los puntos anteriores, se procede a habilitar la infraestructura, seleccionar al equipo de trabajo, brindar los recursos necesarios, capacitar si es necesario. (Almeida, et al., 2006)

### **1.1.2. Calidad de Servicio**

Según Arias (2017), durante los últimos años, las organizaciones buscan incrementar el nivel de la calidad de los servicios y/ o productos, motivados por la competencia y la globalización, es ahí que reconocen que la buena calidad de estos, facilita una posición competente, mejor imagen corporativa ante los usuarios y clientes. Por otro lado, con la intención de evaluar la calidad de los servicios y productos se vienen creando e implementando nuevas técnicas y formas de medir los estándares de calidad, para proponer estrategias de mejora.

El autor en mención, resalta las defecciones de algunos autores:

Pérez (2013), define la calidad del servicio como un proceso psíquico por medio del cual se exponen los componentes que participan del servicio, para en posterior expresar su percepción a través de juicios respecto a la excelencia de la organización en la que se satisface o no la necesidad. Se debe reconocer que existe



una complejidad para evaluar la calidad de servicio y se connota a través de la identificación de sus características: es intangible, heterogénea, e inseparable. De la misma manera Griffin (2015), menciona que la calidad del servicio permite que los individuos hagan posible el logro de resultados de la organización, lo cuales van de la mano de las competencias profesionales de los colaboradores, teniendo atención de que los beneficios esperados no excedan y generen impactos negativos para el cliente interno y/o externo.

Calderón (2014), explica que la calidad de servicio es la totalidad de actividades que están relacionadas entre sí para ofertar un suministro con el objetivo de que el cliente se beneficie de obtener un producto en el momento y lugar correcto, asegurando su uso y disfrute. Griffin, también aporta que los servicios son en un 80 por ciento intangibles: no se pueden tocar, no se pueden almacenar, no se miden, no hay manera de inventariarlos, probarlos antes de ofrecerlos, etc. Recién bajo la experiencia del cliente se puede conocer el grado de calidad brindado y percibido. Sin embargo, presentan algunos factores determinantes que influyen en el servicio esperado:

- a. La adecuada comunicación entre las personas; muchas veces la opinión que se forma un cliente potencial se basa en lo que le comentan otros clientes.
- b. Las necesidades de cada cliente; cada cliente tiene necesidades personales, con características y en distintas circunstancias.
- c. Experiencias anteriores; existen clientes que probaron el servicio, sus expectativas no serán iguales a aquellos que por primera vez experimentarán el servicio.

- d. Adecuada comunicación externa; utilizar todos los medios visuales para dar a conocer el servicio, mensajes directos e indirectos. (Como se citó en Arias 2017).

### **1.1.3 Vocación de Servicio como parte de la Calidad del Servicio**

Según El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social- IGSS (2014), la vocación de servicio es la fuerza que se encuentra en el alma del profesional y demanda un compromiso, pasión y espíritu de entrega hacia las funciones o tareas encomendados en el campo laboral, permitiendo que cada día se realicen de mejor manera. Esta se expresa por medio de actitudes de agrado y de cierto margen de responsabilidad para desarrollar las labores cotidianas, sin considerar la dimensión, alcance, o proyección. El colaborador que tiene como competencia la vocación de servicio, muestra un placer por cumplir con sus funciones, busca soluciones, es proactivo, refleja habilidades de atención al usuario interno y/o externo, es solidario, muestra respeto y apoyo a sus compañeros.

Dentro de las acciones que reflejan cómo trabajar con vocación de servicio están: brindar un trato humano a todos los individuos con los que se tiene alguna relación, comprender las necesidades y deseos de los clientes, mejorar las habilidades y aptitudes día a día: “la comprensión, paciencia, amabilidad, empatía, entre otros”, brindar información en el momento adecuado, identificarse con la organización en la cual se desempeña, tratar que los servicios sean bien percibidos, actitud colaborativa con los compañeros de trabajo, ofrecer un servicio de calidad que será parte de estilo de vida.

El diario Gestión en la entrevista a Regalado (2012), concluye que la vocación de servicio se ve reflejada en la productividad, empatía y compromiso que muestran los colaboradores de una empresa, quienes deben cumplir con funciones que exigen mucha interacción con los usuarios externos e internos, resalado que las organizaciones de hoy en día deben contratar talento humano con estas competencias como parte de su perfil. La vocación de servicio es algo innato, que radica en el interior del ser humano, siendo uno de los valores más trascendental, es por ello que se afirma que no se puede adquirir por medio del aprendizaje, sin embargo, si puede ser parte de un clima laboral, logrando la satisfacción del cliente a través de un servicio de calidad.

#### **1.1.4 La Comunicación como parte de la Calidad del Servicio**

La comunicación es de vital importancia en materia de calidad y servicio, aunque la carencia de sistemas de información eficientes y según las necesidades de la organización puede limitar la capacidad de desarrollo, el logro de beneficios y el incremento de la productividad debido a la desorganización que se genera con la baja comunicación interior y exterior.

Se tiene la idea equivocada de que el proceso de comunicación se inicia recién cuando hablamos, lo cual es un gran error, ya que este se origina desde que se encuentra en un mismo espacio con el interlocutor, pudiendo ser un espacio físico o virtual, según las nuevas tendencias. (Palomo, 2014) En su libro define la comunicación como el proceso por el cual damos y recibimos un conjunto de información para lograr entender una situación, por otro lado (Paz, 2005) comparte una definición similar a la de Palomo agregando que la información compartida, debe tener significados claros para el receptor y emisor. En base a lo manifestado

por los autores se concluye que la comunicación es un conjunto de ideas con conceptos claros entre ambas partes para entender el contexto de una situación específica.

## **1.2. La Comunicación**

### **1.2.1 Etapas de la Comunicación**

Para que la comunicación sea fluida y lograr que el mensaje a brindar sea captado correctamente por el receptor, es necesario tener en cuenta las siguientes etapas.

(Paz, 2005):

**Etapas N°1:** Debe existir la intención de enviar un mensaje, previamente codificado, comprensible por el receptor.

**Etapas N°2:** Emitir el mensaje, tomando como referencia la central telefónica, el tono de voz debe ser el adecuado, garantizando que no incomode al cliente o usuario.

**Etapas N°3:** Recepción y confirmación de que el mensaje cumplió su objetivo, produciéndose una retroalimentación en razón a que, si el cliente tuviera algunas dudas, es el momento de disiparlas. En esta etapa se dan: las nuevas ventas, más información, se concretan acuerdos, se solucionan reclamos, etc.

En el caso del *Contact Center* de LATAM AIRLINES, los colaboradores deben saber escuchar al cliente, emplear el tono de voz adecuado, transmitiendo calma, empatía, seguridad, confianza. Se realiza una retroalimentación de la información, a fin de minimizar el margen de error de la comunicación realizada.

Por otro lado (Van-der Hofstadt Román y Gómez , 2006), evalúan otros puntos adicionales, de la comunicación, con gran aporte para las organizaciones:

**El contexto:** es el momento en el cual se da la comunicación, por lo que los roles que desempeña el receptor y emisor se verán afectados: por ejemplo, en una reunión de trabajo, en donde el receptor no debería interrumpir a menos que pida la palabra. **Los Ruidos:** los cuales no necesariamente se refieren al sonido, más bien son aquellos inconvenientes que no permiten que el mensaje se transmita de manera correcta, como distracciones visuales, ruidos del exterior, entre otros; finalmente, **Los Filtros:** que son las barreras mentales tanto por parte del receptor como del emisor, que deben ser controladas para que el mensaje no llegue con una distorsión o entendimiento diferente.

En base a lo mencionado por los autores, se puede decir que las etapas de la comunicación tienen un rol muy importante en el envío del mensaje por lo que recomiendan seguir estas pautas de manera ordenada y tenerlas en consideración para una recepción de información exitosa.

### **1.2.2 Barreras de la Comunicación**

García (1998), define que las barreras son aquellos elementos que no permiten una comunicación fluida; por otro lado (Palomo, 2014) agrega que son errores que se dan durante las etapas o proceso de la comunicación; sin embargo (Paz, 2005) dice que es todo aquello que logra entorpecer la comunicación e inclusive puede eliminar

el mensaje en su totalidad durante el proceso. En base a lo manifestado por los autores, se concluye y se define que las barreras es todo evento que se da durante el proceso de la comunicación y evita que el mensaje llegue de manera clara al receptor, y en el peor de los casos sea anulado.

Palomo (2014), presenta la clasificación de las barreras de la comunicación con la siguiente descripción:

### **1.2.2.1 Barreas Internas**

- ✓ **Culturales, Sociológicas y Psicológicas.** – los colaboradores de una organización pertenecen a diversas sociedades, por lo que la comunicación puede distorsionarse debido a rivalidades entre distintos grupos (étnicos, religiosos, políticos), por conocimientos debido a la formación intelectual o una mentalidad más abierta. Debido a ello, diversas palabras y/o expresiones corporales puede ser interpretadas de diferentes maneras, haciendo que el mensaje no llegue con la esencia correcta.

Por otro lado, los valores, formas de vida, hábitos, cultura, de las personas que forman parte de una sociedad, pueden afectar el desarrollo de la comunicación como: los estereotipos; realizar juicios adelantados sobre las personas, en sentido de que se tiene una idea del grupo al que pertenece. El efecto halo; el receptor puede ser influenciado de acuerdo a la impresión que tiene sobre el individuo con quien se comunica, perdiendo la oportunidad de obtener información de interés. Algunas causas de las barreras psicológicas pueden ser: La jerarquía muy marcada de los responsables de área, capacidad de

discusión, emplear sarcasmo dentro de la comunicación, realizar críticas constantes y punzantes, formas de comunicación muy formal, imagen y apariencia física imponente, interrumpir a los demás cuando hablan.

- ✓ **No Prestar Atención y/o Escuchar.** – Dentro de ese panorama se tiene por un lado al emisor que conoce bien lo que quiere informar, pero no presta atención lo que necesita el receptor. En otro panorama, el receptor no toma interés por lo que solo escucha lo que quiere oír, en este caso, el proceso de comunicación no cumple su objetivo.
  
- ✓ **Demasiada y/o Falta de Información.** – Hace referencia a brindar información no específica, o proporcionar información que no está relacionada con el objetivo principal del proceso, que es comunicar, se convierte en una gran barrera. Por otro lado, el no contar con información suficiente ocasiona que el receptor desarrolle un sentimiento de desconfianza por lo que podría perder el interés en la información y por defecto en el producto o servicio que la empresa brinde. Debido a ello es necesario centrarse en lo que se quiere transmitir utilizando un vocabulario fácil de entender sin abordar en temas que no vengán al caso.

#### **1.2.2.2. Barreras Externas**

- ✓ **Ruidos y Deficiencias Técnicas.** - Aquellos sonidos que impiden que la comunicación se de forma fluida, estos pueden ser generados por el mismo entorno o debido a una falla del sistema utilizado.

- ✓ **Medio o Canal Inapropiado.** – Luego de haber definido el mensaje a enviar “*debe ser claro*”, y se debe seleccionar el canal de comunicación, lamentablemente algunas organizaciones el canal que emplean para enviar el mensaje es limitado o inadecuado. Ejemplo: un mensaje sensible como un reclamo por discriminación, es preferible hablarlo directamente con el receptor que enviar un correo electrónico, ya que en algunos casos el mensaje y sentimiento a enviar puede distorsionarse.
  
- ✓ **Tiempo.** – Con la intención de transmitir un mensaje con presión debido al tiempo que tenemos, se convierte en una barrera para ambas partes (receptor y emisor); recordando que la comunicación tiene pautas a seguir para que esta sea fluida y llegue de manera correcta hacia el receptor.
  
- ✓ **Lenguaje.** - Con el objetivo de que el mensaje sea comprendido por el receptor, es por ello que se debe tener en cuenta que no todos entienden los mismos términos y/o código lingüístico, para ello es necesario indagar y llegar a un término medio de enviar el mensaje sin perder la formalidad.

### **1.2.2.3. Barreras Fisiológicas**

Son las limitaciones orgánicas por parte de los emisores y receptores, lo cual representa en problemas de audición, visión y/o habla, lo cual dificulta la comunicación, pudiendo ocasionar malos entendidos.

Otro concepto, dice que las barreras fisiológicas imposibilitan el emitir o recibir con claridad y exactitud un mensaje, en razón a los defectos fisiológicos del



emisor o del receptor, pueden ser causa de nacimientos o enfermedades adquiridas: Incapacidad visual, deficiencias de habla, fallas en el uso de memoria, deficiencias auditivas.

#### **1.2.2.4. Barreras Administrativas**

Los individuos son parte de una sociedad, organización y/o empresa, lo que significa que son parte de una estructura bastante compleja, y en base a esto se ocasionan algunas incongruencias en los mensajes. Los factores que pueden desencadenar barreras administrativas son: La estructura organizacional, los patrones de comunicación, ambigüedad en los estatus y roles, y a la vez estos factores generan barreras relacionadas con: los colaboradores, las ideas, productividad, planeación, la organización.

En base a lo expuesto y en el caso de la central telefónica o *Contact Center* de LATAM AIRLINES, presenta algunas barreras de comunicación que han sido superadas a través de capacitaciones y talleres de trabajo en equipo.

### **Respecto a las Barreas Internas en el Contact Center de LATAM**

- 1. Culturales, Sociológicas y Psicológicas.** -Como barrera principal es la disposición del emisor de la información, en el caso específico del teleoperador del Contact Center de LATAM. El estado de ánimo, del teleoperador y del equipo de trabajo, influye bastante para brindar el mejor servicio de información. En ese sentido el clima laboral interno, juega un rol muy importante, y para ello se realizan reuniones uno a uno de manera

mensual, donde muy aparte de hablar sobre el trabajo y el desenvolvimiento dentro de este, se tocan temas muchos más personales donde podemos abrirnos en el caso de pasar por problemas. De manera diaria podemos llenar un formulario denominado ¿Cómo me siento?, donde podemos informar nuestro estado de ánimo, y esta información es visualizado exclusivamente por el supervisor.

2. **No Prestar Atención y/o Escuchar.** – Es una barrera notaria en el Contact Center de LATAM donde una de las principales características es la comunicación, y para lograrla nos capacitan en saber atender y escuchar, a los diferentes clientes que llaman a buscar una respuesta a sus casos, cada uno de ellos con diferente actitud, diferente tono de voz, y afectados por alguna falla o problema. De manera interna se han establecidos reuniones grupales diarias para actualizaciones de procedimientos, levantamientos y mejoras (dialogo diario); así mismos otras reuniones para elevar casos atípicos (comité de servicio al cliente), donde se tiene a la jefa y supervisora de servicio al cliente.
  
3. **Demasiada y/o Falta de Información.** – Los procedimientos son demasiados y estos se dividen por mercados de atención, los cuales varían de acuerdo a las normas legales de cada lugar, para ello se ha puesto a disposición un site exclusivo de la compañía donde se tiene acceso a los flujos y procedimientos por área, este es denominado PIC (Portal de Información y Conocimiento), y en cada llamada en caso de no tener claro algo podemos consultar de manera automática. Así mismo, existe otra área

de soporte ante situaciones atípicas. Adicional a ello, se tienen las capacitaciones constantes, teniendo en cuenta el sistema y otros.

4. **Tecnológicas.** – Cuando red de comunicación cae, será imposible resolver, atender casos, la empresa se ha visto en la necesidad de solicitar apoyo de empresas tercerizadas (*outsourcing*) que son activadas con cierto límite de accesos capacitados para poder apoyar momentáneamente a estas áreas afectadas.

### **Respecto a las Barreras Externas en el Contact Center de LATAM**

1. **Ruidos y Deficiencias Técnicas.** – Esta barrera distorsiona en algunos casos la comunicación fluida con el cliente, por lo que la infraestructura de la oficina posee paredes anti sonoras (ruido externo), y los cubículos de cada ejecutivo se encuentra separado por una lámina de vidrio, donde se evita que la conversación del compañero de al lado pueda interferir en tu comunicación (ruido interno), adicional a ello tenemos un headset especializado que permite que solo nuestra voz pueda escucharse, y este es renovado de manera anual.

Como deficiencia técnica, en algunos casos se ha ido la luz, problemas con el internet, etc. Por lo que se tiene el apoyo de otras áreas y se encuentra capacitadas para poder atender los mismos requerimientos, pero bajo acceso limitado. En la actualidad, realizando el trabajo desde casa, la principal barrera era el internet, la luz y un lugar especial para poder realizar

el trabajo; por lo que LATAM AIRLINES nos brinda un bono adicional para poder tener internet con una velocidad estándar y gastos de luz; así mismo un único bono para poder habilitar un espacio en la casa que es de uso exclusivo para el home office, como el brindarnos laptops con los aplicativos necesario para una correcta gestión. En el caso de tener problemas eléctricos, se procede a avisar de manera automática para que la empresa envíe una movilidad y poder completar el turno en las oficinas, en caso de no ser necesario se deberá compensar las horas después.

## **2. Medio o Canal Inapropiado**

IDIOMA. – Al ser una aerolínea reconocida a nivel mundial, teniendo como socios a otras empresas, una barrera es el idioma; por lo que se tienen diferentes áreas que se encargan de atender a los clientes de acuerdo a diversos factores y se vuelven especializados. Actualmente, la compañía tiene ejecutivos que hablan alemán, francés, inglés, portugués, español, italiano y quechua. La aerolínea, ha puesto a nuestra disposición clases virtuales gratuitas como parte de nuestra formación, que estaría siendo tomada fuera de nuestro horario laboral

## **3. Barreras Fisiológicas**

Se ve como barrera de cara en la dificultad de transmitir un mensaje al cliente por algún inconveniente fisiológico, como que este se encuentre en estado de ebriedad, etc. Para ello se han establecido protocolos de corte de llamados, dentro de un tiempo determinado, y de esa manera procedemos con la finalización de la llamada.

## **1.2.3 Tipos de Comunicación Organizacional**

### **1.2.3.1. Comunicación Externa**

Según Silva (2011), la comunicación externa viene a ser todos los mensajes producidos dentro de la empresa con dirección hacia el público externo, existe una necesidad por parte de la empresa de mantener relación con los stakeholders: competencia, proveedores, usuarios, clientes, entorno social, gobierno local, medio ambiente. La preocupación de la organización de mantener una buena comunicación con los stakeholders es que ellos pueden ser impactados con las decisiones de la empresa. Por otro lado, la comunicación externa también tiene como objetivo conservar o perfeccionar las relaciones públicas logrando la proyección de una buena imagen corporativa.

### **1.2.3.2. Comunicación Interna**

Para la autora, la comunicación interna se fomenta dentro de la organización, su importancia no solo hace referencia a que los colaboradores conozcan, comprendan, y apliquen las obligaciones y derechos que tienen en la empresa, sino también a que se identifiquen con ella. La correcta comunicación interna contribuye a mantener buenas relaciones entre los actores de la organización, a través de la trasmisión de mensajes con la intención de brindar información, motivar, lograr el trabajo en equipo.

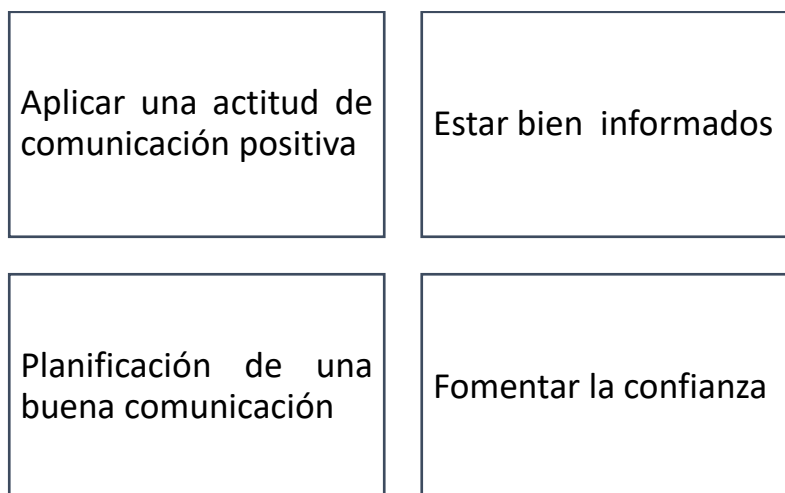
#### **1.2.3.2.1. Tipos de Comunicación Interna**

##### **1.2.3.2.1.1. Comunicación Descendente**

Este tipo de comunicación se refiere a la transmisión de información de los niveles superiores de autoridad a los niveles inferiores. Silva (2011), menciona que gran parte de la comunicación que se da en una empresa se relaciona con los subordinados, mientras que otra parte de la comunicación se lleva a cabo entre los superiores, colegas, y actores externos. La clave de esta clase de comunicación busca contar con colaboradores sensibles, honestos, que envíen mensajes claros, con margen de veracidad, concretos. Para lograr, que la comunicación interna sea efectiva, debe aplicar los siguientes pasos.

## Figura N°2

### Pasos de la Comunicación Interna



Fuente: Silva, M. (2011). Comunicación organizacional y la teoría de la información.  
Elaboración propia

- ✓ **Aplicar una actitud de comunicación positiva.** Necesariamente todos los colaboradores de la organización deben comprender que según la manera de como transmitan los mensajes impactan en cómo será percibido por los otros actores de la organización.

- ✓ **Estar bien informados.** Todos los colaboradores responsables de la mensajería deben ser capacitados continuamente. Deben proporcionar información clara, oportuna, real, respecto a la organización, producto o servicio ofertado.
  
- ✓ **Planificación de una buena la comunicación.** Es necesario tener una planificación previa, a la trasmisión del mensaje, con la intención de verificar la calidad de información que se brindara y reducir el margen de error.
  
- ✓ **Lograr la confianza.** Teniendo presente que la comunicación se da entre dos o más personas, también se requiere que exista un grado de confianza entre emisor y receptor. Es cierto que, si los subordinados no confían en sus gestores, la probabilidad de que pongan atención a los mensajes es menor

#### **1.2.3.2.1.2. Comunicación Ascendente**

Por el contrario del tipo de comunicación anterior, esta se da desde los niveles inferiores a niveles superiores, pudiéndose entender que se da desde los colaboradores que no tienen un cargo jerárquico hacia los gestores administrativos responsables de la organización.

En las administraciones tradicionales se presentaba la desventaja de que la comunicación se bloqueada por el poco interés y contacto de los administradores con las necesidades de los empleados. En la actualidad, las nuevas tendencias de comunicación organizacional, proponen un adecuado uso de la comunicación ascendente, en beneficio de cubrir las necesidades laborales, sin embargo, se determinan algunos factores que impiden la aplicación de este tipo de

comunicación: toma algún tiempo llegar a comunicarse con los superiores, la información se puede distorsionar, inadecuada interpretación. La limitación de este tipo de comunicación y los factores que la dificultan, van a generar que los gestores administrativos desconozcan algunos posibles inconvenientes, problemas o temas de interés, para que ellos puedan tomar decisiones correctivas en su momento. En base a lo expuesto, se recomienda realizar reuniones periódicas con los colaboradores para demostrar el interés en sus opiniones y obtener información de primera mano, aplicar la política de puertas abiertas, desarrollo de actividades informales con la participación de los colaboradores y gestores, favoreciendo la espontaneidad, confianza, y obtención de información (Silva, 2011).

#### **1.2.3.2.1.3. La Comunicación Horizontal.**

Los nuevos modelos empresariales, emplean también este tipo de comunicación en donde no existen jerarquías, o rangos, permitiendo que todos los colaboradores realicen aportes, y tomen decisiones. La comunicación horizontal se realiza tomando en cuenta las líneas horizontales del organigrama dando pie a un intercambio de información entre compañeros de trabajo.

#### **1.2.4 Modelo de Comunicación**

Bajo el aporte de Silva (2011), un modelo de comunicación organizacional debe contar con los siguientes elementos:

##### **1.2.4.1 La Fuente.**



Da inicio al proceso de comunicación, se forma a través de palabras o signos que dan contexto al mensaje a transmitir. En el caso del *Contact Center* sería la acción que se realiza al descolgar el teléfono para responder o realizar una llamada.

#### **1.2.4.2 El Transmisor.**

Por medio de él, se transforma el mensaje en señales o códigos que serán adaptados al canal por donde se transmitirá el mensaje. En el caso del *Contact Center* el transmisor debe transformar su voz, que será transmitido por medio del canal.

**1.2.4.3 El Canal.** Herramienta técnica o tecnológica encargada de transferir las señales previamente codificadas. En el caso del *Contact Center* el canal sería los cables o la red de ondas utilizada por la empresa de comunicaciones.

**1.2.4.4 El Receptor.** En este caso, se habla de un receptor técnico cuya actividad es justamente la de recibir el mensaje enviado por el transmisor. Responsable de decodificar el mensaje enviado a través del canal, se debe transcribir en el lenguaje fácil de comprender por el receptor o destinatario.

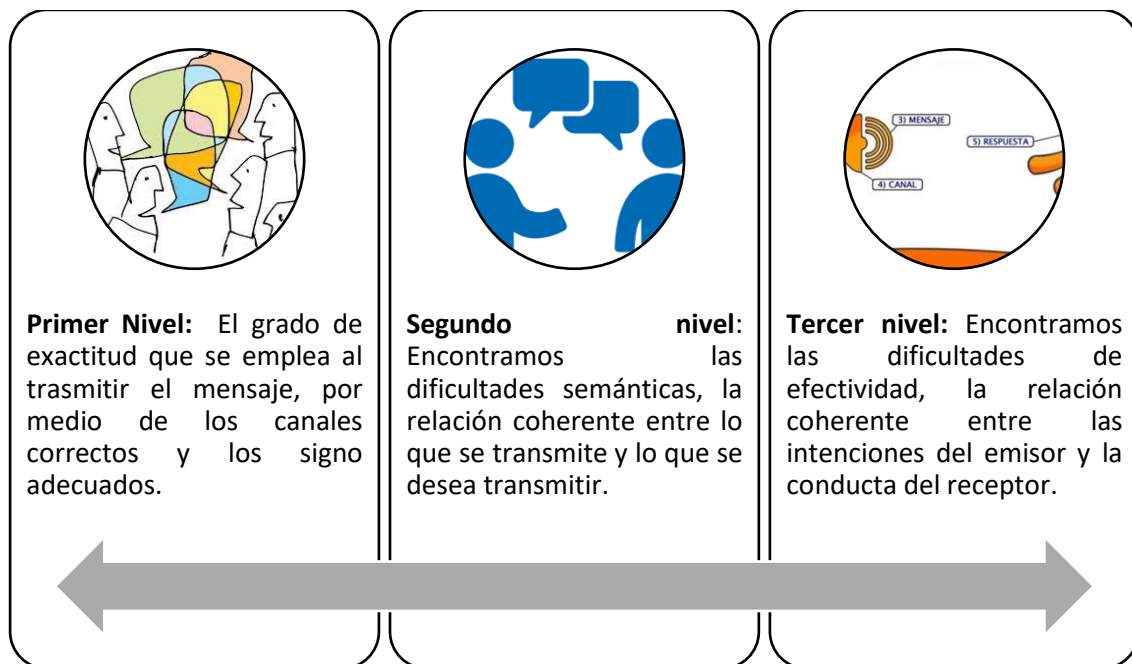
**1.2.4.5 El Destinatario.** Como ya se indicó, es el verdadero destinatario del mensaje. Es decir, es a él a quien estuvo destinado desde un principio el mensaje. En el caso del *Contact Center*, el pasajero a quien se le realiza la llamada para dar solución a su problema.

**1.2.4.6 La Interferencia.** Se consideran las distracciones ruidos, que interfieran en el proceso de comunicación, en el caso del *Contact Center* y en trabajo home office, los ruidos en casa, en las aéreas externas, afectan el desarrollo de las funciones. Se concluye que el objetivo de la teoría de información mantiene relación con la capacidad de compartir información, minimizando los ruidos e interferencias.

Shannon y Weaver 1948 (Como se cita en silva 2011), en su modelo de la teoría de la información, resalta la existencia de tres niveles de problemas que son ocasionados por las interferencias o ruidos,

**Figura N° 3**

**Niveles de Problemas según las Interferencias**



Fuente: Shannon y Weaver 1948 (Citado por silva 2011),  
Elaboración propia

Eliminando los niveles de interferencias expuestos en la Figura N°3, el proceso de comunicación sería más eficiente, y se lograría la satisfacción total del cliente.

### **1.3 Escucha Activa**

Naranjo (2018), en su libro define este término desde una perspectiva de ventas, siendo la manera correcta de como comprender las necesidades los clientes u usuarios teniendo presente su entorno, donde se vende soluciones a sus problemas. Por otro lado, Van-der Hofstadt y Gómez (2006), exponen un concepto relacionado a la escucha activa, la cual es definida como el afán de escuchar atentamente el mensaje completo por parte del emisor haciendo el feedback de lo que entendemos; sin embargo Forner (2014), menciona que la escucha activa es dejar la faceta del mensaje para entrar en contacto directo con los sentimientos y emociones, de tal manera, lograr solucionar o guiar frente a los inconvenientes que la persona comunica; ello se realiza prestando atención de forma empática y comprensiva, para luego emitir una opinión y/o respuesta, donde el receptor estará dispuesto a escucharte.

En base a lo manifestado por los autores se concluye, que la escucha activa está relacionada en todo ámbito donde se desea dar un mensaje, para ello se requiere de prestar atención a los detalles y de esa manera lograr identificar el deseo del emisor para poder brindar una respuesta.

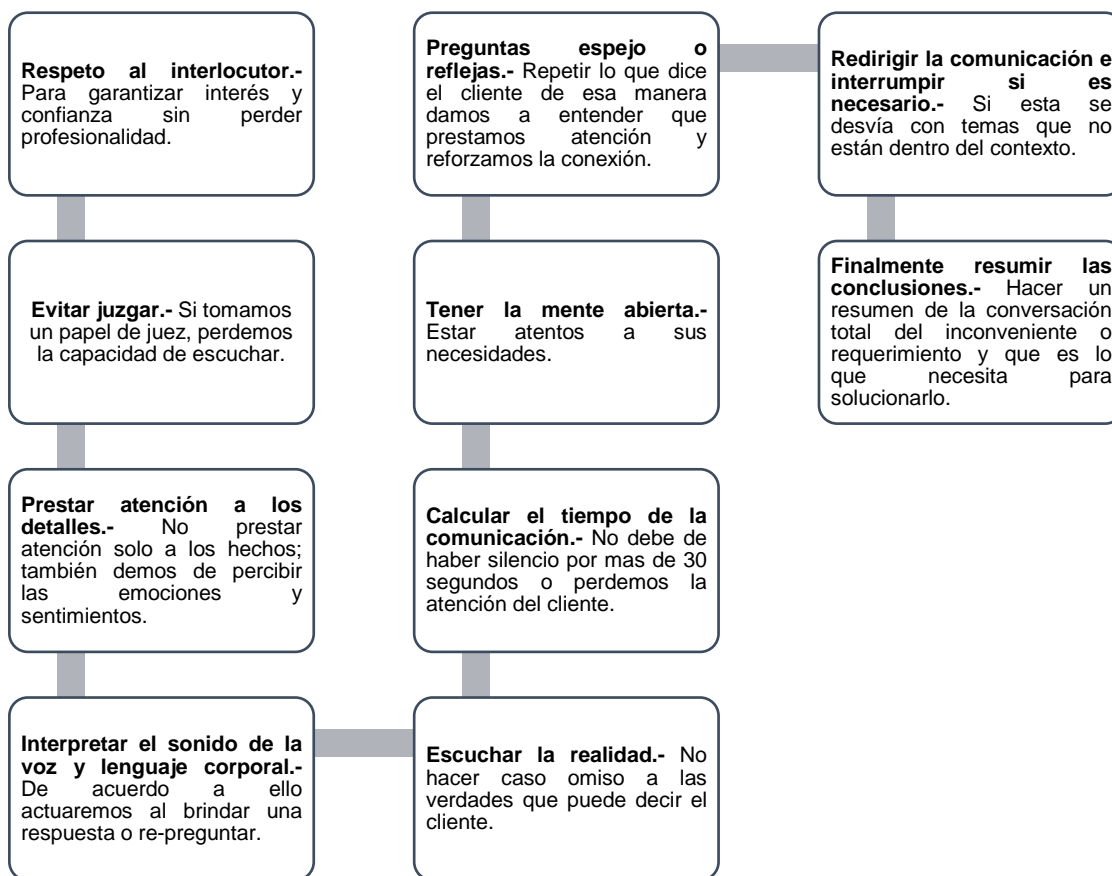
#### **1.3.1 Proceso de la Escucha Activa**

Naranjo (2018), identifica que la palabra escuchar deriva del término en latín *auscultare*, que tiene por significado poner atención a lo que se dice, como también es una acción fisiológica con forma sonora. Cabe resaltar que a través de la palabra se articulan el cuerpo, el discurso, y el contexto donde se desarrolla la acción. Por otra parte, la escucha activa significa poner atención a lo otra persona desea transmitir, aceptando sus opiniones, proyectando otras perspectivas de ver las cosas, nuevas formas de comprensión y explicaciones, para ello es necesario acercarse a los procesos subjetivos desde diferentes formas de hablar, tonos de voz, tonalidades de discursos, entre otras características. Se ha tenido en consideración a diversos autores, para realizar el siguiente esquema donde se detalla el proceso y algunos consejos para que la escucha activa sea realice de manera eficiente y oportuna:

En el caso de la central telefónica se debe prestar atención a todo lo que el cliente o usuario menciona, de manera que se comprenda con exactitud lo que quiere decir, se debe entender lo que dice, ya en algunos casos debido a la incomodidad de una mala experiencia, el cliente suele hablar muy rápido. En algunos momentos es posible que ladea del reclamo o problema se pierda, es por ello que se debe sugerir de forma muy sutil que se repita la idea, para comprender el contexto de la conversación. Mientras que el cliente o usuario este expresando sus ideas, el personal del *Contact Center* debe concentrarse en lo que se esté diciendo, no se debe adelantar en planear la respuesta, por ultimo prestar atención a la forma de hablar del cliente, su tono de voz, comprender como se siente, de esta manera el mensaje se trasmite y se recibe sin errores pudiendo dar soluciones correctas.

**Figura N°4**

**Proceso de la Escucha Activa**



Fuente: Paz Couso, 2005  
Elaboración Propia

### 1.4 Servicio al Cliente

Un servicio es el conjunto de acciones que se encargan de complacer las necesidades de una persona, mientras que un cliente es la persona o entidad que adquiere un producto y/o servicio ofrecido por una compañía. Según Tate (2003), el servicio al cliente es una ventaja competitiva para la empresa u organización, en razón a que contribuye a fidelizar al cliente, motivando a que retorne por más productos en el transcurso del tiempo. Por otro lado (Aguilar et al., 2010), lo definen como un conjunto de valores agregados esperado por el cliente, los cuales son

independientes según los productos que adquieren; Por último, Paz (2005), define el termino servicio al cliente, como la clave fundamental que determina el éxito o fracaso de una empresa, debido que no solo se considera el momento de atender a un cliente, sino desde antes, durante y después de la creación del producto. En base a lo manifestado por los autores se concluye que el servicio al cliente es el valor diferencial que fideliza a un comprador, debido al acompañamiento que se le brinda antes, durante y después de la adquisición del producto.

#### **1.4.1 Pilares en Servicio al Cliente**

Paz (2005) menciona que las personas tienen ciertos criterios para considerar que un servicio es de calidad, a partir de ello se define que un producto o servicio presenta un valor agregado frente a otros, es por ello que se exponen los pilares del servicio al cliente según los autores (Como se cita en Palomo, 2004).

**Tabla N° 1**

#### **Pilares Servicio al Cliente**

Pilar	Observaciones
Interés e Iniciativa	El cliente debe percibir el interés por resolver sus dudas apartando el beneficio comercial si lo hubiera. Para ello se requiere ser activo y dinámico; tomar la iniciativa.
Autodominio	Se trata de poder controlar las emociones, tanto del colaborador como la de los clientes. Caso: frente a un cliente enojado, se le debe prestar y pedir disculpas por lo que supuestamente ocurrió, de esa manera el receptor

	se sentirá comprendido y estará apto a escuchar las posibles soluciones.
Ser Flexible Eficaz con los Recursos que Tenemos	Se debe evitar dar como respuesta un "no se puede", por lo que se debe tratar de llegar siempre a un acuerdo con el cliente cuando hay un quiebre de servicio de por medio.
Respuesta	El cliente espera siempre una respuesta positiva por parte del colaborador ante eventualidades que pueden atribuirse con o sin responsabilidad de la compañía. Debido a ello se debe pensar en brindar una respuesta óptima con el sustento correspondiente sin brindar falsas esperanzas y transmitir confianza.
Empatía y Formalidad	El colaborador se debe poner en el lugar del cliente tratando de encontrar un equilibrio para lograr los objetivos mutuos, lo cual elimina las defensas que obstaculizan la comunicación.
Escuchar y callar	El guardar silencio es esencial al momento de escuchar, por lo cual no permite un tiempo prudente para evaluar rápidamente lo captado y dar una respuesta ante ello.

---

Fuente: Paz, 2005 citado por Palomo, 2014  
Elaboración Propia

#### **1.4.2 Importancia de un Buen Servicio al Cliente en un Contact Center**

Pacheco (2014), en las conclusiones de su investigación, menciona que los *Contact Centers* deben mostrar ciertas facilidades a los usuarios, pero la principal es de dar soluciones a los problemas de los clientes, teniendo presente que muchos de ellos no disponen de tiempo para trasladarse hacia la empresa, y hacer la solicitud, consultas o reclamos de forma personal.

Es ahí donde se da mayor importancia al recurso humano que es responsable de la atención, es por ello que el clima laboral será un factor valioso para el desempeño del personal del *Contact Center*, debido a la complejidad del manejo de información, empleo de técnicas y herramientas necesarias. El autor, también concluye que existen dificultades en la interacción de los grupos de trabajo, que han hecho que cada vez se empleen nuevos canales de comunicación: voz a voz, redes sociales, mensajes de texto.

## **1.5 Satisfacción del Cliente**

Actualmente la satisfacción del cliente es el objetivo primordial de las organizaciones, logrando posicionarse en la mente del consumidor, y en los mercados metas. Este objetivo, ha traspasado fronteras en la mercadotecnia de las empresas más exitosas, es por ello que resulta de vital importancia para los mercadólogos, y los actores empresariales identificar los beneficios de la satisfacción del cliente: Se debe definir el concepto de satisfacción del cliente según la empresa, establecer los niveles de satisfacción, conocer las expectativas de los clientes frente al producto o servicio y de esta forma se sientan capaz de cumplir activamente con todas las funciones direccionadas a lograr la satisfacción del cliente. (Thompson, 2005).

### **1.5.1 Elementos que conforman la Satisfacción del Cliente**

- a. El Rendimiento Percibido:** hace referencia al desempeño del colaborador, una entrega de valor agregado que el usuario considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Se puede afirmar que es el resultado



final que el usuario percibe de su compra y que presenta las siguientes características.

- ✓ Se debe determinar según el usuario mas no de la empresa.
- ✓ Considera los resultados que el usuario consigue de la adquisición de un producto o servicio.
- ✓ En algunos casos no se basa en la realidad más bien en la percepción del usuario.
- ✓ La percepción del cliente puede ser influenciado por las experiencias de otros clientes, como también se ve afectada por el estado de ánimo y los razonamientos.

**b. Las Expectativas:** Es la proyección, las esperanzas, que los clientes se crean por conseguir algo, las mismas que se pueden producir en base a ciertas situaciones:

- ✓ Promesas que la organización hace respecto al producto o servicio ofertado.
- ✓ Buenas o malas experiencias de compras previas.
- ✓ Experiencias y percepciones de amistades y conocidos
- ✓ Promesas ofrecidas por la competencia.

Es necesario evaluar constantemente las expectativas de los clientes, de esta manera se determinará si la organización puede cumplir o no con ellas, y compararse en base a la competencia.

c. **Los Niveles de Satisfacción:** Posterior a la compra o adquisición del producto o servicio, los usuarios pueden experimentar algún nivel de satisfacción:

**Figura N° 5**

**Niveles de Satisfacción**

<b>Insatisfacción</b>	<b>Satisfacción</b>	<b>Complacencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera cuando el desempeño percibido del producto y/o servicio no cubre las expectativas del consumidor o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera cuando el desempeño percibido del producto y/o servicio concuerda con las expectativas del consumidor o cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se genera cuando el desempeño percibido supera las expectativas del consumidor o cliente</li> </ul>

Fuente: Thompson, 2005.  
Elaboración Propia

De acuerdo al nivel de satisfacción del cliente, se logra conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, en donde un cliente insatisfecho escogerá otra marca o proveedor para su próxima compra siendo esta acción considerada como deslealtad condicionada por la misma empresa. Por otro lado, un cliente satisfecho se mantendrá leal; aunque solo hasta que aparezca otro proveedor que muestre una mejor oferta, a esta acción se le denomina lealtad condicional. Sin embargo, un cliente que se encuentre en el nivel de complacido será leal a la marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que va a superar definitivamente a una preferencia racional, a esta acción se le conoce como lealtad incondicional. Por los motivos expuestos las nuevas gerencias están

enfocadas en satisfacer sus clientes, prometiendo solo lo que pueden entregar, y posteriormente entregan un poco más de los que prometieron.

### 1.5.2 Tipos de Clientes

Para los autores Morales y Vargas (2010). En su publicación Servicio al cliente, existen dos tipos de clientes a los que la organización debe satisfacer como parte de su gestión, los externos que son los consumidores finales y los internos que son los trabajadores de una organización. Bernal (2014), define al *cliente externo* como toda persona que consume en una empresa productos y/o servicios, los cuales constituyen la fuente de ingresos representando la estabilidad económica.

Dentro de los clientes externos se encuentran los clientes intermedios; los mayoristas, proveedores, agentes intermediarios que brindan servicios de manera indirecta o directa. Mientras que para el autor el *cliente interno*, es aquel individuo que satisface sus necesidades personales en base a su desempeño laboral. Entonces se consideran clientes internos a todos aquellos que, a través del proceso de selección y reclutamiento, son seleccionados por la organización para cumplir funciones específicas, y que estarán bajo la supervisión de un jefe inmediato, frente a quien responderán sobre el cumplimiento de las tareas asignadas, como también son aquellos que disfrutan de derechos y deberes como miembros de la organización.

Se concluye que, tanto el cliente externo como el interno participan en el desarrollo de la organización, es por ello que es necesario conocer sus necesidades para mantenerlo y/o fidelizarlos.

### **1.5.3 Comportamiento del Cliente Pos Covid**

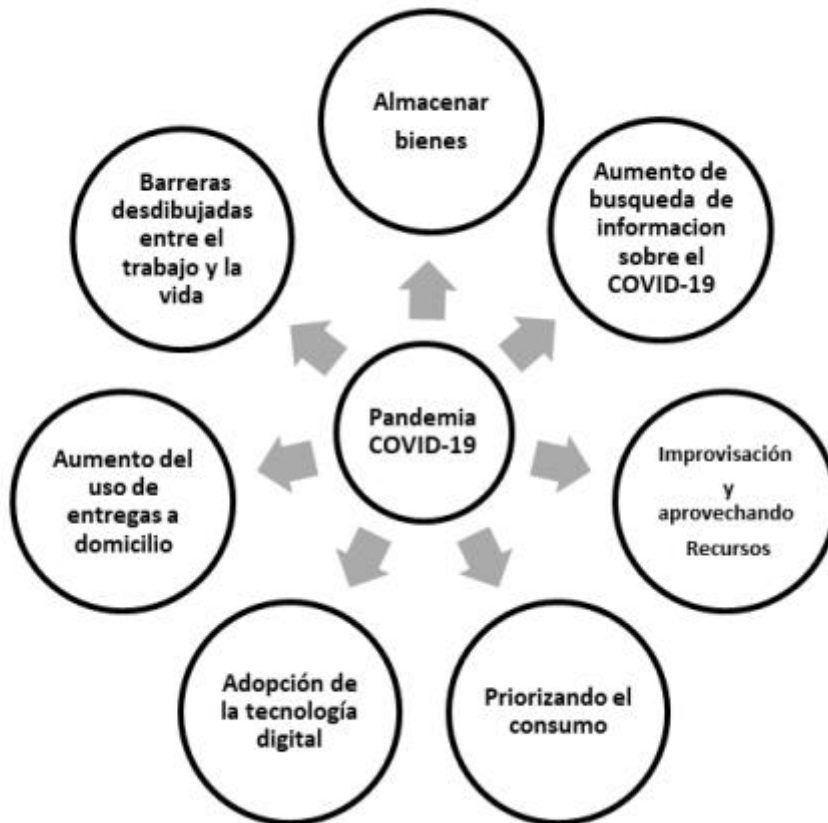
Según Hamilton et al. (2019), en base a la presente pandemia han experimentado restricciones financieras verdaderamente crónicas, que abarcan desde reducción de recursos, la restricción de opciones compra, la comparación social y la incertidumbre ambiental. (Como se cita en Casco, 2020).

Para el autor Sheth (2020) los hábitos de consumo se han visto alterados por cambios del contexto, en referencia a eventos en la vida del consumidor lo que engloba actividades como casarse, tener hijos y mudarse, de contexto social, el uso del internet en forma masiva, el uso de los smartphones en el campo laboral y compras online, de contexto tecnológico y todas las medidas para contrarrestar la pandemia, normas, protocolos para el uso de los espacios públicos y compartidos.

Por su parte, Amalia et al. (2012) sustenta que los individuos son muy cambiantes tanto como la percepción ante una situación, con impactos negativos frente a crisis social, económica, cultural y de salud. La percepción del riesgo muestra distintas interpretaciones del consumidor según su contenido y que tanto le desagrada él mismo y de qué manera está expuesto a estos riesgos, determinado como se comportara ante ellos.

Figura N° 6

**Impacto inmediato de la pandemia COVID-19 en el consumo y el comportamiento del consumidor**



Fuente y elaboración: Casco, A. R. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. *Innovare: Revista de ciencia y tecnología*, 9(2), 98-105.

En la Figura N° 6, se observa como los autores en mención identifica impacto inmediato de la pandemia COVID-19 en el consumo y el comportamiento del consumidor, los cuales fueron determinantes para que las organizaciones crearan nuevas estrategias de cómo tratar y lidiar con los consumidores, factores que no fueron ajenos al servicio que ofrece un *Contact Center*

## **1.6 Contact Center**

Según los autores Torres y López (2013), la conceptualización del término *Contact Center* es una solución que resulta de la integración de un Computador y un Teléfono (CTI, ComputerTelephoneIntegration), eso quiere decir que es la interacción física y funcional entre un sistema telefónico y un sistema informático que cumple la función de facilitador para el intercambio de información. Pudiendo definirlo como una serie de elementos tecnológicos y administrativos que contribuyen a unificar la inteligencia y potenciar el procesamiento de sistemas informáticos, facilitando conmutación de llamadas telefónicas, por medio de las cuales se provee información a los llamantes en un ambiente de intimidad personal.

### **1.6.1 Mejoras que aporta un Contact Center**

El buen funcionamiento del área de *Contact Center* es la mejor solución estratégica que tienen las organizaciones para responder a la numerosa afluencia de clientes y/o usuarios quienes buscan solucionar algún tema con el producto o servicio adquirido, sirviendo de interfaz entre el cliente y la empresa, logrando así brindar un servicio de calidad. Este interfaz que se genera a través del área, debe ser efectivo, rápido, fácil de operar permitiendo de esta manera brindar información oportuna a los clientes y/o usuarios.

Por medio de esta área, se gestiona de forma eficiente el servicio, se maximiza los recursos, se disminuyen los costos, e incrementan los beneficios por medio de la atención personalizada con los clientes. Cabe resaltar que por medio del área de

*Contact Center* se busca también ofertar un buen servicio al cliente interno, es decir los colaboradores y proveedores de las organizaciones, reconociendo lo importante que es contar con clientes internos identificados con la empresa, de esta manera se asegura aún más la satisfacción de cliente externo. La misión principal de esta área, es conseguir que los clientes favorezcan la producción de manera paulatina por medio de mayores consumos, y través del servicio que ofrece un *Contact Center*. Como parte de la operación del área, es la automatización de las funciones, garantizando calidad, precisión del servicio, reducción de costos en la atención al cliente. Bajo el contexto económico actual, y con mercados exigentes- volubles, las organizaciones están obligadas a diseñar estrategias de competitividad, en donde una de ellas es contar con un área de *Contact Center*, con personal capacitado, con vocación de servicio, dispuesto a satisfacer las demandas del cliente, logrado así la fidelización hacia la organización.

### **1.6.2 Beneficios de contar con el área de Contact Center**

#### **Económicos**

- ✓ Mejor gestión administrativa de las inversiones, al no reducir costos.
- ✓ Se modifican los costos fijos en costos variables según su requerimiento.
- ✓ Efectividad de costos/economías de escala.
- ✓ Mejor administración de los presupuestos orientados al mejoramiento del servicio.

#### **Tecnológicos**

- ✓ Presencia de tecnología de vanguardia en el centro de llamadas.

- ✓ Reducción de tecnología obsoleta.
- ✓ Mejor administración con el uso de la tecnología en relación a la reducción de esfuerzos
- ✓ Contar con un servicio automático de Unidad de Audio-Respuesta que favorece la interacción entre los usuarios con los sistemas de una compañía mediante el uso del teléfono.
- ✓ Obtención de datos de la empresa a través de los sistemas de información.

### **Idoneidad**

- ✓ El teléfono es el terminal más utilizado para difundir datos.
- ✓ Todas las transacciones son privadas.
- ✓ Acceso inmediato a la información.

### **Incremento de la Productividad**

- ✓ Responsable del procesamiento de las llamadas rutinarias y simples, de esta manera las operadoras tendrán tiempo para responder solicitudes complejas.
- ✓ Disminuye el trabajo operativo.
- ✓ Facilita el desempeño laboral
- ✓ Se brinda un mejor servicio
- ✓ Otorga un valor agregado al servicio brindado

### **Favorece el Alcance y Calidad de los Servicios Prestados**

- ✓ Propuesta de nuevos productos y servicios
- ✓ Corregir las fallas en los servicios actuales



- ✓ Respuestas inmediatas
- ✓ Respuestas oportunas

### **Consistencia en la Calidad de Atención.**

- ✓ Reducción de llamadas sin atender
- ✓ Posibilidad de transferencia de llamadas a expertos asesores que brindaran atención personalizada.
- ✓ Brinda respaldo en caso el computador central no se encuentra operativo
- ✓ Presenta un crecimiento modular.
- ✓ Emite reportes según los casos atendidos asegurando el nivel de calidad del servicio prestado.

### **Aumento de las Ganancias y Reducción de Costos**

- ✓ Menor tiempo en la duración de llamadas.
- ✓ Gestiona llamadas rutinarias
- ✓ Menor disposición de agentes, espacio físico, etc.,
- ✓ Menor tiempo para el entrenamiento y reclutamiento de personal.
- ✓ Disminución de la cantidad de personal adicional para cubrir períodos de alto tráfico de llamadas.
- ✓ Reduce la necesidad de entrenamiento de personal temporal.
- ✓ Los expertos asesores se podrán concentrar en solucionar temas más complejos.

### **Ampliación del Servicio**

- ✓ En algunas organizaciones el acceso y servicios se da las 24 horas, todo el año
- ✓ Operación confiable e ininterrumpida.
- ✓ Mayor reserva de la información de los clientes.
- ✓ Interconexión con distintos dispositivos tecnológicos
- ✓ Acceso a bases de datos por medio de los sistemas operativos y protocolos de comunicaciones.
- ✓ Contacto directo con el cliente a través del sistema de la organización
- ✓ El cliente se familiariza con el sistema de la organización
- ✓ Facilidad en el acceso a un menú con todas las opciones del sistema de la organización
- ✓ Durante la navegación en el sistema, el cliente tendrá la posibilidad de contactarse con el asesor.

## **CAPÍTULO II**

### **DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **2.1 Breve reseña de LATAM AIRLINES**

La historia de esta aerolínea comienza en 1929, donde inicia sus operaciones con el nombre de Línea Aeropostal Santiago-Arica, y en 1932 modifica su razón social y nombre comercial a LAN CHILE (línea aérea nacional), bajo la gestión del comandante Arturo Merino. Posteriormente, con la dictadura de Pinochet, en 1989 LAN es privatizada, y pase a ser parte de ICAROSAN y SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM. Para los años 1994, LAN se consolida dentro del mercado de transporte de carga gracias a la adquisición de la aerolínea LADECO, con la cual su cobertura es completa en Chile. Por los años, 90's, la aerolínea LAN da inicio al proceso de internacionalización por medio de Perú (LAN PERÚ), para posterior a ello expandirse en Argentina y Ecuador.

LAN en el año 2000, se incorpora a OneWorld, la cual es una alianza estratégica entre las mejores aerolíneas a nivel internacional, con el objetivo principal de lograr beneficios al emplear los servicios de sus asociadas para poder llegar a más destinos. En el 2010 se anuncia la fusión entre LAN y TAM (Aerolínea Brasileira), con la intención de abarcar más mercados de operación, para que en el 2012 esta sociedad se cancela; sin embargo, en donde cada aerolínea vuelve a operar de manera independiente bajo su propia marca. En el 2015, se lanza al mercado la

nueva imagen corporativa de LAN, llamándose a partir de la fecha LATAM, incluyendo nueva razón social y logotipo. En el 2016 se unifican sus programas de pasajero frecuentes: LAN Pass y TAM Fidelidade y sus agencias de viajes LAN tours y TAM Viagens por LATAM Travel.

Actualmente LATAM AIRLINES opera en Chile, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil y Paraguay, ya que las operaciones en Argentina fueron cerradas debido a inconvenientes económicos y de permisos del país, producto de la pandemia por el COVID-19.

## Figura N°7

### Premios de LATAM PERU

PREMIACIÓN	ENTIDAD
<p><b>E DESIGN AWARDS.</b> 1er lugar en la categoría Best Design Airline de Sudamérica. 2019</p>	
<p><b>THE SUSTAINABILITY YEARBOOK</b> Estudio que reconoce a las compañías más sostenibles del mundo, realizado por RobecoSAM, principal evaluador de inversiones sostenibles del mundo.</p>	
<p><b>INDICE DOW JONES DE SOSTENIBILIDAD</b> <i>Listada por sexto año consecutivo en la categoría World del índice (DJSI World). LATAM es la única aerolínea de Sudamérica presente en el ranking. 2019</i></p>	

### **PREMIOS TRAVELLERS CHOICE**

Único premio de la industria de viajes basado en millones de comentarios por parte de viajeros en términos de servicio, calidad y satisfacción del cliente:

Puntaje Cinco Estrellas

Servicios de clase ejecutiva de Sudamérica

**2019**



### **PAX INTERNATIONAL READERSHIP AWARDS**

Entrega de premios anual que destaca lo mejor de la industria aeronáutica, según la votación de los lectores de la revista PAX International:

Mejor Servicio de Catering de Sudamérica 2019

Mejor Servicio de Catering de Sudamérica

**2020**

### **SKYTRAX 2019**

La encuesta anual de satisfacción de clientes de aerolíneas más prestigiosa del mundo:

1° Lugar Mejor Aerolínea de Sudamérica

1° Lugar Mejor Clase Business de Sudamérica

1° Lugar Mejor Clase Economy de Sudamérica

1° Lugar Mejor Salón VIP de Sudamérica

### **OAG (Official Airline Guide)**

El estudio se basa en el OTP (On-time performance) de las aerolíneas. Para que un vuelo cumpla con su puntualidad, debe haber aterrizado dentro de los primeros 15 minutos de acuerdo a su horario programado.

La categoría "Mega Airlines" incluye a los 20 principales operadores del mundo en número de vuelos programados durante el año.

Grupo LATAM como el más puntual a nivel global en la categoría "Mega Airlines" 2020



## **CIRIUM**

Informe anual On-Time-Performance, consultora experta en análisis de datos de viaje más reconocidas de la industria.

1° Lugar Puntualidad en la categoría “red global”, aerolínea más puntual del mundo. **2020**



---

Fuente: [www.latam.pe](http://www.latam.pe)

Elaboración propia

## **2.2 Experiencia Profesional**

El área de trabajo del presente bachiller, ha sido siempre en la central telefónica: *Contact Center*, en la oficina ubicada en la zona de Miraflores - Lima, Perú. Inicié mi experiencia profesional cumpliendo funciones en Outsourcing Allus BPO, empresa terciarizadora que administraba la cuenta de LATAM AIRLINES, y en el 2016 fui transferido directamente al *Contact Center* de LATAM AIRLINES, en donde me desempeño hasta la actualidad. Fui capacitado en los nuevos procedimientos de la plataforma tecnológica que iba a utilizar durante un mes, afortunadamente ya contaba con conocimientos previos de la empresa terciarizadora y de los años de estudios en la Universidad San Martín de Porres, lo que facilitaron la inducción en los nuevos procesos de gestión.

El sistema que actualmente se emplea en el área de *Contact Center*, es SABRE INTERACT, siendo este una de las distintas versiones del Global Distribution System- GDS, Sistema de Distribución Global de alcance internacional que permite la generación de distintas reservas, empleado por agencias de viajes, hoteles, cruceros, aerolíneas y rentadoras de autos. Por medio del sistema en mención, se tiene acceso a las distintas reservas aéreas, que podrán ser

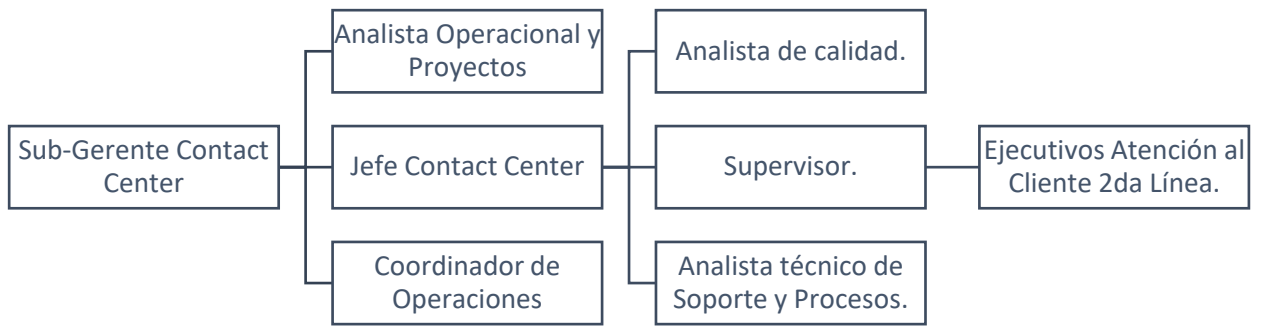
modificadas, anuladas o eliminadas según sea el caso expuesto por el cliente. Cabe resaltar que el GDS SABRE, cuenta con varias versiones, en donde el SABRE NATIVO que requiere el manejo de formatos, es uno de los más tradicionales en las capacitaciones, sin embargo, la versión de SABRE que utiliza el *Contact Center* es mucho más fácil de gestionar, es más dinámico, y productivo, lo que beneficia en el cumplimiento de las funciones del colaborador, y de esta manera se logra satisfacer con mayor eficiencia el requerimiento del cliente.

Considero que las clases de SABRE NATIVO que lleve durante mis años de estudio en la Universidad, contribuyeron significativamente en el desarrollo de mis funciones profesionales en el área, debido a que contaba con conocimientos sobre la gestión de reservas, como también el manejo de conceptos relacionados. en la empresa también se emplea otros tipos de sistemas administrativos, que fueron necesarios aprender. Durante mis años de servicio en la empresa, he ocupado tres cargos, las cuales procederé a detallar a continuación:

### **2.2.1. Ejecutivo atención al cliente 2da línea**

El cargo es de un ejecutivo resolutivo, que toma los casos de un ejecutivo OS (Outsourcing), donde debido a un tema de capacitación, accesos, y experiencia no pueden resolver. Mi permanencia en ese puesto fue desde mayo del 2016 hasta julio del 2017.

**Figura N° 8**  
Organigrama Contact Center 2da Línea



Fuente: [https://www.latam.com/es\\_pe/centro-de-ayuda/contacto/contact-center/](https://www.latam.com/es_pe/centro-de-ayuda/contacto/contact-center/)  
 Elaboración Propia

### 2.2.1.1 Funciones del cargo.

Las funciones principales realizadas como ejecutivo Atención al Cliente 2da Línea son:

#### 2.2.1.1.1 Cambio de boletos complejos

Posterior a la emisión del boleto, siendo de la aerolínea LATAM AIRLINES o de otra aerolínea, en razón a que la aerolínea en la cual me desempeño, tiene los acuerdos llamados *code share*, que permiten la emisión del boleto en una aerolínea y la operación en otra, se pueden presentar algunos casos de cambios de fecha, cancelaciones, reembolsos, etc.

Es necesario resaltar, que los vuelos asociados con otras aerolíneas poseen sus propias políticas de cambios, las cuales debía conocer y saber aplicarlas. Dependiendo del caso y debido a los accesos adquiridos, se cuenta con la opción de utilizar el sistema de la otra aerolínea asociada para poder saber los términos y condiciones de dicha compra y proceder con el cambio solicitado.



### **2.2.1.1.2. Excepciones dentro del procedimiento de la compañía y/o por ley**

Aquí tenemos una gran gama de excepciones que son evaluadas de manera personalizadas de acuerdo al criterio del ejecutivo y los sustentos que el pasajero pueda presentar; siempre y cuando estén dentro de lo permitido por la compañía y la ley vigente de cada país:

#### **a). Código de consumo Perú**

De acuerdo al código de Consumo artículo N°66.7 ruta doméstica Perú se establecen condiciones para el uso del boleto se establece la Ley 30046 del Código de Protección y Defensa del Consumidor, determina la posibilidad de que en caso el consumidor requiera postergar su viaje en un vuelo dentro del mismo día o para otra fecha y/o endosar (cambiar nombre mismo día vuelo) bajo ciertas condiciones (se pide una carta poder simple y documentos adicionales). Para ello, de igual forma se debe de forzar al sistema para proceder con el cambio y evaluar la documentación enviada, siendo necesario que el colaborador conozca correctamente el proceso a seguir, lo cual es posible a las capacitaciones dadas para poder gestionar este tipo de cambios.

#### **b). Corrección de nombre o documento de identidad**

Existe la posibilidad de corregir el nombre o el documento de identidad en una reserva frente a errores de emisión en cualquier canal de venta directa o indirecta (agencias de viajes). Dependiendo del tipo de corrección y ruta (doméstico o internacional), será necesario reemitir o tan solo agregar un comentario en la reserva para que el boleto sea consistente con el documento de viaje del pasajero. En algunos casos, es necesario pedir documentación que sustente la corrección.

**c). Fallecimiento**

Se entrega excepciones de cambios y/o devolución de boletos a pasajeros afectados por muerte, por presunta desgracia o desaparición del pasajero titular, familiar directo, acompañantes, entre otros; donde se requiere de ciertas consideraciones y evaluación de la documentación a presentar. Para este tipo de casos, los cuales son considerados sensibles, LATAM AIRLINES resalta el cuidado al pasajero, donde se aprecia más por parte de este el acompañamiento ante este tipo de eventualidades.

**d). Flexibilidad de 24 horas**

Esta excepción permite que un pasajero que compró un ticket LATAM AIRLINES realice, el mismo día o hasta las 23.59 hrs del día siguiente de la compra, un cambio de fecha, vuelo, clase, ruta, y/o usar el ticket original como forma de pago para un nuevo pasaje exento de pago de penalidad y/o cargo por servicio.

**e) Excepciones Permitidas por Pérdida o Robo de Documentación**

Pasajeros que se vean impedidos de viajar debido a robo/pérdida de documentación o documentación vencida (incluye visa) podrán acceder a un cambio bajo ciertas condiciones y sustentos necesarios de lo que indican habría ocurrido.

**f). Excepciones Permitidas por Razones Médicas**

LATAM AIRLINES brinda la posibilidad de realizar excepciones a pasajeros que se vean impedidos de viajar debido a una razón médica, previa evaluación de

documentos probatorios. Donde para ello se deben de ingresar autorizaciones que solo un ejecutivo de atención al cliente de 2da línea posee.

**g). Excepciones Por Ruta Invertida, Duplicidades Exactas e Inexactas**

Se permite la devolución de un ticket para pasajeros que compraron pasajes duplicados o con la ruta invertida de acuerdo a las condiciones de cada caso, para ello se debe de evaluar las condiciones del boleto.

**h). Tarifa De Emergencia**

Se brinda la posibilidad de acceder a una tarifa de emergencia cuando requieren viajar debido a una situación de emergencia, este itinerario puede ser ida o ida y vuelta, dependiendo de la necesidad del pasajero. Se consideran situaciones de emergencia cuando es el fallecimiento u hospitalización de un familiar directo en riesgo vital. Para ello de igual forma se debe de forzar al sistema para realizar el descuento correspondiente y evaluar si el cliente posee en este momento la documentación probatoria o no; ya que dependiendo de ello la excepción varia.

**i). Servicios para pasajeros con necesidades especiales**

Se considera pasajero especial a aquel que producto de alguna condición física o mental puedan requerir asistencia especial para atender sus propias necesidades (de manera temporal o permanente) ya que no son capaces de enfrentar un vuelo sin la adecuada asistencia.

Dentro de este grupo de pasajeros podemos encontrar a pasajeros discapacitados, ancianos, niños de menos de 12 años de edad, embarazadas, obesos mórbidos,

enfermos crónicos o estables en su enfermedad autorizados a volar sin riesgo, portadores de elementos protésicos y otros elementos que implique una limitación a su autonomía como pasajero.

Para poder brindar algún servicio especial, se debe de evaluar cada caso bajo los flujos y procedimientos de la compañía en conjunto con la normativa vigente, donde a veces es necesario solicitar documentación probatoria la cual será evaluada. Estos servicios se brindan dependiendo el motivo de manera gratuita o puede ser cobrado, y se tiene contacto con el personal aeropuerto para que el servicio logre completarse.

#### **j). Protección de pasajeros**

La función apunta a ofrecer una solución de viaje a pasajeros con reservas confirmadas y boletos LATAM AIRLINES vigentes (comercial o por medio de canje con millas) afectados por cambios involuntarios producto de una contingencia con o sin responsabilidad de la aerolínea como:

#### **Tabla N°2**

#### **Temas Resueltos**

---

Cancelaciones de vuelo.

Incumplimiento en la operación del vuelo según itinerario en la hora de salida (se evalúa).

Incumplimiento en el destino final o paradas intermedias.

Pérdidas de conexión involuntarias.

Cambios ocasionados por otras compañías aéreas asociadas.

Cambio de cabina a una inferior por cambio de material de vuelo.

---

Fuente y elaboración propia

Por otro lado, se presentan diferentes contingencias, que son parte de las funciones del cargo, éstas pueden ser:

**k). Contingencias con responsabilidad LATAM AIRLINES:** son atribuibles a la compañía las cuales hacen referencia a: cambios de itinerario, cancelaciones comerciales, cierres de ruta, mantenimiento, huelgas internas, otros.

**l). Contingencias SIN responsabilidad LATAM AIRLINES:** Se dan por factores externos o de fuerza mayor como, por ejemplo: clima (huracanes, tormentas, erupciones volcánicas, tsunamis, terremotos), cierres de aeropuerto, cierres de pistas de aeropuertos, huelgas de terceros, incidentes disruptivos, pandemias, otros.

Un caso específico la pandemia COVID19, que afectó fuertemente la actividad aerocomercial y generó diversos casos a resolver: pasajeros que cancelaron y/o reprogramación de vuellos round trip, cancelación y/o reprogramación de vuelos multidestinos. Por otro lado, la pandemia también generó un cambio en el comportamiento del cliente, en el estado de ánimo y exigencias. Por esos motivos que el colaborador de *Contact Center*, debe saber emplear sus competencias profesionales, a fin de satisfacer las necesidades de nuevo cliente.

Dependiendo de la naturaleza y diversos factores adicionales, se procede a realizar la protección al pasajero o la devolución del boleto, donde en ambos casos se evalúa para dar una respuesta final.

### **2.2.1.2. Casos Resueltos por el profesional**

#### **Caso N°1**

El caso de un cliente, quien solicitaba la emisión de un vuelo por emergencia (fallecimiento de su esposo), hacia la ciudad de Tumbes para poder viajar en fiestas patrias. La desesperación por poder volar era mayor, porque su hija (menor de edad) se encontraba en Tumbes al cuidado de unos vecinos debido al incidente. Al tener la llamada en línea, y el cliente explica todo lo ocurrido, se tuvo que activar a otras áreas (soporte comercial, aeropuertos, supervisores, ente otros) ya que es un caso sensible con priorización alta para dar una solución.

El inconveniente se da, porque el vuelo que requería estaba lleno (temporada alta), y adicional a ello debido a la premura del tiempo, se requería de documentación por parte del cliente para solicitar las autorizaciones. Procedí a brindar mi número personal para tener constante comunicación con la cliente vía whatsapp, y a través de este medio enviar lo solicitado de una manera más fácil asegurando la eficacia del servicio. Mientras esperábamos la documentación, se pidió apoyo al área de soporte para que comience en realizar llamadas a los pasajeros del vuelo solicitado, ofreciendo una compensación si cambiaban de fecha de viaje, donde se obtuvo un espacio, en donde se demuestra como todas las áreas de la organización están relacionadas con la satisfacción del cliente y la evidencia de un trabajo en equipo.

Posterior a ello, se informó al cliente que solo se procedería a cobrar los impuestos aeroportuarios y lo restante sería asumido por la empresa, lo cual permitió que el cliente el mismo día se acercara al aeropuerto, y en coordinación con el personal

del counter, sala de embarque y tripulación se logró transportar al cliente hacia Tumbes. En la prestación del servicio se connota un valor diferenciado, que todo cliente requiere, y el cual sé que se le brindó; un acompañamiento ante eventualidades difíciles de asimilar o simplemente que se sienta escuchado y que hay una persona al pendiente de su caso. La cliente se sintió muy agradecida por la ayuda brindada y el trato personalizado.

### **2.2.1.3. Caso N°2**

Había llegado una solicitud por medio de la página web de un grupo de escolares (secundaria) que iban a realizar un viaje de promoción a ciudad de Cusco, exponiendo que dos de sus compañeros no podían solventar los gastos de los boletos.

Llame al titular de la solicitud y se trataba de un joven de 14 años quien me cuenta lo que está pasando y que eran los dos jóvenes, los más aplicados en el tema de estudios, pero no contaban con los medios económicos para realizar el viaje de promoción, por lo que ellos pedían que LATAM les ayudara para que puedan viajar y no les cobren el monto asignado de los boletos. Se pide hablar con una persona mayor de edad, quien da inicio de esta petición y gestión. Quien redacta el presente trabajo, fue el responsable de la negociación, exponiendo el caso a mis jefes inmediatos y al estar en contacto con los padres de los menores. Luego de algunos días de negociación se logran los pasajes para los jóvenes escolares, aunque se presentaron algunos inconvenientes que fueron solucionados oportunamente.

El inconveniente era que los espacios para aquella fecha presentaban tarifas elevadas por ser temporada alta para el destino, se les comenta a los pasajeros

que se puede autorizar la emisión de los boletos, pero los impuestos deben ser pagados por ellos, fue un tema netamente de fidelización.

Al emitir los boletos, se envía un comprobante único de ventas donde se visualiza el canal de emisión y se podía ver la dirección donde en aquel entonces era mi centro de labores. A los 4 días aproximadamente llega un presente (una caja animada con snacks y otros) como agradecimiento, con la firma de los escolares, al ver ello la jefa de servicio al cliente, tiene en cuenta el caso y autoriza que la promoción completa pueda hacer un tour gratuito en la ciudad del Cusco donde los gastos fueron asumidos por la empresa. Fue un caso que nos impactó ya que la petición fue de un grupo de adolescentes que querían viajar con sus amigos que no podían solventar los gastos y como empresa hicimos que ese sueño y recuerdo se cumpliera. El caso expuesto demuestra el compromiso de la empresa con la sociedad, dando una clara idea de la imagen corporativa de la empresa.

#### **2.2.1.4 Logros obtenidos durante la permanencia Laboral**

Dentro de los pilares de la compañía logré ser reconocido a nivel *Contact Center* como ejecutivo top en servicio, entre los 85 ejecutivos que conforman la 2da línea (Perú, Colombia, Chile, Ecuador y Argentina), debido a que los pasajeros enviaban sus felicitaciones por redes sociales, correo electrónico, dejando un mensaje de voz al culminar las llamadas, EPA (Evaluación Post Atención), cartas físicas que llegaban al *Contact Center*, y los reconocimientos internos por mis compañeros y superiores, de tal manera que tuve la puntuación más alta en cumplir las tres guías de la compañía: Seguridad, ser atento y eficiencia.



Es indescriptible la satisfacción personal que tengo al conocer de todos los agradecimientos y comentarios de la labor desempeñada, el reconociendo de la empresa me motiva a ser cada día mejor y ha logrado incentivar mi admiración hacia la marca.

### **2.2.2. LATAM Contact Center, Lima — Ejecutivo LATAM Travel**

Desde julio 2017 al agosto 2019, dentro de las funciones establecidas de acuerdo al cargo: venta de boletos y servicios turísticos, asesor de viajes, post-venta de estos servicios vendidos, contención de reclamos, y el buen criterio aumentando la conciencia de marca a través de redes sociales y medios de comunicación masiva (whatsapp).

### **2.2.3. LATAM Contact Center, Lima — Ejecutivo Servicio al Cliente**

Desde agosto del 2019 – actualidad

En este cargo se desempeñan las mismas funciones que un ejecutivo de 2da línea, con la diferencia de que el colaborador está autorizado a romper la escala de procesos comerciales establecidos y evaluar excepciones de acuerdo al criterio, sin afectar a la compañía y cliente (buscar un balance y/o acuerdo entre ambas partes), a fin de solucionar algún caso específico, que amerite la acción, en esta área se atienden reclamos ingresados por medio de la página web, *contact center*, libro de reclamo, hoja de reclamo e Indecopi.

Funciones específicas como:

- a) Excepciones dentro y fuera del procedimiento de la compañía y por ley.
- b) Acompañamiento y solución de casos sensibles con alto impacto a la marca.
- c) Compensaciones y devoluciones. - Cuando hay un quiebre por parte de la compañía o se considera algún específico, se puede compensar por fidelización haciendo la emisión de los Travel Vouchers para futuras compras o que pidan la transferencia del dinero.
- d) Espíritu de formación continua para mantenerse al día sobre los cambios en los procedimientos y excepciones para ofrecer información actualizada y precisa, responder preguntas y ayudar a los pasajeros a seleccionar opciones óptimas en función al inconveniente planteado.
- e) Levantamientos de deficiencias en los procedimientos comerciales, errores de publicación en la página web.

## CAPÍTULO III

### CONCLUSIONES

En el desarrollo de mis funciones, en las distintas áreas, he aplicado los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en la Universidad San Martín de Porres, gracias a ellos, se me ha facilitado la toma de decisiones para solucionar casos, he puesto en práctica la vocación de servicio que todo profesional debe mostrar al cumplir las tareas asignadas.

Todas las competencias profesionales desarrolladas durante los 5 años de estudios se han puesto en práctica desde que inicié mi labor en la mencionada empresa. Los cursos de Psicología y Marketing Turístico, me ayudaron a entender el comportamiento de parte del cliente interno y externo de la compañía utilizándolo a mi favor, para posicionar la marca de la compañía y el servicio personalizado que da un ejecutivo contact center en nuestros clientes.

Definitivamente el curso de Sistemas Globalizadores, me fue fundamental, debido a que se utiliza el sistema SABRE para realizar cualquier acción en las reservas aéreas, y al ser un aplicativo muy extenso, el curso me dio la ventaja competitiva ante mis compañeros hasta el momento.

Por otro lado, el curso de Calidad en los Servicios Turísticos me ha brindado el empoderamiento para poder agregar mejoras, levantar errores y brindar propuestas de desarrollo enfocadas en la calidad que la central telefónica brinda de cara a nuestros clientes.

Otros cursos como: Gestión de Agencias y Operadores de Viajes, Destinos Turísticos, Gestión De Destinos Turísticos Locales e Historia de la Cultura y Patrimonio; fueron básicos en el área de Latamtravel (venta y post venta de paquetes turísticos), donde la información almacenada y los conocimientos adquiridos me dieron la confianza para poder generar paquetes acorde a las necesidades del cliente sin perjudicar en algunos casos el limitado tiempo de viaje; así como poder recomendar destinos específicos no solo a los clientes que iba hacia el extranjero, si no a los clientes que venían a conocer el Perú.

Un buen aporte de la universidad fue el curso de inglés, que me dio el conocimiento y la práctica para poder desenvolverme al momento de recibir o realizar una llamada en este idioma.

Finalmente, el curso de Ética Profesional me ha guiado en mi labor diaria para poder enfrentar diferentes situaciones diarias, donde puedo determinar qué está bien y qué no, y de esa manera privilegiar el bien común sobre mis intereses personales. Todos estos cursos se han visto reflejado en mi buen desempeño, y fui reconocido a través de los premios obtenidos.

Tengo un gran compromiso con mi alma mater, la Universidad San Martín de Porres, ya que, con mi buen desempeño laboral, demuestro el gran profesional que soy, egresado de esta prestigiosa casa de estudios.

Tengo un gran compromiso profesional con los nuevos colaboradores, en el sentido de mostrarles de qué manera se debe satisfacer las necesidades de los clientes,

logrando los objetivos empresariales, y mediante la aplicación de conocimientos adquiridos en base a la preparación universitaria y la experiencia profesional.

El área de Contact Center cumple un rol primordial dentro de la empresa, es por ese motivo que todo colaborado debe estar comprometido con sus funciones, y debe poner en práctica todas las competencias profesionales, dentro de las cuales considero que la vocación de servicios es la más importante, atender al cliente con valores agregados.

La calidad de servicio del colaborador de Contact Center es fundamental en la satisfacción del cliente.

## CAPÍTULO IV

### FUENTES DE INFORMACIÓN

Almeida, M., Barcos Redín, L., & Martín Castilla, J. I. (2006). *Gestión de la calidad de los procesos turísticos* (No. E20-62).

Arias Montoya, F. J. (2017). Gestión del talento humano en la calidad de servicio del call center técnico en una empresa de telecomunicaciones del Perú.

Bernal Moreno, D. M. (2014). Importancia del cliente interno y externo en las organizaciones.

Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente*. Ideaspropias Editorial SL.

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social- IGSS (2014) Recuperado de;  
<https://www.igssgt.org/wpcontent/uploads/images/sita/igsspector/septiembre2014.pdf>

Feigenbaum (1999): "The new quality for the twenty-first century", The TQM

Juran, Joseph M. (2004), *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran* (1 edición), [New York City: McGraw-Hill](#), p. 267

Leandro y López, V. R. M. (2007). Caracterización del Perfil Motivacional del Estudiante de Ingreso a la Carrera de Turismo y Hotelería, Universidad de Oriente, Núcleo Nueva Esparta. Año 2001. *Gestión Turística*, (7), 6-26.

Naranjo, M. G. M. (2018). *Escucha activa y empática*. Editorial Elearning, SL.

Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. *Rev Med (Bolivia)*, 6.

Pacheco Vargas, (2014). D. I. Importancia del servicio al cliente en un call center.

Bogotá

Martínez, M. (2014). Atención al cliente.

Silva, M. (2011). Comunicación organizacional y la teoría de la información.

Van-der Hofstadt Román y Gómez Gras José M. (2006). Competencias y habilidades profesionales para universitario. Díaz Santos: Madrid.

Torres y López (2013). Estudio de Factibilidad para mejor la atención al cliente con la implementación de un Call Center en la CNEL Milagro (Bachelor's thesis).

Ríos, J., Santomá, R. (2008) Calidad de Servicio en la Industria Hotelera desde la perspectiva del SERVQUAL (p.122). Revista Management. Recuperado

12 de agosto 2015 de: <http://www.ub.edu/empresariales/ec/pdfs/18023-ESP-Calidad.pdf>

Viveros, J. (2002). Apuntes de principios y modelos de calidad. Derechos reservados.

## **ANEXOS**

### **Reconocimiento del Buen Desempeño Laboral**

Reconocido en el 2018 a nivel *Contact Center* Perú como ejecutivo en cumplir las tres guías en un año: Seguridad, Ser Atento y Eficiencia.

#### **Seguridad**

Cumplir con todos los protocolos y filtros; teniendo en cuenta que, al no ser un canal presencial, se debe validar que se esté tratando con el mismo cliente, para ello tenemos ciertas herramientas como RENIEC, o realizar algunas preguntas sobre información que solo el cliente conozca, por último, solicitar alguna documentación. De manera interna, siempre validar que los procedimientos se lleven a cabo de una manera correcta siendo estas sustentadas siempre, y en el caso de ver alguna situación comprometedoras poder reportarla.

#### **Atentos**

De cara al cliente, siendo empáticos, una voz cálida, teniendo la escucha activa y viendo más allá de lo que solicita este para poder guiarlos o ayudarlos ante cualquier inconveniente. De manera interna, el apoyo en equipo es fundamental y aporta para el clima laboral.

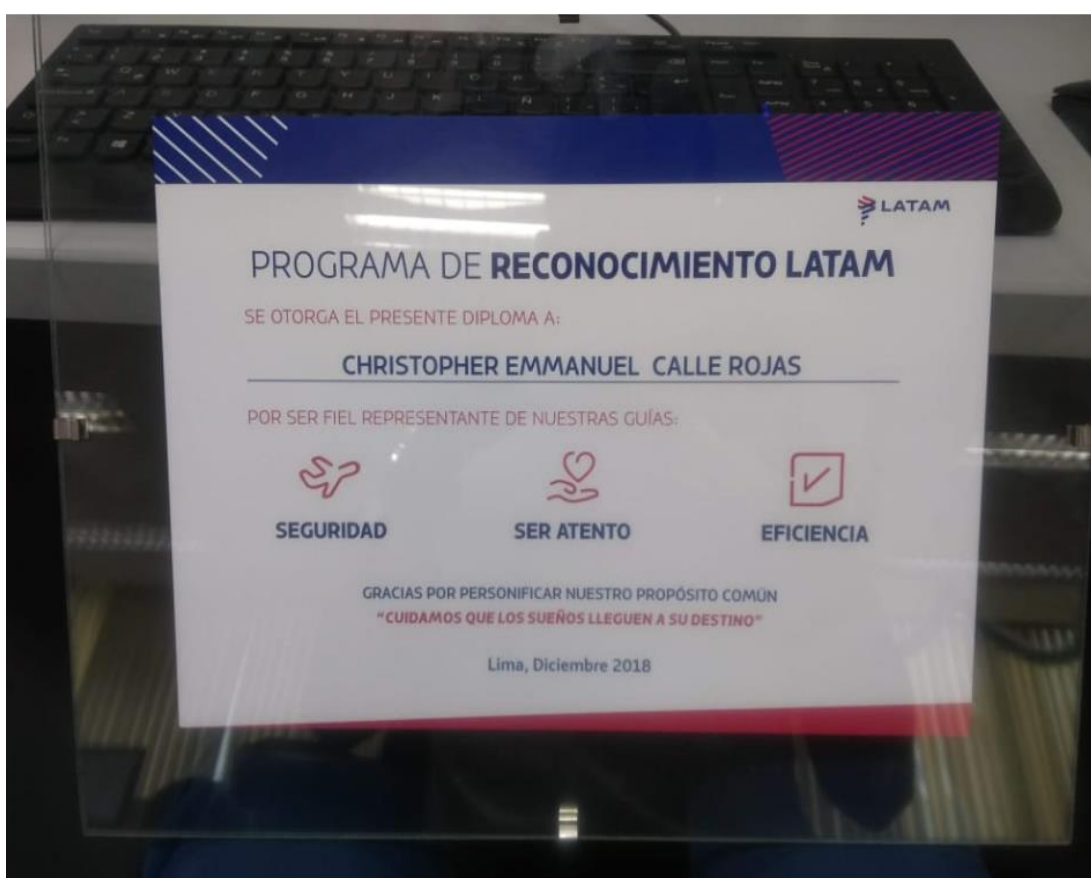
#### **Eficiencia**



De cara al cliente, preguntar lo necesario y verificar exactamente lo que nos propone para dar una vía de solución rápida a su requerimiento, teniendo en cuenta las herramientas de la plataforma (aplicativos internos). De manera interna, avanzar y contactar a los clientes de manera telefónica para poder resolver los reclamos en línea y solo enviar mails cuando este sea necesario, entre otros ejemplos.

## Figura N°9

### Diploma por cumplir las tres guías del servicio en el 2018



Fuente propia

En el 2019 fui reconocido como Líder de Servicio a nivel Holding *Contact Center* Perú LATAM y Outsourcing, por tener un alto número de reconocimientos por parte de los clientes, compañeros, líderes, jefes a cargo, con respecto al desenvolvimiento de mis funciones, teniendo en cuenta siempre las 3 guías que nos caracteriza: Seguridad, ser atento y ser eficiente. Se realizó la ceremonia en

el **Hotel B** ubicado en Barranco, en la mencionada ceremonia fue reconocido nuevamente, como: *“Espíritu De Servicio A Nivel Holding Contact Center Perú – Chile – Brasil – Colombia – Argentina”*.

**Figura N°10**

**Entrega de los reconocimientos como Líder y Espíritu de servicio (2019)**



Fuente propia

## Figura N°11

### Reconocimiento Espíritu de Servicio 2019



Fuente propia

La ceremonia de Espíritu de Servicio se llevó acabo en la ciudad de Santiago de Chile, donde diversos ejecutivos de todas las áreas fuimos agasajados:

**Figura N°12**

**Visita al Hangar de LATAM ubicado en Santiago de Chile (foto con los espíritus de servicio 2019 a nivel LATAM)**



Fuente propia

**Figura N° 13**

**Foto individual en el Hangar.**



Fuente propia  
**Figura N° 14**

**Foto grupal con los espíritus de servicio 2019 - Perú**



Fuente propia

### Figura N°15

**Entrega de premio por Enrique Cueto (Director Ejecutivo) y Emilio del Real (Vicepresidente Senior Personas)**



Fuente propia

### Figura N°16

## **Premio personalizado de Espíritu de Servicio 2019.**



Fuente propia

## **Panamericanos**

Fui elegido para representar en el encendido de la antorcha para los juegos

Panamericanos:

## **Figura N°17**

**Comunicado de mi participación vía LinkedIn de LATAM**



¡Orgulloso que representes a nuestro equipo **Christopher Emmanuel Calle Rojas**, en este evento histórico para el país!

**#somosLatam #jugamostodos**



**LATAM Airlines**  
570.728 seguidores  
4 horas • Editado

¡**Christopher Emmanuel Calle Rojas** ha sido elegido para representar a LATAM hoy en la Ruta de la Antorcha Panamericana! Su espíritu de liderazgo y entrega... ver más

**Christopher Emmanuel Calle Rojas**

**Cargo**  
Ejecutivo Contact Center

**Reconocimiento**  
☆ Espiritu de Servicio LATAM

**Características**

- 📌 Eficiencia
- 👥 Reconocido por su equipo
- 🏆 Líder

Fuente propia

**Figura N°18**

**Reconocimiento por ser espíritu de servicio LATAM 2019**





Fuente propia

## Figura N°19

### Encendido de antorcha.



Fuente propia

En el área de LATAMTRAVEL fui enviado a un FamTrip en Cancún con ejecutivos de oficina de ventas de Argentina:

**Figura N°20**

**FamTrip Cancun**



Fuente propia

**Figura N°21**

**Equipo multidisciplinario de Customer Service**



Fuente propia

**Figura N°22**

## Comité Customer Service para casos complejos.



Fuente propia