

MÓDULO PROFESIONAL · CURSO 2026–2027

TEMA 1

Organización de la atención al cliente

Identidad, estructura, procesos, personas y tecnología al servicio de una experiencia coherente

Resultado de aprendizaje 1 · Organiza el departamento de atención al cliente, definiendo sus funciones y estructura y su relación con otros departamentos, para transmitir la imagen más adecuada de la empresa u organización.

Edición actualizada a septiembre de 2026. Incluye la Ley 10/2025 de servicios de atención a la clientela, protección de datos, accesibilidad, CRM, automatización e inteligencia artificial.

Cómo utilizar este tema

Este capítulo está escrito como material de estudio y de aplicación profesional. No se limita a enumerar conceptos: explica por qué una decisión organizativa afecta a la experiencia del cliente, cómo se conecta la atención con el resto de la empresa y qué papel desempeñan los datos y la tecnología. Los ejemplos no sustituyen el análisis del sector, pero permiten trasladar la teoría a situaciones habituales en comercio, turismo, servicios, industria y administración.

Al terminar, el alumnado debería poder observar una empresa y responder a preguntas concretas: qué imagen pretende transmitir; qué necesita realmente su clientela; qué funciones debe asumir el servicio de atención; con qué autonomía; cómo se coordina con ventas, marketing, logística o finanzas; qué estructura resulta más adecuada; y si conviene prestar el servicio con medios propios, externos o combinados.

Índice

1. La atención al cliente y los factores que la condicionan.
2. Marketing relacional y gestión de relaciones con clientes.
3. Identidad corporativa, imagen de marca, posicionamiento y diferenciación.
4. El departamento de atención al cliente: objetivos, funciones y competencias.
5. Relaciones con otros departamentos.
6. Organización del departamento y tipos de estructuras.
7. Los organigramas: concepto, utilidad y formas de representación.
8. Servicios de atención durante todo el ciclo del cliente.
9. Contact centers, externalización y localización.
10. Tecnología, datos e inteligencia artificial.
11. Calidad, métricas y mejora continua.
12. Caso integrador y correspondencia con los criterios de evaluación.

1. La atención al cliente

La atención al cliente puede definirse como el conjunto organizado de actuaciones mediante las que una empresa informa, orienta, acompaña y resuelve las necesidades de las personas antes, durante y después de la compra o del uso de un servicio. Esta definición es más amplia que la idea tradicional de un mostrador, un teléfono o un departamento que responde reclamaciones. En una organización actual, la atención se produce también cuando la web explica una tarifa, cuando una aplicación avisa de un retraso, cuando una factura permite entender un cobro o cuando un repartidor gestiona una entrega complicada.

Por eso, atender bien no significa únicamente ser amable. La cortesía es importante, pero el cliente valora sobre todo que la información sea correcta, que el proceso resulte sencillo, que se cumplan los compromisos y que alguien asuma la responsabilidad cuando aparece un problema. Una conversación cordial que termina sin solución puede dejar peor impresión que una respuesta breve, clara y resolutive.

También conviene diferenciar varias figuras. Cliente es quien mantiene una relación comercial con la empresa; consumidor o usuario es, en términos generales, quien actúa con un propósito ajeno principalmente a su actividad empresarial o profesional y recibe la protección específica de la normativa de consumo. Además, en muchas operaciones intervienen un comprador, un pagador, un usuario final y un beneficiario diferentes. Una residencia contrata un servicio de alimentación, por ejemplo, pero quienes viven en ella son usuarios directos. El diseño del servicio debe reconocer todos esos papeles.

1.1. La atención como experiencia completa

La experiencia del cliente se construye a través de una secuencia de contactos. Algunos son humanos y otros son digitales o incluso silenciosos. Consultar disponibilidad, recibir una confirmación, abrir el embalaje, pedir ayuda, devolver un producto o darse de baja forman parte de la misma relación. Cada contacto es un “momento de la verdad”: una ocasión en la que la promesa de la empresa se confirma o se contradice.

Ejemplo profesional · Una tienda anuncia compra fácil y entrega rápida. La asesora atiende perfectamente, pero el stock de la web no está actualizado y el pedido se cancela dos días después. El problema no es de modales: es una falta de coordinación entre información, inventario, ventas y logística que termina siendo visible en atención al cliente.

Este enfoque obliga a entender la atención como un sistema. Las personas necesitan conocimientos y autonomía; los procesos deben definir responsables, plazos y escalados; y la tecnología debe ofrecer información fiable. Cuando uno de estos elementos falla, los demás compensan durante un tiempo, pero el servicio se vuelve frágil. Un agente muy competente no puede resolver si carece de permisos; un CRM avanzado no sirve si contiene datos incorrectos; un protocolo perfecto no funciona si nadie lo conoce o si contradice los incentivos del equipo.

1.2. Factores que influyen en la atención al cliente

La calidad percibida nace de la comparación entre lo que la persona esperaba y lo que realmente experimenta. Las expectativas proceden de la publicidad, el precio, la reputación, experiencias previas, reseñas, recomendaciones y alternativas disponibles. También dependen de la urgencia. Esperar veinte minutos puede ser aceptable para una consulta no prioritaria y completamente inadecuado cuando se comunica un posible fraude bancario o una avería que deja sin suministro a una persona vulnerable.

Entre los factores internos se encuentran la cultura de la empresa, el estilo de liderazgo, la selección y formación, el grado de autonomía, la planificación de plantillas, la calidad del conocimiento, la integración tecnológica y la relación entre departamentos. Los incentivos merecen especial atención: si solo se premia reducir la duración de las llamadas, el personal puede interrumpir, transferir o cerrar casos antes de tiempo, aunque el indicador parezca mejorar.

Los factores externos incluyen el tipo de clientela, la normativa, la intensidad competitiva, la estacionalidad, las diferencias culturales y lingüísticas, la evolución tecnológica y las incidencias que afectan simultáneamente a muchas personas. Una compañía aérea no organiza igual la atención durante una jornada normal que ante una cancelación masiva; una empresa turística de temporada necesita prever picos; y un servicio dirigido a población mayor debe prestar una atención especial a las barreras digitales.

Pregunta de análisis · ¿Qué parte de una mala experiencia depende realmente del agente que atiende y qué parte procede de decisiones anteriores sobre producto, información, capacidad, tecnología o política comercial?

2. Marketing relacional

El marketing transaccional se concentra en lograr una venta. El marketing relacional amplía la mirada y trata de crear relaciones útiles, estables y rentables para ambas partes. No pretende retener a todo el mundo a cualquier precio, sino atraer a clientes adecuados, ayudarles a obtener valor, conocer sus necesidades y mantener su confianza. La venta deja de ser el final del proceso y se convierte en un momento dentro de una relación más larga.

Este planteamiento resulta especialmente visible en servicios por suscripción, banca, seguros, telecomunicaciones, software, turismo o mantenimiento industrial. Sin embargo, también se aplica al comercio minorista. Una persona puede comprar de manera puntual, volver, recomendar la marca, participar en un programa de fidelización, pedir una reparación o abandonar la relación. La empresa debe gestionar cada fase con coherencia.

2.1. El ciclo de la relación

En la captación se busca que la propuesta llegue al público adecuado y se comprenda sin ambigüedades. En la incorporación se reduce el esfuerzo de los primeros pasos. Durante el desarrollo se ayuda al cliente a utilizar mejor el producto o servicio. La fidelización se apoya en el valor recibido y en la confianza, no únicamente en descuentos. Cuando se produce un fallo, la recuperación exige reconocer el impacto, corregir y comprobar el resultado. Finalmente, una baja sencilla y respetuosa puede conservar la reputación e incluso facilitar un regreso futuro.

El valor de vida del cliente o customer lifetime value estima el margen que puede generar una relación a lo largo del tiempo. Es útil para decidir cuánto invertir en captación, acompañamiento o recuperación, pero no debe emplearse para negar derechos ni para crear una atención discriminatoria. Un cliente de bajo valor económico puede encontrarse en una situación vulnerable o plantear un problema grave que exige prioridad. La segmentación profesional combina valor, necesidad, riesgo y equidad.

Ejemplo real · Los programas de fidelización de supermercados y aerolíneas premian la recurrencia y permiten personalizar ofertas. Su utilidad depende de que el beneficio sea comprensible, el tratamiento de datos resulte transparente y siga existiendo una experiencia adecuada para quien no desea participar.

3. Gestión de las relaciones con los clientes

Gestionar relaciones exige transformar interacciones dispersas en una visión coherente. De ahí surge el concepto CRM, siglas de customer relationship management. CRM no es solo un programa informático: es una estrategia, una forma de trabajar y, finalmente, una plataforma que la hace posible. Si la empresa instala una herramienta sin acordar procesos, propietarios del dato y criterios comunes, solo digitaliza su desorden.

Una ficha útil reúne la identificación necesaria, productos o contratos, pedidos, interacciones, incidencias, compromisos, preferencias de canal y próxima acción. No debe convertirse en un espacio para opiniones personales. Comentarios como “cliente difícil” aportan poco, pueden ser injustos y crean riesgos. Es preferible registrar hechos observables: “solicita explicación escrita”, “ha contactado tres veces por el mismo cargo” o “requiere apoyo para completar el formulario”.

3.1. Del contacto al caso

El trabajo comienza identificando a la persona con un nivel de seguridad proporcional. Después se comprende el motivo y el resultado que espera. El asunto se clasifica, se asigna prioridad y se decide si puede resolverse en el primer contacto. Cuando interviene otra unidad, el caso debe viajar con su contexto, no el cliente. El cierre solo se produce cuando se ha comunicado la solución, se han cumplido las acciones y queda registrada la causa.

Tecnología en acción · Si una persona inicia una devolución en la web y llama más tarde, el agente debería ver el pedido, la solicitud, la etiqueta de transporte y el estado del reembolso. Obligarle a repetir todo revela canales conectados solo en apariencia. La omnicanalidad conserva contexto, historial y responsabilidad.

La privacidad debe incorporarse desde el diseño. La empresa registra únicamente la información necesaria, limita accesos según la función, define plazos de conservación y protege especialmente los datos sensibles. La trazabilidad no consiste en vigilar indiscriminadamente, sino en poder explicar quién hizo qué, con qué base y en qué momento. Bien aplicada, protege a la clientela y al profesional.

4. Identidad e imagen corporativa

La identidad corporativa es el conjunto de rasgos con los que la organización se define y actúa: propósito, valores, cultura, estrategia, comportamientos y forma de expresarse. No se limita al logotipo. Una empresa que afirma valorar la transparencia debe reflejarlo en sus precios, contratos, comunicaciones, criterios de compensación y modo de reconocer los errores.

La imagen corporativa es la representación mental que los públicos forman a partir de lo que la organización comunica y, sobre todo, de lo que experimentan. La reputación es una valoración más estable, construida con evidencias acumuladas. La identidad pertenece a la intención y conducta de la empresa; la imagen y la reputación se forman fuera de ella. Por eso no pueden imponerse mediante una campaña.

4.1. La imagen de marca

La marca concentra significados asociados a una oferta. Incluye elementos visuales -nombre, símbolo, color o tipografía-, pero también una voz, una personalidad y una expectativa de comportamiento. En atención al cliente, el tono debe ser reconocible sin convertirse en un guion artificial. Una marca cercana puede utilizar lenguaje sencillo y cálido; una marca sanitaria necesita además precisión y prudencia; una marca de lujo puede cuidar especialmente la personalización y la discreción.

Existe una brecha de imagen cuando la experiencia contradice la identidad. Una empresa se presenta como sencilla, pero esconde el teléfono; se define como humana, pero obliga a recorrer un bot sin salida; promete sostenibilidad, pero sustituye productos reparables ante cualquier avería. Atención al cliente detecta estas contradicciones antes que muchos informes: las escucha diariamente y puede convertirlas en oportunidades de mejora.

Ejemplo real · Apple ha construido una experiencia reconocible combinando producto, espacios, lenguaje y soporte; IKEA proyecta accesibilidad del diseño mediante producto, recorrido, autoservicio y servicios. La lección no es copiar su estética, sino conseguir que cada punto de contacto exprese la misma idea de marca.

5. La atención como posicionamiento y diferenciación

El posicionamiento es el lugar relativo que una marca ocupa en la mente del público frente a otras alternativas. La diferenciación reúne los atributos que hacen esa propuesta relevante y creíble. La atención contribuye al posicionamiento cuando reduce un coste importante para el cliente: tiempo, incertidumbre, esfuerzo, riesgo o pérdida económica.

Prometer rapidez exige capacidad y plazos visibles. Prometer experiencia técnica exige especialistas, conocimiento actualizado y una buena derivación. Prometer cercanía requiere acceso a personas con autonomía. Prometer facilidad implica procesos cortos, lenguaje claro y autoservicio reversible. Si la promesa no se traduce en estándares observables, queda reducida a publicidad.

5.1. Recuperar el servicio después de un fallo

Los errores son inevitables; la indiferencia no. La recuperación empieza reconociendo el impacto sin discutir la emoción. Continúa aclarando hechos, proponiendo opciones realistas y estableciendo un plazo. Cuando corresponde, se compensa de forma proporcional y coherente. Finalmente se confirma el resultado y se analiza la causa para que el problema no se repita.

Caso profesional · Un hotel descubre que la habitación reservada no está disponible. Una respuesta genérica agrava la sensación de abandono. Una recuperación coherente informa con honestidad, ofrece alternativas, asume el traslado si procede, facilita una persona de referencia y comprueba después la llegada. La hospitalidad se demuestra en la conducta, no en el eslogan.

6. El departamento de atención al cliente

El departamento de atención al cliente es la unidad responsable de organizar y prestar, o de gobernar cuando se externaliza, las actividades de información, asesoramiento, seguimiento, soporte y resolución. En una microempresa puede no existir como unidad formal: las mismas personas venden, atienden y resuelven. A medida que aumentan el volumen, la complejidad y el riesgo, resulta necesario diferenciar responsabilidades, crear especialización y establecer mecanismos de coordinación.

Su misión no es funcionar como barrera defensiva entre la empresa y sus clientes. Debe facilitar relaciones fiables, resolver necesidades y hacer llegar la voz del cliente al lugar donde se toman decisiones. Si solo “apaga fuegos” sin intervenir sobre las causas, la organización soporta cada vez más contactos evitables y el personal trabaja bajo tensión permanente.

6.1. Objetivos y funciones

Los objetivos deben formularse de modo que orienten decisiones. “Mejorar la atención” no permite saber qué debe cambiar. Un objetivo útil podría ser reducir del 28 % al 18 % los contactos repetidos por entregas antes de enero mediante avisos proactivos y trazabilidad logística. Incluye un resultado, un indicador, una fecha y una hipótesis de actuación.

Entre las funciones se encuentran la información precontractual; la gestión de pedidos, citas, altas, cambios y bajas; el seguimiento de entrega o puesta en marcha; el soporte posventa; las garantías y devoluciones; las quejas y reclamaciones; la gestión del conocimiento; el control de calidad; la planificación de capacidad; la formación; la coordinación de crisis y la elaboración de informes de voz del cliente.

No todas las empresas necesitan crear equipos separados para cada función. Lo importante es que cada actividad tenga responsable, criterios y un mecanismo de escalado. En una empresa pequeña, una misma persona puede asumir información y posventa. En un sector regulado o técnicamente complejo será razonable disponer de especialistas y una unidad de calidad independiente de la presión operativa diaria.

6.2. Competencias generales y específicas

El personal necesita saber, saber hacer y saber ser. Debe conocer productos, contratos, procesos, derechos, sistemas y límites de su autorización. Necesita escuchar, preguntar, sintetizar, explicar, registrar, negociar, priorizar y escalar. También debe actuar con respeto, paciencia, responsabilidad, confidencialidad y capacidad para mantener el criterio en situaciones emocionalmente intensas.

Las competencias digitales actuales van más allá de manejar un teléfono. El profesional trabaja con CRM, gestor de casos, bases de conocimiento, chat, redes y herramientas colaborativas. Debe interpretar información, distinguir una fuente autorizada de una sugerencia automática y revisar los resultados de la inteligencia artificial. También necesita nociones de accesibilidad, protección de datos, fraude y seguridad.

Actualización normativa · La Ley 10/2025 exige, dentro de su ámbito, formación adecuada tanto para el personal que presta atención personalizada como para quienes diseñan y gestionan medios automatizados. Un bot es también una decisión de servicio y requiere gobierno, conocimiento y supervisión.

7. Relaciones con otros departamentos

La atención al cliente es una función transversal porque casi todos los motivos de contacto tienen su causa o su solución en otra parte de la organización. Marketing influye mediante promesas y campañas; ventas crea expectativas y compromisos; operaciones determina la disponibilidad; logística gestiona entrega y devolución; finanzas ejecuta cobros y reembolsos; tecnología mantiene sistemas; legal y consumo fijan criterios; protección de datos y seguridad controlan riesgos; y recursos humanos planifica perfiles, formación y bienestar.

La coordinación no puede depender únicamente de la buena voluntad. Conviene establecer reuniones y flujos de información. Un seguimiento diario atiende incidencias críticas y bloqueos; una revisión semanal analiza volumen, causas y cambios; un comité mensual revisa métricas, calidad y capacidad; y una revisión trimestral conecta la voz del cliente con estrategia, proveedores y riesgos.

7.1. Responsabilidad y modelo RACI

Una matriz RACI aclara quién ejecuta una tarea (Responsable), quién responde por el resultado (Accountable), quién debe ser consultado y quién informado. En una devolución, atención puede gestionar el caso, operaciones ser propietaria del proceso, logística y finanzas ser consultadas y marketing quedar informado si existe impacto público. La herramienta evita que “eso es de otro departamento” se convierta en la respuesta al cliente.

Caso profesional · Marketing lanza una campaña con entrega en veinticuatro horas sin validar capacidad. Atención recibe el conflicto, pero la causa está entre campaña, inventario y logística. El departamento debe resolver cada caso y, además, cuantificar contactos, cancelaciones y compensaciones para impedir que la promesa se repita sin control.

8. Organización del departamento de atención al cliente

Organizar consiste en agrupar actividades, asignar autoridad y crear mecanismos de coordinación. La estructura adecuada depende de la actividad, el número y diversidad de clientes, el territorio, los canales, la variedad de productos, la regulación y la estrategia. No existe un modelo universal. Una empresa local con una oferta sencilla necesita menos especialización que un banco, una compañía energética o una plataforma internacional.

La estructura funcional agrupa a las personas por especialidad: ventas, operaciones, atención, finanzas o tecnología. Favorece eficiencia y profundidad técnica, aunque puede crear silos. La estructura geográfica replica responsabilidades por territorios para acercarse al idioma, cultura o regulación local; su riesgo es duplicar recursos y generar criterios diferentes. La estructura por productos aporta conocimiento profundo de cada línea, pero puede fragmentar la experiencia de

un cliente que utiliza varias.

La estructura por clientes agrupa la organización según segmentos -particulares, pymes, grandes cuentas, administraciones- y permite adaptar servicio y conocimiento. Debe vigilarse que la segmentación no se convierta en discriminación o en barreras injustificadas. La estructura mixta combina criterios, por ejemplo canales como eje jerárquico y procesos de posventa como eje transversal. Aporta flexibilidad, pero exige aclarar autoridad para evitar órdenes contradictorias.

Regla práctica · Suele ser razonable centralizar estándares, conocimiento, datos y calidad, y acercar capacidad, idioma o especialización allí donde aporten valor al cliente.

9. Los organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. Permite ver unidades, niveles de autoridad, dependencias y, en algunos modelos, relaciones funcionales. Resulta útil para explicar quién depende de quién, detectar vacíos o duplicidades, planificar crecimiento y facilitar la incorporación de nuevas personas.

Sin embargo, tiene límites. Un organigrama no muestra por sí solo cómo fluye un caso, cuánto tarda un proceso, quién decide una excepción o cómo se comparte la información. Tampoco refleja bien las relaciones informales. Por eso debe complementarse con mapas de procesos, descripciones de puesto, matrices de responsabilidad y acuerdos de nivel de servicio.

Distinción imprescindible · Funcional, geográfica, por productos, por clientes o mixta describen el criterio con el que se agrupan las unidades. Vertical, horizontal, circular, escalar o mixto describen la forma gráfica de representar esa estructura. Una empresa funcional puede dibujarse mediante un organigrama vertical o uno horizontal sin cambiar su organización.

9.1. Organigrama vertical

Coloca la máxima autoridad en la parte superior y despliega los niveles hacia abajo. Es el formato más conocido porque permite reconocer rápidamente la cadena de mando. Funciona bien en organizaciones con jerarquías claras y en documentos donde interesa comparar niveles. Su principal inconveniente es que puede exagerar la distancia entre la dirección y la operación y deja menos espacio para relaciones transversales.

Organigrama vertical

La autoridad se representa de arriba abajo. Es la forma más habitual y facilita ver los niveles jerárquicos.

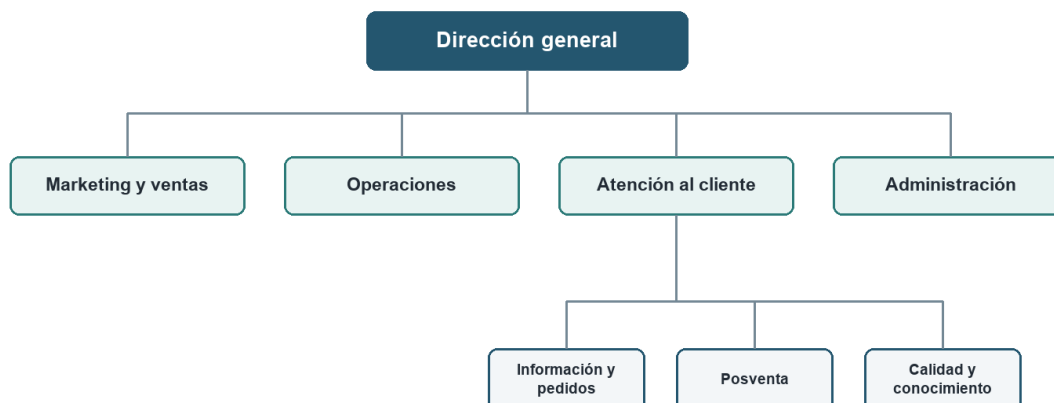


Figura 1. Organigrama vertical de una empresa comercial con atención al cliente especializada.

9.2. Organigrama horizontal

Sitúa la máxima autoridad a la izquierda y desarrolla los niveles hacia la derecha. La información jerárquica es la misma que en el modelo vertical, pero la lectura resulta más adecuada en pantallas o cuando existen muchas unidades en un nivel. También transmite una imagen menos piramidal. No debe confundirse esa apariencia con una estructura realmente más participativa: la orientación del dibujo no modifica la distribución de autoridad.

Organigrama horizontal

La autoridad avanza de izquierda a derecha. Reduce la sensación de pirámide y aprovecha mejor estructuras anchas.



Figura 2. La misma lógica jerárquica representada de izquierda a derecha.

9.3. Organigrama circular o radial

Sitúa la autoridad principal en el centro y distribuye los niveles o áreas en círculos concéntricos. Destaca la interdependencia y reduce visualmente la idea de superioridad de unas áreas sobre otras. Puede resultar atractivo para explicar una organización orientada a un propósito común, aunque cuando hay muchas unidades se vuelve difícil de leer y la cadena de mando puede quedar menos clara.

Organigrama circular o radial

Sitúa el centro de decisión en el núcleo y distribuye unidades alrededor. Destaca interdependencia y visión global.

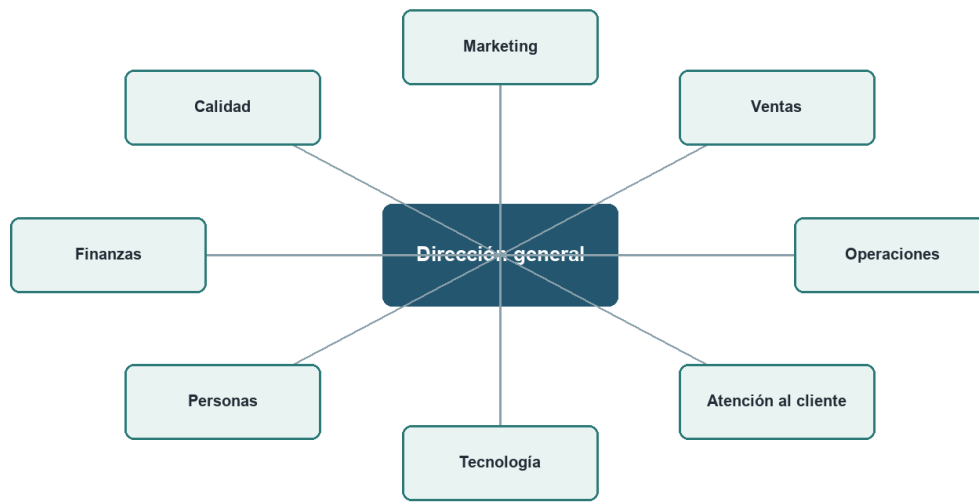


Figura 3. Organigrama circular: las áreas rodean el núcleo de dirección.

9.4. Organigrama escalar

Representa la jerarquía mediante sangrías o escalones. Cada desplazamiento indica un nivel inferior. Es sencillo de insertar en manuales, normas internas y documentos de texto, y puede incorporar bastante detalle. Como contrapartida, muestra peor las relaciones entre unidades del mismo nivel y no es el mejor formato para estructuras complejas o matriciales.

Organigrama escalar

Representa la jerarquía mediante sangrías sucesivas. Es útil en documentos, aunque muestra peor las relaciones laterales.



Figura 4. Organigrama escalar de una cadena jerárquica dentro del área de cliente.

9.5. Organigrama mixto

Combina orientaciones o formas de relación. Es habitual utilizar líneas continuas para dependencia jerárquica y discontinuas para coordinación funcional. Resulta adecuado cuando la empresa necesita representar simultáneamente canales, territorios, productos o procesos. Su valor depende de una leyenda clara; sin ella, el dibujo puede crear más confusión que claridad.

Organigrama mixto

Combina orientaciones o criterios cuando una sola representación no explica bien la organización.

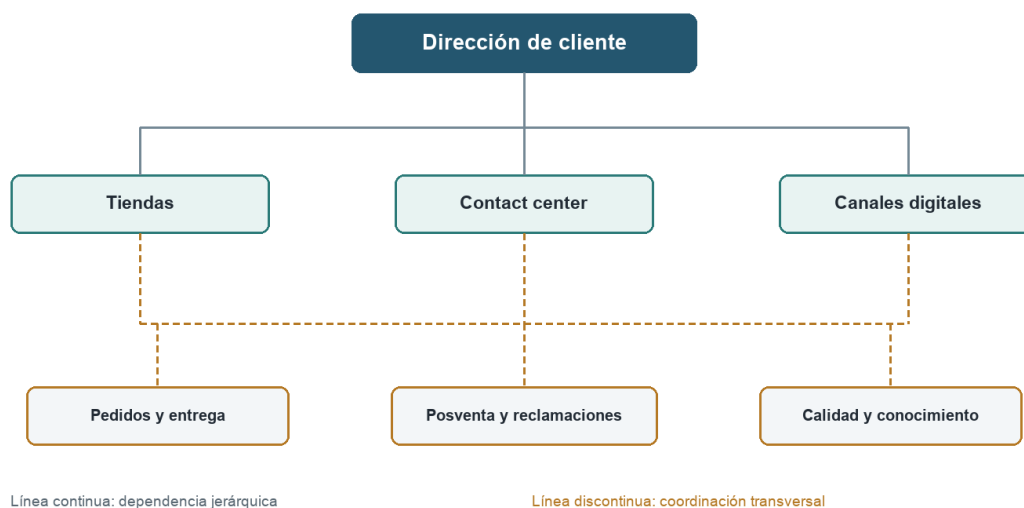


Figura 5. Organigrama mixto: canales jerárquicos y procesos transversales.

9.6. Cómo elaborar un organigrama útil

1. Definir actividad, estrategia, clientes, canales, territorio y regulación.
2. Identificar procesos y competencias necesarios para prestar el servicio.
3. Elegir el criterio principal de agrupación: función, territorio, producto o cliente.
4. Asignar responsables, autoridad, límites de decisión y escalados.
5. Representar dependencias con una orientación adecuada al público y al soporte.
6. Añadir una leyenda para relaciones funcionales, asesoras o externalizadas.
7. Comprobar que no existen áreas sin dueño ni dobles dependencias ambiguas.
8. Revisar el organigrama junto con el mapa de procesos y la matriz RACI.

10. Áreas y servicios de atención al cliente

En operaciones de cierto tamaño suele distinguirse entre front office y back office. El front office mantiene contacto directo por teléfono, chat, correo, redes, videollamada o presencialmente. El back office analiza documentación, tramita decisiones y coordina casos complejos. A ellos pueden añadirse soporte especializado, calidad y formación, gestión del conocimiento, planificación de capacidad y voz del cliente.

Las áreas deben diseñarse en torno al ciclo del cliente, no únicamente al canal. Si teléfono y correo trabajan con criterios separados, una misma persona puede recibir respuestas diferentes. Conviene mantener una entrada clara y utilizar el enrutamiento para llevar el caso a la capacidad adecuada conservando el contexto.

10.1. Seguimiento de venta

El seguimiento confirma pedido o contrato, comunica hitos, anticipa retrasos y verifica la entrega o puesta en marcha. Es una actividad proactiva: evita que el cliente tenga que preguntar y permite corregir antes de que el problema se convierta en reclamación. Para funcionar necesita información real de stock, transporte, instalación o activación.

10.2. Servicios posventa

La posventa incluye instrucciones de uso, instalación, mantenimiento, reparación, actualización, garantía, devolución y fin de vida. En un producto complejo determina una parte esencial del valor. En software por suscripción, por ejemplo, la venta no termina con la firma: incorporación, adopción y renovación condicionan el resultado. Customer Success acompaña de forma proactiva; soporte resuelve incidencias; y atención general orienta y coordina.

10.3. Información y asesoramiento

Informar consiste en aportar datos claros, suficientes y verificables. Asesorar implica ayudar a elegir o actuar según necesidades, explicando límites y alternativas. El profesional debe distinguir entre consejo permitido y decisión reservada a especialistas. En servicios financieros, sanitarios o jurídicos, una derivación correcta es parte de una buena atención.

El lenguaje claro empieza por la respuesta y la siguiente acción. Debe indicar importes, plazos, condiciones y excepciones, separar hechos de estimaciones y comprobar comprensión sin infantilizar. La accesibilidad añade alternativas de canal, compatibilidad con tecnologías de apoyo, contraste, navegación por teclado, lectura fácil y asistencia personal cuando sea necesaria.

Actualización normativa · Dentro de su ámbito, la Ley 10/2025 exige accesibilidad para personas vulnerables, especialmente personas con discapacidad y mayores, y contempla alternativas para problemas de comunicación oral o auditiva. Diseñar para situaciones de mayor dificultad suele mejorar el servicio para todos.

10.4. Satisfacción y fidelización

La satisfacción evalúa una experiencia; la fidelidad combina conducta repetida y preferencia. Una persona puede continuar por inercia o por costes de cambio y, sin embargo, estar descontenta. Por eso se combinan indicadores perceptivos -satisfacción, recomendación o esfuerzo- con datos de recontacto, permanencia, uso y reclamaciones.

Fidelizar de forma ética significa cumplir, facilitar el uso, reconocer la relación y personalizar con una base legítima. No significa dificultar la baja, presionar o utilizar patrones oscuros. Un comercio que recibe muchas consultas sobre tallas crea más lealtad corrigiendo la guía y reduciendo devoluciones que enviando un cupón después de cada problema.

10.5. Quejas y reclamaciones

Una queja expresa insatisfacción; una reclamación solicita una solución o restitución y puede activar un procedimiento formal; una incidencia comunica un funcionamiento anómalo. La clasificación interna ayuda a gestionar, pero no debe limitar derechos. Todo caso necesita recepción y constancia, análisis, contención del daño, decisión, comunicación, cierre y aprendizaje.

La respuesta profesional reconoce el impacto, explica los hechos y el criterio aplicable, indica qué se hará y en qué plazo y comunica las vías alternativas cuando correspondan. Después debe registrarse la causa raíz. Si veinte personas reclaman el mismo cobro, responder una por una es necesario, pero no suficiente: hay que corregir el proceso que lo genera.

Actualización normativa · Para las empresas incluidas en la Ley 10/2025, el plazo máximo general para resolver consultas, quejas, reclamaciones o incidencias es de quince días hábiles, salvo que la normativa sectorial establezca otro. La empresa debe facilitar seguimiento, constancia y una respuesta motivada.

11. Los contact centers

Un call center se asocia tradicionalmente con llamadas. Un contact center integra voz, correo, chat, mensajería, vídeo y redes sociales con enrutamiento, grabación, CRM, gestión de casos, conocimiento, planificación y analítica. Su objetivo no es recibir el mayor número posible de contactos, sino resolver de forma consistente y a escala.

Los servicios entrantes o inbound incluyen información, pedidos, soporte, incidencias, bajas y reclamaciones. Los salientes u outbound incluyen seguimiento, citas, avisos, encuestas, recuperación y venta cuando existe base jurídica válida. Los modelos blended combinan ambas direcciones y pueden equilibrar cargas, aunque nunca deben utilizar contactos de servicio como excusa para presión comercial no autorizada.

11.1. Tipos y localización

Por propiedad, el centro puede ser interno, externalizado, compartido o híbrido. Por ubicación puede ser onshore, en el mismo país; nearshore, en un país próximo; offshore, en un destino más lejano; o distribuido y remoto. La elección afecta a idioma, cultura, huso horario, coste, resiliencia, supervisión, seguridad y transferencias internacionales de datos.

El onshore facilita proximidad y control; el nearshore puede equilibrar coste y afinidad; el offshore aporta escala y cobertura, pero requiere mayor gobierno. El trabajo remoto amplía el acceso a talento y continuidad, aunque exige seguridad del puesto, privacidad acústica, ergonomía, conexión y apoyo profesional.

11.2. Externalización: qué se compra y qué se conserva

Externalizar puede ser útil para absorber picos, ampliar horario, acceder a tecnología o incorporar capacidades especializadas. Sin embargo, la responsabilidad legal y reputacional no desaparece. La empresa debe conservar la definición de política, el gobierno del dato y del conocimiento, el control de calidad, la decisión sobre causas raíz y un plan de continuidad y salida.

Un contrato profesional especifica niveles de servicio y resultados, perfiles y formación, reglas de calidad, privacidad, seguridad, subcontratación, propiedad de los datos, auditoría, continuidad y portabilidad. También debe evitar que un indicador de productividad perjudique la resolución. Un proveedor puede atender de noche, por ejemplo, pero necesita acceso seguro al historial, procedimientos de emergencia y un mecanismo para devolver aprendizaje al equipo interno.

12. Tecnología e inteligencia artificial en atención

La tecnología adecuada reduce esfuerzo y hace visible el contexto. El CRM integra la relación; el gestor de casos distribuye trabajo; la base de conocimiento aporta respuestas autorizadas; el enrutamiento identifica la habilidad necesaria; la automatización robótica ejecuta tareas repetitivas; y la analítica de texto o voz ayuda a detectar motivos, tendencias y problemas de calidad.

La inteligencia artificial conversacional puede comprender preguntas, recuperar información y generar respuestas. Las herramientas de agent assist resumen contactos, sugieren pasos o completan notas. Su valor consiste en liberar tiempo para escuchar y decidir, no en ocultar limitaciones ni sustituir indiscriminadamente el juicio profesional.

12.1. Riesgos y controles

Una respuesta plausible puede ser falsa. Un modelo puede utilizar conocimiento desactualizado, revelar datos, reproducir sesgos o fallar con determinados idiomas y discapacidades. Por eso deben utilizarse fuentes autorizadas, límites de confianza, pruebas, registro, supervisión humana y un mecanismo para corregir. La empresa debe saber qué datos se envían, dónde se procesan y quién responde por el resultado.

Tecnología en acción · Un asistente resume diez contactos y propone una respuesta. El agente verifica identidad, hechos, política, importe, plazo y tono antes de enviarla. La automatización reduce trabajo administrativo; la responsabilidad sigue siendo humana.

Actualización normativa · El Reglamento (UE) 2024/1689 establece obligaciones de transparencia para sistemas de IA que interactúan directamente con personas. La Ley 10/2025, en su ámbito, impide que bots o contestadores sean el medio exclusivo y reconoce la posibilidad de solicitar atención personalizada desde el menú principal y en cualquier momento de la interacción.

13. Calidad, métricas y mejora continua

Medir sirve para decidir, no para decorar un informe. Un cuadro de mando equilibrado combina acceso, resolución, experiencia, calidad, eficiencia, personas y mejora. El nivel de servicio y la espera muestran si el canal es accesible; la resolución en primer contacto, el recontacto y la reapertura indican si la solución fue real; la satisfacción y el esfuerzo recogen percepción; la auditoría de calidad revisa exactitud, cumplimiento y trato; y los datos de rotación o absentismo ayudan a valorar si la operación es sostenible.

Ningún indicador debe gestionarse de forma aislada. Reducir el tiempo medio puede aumentar errores. Elevar la resolución en primer contacto puede incentivar cierres prematuros. Una satisfacción muy alta puede proceder de encuestar solo a quienes completan el proceso. La interpretación necesita contexto, definición estable, segmentación y revisión cualitativa de casos.

Dimensión	Indicadores orientativos	Pregunta de gestión
Acceso	Espera, abandono, nivel de servicio, accesibilidad	¿La persona puede llegar al servicio adecuado?
Resolución	FCR, recontacto, reapertura, plazo, backlog	¿Se resuelve correctamente y a tiempo?
Experiencia	CSAT, CES, comentarios, quejas	¿Cómo vive el cliente el proceso?
Calidad	Exactitud, cumplimiento, empatía, documentación	¿La interacción cumple el estándar?
Personas	Carga, formación, rotación, bienestar	¿Puede mantenerse el servicio?
Mejora	Causas eliminadas, contacto evitable, ahorro	¿Aprende la organización?

13.1. Capacidad y planificación

Planificar capacidad exige prever volumen por intervalo, canal y motivo; convertirlo en carga de trabajo; añadir el tiempo posterior a la interacción; considerar pausas, formación, reuniones, absentismo y variabilidad; y programar turnos según habilidades. También deben prepararse escenarios de desbordamiento, incidencias masivas y caída de sistemas.

Actualización normativa · Dentro del ámbito de la Ley 10/2025, el 95 % de las solicitudes de atención personalizada y de las llamadas debe atenderse, de media, en menos de tres minutos. No se puede cortar la comunicación por un tiempo de espera elevado. La norma entró en vigor el 28 de diciembre de 2025 y prevé un periodo general de adaptación de doce meses.

13.2. De la voz del cliente a la causa raíz

La voz del cliente reúne encuestas, motivos de contacto, reclamaciones, reseñas, entrevistas y observación. Su valor aparece cuando se conecta con datos operativos y decisiones. No basta afirmar que “los clientes se quejan de la entrega”; hay que localizar productos, zonas, transportistas, franjas y pasos del proceso. Técnicas como los cinco porqués o el diagrama causa-efecto ayudan a distinguir síntoma y origen.

La mejora se cierra cuando una acción tiene propietario, fecha, resultado esperado y verificación. Si cambia la política, la base de conocimiento, el CRM, la formación y la comunicación al cliente deben actualizarse de forma coordinada. De otro modo, la empresa crea versiones contradictorias de la verdad.

14. Caso integrador: NexoHogar

NexoHogar vende electrodomésticos mediante una web y dieciocho tiendas. Durante el último año ha crecido con rapidez, pero su organización no ha evolucionado al mismo ritmo. La clientela repite información entre tienda, teléfono y correo. Marketing anuncia instalación en cuarenta y ocho horas, aunque logística solo cumple en el 72 % de los pedidos. Las devoluciones tardan, el CRM no integra a la empresa instaladora y las reseñas repiten una frase: “nadie se hace cargo”. La dirección estudia externalizar los picos y desplegar un chatbot.

14.1. Diagnóstico

El problema principal no es la falta de amabilidad, sino la ausencia de propiedad de extremo a extremo. Las promesas se deciden sin validar capacidad; los canales no comparten contexto; el proveedor de instalación queda fuera de la trazabilidad; y las devoluciones atraviesan varias áreas sin un responsable visible. Un chatbot conectado al conocimiento actual podría responder con rapidez, pero también escalaría la incoherencia si utiliza datos incompletos.

14.2. Propuesta de organización

Se propone una entrada omnicanal común y tres células operativas: preventa, entrega e instalación, y posventa. Un equipo central mantiene conocimiento, calidad y análisis. El responsable de experiencia de extremo a extremo coordina marketing, logística, finanzas y tecnología mediante una revisión semanal. La atención de desbordamiento puede externalizarse siempre que trabaje en el mismo CRM, utilice los mismos criterios y participe en la calibración de calidad.

La primera prioridad no es comprar tecnología, sino alinear la promesa de cuarenta y ocho horas con la capacidad real. La segunda es integrar los hitos del instalador. La tercera es crear un flujo de devolución con responsable, estado visible y plazo. Después puede implantarse un asistente automatizado limitado a información fiable, con identificación como IA y acceso directo a una persona.

14.3. Actividad profesional

1. Definir la identidad deseada de NexoHogar y explicar la brecha de imagen actual.
2. Formular cuatro objetivos SMART para un periodo de noventa días.
3. Diseñar un organigrama, elegir su orientación y justificar ambas decisiones.
4. Crear una matriz RACI para entrega fallida y devolución.
5. Decidir qué tareas pueden externalizarse y qué gobierno debe mantenerse.
6. Proponer cinco indicadores equilibrados.
7. Diseñar el recorrido del chatbot, incluido el acceso humano, privacidad y escalado.

8. Presentar la propuesta y responder a objeciones de dirección, operaciones y finanzas.

15. Diseñar la experiencia del cliente

La experiencia del cliente no es una suma de conversaciones agradables. Es la percepción que se forma antes, durante y después de usar un producto o servicio. Por eso el departamento de atención debe conocer el recorrido completo: qué espera la persona, qué información recibe, qué esfuerzo realiza, qué emoción experimenta y qué ocurre cuando necesita ayuda. Una empresa puede ofrecer un chat rápido y, al mismo tiempo, generar una mala experiencia si el pedido se retrasa, la información no coincide o el cliente debe repetir sus datos tres veces.

15.1. El mapa de viaje del cliente

El customer journey map representa las etapas de relación desde el punto de vista de la persona. En una compra de una lavadora podrían ser: búsqueda, comparación, compra, entrega, instalación, uso, incidencia y renovación. Para cada etapa se recogen acciones, canales, preguntas, expectativas, emociones, obstáculos y responsables internos. No se trata de dibujar una línea bonita; sirve para encontrar momentos de verdad, es decir, instantes en que la percepción de la marca cambia de forma decisiva.

Conviene elaborar el mapa con evidencia: llamadas escuchadas, comentarios, reclamaciones, observación en tienda, entrevistas, datos de abandono, análisis de búsquedas y trabajo de quienes atienden. Marketing suele conocer la promesa; operaciones, las restricciones; atención, el lenguaje real de las personas. Si el mapa solo lo realiza un área, es probable que describa la organización y no la experiencia.

Ejemplo aplicado · Una compañía ferroviaria detecta que el viajero no se enfada solo por un retraso. Lo que más deteriora la confianza es no saber cuánto va a durar, dónde recibir información fiable o cómo reclamar. La mejora prioritaria puede ser comunicar con claridad y habilitar alternativas, aunque la causa operativa del retraso tarde más en resolverse.

15.2. Del mapa a la decisión

Cada punto crítico debe traducirse en una decisión operativa: simplificar un paso, publicar una información, cambiar una promesa, formar a un equipo, integrar un dato o definir un escalado. Una buena pregunta no es “¿qué canal debemos abrir?”, sino “¿qué necesidad no se está resolviendo y quién puede solucionarla?”. El mapa permite evitar soluciones parciales, como añadir un chatbot a un proceso que continúa siendo confuso.

- Priorizar los problemas por impacto para la persona, volumen, riesgo y posibilidad de mejora.
- Asignar un propietario para cada momento crítico, aunque intervengan varias áreas.

- Medir antes y después: recontactos, abandono, esfuerzo, plazo, reclamaciones y comentarios.

16. Protocolos de atención que ayudan a decidir

Un protocolo no es un guion rígido ni una colección de frases prefabricadas. Es un acuerdo de trabajo que reduce la improvisación en lo importante: cómo identificar a la persona, qué comprobar, qué información puede facilitarse, cuándo resolver, a quién escalar, qué registrar y cómo cerrar. Deja espacio para adaptar tono y explicación, pero protege la coherencia y los derechos del cliente.

16.1. Estructura de un protocolo útil

Todo protocolo debería comenzar por su finalidad y alcance: qué casos cubre, qué canales incluye y qué no puede resolver el primer nivel. A continuación, describe el recorrido mínimo: acogida, verificación proporcional, escucha y clasificación, consulta de información fiable, propuesta de solución, confirmación, documentación y cierre. También debe contener excepciones, plazos, responsables, criterios de prioridad y fuentes de consulta actualizadas.

La redacción debe utilizar verbos concretos. “Gestionar correctamente la reclamación” no orienta. “Registrar el motivo, enviar acuse de recibo, comprobar el expediente, informar del plazo y escalar si existe riesgo de seguridad” sí permite actuar. Los protocolos se prueban con casos reales antes de publicarse; si quienes atienden deben abrir cinco documentos para aplicarlos, no funcionarán en una jornada con carga.

Prueba de calidad · Pida a una persona recién incorporada que resuelva tres casos utilizando solo el procedimiento. Si duda sobre la información, el responsable o el siguiente paso, el problema no es de la persona: el protocolo necesita mejorarse.

16.2. Biblioteca de conocimiento

La base de conocimiento convierte políticas dispersas en respuestas utilizables. Cada artículo necesita título buscable, fecha de revisión, propietario, versión, alcance, pasos, excepciones y enlaces a evidencias. Debe distinguir información pública, información interna y contenido restringido. Las preguntas frecuentes no bastan: también se necesitan instrucciones para incidencias raras, comunicaciones sensibles y contingencias.

- Unificar una única fuente de verdad para precios, plazos, campañas, devoluciones y condiciones.
- Marcar contenido obsoleto y establecer una fecha de revisión automática.
- Registrar las búsquedas sin resultado: suelen revelar huecos de información o problemas de lenguaje.

- Incluir ejemplos de respuesta, pero no obligar a repetirlos literalmente.

17. Atención omnicanal y continuidad del contexto

Multicanal significa que una empresa está presente en varios medios. Omnicanal significa que los medios se coordinan alrededor de una misma relación. Para la persona, pasar del chat al teléfono o de una tienda al correo no debería implicar empezar de cero. La continuidad requiere identificar el caso, conservar el historial relevante, usar criterios comunes y explicar cualquier cambio de interlocutor.

17.1. Elegir el canal adecuado

No todas las necesidades requieren el mismo canal. La información sencilla y estable puede resolverse en una página accesible, un mensaje automatizado o una respuesta breve. Los casos que implican explicación, emoción, documentación o decisión deberían llegar con rapidez a una persona cualificada. El canal elegido debe depender de complejidad, urgencia, vulnerabilidad, seguridad, preferencia y coste de esfuerzo para el cliente, no solo de lo más barato para la empresa.

Por ejemplo, una actualización de entrega puede enviarse por mensaje si incluye un enlace seguro y una alternativa clara. Una denegación de garantía necesita una explicación comprensible, fundamento, opciones y posibilidad de diálogo. Una consulta de una persona mayor que no maneja una aplicación puede requerir atención telefónica o presencial. Igualdad no es obligar a todos a usar el mismo canal; es ofrecer una vía efectiva para obtener la solución.

17.2. Reglas de traspaso

Los traspasos entre personas o áreas son una fuente habitual de frustración. Antes de transferir un caso, quien atiende debe explicar el motivo, resumir la información ya recogida, indicar el siguiente responsable y confirmar el plazo. El receptor debe recibir el contexto y no pedir de nuevo datos que ya constan, salvo que sea necesario verificarlos por seguridad. El CRM debe reflejar el estado, la acción pendiente y el dueño actual.

Indicador útil · Mida los contactos repetidos asociados a transferencias y no solo el número de transferencias. Una derivación a un especialista puede ser excelente si evita errores y mantiene el contexto.

- Definir una taxonomía común de motivos y estados para todos los canales.
- Registrar la preferencia de contacto cuando sea pertinente y lícito.
- Diseñar mensajes de espera que indiquen tiempo, motivo y alternativa real.
- Revisar semanalmente los casos que rebotan entre áreas.

18. Comunicación profesional en cada interacción

La calidad de una respuesta depende tanto de su contenido como de su forma. La persona necesita entender qué ha ocurrido, qué puede esperar y qué puede hacer. Un lenguaje claro no infantiliza: reduce ambigüedad, permite decidir y evita contactos posteriores. La empatía tampoco consiste en prometer lo imposible; consiste en reconocer el impacto, escuchar y comunicar con honestidad.

18.1. Escucha activa y preguntas útiles

Escuchar activamente implica atender al hecho, la necesidad y la emoción. Una persona puede decir “llevo una hora esperando” y estar pidiendo, además de una solución, una explicación y control sobre la situación. Conviene empezar con preguntas abiertas para comprender y pasar después a preguntas de verificación: qué ocurrió, cuándo, qué se ha intentado, qué comprobantes existen y qué resultado espera. El resumen final permite corregir malentendidos antes de proponer una respuesta.

En escritura, la estructura más eficaz suele ser: respuesta principal al inicio, explicación breve, siguientes pasos, plazo y vía de contacto. En lugar de “su solicitud ha sido objeto de análisis”, resulta más útil “hemos revisado su solicitud; hoy necesitamos este documento y le responderemos antes del viernes”. Las siglas, tecnicismos y pasivas solo deben usarse cuando realmente aclaran.

18.2. Tono y límites

El tono debe ser respetuoso, cercano y ajustado al contexto. No conviene responder con familiaridad a una reclamación grave ni con lenguaje jurídico opaco a una duda sencilla. El profesional puede mostrar comprensión sin asumir una responsabilidad no comprobada y puede marcar límites ante insultos o amenazas sin abandonar a la persona. Si hay riesgo, discriminación, violencia o revelación de datos, el caso debe seguir un circuito específico.

Reformulación · En vez de “no puedo hacer nada”, utilice “no puedo autorizar esa solución desde este nivel; sí puedo abrir la revisión con el equipo responsable y confirmar el plazo de respuesta”. La diferencia es concreta: explica el límite y mantiene la acción.

- Evitar culpar al cliente, a un proveedor o a otro departamento delante de la persona.
- No prometer plazos, compensaciones o resultados que no se pueden cumplir.
- Separar hechos confirmados, hipótesis y decisiones pendientes.
- Documentar el acuerdo alcanzado y enviar confirmación cuando el caso lo requiera.

19. Conversaciones difíciles y recuperación del servicio

Las conversaciones difíciles aparecen cuando una expectativa no se cumple, existe incertidumbre o la persona se siente ignorada. El objetivo no es “ganar” la conversación, sino contener el daño, comprender el caso, resolver lo posible y proteger una relación futura. Una mala gestión puede convertir una incidencia pequeña en una queja pública; una recuperación honesta puede conservar la confianza incluso cuando la solución no es perfecta.

19.1. Secuencia de desescalada

Primero se escucha sin interrumpir y se identifica la causa concreta. Después se reconoce el efecto: “entiendo que ha perdido tiempo y que la información que recibió fue contradictoria”. A continuación se comprueban los hechos y se plantea una acción realista. Si no puede resolverse de inmediato, se explica qué ocurrirá, quién se hará cargo y cuándo habrá una actualización. El cierre confirma la solución y deja constancia de lo acordado.

Es importante no discutir sobre la emoción. Decir “no se enfade” suele intensificarla; decir “comprendo que la situación resulte frustrante” la reconoce sin validar datos que aún no se han comprobado. Cuando hay comportamientos abusivos se informa de las normas de respeto, se ofrece continuidad por un canal seguro y se solicita apoyo de la persona responsable si es necesario.

19.2. Recuperar sin comprar el silencio

Compensar puede ser adecuado si está previsto, es proporcional y se aplica de forma consistente. Sin embargo, el aprendizaje más valioso no es el cupón enviado, sino eliminar la causa que generó la incidencia. Si muchos clientes reciben una compensación por la misma entrega tardía, el equipo debe analizar promesa comercial, stock, transportista, zonas y comunicación preventiva. La recuperación del servicio combina solución individual y mejora del sistema.

Caso breve · Una plataforma de comercio electrónico detecta que los reembolsos no llegan en el plazo anunciado. Atención informa del estado, adelanta la fecha realista y confirma por escrito. Finanzas corrige el lote detenido y calidad revisa por qué la página seguía mostrando el plazo antiguo. La solución no termina al contestar al cliente.

- Registrar emoción y motivo de contacto sin etiquetar o descalificar a la persona.
- Definir umbrales para escalar riesgos económicos, legales, de seguridad o reputación.
- Revisar casos cerrados con reapertura: indican que la solución quizá no fue suficiente.
- Cuidar al equipo: la exposición continuada a conflicto requiere pausas, apoyo y formación.

20. Datos de cliente, CRM y privacidad

El CRM no es una agenda digital: es el sistema que permite conocer el estado de una relación y coordinar la respuesta. Debe registrar solo la información necesaria, exacta y actualizada, con un propósito definido. Un historial bien diseñado evita que la persona repita su caso; un historial desordenado aumenta el riesgo de usar datos erróneos, revelar información o tomar decisiones incoherentes.

20.1. Calidad del dato

La calidad del dato depende de definiciones comunes. “Caso resuelto”, “contacto”, “cliente activo”, “reclamación” o “plazo de respuesta” deben significar lo mismo en marketing, ventas y atención. También hay que evitar campos libres que producen decenas de formas de nombrar el mismo problema. Las categorías deben ayudar a trabajar y a mejorar, no convertir al agente en un mero registrador.

Cada registro debe indicar, como mínimo, motivo, canal, fecha, acción realizada, estado, responsable y siguiente paso. Cuando se solicite documentación, debe quedar claro qué se ha recibido y dónde se custodia. No se deben incluir comentarios subjetivos, diagnósticos no confirmados ni datos sensibles que no sean necesarios para resolver el caso.

20.2. Privacidad en la atención

Antes de facilitar información hay que verificar la identidad con un nivel proporcional al riesgo. No es lo mismo informar de un horario que modificar una cuenta o comunicar un dato económico. El equipo debe saber qué puede decir por cada canal, cómo actuar si la persona no supera la verificación, qué hacer ante una solicitud de derechos y cómo notificar una posible incidencia de seguridad.

Regla práctica · No solicite por correo, chat o redes sociales más información de la necesaria. Si el caso requiere datos sensibles o documentos, dirija a un canal seguro y explique la razón de forma comprensible.

- Aplicar perfiles de acceso: cada puesto solo ve lo que necesita para trabajar.
- Revisar permisos al cambiar de función, proveedor o relación laboral.
- Formar al personal ante suplantaciones, enlaces falsos y solicitudes urgentes inusuales.
- Definir tiempos de conservación y borrado conforme a la finalidad y la normativa aplicable.

21. Accesibilidad, inclusión y atención a personas vulnerables

La accesibilidad es una condición de calidad. Un servicio que solo funciona para quien tiene buena conexión, dominio digital, visión perfecta, audición sin dificultad y tiempo disponible no atiende realmente a toda su clientela. Diseñar con accesibilidad mejora también la claridad, reduce el esfuerzo y disminuye errores para muchas otras personas.

21.1. Barreras frecuentes

Entre las barreras habituales se encuentran los menús telefónicos extensos, la exigencia exclusiva de una aplicación, los formularios sin etiquetas claras, los documentos escaneados que un lector de pantalla no puede interpretar, los vídeos sin subtítulos, las respuestas con lenguaje técnico y la falta de alternativas cuando una persona no puede utilizar un canal. También existen barreras temporales: una persona puede estar enferma, cuidar a otra, viajar o tener una conexión limitada.

La atención debe prever ajustes razonables y alternativas. En la práctica esto implica poder hablar con una persona, usar lenguaje sencillo, ofrecer documentación en formatos accesibles, admitir representación cuando sea procedente y respetar el ritmo de comunicación. La adaptación no debe convertirse en una carrera de obstáculos ni exigir que la persona revele más información personal de la necesaria.

21.2. Diseño inclusivo del servicio

La inclusión comienza en la planificación. Las pruebas de un canal deberían contar con personas con distintas edades, habilidades digitales, idiomas, dispositivos y necesidades de apoyo. Los procedimientos deben indicar cómo pedir ayuda de interpretación, cómo atender a alguien con dificultad auditiva u oral y cómo dejar constancia de una preferencia de comunicación sin estigmatizar.

Ejemplo aplicado · Una aseguradora sustituye un PDF escaneado por un formulario estructurado, permite completar el trámite con apoyo telefónico y escribe los mensajes en frases cortas. Baja el número de abandonos y los agentes reciben menos consultas de aclaración. Accesibilidad y eficiencia han avanzado juntas.

- Comprobar contraste, tamaño de texto, navegación por teclado y compatibilidad con lectores de pantalla.
- Ofrecer un acceso humano visible en los procesos digitales complejos.
- Evitar expresiones discriminatorias y adaptar el trato a la preferencia de la persona.
- Medir abandono y satisfacción por canal para detectar desigualdades de acceso.

22. Calidad de atención, observación y coaching

La calidad no se controla solo escuchando llamadas al azar. Un sistema maduro combina revisión de interacciones, revisión de casos, percepción del cliente, resultados operativos y aprendizaje. La finalidad no es vigilar para sancionar, sino comprobar si la atención ha sido correcta, clara, segura y útil; detectar patrones; y acompañar al equipo para que pueda mejorar.

22.1. Una pauta de calidad equilibrada

La pauta de evaluación debe contener pocos criterios importantes: identificación y seguridad cuando proceda, comprensión del motivo, exactitud de la información, cumplimiento del procedimiento, empatía y claridad, documentación, solución o escalado correcto y cierre. Cada criterio necesita una definición observable. “Ser amable” es demasiado ambiguo; “saluda, reconoce la necesidad y usa un lenguaje respetuoso sin minimizar el problema” permite valorar con mayor justicia.

Las auditorías deben incluir muestras de diferentes canales, horarios, motivos y niveles de dificultad. Si se revisan solo los contactos cortos, se premia el resultado fácil. También conviene calibrar: dos personas evaluadoras analizan el mismo caso y comparan criterios hasta reducir diferencias. La transparencia sobre qué se evalúa protege tanto al personal como al cliente.

22.2. Conversación de coaching

El coaching comienza con un hecho concreto, no con una etiqueta personal. Se escucha o lee la interacción, se pregunta a la persona profesional qué valora que funcionó y qué haría de otro modo, se aporta evidencia y se pacta una práctica observable. Puede ser ensayar cómo explicar un plazo, mejorar la búsqueda en conocimiento o practicar la escucha de una reclamación. Después se revisa el progreso con una nueva muestra.

Evitar · No convierta una métrica en una evaluación completa del desempeño. Un tiempo medio bajo puede deberse a contactos simples; un caso largo puede haber evitado tres recontactos y una reclamación. La calidad necesita contexto.

- Combinar retroalimentación individual con sesiones de aprendizaje colectivo sin exponer datos personales.
- Reconocer buenas prácticas concretas para que puedan replicarse.
- Separar errores de formación, errores de procedimiento y conductas deliberadamente incumplidoras.
- Revisar la pauta cuando cambie la política, el producto o la tecnología utilizada.

23. Incidencias masivas y continuidad de servicio

Una caída de la web, una avería de red, un error de facturación o un retraso masivo puede multiplicar los contactos en minutos. En estas situaciones no basta con pedir al equipo que “atienda más rápido”. Es necesario un plan de continuidad que defina quién declara la incidencia, qué información se confirma, qué mensaje se publica, qué canales se priorizan, cómo se protege a las personas vulnerables y cuándo se comunica el cierre.

23.1. Respuesta organizada ante una crisis

La coordinación suele reunir a operaciones, tecnología, comunicación, atención, legal y dirección. Atención aporta la voz de las personas afectadas y detecta preguntas no previstas; tecnología confirma el estado real; comunicación evita mensajes contradictorios; legal revisa obligaciones; y dirección autoriza decisiones excepcionales. Debe existir una única fuente de estado, actualizada con hora visible, para impedir que cada canal improvise su propia explicación.

Los mensajes eficaces reconocen el problema, explican qué se sabe y qué no, indican la siguiente actualización y ofrecen una alternativa cuando existe. No conviene prometer una hora de resolución sin evidencia. Cuando el flujo se recupera, la organización sigue revisando backlog, casos vulnerables, compensaciones, reclamaciones y aprendizaje. El fin técnico de la avería no equivale al fin de la atención.

23.2. Prepararse antes de que ocurra

Los simulacros revelan fallos invisibles: listas de contacto desactualizadas, ausencia de acceso remoto, mensajes sin aprobar, proveedores sin responsable, canales saturados o decisiones que nadie puede autorizar. Conviene ensayar escenarios distintos, incluyendo indisponibilidad de un proveedor, filtración de datos, imposibilidad de acceder al CRM y volumen extremo de llamadas.

Checklist de primera hora · Confirmar la incidencia; nombrar responsable; crear mensaje base; activar fuente de estado; informar al equipo; priorizar riesgos; habilitar alternativas; registrar decisiones y hora de cada actualización.

- Preparar plantillas que puedan adaptarse sin ocultar información relevante.
- Reservar capacidad de escalado y acuerdos con proveedores para picos extraordinarios.
- Guardar canales de comunicación alternativos para casos críticos.
- Cerrar cada incidente con una revisión de causas, acciones y responsables.

24. Taller de aplicación: diseñar un servicio de atención

La forma más completa de demostrar el RA1 es convertir los contenidos en un proyecto de diseño. El alumnado puede trabajar sobre una empresa ficticia o realista: por ejemplo, una clínica, un comercio electrónico, una academia, una cadena de gimnasios o una empresa de transporte. La actividad debe obligar a conectar identidad, organización, procesos, personas y tecnología, no solo a reproducir definiciones.

24.1. Encargo profesional

La dirección de la empresa plantea un problema: aumento de reclamaciones, falta de coordinación entre tienda y web, demora en posventa o apertura de un nuevo canal digital. El equipo debe realizar un diagnóstico breve con datos disponibles, describir el recorrido del cliente, identificar los momentos críticos y proponer una estructura de atención. La propuesta debe justificar si se organiza por función, producto, territorio, cliente o una combinación.

El entregable principal incluye un organigrama visual, una descripción de áreas, una matriz sencilla de relaciones con marketing, ventas, operaciones, finanzas y tecnología; un protocolo para un caso crítico; una pauta de escalado; y un cuadro de indicadores. Si se propone externalizar parte del servicio, deberá explicarse qué se externaliza, qué controles se mantienen y cómo se evita perder conocimiento.

24.2. Rúbrica de autoevaluación

Antes de presentar, el equipo puede revisar su propuesta con estas preguntas: ¿la identidad deseada se refleja en el trato y los canales?, ¿el organigrama permite saber quién decide?, ¿los procedimientos evitan que el cliente repita información?, ¿se han previsto accesibilidad, privacidad y acceso a una persona?, ¿las métricas miden resultado y no solo velocidad?, ¿la externalización mantiene control de calidad y datos?, ¿las soluciones son viables para la empresa descrita?

Producto final · Una presentación profesional no necesita adornos: necesita decisiones justificadas, un organigrama legible, casos de uso, plazos de implantación y evidencias de que la propuesta mejora tanto la experiencia como la operación.

1. Primera fase: diagnóstico y mapa de experiencia.
2. Segunda fase: organigrama, áreas, responsabilidades y flujos.
3. Tercera fase: protocolo, CRM, escalados, indicadores y plan de formación.
4. Cuarta fase: defensa ante una simulación de reclamación o incidencia masiva.

25. Correspondencia con el RA1 y los criterios de evaluación

CE	Cómo se trabaja en el tema	Evidencia sugerida
a	Identidad, imagen, marca, reputación, posicionamiento y diferenciación.	Análisis de brecha de imagen.
b	Factores, momentos de la verdad, estándares, accesibilidad y tecnología.	Protocolo y mapa de experiencia.
c	Misión, objetivos, funciones, áreas, competencias y métricas.	Diseño del departamento.
d	Coordinación interdepartamental y RACI.	Matriz de responsabilidades.
e	Estructuras funcional, geográfica, por productos, clientes y mixta.	Elección razonada del modelo.
f	Front office, back office, soporte, calidad, conocimiento y planificación.	Mapa de áreas.
g	Organigramas vertical, horizontal, circular, escalar y mixto.	Organigrama visual comentado.
h	Contact centers, servicios, localización y externalización.	Informe make-or-buy.

26. Fuentes y actualización normativa

La normativa de consumo se completa con reglas autonómicas y sectoriales. Antes de convertir este material didáctico en procedimiento empresarial deben comprobarse el ámbito de aplicación, el sector, la comunidad autónoma y la fecha concreta. Las fuentes esenciales son las siguientes:

- Ley 10/2025, de 26 de diciembre, por la que se regulan los servicios de atención a la clientela (BOE-A-2025-26698).
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios.
- Reglamento (UE) 2016/679 (RGPD) y Ley Orgánica 3/2018, de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales.
- Reglamento (UE) 2024/1689, de Inteligencia Artificial.
- Ley 7/2017, relativa a la resolución alternativa de litigios en materia de consumo.
- Ley 11/2022, General de Telecomunicaciones, y normativa sectorial aplicable.
- Real Decreto 193/2023, sobre condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación para el acceso y utilización de bienes y servicios.