



EL GOBIERNO DE LA FUERZA DE TRABAJO

PABLO MANFREDI. PEGUES

Acerca de la implementación de la metodología WOW! de atención al cliente.

Introducción

En estas breves páginas analizaremos algunas características del gobierno de la fuerza de trabajo a través de una modalidad de atención al cliente denominada WOW!. Ésta fue implementada por la empresa Personal S.A. de telefonía celular en sus distintos canales de contacto (web, tel. y personalizado). Abordaremos el estudio dicha implementación en el contexto de un call center subcontratado llamado Blue Connect, ubicado en la ciudad de Rosario desde su fundación en el año 2005. Puntualmente, tomaremos el caso de los Representantes de Atención al Cliente (RAC) que allí trabajan y se desempeñan con la antedicha modalidad WOW!, ya que entendemos que ésta constituye un modo singular de ejercicio del poder, y en este sentido, incita, induce, desvía, facilita o dificulta determinadas formas de hacer. En términos de Foucault, aquélla conforma un dispositivo de gob. pues orienta las posibles conductas de los agentes y pone en orden sus efectos posibles. Es decir, estructura el posible campo de acción de quienes son su blanco específico. A los fines de aclarar la perspectiva teórica empleada, debemos resaltar que el poder, tal como lo entiende el autor francés (o el gob. pues en este punto Foucault los toma como sinóni-

mos¹), actúa sobre las acciones de los otros: una acción sobre otra acción, en aquellas acciones existentes o en aquellas que pueden generarse en el presente o en el futuro (Foucault, 2001).

La atención WOW

El modelo de atención WOW se presenta como una experiencia de trabajo focalizada en la satisfacción del cliente, la cual surge en oposición a un viejo modo de atención caracterizado como maquinal. En este último, el operador debía mostrar un trato sobrio hacia el cliente, no usar formas lexicales regionales ni indicar dónde se encontraba, tampoco podía expresar opiniones o sentimientos; en resumen, debía ser neutro y monótono. La metodología WOW es un tipo de atención distendida, donde el agente² puede dialogar tranquilamente con el cliente, saludarlo por su cumpleaños, preocuparse si le han robado o desearle feliz viaje si está por salir del país; lo importante en este sentido, es generar empatía.

¹ *Gobernar "...no sólo cubre las formas legítimamente constituidas de sujeción política o económica, sino también modalidades de acción más o menos consideradas y calculadas, orientadas a actuar sobre las posibilidades de acción de los otros. (...) Básicamente el poder es más una cuestión de gob. que de confrontación entre dos adversarios o la unión de uno a otro"*(Foucault, 2001, pág. 253).

² *Por Agentes, o Representantes de Atención al Cliente (RAC), entendemos a todos los operarios que se encuentran en línea, es decir, en comunicación directa con el cliente.*

Debe aclararse que el escaso material disponible acerca de esta metodología y su implementación, constituye un obstáculo importante a la hora de analizarla, aunque, por otra parte, este “silencio” nos resulta sospechoso. En un ambiente de trabajo donde existe una saturación de procedimientos que deben ser respetados y de instancias de control que los aseguran, la existencia de una modalidad de atención libre de parámetros es, al menos, llamativa. El hecho de que quede tanto margen de acción al agente resulta sugestivo.

Dentro del software Click³ se encuentra una pestaña entre las del menú de opciones denominada “Espacio WOW”. Allí se halla una opción titulada “¿Qué es WOW!?”; al ingresar se descubre el único material explicativo que consiste en un video. Éste comienza a reproducirse automáticamente y describe el mencionado modelo como “...una metodología de atención, una decisión como compañía de poner en el centro al cliente, optimizando su experiencia para que nos elija, nos vuelva a elegir y nos recomiende”. Aquello que queda resaltado y pasa, por ello, a un primer plano, es la figura del cliente y, particularmente, la experiencia que él ha tenido con Personal. Ahora bien, cuando se habla de experiencia no se refiere solo al contacto con el agente, sino a la relación en términos generales que tiene con la empresa. En otras palabras, es el grado de satisfacción que tiene con la calidad del servicio prestado, con los precios de los planes y sus beneficios, la financiación de los equipos, la atención que recibe cuando se comunica, etc.

El video, además nos explica de qué manera lograr el favor del cliente y su recomendación. La sugerencia para alcanzar este objetivo desborda el ridículo hasta llegar a lo curioso, pues aparece en primer plano un corazón que tiene en su centro la palabra “conectándonos”. Esta apelación al corazón evoca cuestiones emocionales, sentimentales y valorativas, y en respuesta a cómo lograr

³ Una de las principales características de la labor que se desarrolla en el call center es que no se plasma sobre un objeto material, sino que todas las tareas se desarrollan mediante el uso de softwares provistos por la empresa. Estos últimos son grandes programas que permiten administrar planes y consumos de más de dieciocho millones de cuentas telefónicas. Particularmente, el sistema al que nos referimos funciona como una plataforma de consulta que cuenta con la información necesaria para llevar a cabo las tareas de atención y gestión de una línea de Personal: las condiciones comerciales (precios y características de los planes de telefonía celular, equipos y financiamiento, las promociones, etc.), las condiciones administrativas (costos de las gestiones sobre las líneas telefónicas como cambio de número, cambio de titularidad, migración de plan, etc.), las novedades (comerciales, de red, de software, etc.) y los procesos de atención al cliente (mapas de los procedimientos que deben ingresarse en el sistema de registro), entre otras.

dicha conexión el video sostiene textualmente: “Mostrando el lado humano de la compañía a través de las personas que trabajan en ella”. De este modo, se intenta introducir al cliente en un diálogo donde, si bien nunca se escapa al control del operador, éste se muestra empático, atento, considerado y preocupado por aquél. En otras palabras, se apela a los rasgos humanos positivos de los trabajadores (carisma, empatía, espontaneidad, cordialidad, etc.), para otorgarle a la empresa un rostro del mismo tenor. Por otra parte, se indica que dicha conexión debe lograrse “Simplificándole la vida al cliente y resolviendo su inquietud o problema” y “Brindando ese diferencial en la atención que genera algo extraordinario”. El primer punto implica que, a los fines de facilitar la vida del cliente, el agente debe tomar a cargo una mayor cantidad de tareas, logrando de este modo, zanjar contradicciones propias de la empresa en la prestación del servicio. Es decir, cuando el motivo de una llamada no tiene resolución inmediata, el agente es quien debe tomar nota del caso y realizar un seguimiento hasta su finalización. Recordemos que, a los fines de lograr el mencionado diferencial, el agente debe romper las estructuras de la atención haciendo una excepción en el contacto. Es decir, debe entablar con el cliente un trato cercano, amistoso, espontáneo y afable. Todas estas son características que lo separan del antiguo y maquínico modelo de atención, el cual, sin embargo, es conservado como eliminado⁴. Finalmente, a los fines de resolver el inconveniente del cliente, se deben “saltar” las reglas de los procesos de atención. El agente debe hacer todo lo que esté a su alcance para solucionar los problemas de los clientes, operando, la mayoría de las veces, a modo de excepción según su criterio.

La aludida conexión a través del corazón también se logra “siendo transparentes, aceptando los errores y disculpándonos con los clientes”(Personal, 2016). En este sentido, se parte del presupuesto de que equivocarse es humano y, debido a que el rostro que busca obtener la empresa también lo es, los errores no se ocultan, sino que son reconocidos, se asesora sobre ellos y se pide disculpas por las molestias ocasionadas. Es el agente quien debe asesorar al cliente sobre la naturaleza del inconveniente, demostrar el máximo esfuerzo realizado, tanto el propio como el de la compañía, para resolverlo y pedir disculpas. Según lo indica el mismo video, la transparencia al momento de asesorar sobre las fallas de la empresa, así

⁴ Hegel emplea esta expresión para referirse a determinados elementos que, si bien son relevados por otros superadores, es necesario conservarlos como eliminados a los fines del funcionamiento general de la dialéctica. En este caso, es necesario conservar aquél modo maquínico de la atención al cliente como eliminado para lograr repetir indefinidamente la ruptura con él.

como la sinceridad y humanidad de las disculpas produce cuantiosos beneficios para la empresa, entre ellos “menores costos en fraude, juicio, etc.” (Personal, 2016)

Finalmente, la conversación entablada entre el agente y el cliente debe ser agradable, amena, resolutiva e incluso puede abordar cuestiones que son ajenas al motivo del llamado⁵ tales como el clima, los viajes, los perros, etc., y de este modo romper el estereotipo formado por el viejo modo de atención. Esta ruptura es lo que sugiere la última instrucción del video para conectar los corazones: “[establecer] relaciones con los clientes que los deleiten y sorprendan” (Personal, 2016). Para un operador telefónico nada hay de trivial en hablar sobre el clima o sobre los pasatiempos. La conversación informal, algo que en los tiempos del taylorismo clásico era concebido como tiempo muerto e improductivo, resulta ahora no sólo tolerado, sino directamente promovido por supervisores y entrenadores. Hablar del clima, de la familia, de viajes y de pasatiempos es algo que resulta agradable al cliente y que los robots aún no pueden realizar sin dificultad, por lo tanto, se alienta mediante técnicas sencillas un trato humano y espontáneo (De mano en mano & Colectivo situaciones, 2006). De este modo, la flexibilidad que proporciona la humanización del trabajo permite que las distintas esferas de la vida privada del trabajador, tradicionalmente consideradas ajenas al ámbito laboral, sean tomadas por la empresa y puestas a producir.

Una vez transcurridas las mencionadas recomendaciones, el video continúa y realiza una distinción. Por un lado, reconoce que si bien existen motivos racionales por los cuales un cliente contrata a la compañía telefónica (precio, calidad del servicio, características de los planes, financiamiento de equipos, etc.), por el otro, realiza que las decisiones importantes se toman con el corazón. De esta manera, el objetivo propuesto es que a la hora de elegir una compañía telefónica el cliente elija con el corazón a Personal. El agente es quien tiene la oportunidad⁶ en el contacto para generar el vínculo emocional, es él el responsable de hacer que el cliente sienta esa carga emotiva en la llamada. Como todo en un call center, la emoción, los sentimientos, o mejor dicho el grado de satisfacción del cliente también es mensurable.

⁵ Siempre teniendo en cuenta que los tiempos no deben excederse del tiempo promedio por llamada (TMO) desarrollado anteriormente.

⁶ La palabra oportunidad es la que emplea la empresa en un slogan “cada contacto es una oportunidad, aprovéchalo” impreso en un banner dentro del call center. La palabra que adecuaria mejor es la de responsabilidad, debido a que el agente es llamado a responder en los casos en que el contacto no resulta como se espera.

La métrica NPS

En apartados anteriores, que no incluimos aquí por motivos de espacio, analizamos las variables empleadas para medir las llamadas de los RAC. Todas ellas son formas a través de las cuales la empresa calcula la productividad de cada uno. A diferencia de éstas, el Net Promotor Score (NPS) no es una medición que lleve a cabo directamente la empresa sobre el agente⁷; sino que es una evaluación realizada por el cliente. Esta métrica se construye a partir de una encuesta de satisfacción enviada a través de un SMS al finalizar la llamada. En este mensaje se consulta al cliente “cuán probable es que recomiendes Personal por tu último contacto al *Black o *111⁸? Usa puntajes entre 10 para Muy probable y 0 para Muy improbable”. Luego de responder con un número, el cliente también puede dejar un comentario sobre la atención recibida; quienes contestan 9 o 10 son denominados promotores, los que contestan 7 u 8 son neutros y el resto que contestan 6, 5, 4, 3, 2, 1 o 0 son detractores. Estas respuestas son vinculadas al agente que recibió dicha llamada, de este modo, es posible calcular el NPS restando el porcentaje de clientes detractores al porcentaje de promotores. El objetivo consiste en lograr la mayor cantidad de promotores posibles, pues, por un lado, el RAC alcanza un índice mayor de NPS y accede a un cobro adicional, y por el otro, la empresa obtiene para sí un consumidor conforme con el servicio y la atención que, al recomendar Personal a sus amigos y familiares, cumple con una función esencial garantizando el mismo crecimiento con menores costos de venta y marketing (Personal, 2016).

⁷ El apartado donde se explican las métricas que lleva a cabo la empresa sobre las llamadas no está incluido en esta ponencia, por tal motivo trasladado a modo explicativo una breve descripción de las mismas:

- FCR: First Call Resolution, refiere al porcentaje de clientes que, habiéndose contactado con un RAC, no volvieron a comunicarse en las siguientes 96 hs.
- TMO: Tiempo Medio de Operación, es el resultado de dividir el tiempo conversado con el cliente (incluyendo el tiempo de espera o de hold) sumado al tiempo de ACW, por la cantidad de llamadas atendidas.
- Calidad: resultado de las evaluaciones cualitativas realizadas por el área de Calidad de Telecom Personal y BlueConnect. Cada agente es evaluado por los análisis a los cuales es sometido mensualmente. Se premia el porcentaje de aprobación.
- Retención: índice que mide los clientes que solicitaron la baja del servicio y fueron retenidos en primera línea. Se mide en relación porcentual.
- Satisfacción: índice que mide los clientes que respondieron favorablemente la encuesta enviada vía sms luego de un contacto. Esta variable aplica solo al segmento Black.
- Autogestión: indicador que mide el incentivo al cliente de realizar la gestión a través de medios automáticos (BlueConnect Kitec S.A.).

⁸ Canales telefónicos de atención al cliente de Personal.

Dentro del mencionado Espacio WOW, cada agente puede, y debe, consultar a diario los resultados de las encuestas realizadas el día anterior (el NPS es calculado en función del lapso temporal que uno ingrese en la consulta, en este sentido, así como están disponibles las encuestas del día pasado, también lo están las anteriores). Semanalmente son llevadas a cabo reuniones grupales, donde participan los miembros de un equipo y su team leader, en las cuales se analizan formas y modos de atención en función de los datos arrojados por las encuestas. El objetivo es tomar de los agentes con mejor NPS prácticas para que el resto las imite en sus llamados. En palabras de la misma empresa, las prácticas, o hábitos de trabajo, son “acciones diferenciales que generan un impacto positivo (es decir, que promueven un mejor clima para la atención al cliente, rapidez o eficiencia en la gestión), y cuya implementación no requiere modificaciones de procesos, sistemas o procedimientos” (Personal, 2016). La implementación de las prácticas no requiere de modificaciones en los sistemas o en los procedimientos, por lo que resultan beneficiosas para la empresa sin representar un costo elevado. Un ejemplo sugerido por una agente es “desear los lunes una buena semana al cliente, me ayuda a cerrar positivamente un contacto” (Personal, 2016). Debemos aclarar que la empresa transfiere la responsabilidad por la satisfacción del cliente al agente, debido a que éste tiene la oportunidad de emplear sus habilidades, su carisma y su elocuencia para transformar un cliente detractor en un cliente promotor.

Los agentes que logran empatía con el cliente y, como dijimos anteriormente, entablan un diálogo distendido que aborda diversos temas no incluidos en el motivo original de la llamada, suelen resolver (en comparación con quienes no lo hacen de este modo) más rápidamente obteniendo mejores resultados en el NPS. Sus habilidades blandas⁹ en el manejo de la llamada y su desenvolvimiento en el habla forman parte de aquello que la empresa busca apuntalar. Detrás del lema que corona esta metodología, “ser uno mismo en la llamada” (Personal, 2016), no se esconde una mera apariencia humana del RAC, sino la exploración, la producción y la explotación de la subjetividad del trabajador por parte de la empresa.

⁹ Las habilidades blandas aluden a capacidades y competencias sociales que posee una persona para realizar actividades de liderazgo y coordinación. Aquéllas forman parte de lo que el individuo porta culturalmente consigo, en otras palabras, son incorporadas fuera del ámbito de trabajo. Por este motivo son un requisito de empleabilidad y no una meta dentro de las capacitaciones de la empresa.

Consideraciones finales

En términos de Nikolas Rose, la humanización del trabajo es una estrategia en la que el empleado es visto como un determinante central en el éxito comercial de la compañía. Por lo tanto, resulta necesario hacer que se interese por las metas de la empresa a nivel de su subjetividad, alineando los deseos y necesidades de cada individuo con la aspiración exitosa de los objetivos de ésta. A través de la búsqueda para alcanzar sus propias necesidades y deseos en el trabajo, cada empleado, en consecuencia, trabajará para el avance de la empresa: mientras más el individuo se realiza, mayores los beneficios para la compañía (Rose, 1999). Sin embargo, consideramos que el autor británico no aborda cabalmente los efectos de este proceso, pues en Latinoamérica y particularmente en Argentina, quienes no logran adaptarse a esta forma flexible de trabajo y, por ello, no alcanzan los objetivos planteados por la empresa, son desvinculados¹⁰ de la misma. En este contexto, donde no existe para el empleado la posibilidad de cambiar un trabajo por otro, el despido implica, por lo general, la ruina y el hambre. En este sentido, el dispositivo de gobierno de la fuerza de trabajo incorpora el despido como una forma más de adecuar la conducta del trabajador a sus objetivos. La contracara de la “sonrisa telefónica” producida en la atención WOW! es el látigo del hambre. Sin embargo, al mismo tiempo que la empresa responsabiliza al agente por la satisfacción del cliente, comparte con aquél el uso del flagrum¹¹, el trabajador es culpabilizado por su falta de competencias y debe, al mismo tiempo, asumirla y reconocerla como una falla propia.

Blue Connect Kitec S.A. (s.f.). Modelo Remunerativo para Representantes de Atención al Cliente.

De mano en mano, & Colectivo situaciones. (2006). ¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud del alma en los call center. Bs.As.: Tinta Limón.

Foucault, M. (2001). El sujeto y el poder. H. Dreyfus, & P. Rabinow, M. Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica. Bs.As.: Nueva Visión.

Personal. (25 de 06 de 2016). Click.

Rose, N. (1999). Governing the Soul. The shaping of the Private Self. Londres: Free Association Books.

¹⁰ Léxico empleado por el call center para referirse al despido de una manera licuada donde la responsabilidad del mismo se comparte con el trabajador.

¹¹ Látigo romano empleado en castigos infamantes por los amos, para flagelar el cuerpo de sus esclavos.