



La comunicación managerial. Su racionalización y sus efectos sobre los agentes de Contact Centers

Eric Moench

Question/Cuestión, Nro.74, Vol.3, Abril 2023

ISSN: 1669-6581

URL de la Revista: <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/>

IICom -FPyCS –UNLP

DOI: <https://doi.org/10.24215/16696581e775>

## **La comunicación *managerial*. Su racionalización y sus efectos sobre los agentes de Contact Centers (1)**

### ***Managerial communication. Its rationalization and its effects on contact center agents***

**Eric Moench**

Conicet

Argentina

[moench.eric@gmail.com](mailto:moench.eric@gmail.com)

#### **Resumen**

Desde hace tres décadas los Contact Centers son el medio más eficiente para gestionar las comunicaciones directas entre empresas y clientes. Esta comunicación no es una mera transmisión de mensajes, sino que implica la constitución de ciertos compromisos de los agentes de Contact Centers (visibles en sus modos de hacer y ser), claves para gestionar al cliente. Nos preguntamos ¿qué elementos caracterizan dicha comunicación? ¿qué procesos los ensamblan? y ¿cuáles son sus efectos? En base a una investigación que incluyó el análisis de entrevistas y documentos, sostenemos que en los Contact Centers se racionaliza la

comunicación, conformando un dispositivo atravesado por sistemas tecnológicos y técnicas de gestión del trabajo que la optimizan. La comunicación managerial, tal como la denominamos, impone determinados usos racionales del cuerpo, el lenguaje y las emociones, que aquí describimos a partir de diversos contactos agente-cliente. Hacia el final, presentamos una situación de crisis de la comunicación managerial en torno al teletrabajo home office de agentes virtuales: cuando la racionalidad de la conducta no puede ponerse en práctica, se experimentan malestares.

### **Abstract**

For three decades, contact centers have been the most efficient means of managing direct communications between companies and customers. This communication is not a mere transmission of messages, but implies the constitution of certain commitments of Contact Center agents (visible in their ways of doing and being), which are key to customer management. We asked ourselves what elements characterize this communication, what processes make it possible, and what are its effects? Based on research which included the analysis of interviews and documents, we argue that communication is rationalized in Contact Centers, forming a device crossed by technological systems and work management techniques that optimize it. Managerial communication, as we call it, imposes certain rational uses of the body, language and emotions, which we describe here on the basis of various agent-client contacts. Towards the end, we present a crisis situation of managerial communication around the home office telework of virtual agents: when the rationality of behavior cannot be put into practice, discomfort is experienced.

**Palabras clave:** Comunicación managerial; Contact Centers, Agentes de; Home office; Nuevas tecnologías de la información y la comunicación; Racionalización.

**Keywords:** Managerial communication; Contact Centers; Agents; Home office; New information and communication technologies; Rationalization.

## Introducción

En las últimas tres décadas el sector de los *Contact Centers* se ha vuelto el medio más eficiente para gestionar en forma directa las comunicaciones entre las empresas y sus clientes.(2) Muy poco entenderíamos acerca de este sector y de su eficiencia si no estudiamos cómo allí opera la comunicación. Nos preguntamos, entonces, ¿qué elementos caracterizan dicha comunicación? ¿qué procesos los ensamblan? y ¿cuáles sus efectos? Mostraremos aquí que esta comunicación ha sido objeto de un cálculo cada vez más preciso de los medios adecuados para alcanzar un fin determinado, esto es, que ha sido racionalizada. Así, describiremos cómo en los *Contact Centers* se racionaliza la comunicación. Y afirmaremos que ésta no implica simplemente una correcta transmisión de un mensaje, sino que produce efectos sobre la principal figura que pone en acto dicha comunicación, los agentes de *Contact Centers*.

Para dar cuenta de ello, describiremos cómo en los *Contact Centers* –desde sus orígenes, en las décadas de 1980 y 1990- se implementan distintos sistemas y técnicas con el objetivo de rentabilizar la relación con el cliente, a partir de la articulación tecnologías, cálculos empresariales y capacidades laborales. Más adelante definiremos a ello como un dispositivo de comunicación *managerial*, en función de la cual se imponen determinados usos para los cuerpos, los lenguajes y las emociones de los agentes de *Contact Centers*, útiles para llegar al logro de acuerdos o entendimientos con el cliente.

Se constituirán entonces ciertos compromisos por parte de los agentes (visibles en sus modos de hacer y ser), decisivos para el éxito de la comunicación *managerial*. Poco comprenderíamos, en este caso, los testimonios de Rosalía, Mercedes y Rosario (tres casos de agentes presentados aquí) sin analizarlos en función de este tipo de comunicación. Subyace aquí una idea, que guía este artículo: la conducta de los trabajadores se vincula a determinados procesos históricos y tipos concretos de organizaciones. Cabe esperar que, junto a una racionalización de la comunicación en los *Contact Centers*, se racionalice la conducta de los agentes.

Este artículo se estructura a partir de una amplia investigación realizada entre los años 2014 y 2021, que incluyó el análisis de entrevistas semiestructuradas y diversos documentos.(3) En base a este material realizamos diferentes publicaciones. En este caso, y a partir de testimonios hasta aquí inéditos, elaboramos una síntesis del material recogido.

En el primer apartado describimos los orígenes de la comunicación *managerial* en los *Contact Centers*, identificando sus elementos principales y sus articulaciones; luego reflexionamos a nivel teórico sobre el concepto de racionalidad. En el segundo apartado analizamos el presente y el futuro de los *Contact Centers*, en función de los sistemas, tecnologías y técnicas de gestión del trabajo que configuran la comunicación *managerial*. El tercer apartado presenta diversas prácticas comunicativas entre agentes y clientes. En las consideraciones finales, describimos y reflexionamos sobre una situación de crisis de la comunicación *managerial*, en torno a la pandemia Covid-19 y a una abrupta migración de los *Contact Centers* a la modalidad de teletrabajo *home-office*; allí la conducta laboral forjada por los agentes no puede ponerse en práctica y se experimentan nuevos malestares.

## 1. La racionalización en los *Contact Centers*

En la década de 1950 el reconocido sociólogo norteamericano Charles Wright Mills mostraba cómo “la nueva oficina” se amplía y racionaliza en función de la centralización administrativa de las grandes empresas. Todo era estandarizado, administrado y registrado en papeles que miles de mecanógrafas y taquígrafas utilizaban (Mills, 1956, pp. 204-209; de aquí en adelante las traducciones son mías). Ya en aquella época Mills señalaba que, en diversas ocupaciones de “cuello blanco” se conformaba un mercado de la personalidad que se asemeja a una gran sala de ventas, en la cual cada vez más trabajadores instrumentalizan y exteriorizan rasgos íntimos de su persona (Mills, 1956, pp. 225-226) comunicando disposición y buen ánimo, pero en formas estandarizadas y administradas, en sintonía con los procesos de racionalización existentes.(4)

Siete décadas más tarde los *Contact Centers* son un tipo de empresa especializada en gestionar las comunicaciones entre las empresas y sus clientes. Salvador Filiba, uno de los

empresarios pioneros en la construcción de la actividad de los *Contact Centers* en Argentina, explica que a comienzos de la década de 1990 comenzó una transición hacia la profesionalización de los, en ese momento, llamados call centers. Recuerda Filiba que en aquella época, incluso el principal call center del país, el del banco multinacional *Citibank* (en el que trabajaban solamente setenta teleoperadores que vendían tarjetas de crédito a clientes de alto consumo) operaba sin la mediación de computadoras: a diferencia de lo señalado por Mills más arriba, el “trabajar en papel” (tanto para llamar a bases de datos de clientes, como para registrar lo que surge del contacto) connotaba una oficina no profesional.<sup>(5)</sup> Unos pocos años después se dispondrá de potentes sistemas que integren la información y la comunicación. Y serán miles los agentes de *Contact Centers*, que deban volverse pacientes y empáticos para transmitir información a usuarios de servicios, que deban volverse persuasivos para vender, o que deban volverse asertivos ante un deudor por algún producto comprado, según cada servicio lo requiera.

### **Los orígenes de la comunicación *managerial***

Un texto pionero de Zeynep Aksin y Patrick Harker (1998), documenta los orígenes de la búsqueda por un funcionamiento eficiente de la comunicación en los *Contact Centers*, bajo los principios de bajar costos, intensificar el trabajo y maximizar beneficios. Aquí se encuentra, en germen, el dispositivo que permitirá consolidar el sector de los *Contact Centers*, articulando ingeniería tecnológica, organización empresarial y capacidades laborales, con el fin de lograr comunicaciones rentables.

El texto se titula *Vender o no vender: la determinación de las compensaciones entre servicio y ventas en los centros telefónicos de banca minorista*, y sistematiza un diseño operativo ideal para los denominados *phone centers* (centros telefónicos) en ese momento. Aksin y Harker resumen allí una investigación iniciada en el año 1994, que tiene por objetivo general reconocer los factores de competitividad en los *phone centers* de grandes grupos bancario-financieros de Estados Unidos. Concretamente, los autores analizan una nueva campaña de *cross-selling* (o “ventas cruzadas”: táctica mediante la cual un vendedor intenta que los clientes compren productos complementarios a los que ya han comprado) que se

implementa junto al habitual servicio de *Atención al Cliente* operativo desde el *phone center* de un banco.

Los autores indican que desde la década de 1980 se ha dado un crecimiento de los *phone centers* como servicio de bajo costo para la banca minorista. Sin embargo, pocos años después éstos también son concebidos como generadores de ganancias: los *phone centers* ya no sólo permiten a las empresas mantener a los clientes existentes, sino también expandir sus negocios.

Cuando los autores analizan la campaña de *cross-selling* que opera junto al servicio de *Atención al Cliente* e indagan en el mejor balance entre ambos, formulan una tesis central: para conseguir mayores ganancias en los bancos a través de los *phone centers*, la condición decisiva será implementar un programa que administre más adecuadamente los recursos, especialmente el proceso de interacción entre las personas y la tecnología. Es necesario reestructurar la organización de los *phone center* en base a nuevos sistemas informáticos, incorporar un departamento de ventas que entrene a los recursos humanos, y reorganizar la estrategia comercial bajo la idea de lograr oportunidades de ventas rentables. Convertir llamadas en ventas, afirman los autores, no es suficiente para conseguir más beneficios: hay que optimizar la organización (Aksin y Harker, 1998, p. 22).

En este sentido, agregar un programa de *cross-selling* con el objetivo de obtener mayores ganancias, podría, al mismo tiempo, deteriorar el servicio de *Atención al Cliente*, por un costo de congestión relacionado a un mayor tráfico de llamadas; esto es, si no hay una organización eficiente, el incremento de los tiempos de llamadas (ya que ahora, además de atender consultas, se intenta vender servicios) podría derivar en mayor cantidad de clientes que abandonan su llamada sin ser atendidos o bien clientes que perciben ser atendidos con demora.<sup>(6)</sup> La organización concebida, para evitar situaciones que podrían derivar en la pérdida de clientes por parte de las empresas, implica un modelo de *management* que entrene a sus agentes e implemente tecnología informática en función de comunicaciones eficientes. Sobre las posibilidades de implementar tal modelo, los autores plantean que existe (en aquella época) especialmente una carencia a nivel tecnológico: señalan, por ejemplo, que aún no hay disponible en los grandes bancos un soporte tecnológico de *software* para realizar *cross-selling*.

Este modelo, no obstante, será el embrión de un tipo de eficiencia comunicativa en los *Contact Centers*, que se consolidará, como veremos, a partir de nuevas tecnologías y técnicas de gestión del trabajo. Su descripción ya nos permite plantear ciertas articulaciones teóricas mediante el concepto de racionalidad.

### **Sobre el concepto de racionalidad en Max Weber**

Para el estudio de diversos tipos de organización laboral racional, así como determinados procesos históricos de racionalización, se suele utilizar la clásica definición del sociólogo alemán Max Weber, para quien la racionalización puede definirse “en el sentido de logro metódico de un objetivo práctico determinado a través de un cálculo cada vez más preciso de los medios adecuados” (Weber, 2012, p. 372; baste como ejemplo de este uso racionalidad medio-fin el texto ya citado de Wright Mills). Operativamente esta definición es muy útil. En los *Contact Centers* se interviene sobre la comunicación agente-cliente (en tanto medio) para rentabilizarla (objetivo o fin de la empresa). Es válido preguntarse entonces –como lo hacemos nosotros– por los elementos, características y procesos que regulan dicha comunicación.

Ahora bien, debemos también prestar atención a la serie de interpretaciones sobre la obra weberiana que, desde la década de 1980, permite precisar aquella definición y resituirla. En este sentido, diversos autores han señalado que el problema o preocupación central de Weber no está centrado en un proceso de racionalización general y/o abstracto, sino que se interesa por el proceso de racionalización de una “conducta práctica”; más específicamente, en el interés por determinados modos de “conducción de vida” (*Lebensführung*) y la racionalización de las cualidades de los seres humanos que ello supone.

Wilhelm Hennis (1983) es el principal precursor en argumentar que el problema principal que Weber deseaba abordar en todos sus estudios era la dimensión cualitativa del comportamiento, el carácter humano, qué tipo de ser humano y de *conducción de vida* se ha ido conformando en la época moderna, entendiendo que por *conducción de vida* Weber no refiere meramente a un comportamiento. Ésta no remite al análisis de algo individual ni a una

acción aislada, sino que se trata de una suerte de método de vida, cada vez más racionalizado, que desarrolla un grupo humano en un contexto social. Se trata de una metodización racional-práctica de la conducta.(7)

Si se analiza la sociología de Weber, advierte Hennis, toda ella trata de los elementos “conformadores, plásticos de la conducta: religión, economía, derecho, poder, etc.” (Hennis, 1983, p. 78). Resulta significativo mencionar aquí uno de los textos que Hennis recupera y pone en sintonía con los célebres estudios sobre la religión weberianos. Se trata de unos estudios inconclusos desarrollados en la primera década del siglo XX, donde Weber señala la necesidad de captar en los individuos de su tiempo (en una época en que la racionalización del sistema capitalista se materializaba en una economía de gran escala) el desarrollo de un nuevo tipo de carácter a partir del desarrollo de la gran industria, la cual: “...con su terrible aparato calculador, que se introduce hasta en el movimiento más sencillo de los obreros, tiene unos amplios efectos sobre los hombres y sobre su “estilo de vida”, que le son totalmente específicos y propios” (Weber, 1994, p. 73). También Sam Whimster (2018), otros de los autores que se ha especializado en la obra weberiana, identifica puentes entre los reconocidos estudios weberianos sobre la religión y estos no tan conocidos estudios sobre el trabajo. Lo que se pone en juego en ambos textos, como indica Whimster, es un “proceso continuo de racionalización del trabajo” que suscita para Weber una problemática cultural que es preciso investigar (Whimster, 2018, p. 85).(8)

Volviendo a nuestro estudio, cabe señalar que se instaurará progresivamente entre los agentes de *Contact Centers* un particular tipo de conducta comunicativa. Siguiendo el concepto de racionalidad en Weber, nos gustaría sugerir, entonces, que ciertas cualidades humanas de los agentes se ven alcanzadas por un cálculo cada vez más preciso de los medios adecuados para lograr un fin determinado.

### **Presente y futuro de la comunicación *managerial***

Administramos la eventual respuesta de nuestros clientes como promedio: vas a tener al loco psicópata que no quiere comprar

por más que le pongas una pistola en la cabeza, y el tipo que está esperando tu llamado al lado del teléfono, pero todo tiende a comportarse como promedio (Julio, Gerente de negocios de *Contact center*)

Hacemos habitualmente tallercitos de *role playing*, para evaluar cómo el agente se desempeña con el cliente (Alicia, Instructora de *Contact center*)

La relación agente-cliente ha entrado al mundo del cálculo y la intervención, orientados al logro de una comunicación rentable. Como se desprende de las palabras de Julio, un gerente de negocios en un *Contact center* de la Ciudad de Buenos Aires (CABA, Argentina) que brinda servicios a sectores financieros y de telecomunicaciones, el comportamiento del cliente puede ser aleatorio a nivel individual, pero como tasa de respuesta (es decir, como comportamiento agregado) puede ser calculado con mayor precisión, en tanto probabilidad estadística. Por su parte, Alicia, una instructora de un *Contact center* de una gran empresa multinacional de telecomunicaciones ubicado en Mendoza (Argentina), nos explica que existen dos instancias en las que se ejercitan técnicas de atención o ventas. mediante talleres que simulan el contacto agente-cliente: cuando se lanza al mercado un nuevo servicio/producto, y con planes de acción específicos, cuando por algún motivo los agentes no alcanzan rendimientos adecuados.

Mostraremos aquí cómo son implementadas diversas herramientas para obtener la mayor cantidad de contactos exitosos, según parámetros de éxito *managerial*. Un repaso por distintos estudios sobre *Contact Centers* nos permitirán describir los principales sistemas y técnicas comunicacionales. Estos estudios posibilitan, asimismo, reflexionar acerca de los alcances del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) en los *Contact Centers* y enmarcar un debate que se ha renovado recientemente, acerca de la posibilidad de que los *chatbots* (robots de charla) reemplacen a los agentes en la gestión del cliente.

## Sistemas y técnicas de relacionamiento agente-cliente

En un estudio etnográfico, Aneesh Aneesh (2015), quien ha realizado significativas contribuciones al estudio de los *Contact Centers*, describe una extraña situación comunicativa, pero esclarecedora de las diferencias entre los agentes y los clientes: cuando un cliente estadounidense del banco *Citibank* le preguntó a un agente hindú de un *Contact Center* ubicado en Gurgaon (India) –en el que el *Citibank* terceriza sus servicios-, a cuántas cuadras de distancia se hallaba una oficina de este banco, el agente no entendió el significado de cuadras. Las principales ciudades en la India no están diseñadas en bloques rectangulares, explica el autor, lo que sí es una característica esencial de la cultura urbana estadounidense. Así, las dos partes (agente-cliente) de una comunicación, en este caso global, tienen bases experienciales completamente diferentes.

A partir de este ejemplo pudo Aneesh entender que en los *Contact Centers* hindúes la comunicación fracasaba cuando las diferencias culturales obstaculizaban transacciones económicas. Y pudo colocar en el centro de sus indagaciones el concepto de *comunicación empresarial global*, esto es, un modo de comunicación funcional económicamente orientado, que incluye sistemas y técnicas de relacionamiento agente-cliente, en la que los agentes hindúes son entrenados. Si bien en muchos casos las distancias culturales con los clientes no son tan amplias, lo desarrollado por Aneesh nos permite caracterizar lo que nosotros denominaremos comunicación *managerial*.

El autor nos recuerda que la comunicación social depende de los símbolos que tienen significados similares para los participantes, y de la necesidad de un consenso intersubjetivo sobre las reglas que rigen las expresiones simbólicas. No obstante, advierte, un consenso intersubjetivo no parece posible para conversaciones en tiempo real a través de fronteras culturales a larga distancia, creando un problema de inteligibilidad ante la falta de un contexto compartido de interpretación. ¿Cómo resolver este problema de inteligibilidad? Para responder esta pregunta, Aneesh describe los principales sistemas y técnicas que se implementan en los *Contact Centers* en torno a las figuras del agente y del cliente.

Respecto a este último, el autor indica que sus identidades se simulan cada vez más a nivel sistémico. Señala, por ejemplo, que los servicios de *Ventas* y de *Cobranzas* que investigó, no fueron realmente iniciados por agentes en India: las llamadas “fueron iniciadas por un programa de *software* denominado *Dialer* [*software* de marcación predictiva], que se enfocó en los perfiles demográficos, económicos y culturales específicos de la clientela estadounidense y británica, incrementando las posibilidades de conexiones exitosas entre los agentes y sus clientes” (Aneesh, 2015, pp. 73-74). Así, en el servicio de ventas de hipotecas, el *Dialer* no seleccionará perfiles de candidatos poco probables para un préstamo: adultos mayores, personas de pobre historial crediticio, etc. Esto ha sido posible porque diversas tecnologías digitales capturan y convierten la vida del cliente en fragmentos de datos electrónicos, extraídos de una variedad de fuentes (redes sociales, dispositivos móviles, transacciones bancarias, etc.) y volcados a numerosas bases de datos. Estos datos convergen en un sistema algorítmico, es decir, en “esquemas de programación integrados en plataformas de *software* que estructuran posibles formas de realización del trabajo” (Aneesh, 2015, p. 87) que, en los *Contact Centers*, son útiles para direccionar las llamadas.

Sin embargo, con estos cálculos sobre la figura del cliente no basta. Los contactos exitosos se logran desplegando un *speech* pautado (esto es, un discurso pre-establecido que guía la interacción con el cliente), que interviene el lenguaje del agente y se sostiene en técnicas de lo que Aneesh denomina neutralización y mimesis. La neutralización se refiere al “intento de eliminar detalles culturales no deseados” (Aneesh, 2021, p. 78), por ejemplo, evitar acentos locales y otros hábitos verbales, a través del entrenamiento de los agentes. La mimesis refiere a la “simulación de elementos culturales deseados” (Aneesh, 2021, p. 78), por ejemplo, memorizar y transmitir frases prefabricadas, ofrecer refutaciones comunes ante las respuestas negativas de los clientes, etc.

En suma, en torno al perfil algorítmico del cliente y las técnicas de neutralización y mimesis se juega el éxito del contacto: como indica Aneesh, los sistemas tipo *Dialer* y el ejercicio de técnicas del lenguaje otorgan mayores probabilidades de mantener la conversación y evitar el final prematuro del contacto por parte del cliente. En nuestros términos, afirmaremos que posibilitan el desarrollo de la comunicación *managerial*, es decir, un dispositivo que vincula sistemas tecnológicos y técnicas de gestión del trabajo orientándolas a la transmisión e

interpretación de mensajes entre un agente y un cliente, con el objetivo de volver esta comunicación (cada vez más) rentable.

### **La optimización de la comunicación, o la utopía del *chatbot***

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (NTIC) permiten gestionar la relación agente-cliente a través de distintos soportes que optimizan la comunicación.

La *Qualictivity* define acertadamente un tipo de funcionamiento de las NTIC en los *Contact Centers*. Donald Winiecki -un sociólogo norteamericano estudioso de los *Contact Centers* de su país- acuñó este acrónimo, que combina en una sola palabra de idioma inglés la calidad del servicio que ofrecen los agentes y su productividad: “Quali” reduce la noción de calidad (*Quality*); “ictivity” reduce la noción de productividad (*Productivity*). Por un lado, controlar la calidad del servicio refiere a evaluar que el agente, en cada contacto con el cliente, utilice los tonos y modos apropiados de lenguaje, pronuncie las fórmulas de etiqueta adecuadas (presentación, uso del apelativo “señor/a” y nombre del cliente, despedida) y brinde información correcta; todo ello es posible de monitorear vía la grabación de los contactos. Por otro lado, controlar la productividad refiere a evaluar el rendimiento del agente, medido en tiempo real a partir de *softwares* diseñados *ad-hoc* (en la *Atención al cliente* el rendimiento recaerá en las cantidades de llamadas respondidas y su duración; en *Ventas* en la cantidad de llamadas efectuadas y ventas hechas; en *Cobranzas* en la cantidad de pagos logrados).

La implementación de las NTIC en los *Contact Centers*, en tanto medios de registro, de procesamiento y de control, permiten todos estos usos simultáneos, cuyas implementaciones comienzan desde la década de 1990.(9) Asimismo, aproximadamente desde los años 2000, y con renovada dinámica desde la década de 2010, los *Contact Centers* han diversificado los enlaces comunicativos entre empresas y clientes, incorporando nuevos canales de contacto: al teléfono se suman el *e-mail*, páginas *webs*, redes sociales (Moench, 2020). Así, las NTIC en los *Contact Centers* operan como medio de enlace, de registro, de procesamiento y, como queda condensado con el acrónimo *Qualictivity*, devienen cada vez más un artefacto de control del trabajo. Pero hay algo más que decir en torno a las NTIC, que excede estos usos.

Hoy se debate si éstas pueden realizar el trabajo que ejercen los agentes. En la revista *MIT Technology Review*, Karen Hao afirma que, mientras la pandemia Covid-19 está vaciando de agentes los *Contact Centers*, los robots de charla (*chatbots*) de inteligencia artificial (IA) están tomando su lugar; da así a entender que es posible que un prototipo de IA protagonice la comunicación con el cliente (y no sólo la asista), esto es, que los agentes (humanos) sean reemplazados por *chatbots*.(10) ¿Pero es esto posible hoy?

Aneesh (2021), el sociólogo hindú ya citado, señala que, en los últimos años, los procesos basados en IA amenazan con reemplazar al agente por *chatbots*, en tanto se han logrado capacidades avanzadas de procesamiento de lenguaje natural, creando robots de IA que, junto a la posibilidad de generar perfiles de clientes (como vimos antes), pueden identificar las imperfecciones del habla del cliente (sus oraciones incorrectas, sus frases complejas y sus omisiones de palabras) basándose en el contexto en lugar de procesar interpretaciones literales. Sin embargo, el autor advierte que puede pasar mucho tiempo antes de que los robots de IA puedan “ser entrenados para empatizar con las diferentes y cambiantes situaciones de sus clientes” y puedan realizar interacciones más complejas en servicios de *Ventas* o *Cobranzas*, en los cuales, como Aneesh observó, los agentes “tomaban el control de la conversación y llevaban al cliente de forma proactiva a una compra o reembolso” (Aneesh, 2021, p. 90). A corto plazo, concluye el autor, los robots de IA pueden aumentar el nivel de asistencia brindado a los agentes (humanos), pero no reemplazarlos.

Así, el dominio de la interpretación del mensaje aún no es programable, al menos en los términos necesarios para lograr una comunicación masiva y rentable. El trabajo de los agentes sigue siendo clave para llegar al logro de acuerdos o entendimientos con los clientes. La posibilidad de que las capacidades laborales de éstos sean reemplazadas por programaciones de *chatbots* parece entonces una utopía *managerial* que orienta el deseo de optimizar lo aun propiamente humano: la maleabilidad para relacionarse adecuadamente con otros en distintas situaciones.

## De la prescripción a la línea de acción

Un documento de una reconocida empresa de consultoría especializada en brindar servicios a *Contact Centers* indica que la reducción del porcentaje de errores en los contactos, el mejoramiento del porcentaje en las evaluaciones de calidad percibida por el cliente, y la reducción del *Talking Time* (tiempo de llamada) es lo que permite la reducción del número de agentes en un *Contact Center*. Para lograrlo se señala que la misión de una capacitación es “alimentar la confianza, la actividad asertiva, aportar seguridad y desarrollo del personal” de los agentes de *Contact Centers*.(11)

Es en la línea de acción (metáfora que remite a la comunicación puesta en acto: el acto del contacto con el cliente) donde se termina de producir una coordinación entre lo *managerialmente* prescripto y los imprevistos que surgen durante el contacto. Es en la línea de acción donde se imponen determinadas funciones para los cuerpos, los lenguajes y las emociones: allí se pone en juego, como se trasluce en el documento citado, la posibilidad de intervenir sobre las cualidades humanas y desarrollar una conducta laboral metódica entre los agentes de *Contact Centers*.

### **Ranking y competencia en servicios de Ventas**

Mercedes trabaja en un *Contact Center* de una empresa multinacional de productos multi-tienda ubicado en Mendoza. Ella ha sido contratada como “refuerzo” temporal por la empresa, para brindar servicios en campañas de venta masiva. Mercedes nos cuenta que recibe llamadas de potenciales clientes que desean comprar algún producto. Ella, además de informar al cliente sobre estos productos y evacuar cualquier duda (“aunque es el cliente el que llama, no todos están siempre totalmente decididos: o sea, hay que convencerlos”, nos aclara), debe ofrecer productos adicionales al que originalmente le pide el cliente: si, por ejemplo, un cliente compra un aire acondicionado ella debe ofrecer el servicio de instalación.

Mercedes nos cuenta que en la capacitación inicial (de tres días de duración) se colocó un proyector, la foto de una vendedora y se escuchó la “llamada-estrella o llamada-producto” cuya fórmula se resume así: “si reciben diez llamadas tienen que hacer mínimo diez ventas”. Luego de la capacitación continúan este tipo de indicaciones: ‘Concéntrense en vender, hagan

venta cruzada y metan seguros, es un punto más para quedarse”, le dice su supervisora a Mercedes. Sumar puntos le permite competir con sus pares en un ranking elaborado por la empresa: las ventas, el sistema de *cross-selling* y la facturación de seguros o garantías extendidas sobre los productos comprados le permiten ascender en dicho ranking para luego, eventualmente, volverse empleada de forma permanente, privilegio al que sólo algunos acceden.

Mercedes nos informa que en su estrategia para vender es importante medir sus tonos de voz, “nunca excederse, a la persona que te llama nunca hablarle más fuerte”; intenta, asimismo, adaptarse al discurso del cliente: “si se trata de un cliente dubitativo”, precisa, es necesario desplegar habilidades persuasivas: “a veces le leo las instrucciones del producto, y le digo el producto tiene esto y esto, le va a quedar lindo en el patio, mucha gente lo lleva”, ejemplifica; también para convencer al cliente suele decirle que es una oportunidad única: “el *CyberMonday* [estrategia de mercadotecnia para fortalecer las ventas a través de promociones] está una vez por año, hay poco *stock*”. Mercedes siempre sigue la máxima que le transmitieron en la capacitación: “Nunca digan no”. Ella sabe que, si le preguntan por un producto de un color o tamaño que no hay, debe responder “Voy a consultar”. Nos aclara convencida que, si le dice “no” al cliente, éste ya no comprará.

Mercedes es consciente de la necesidad de subir en el ranking para continuar en el empleo, y de las presiones que ello implica. La presión por vender, incluso, hace dudar a Mercedes de ir al baño: “Podés ir al baño, pero [la supervisora] te dice: ‘está comprobado que si te levantás 3 veces perdés cinco llamados, y si estás más de 5 minutos en el baño, va a entrar una llamada silenciosa’: el cliente cae y no hay nadie para atenderlo.” En el momento que la entrevistamos, Mercedes no sabe si continuará trabajando en el *Contact Center*. Prefiere mantener solamente su otro empleo eventual, como mesera en una bodega los fines de semana. Aunque son muchas horas de trabajo, entre 12 o 14 cada jornada, no existe allí la presión de un ranking cómo método de selección de sus trabajadores.

## Modelos de agente en los servicios de Cobranzas

A diferencia del servicio recién descrito, en el de *Cobranzas* se exagera artificialmente el antagonismo con el cliente, componiendo así un curioso modelo ideal de agente que debe orientar sus acciones entre la asertividad y la agresividad.

Rosario es una agente del servicio de *Cobranzas* en un *Contact Center* de CABA que realiza la “gestión de recuperos” para distintas empresas. Nos informa que ella gestiona “pagos chicos”: llama, por ejemplo, a clientes a quienes le vendieron productos cosméticos que no terminaron siendo abonados. Ella debe cumplir “metas de pagos”: se comunica reiteradamente con los clientes (en algunos casos, los llama hasta cuarenta veces por semana), hasta que éstos muestran y demuestran que tienen intenciones de pagar, por ejemplo, realizando el pago de la primera cuota de un plan de pagos que Rosario les informa.

Ella nos explica que quien en mayor medida logra la meta de pagos es “una piba re agresiva”, que les grita a los clientes y, ante la presentación de alguna excusa para no abonar su deuda, la agente les responde: “Señora, ese es su problema, no es el mío”. Rosario sonríe, asombrada, al recordar estos diálogos. Esta agente queda consagrada como una agente ideal, a través de una pizarra donde se califica con estrellas a cada uno, y aquella se encuentra primera. Asimismo, un supervisor legitima su conducta: aparece por encima y por detrás de cada agente, nos señala Rosario, y “generalmente dice que debés ser seguro al hablar, asustando y maltratando al cliente para que pague”.

En sus comienzos, Rosario sentía que este empleo “no era mi lugar en el mundo. Soy una persona que no me gusta maltratar e increpar a la gente, no va con mi carácter, me cuesta muchísimo”; su tarea le disgustaba, pero pudo realizarla durante más de un año. Con el tiempo, afirma Rosario, empezó a tener “buenas cobranzas”. Pero, señala, esto no se debe a haber copiado el modelo de agente promovido por la empresa. Rosario tiene un método propio: “yo voy por el lado de la contención y la negociación”. Ella negocia con los clientes, de quienes recibe evasiones de todo tipo para no pagar: éstos aducen tener otras deudas, estar sin trabajo, haber pasado por tragedias familiares. Rosario también nos informa sobre otro perfil de cliente, el cual “se pone mal por ser deudor”, y agrega: “ese [cliente] me cuesta un poco más: pienso que seguro me está mintiendo, pero si es verdad, y yo no le creo, me voy a sentir culpable”. Entonces ella intenta calmarlo y ser expeditiva: “Tiene que pagar, a pesar del momento que está pasando”. En su método, el respeto mutuo es la habilidad y el límite

principal: “si [el cliente] me habla fuerte lo freno, y le digo que es una deuda de él, no mía; somos dos personas adultas: si debés tenés que pagar”.

Para Rosario es justo exigirle el pago a un cliente deudor, y este juicio ético es el que le permite realizar su trabajo: “Yo soy así, no me gusta deberle nada a nadie. Así mantengo mis valores y hago lo que tengo que hacer”, concluye, adecuándose en la práctica a los objetivos prescriptos sin resignar lo que percibe que son sus propios valores.

### **A modo de cierre. La crisis de la comunicación *managerial***

Rosalía trabaja hace cinco años en la *Atención al Cliente* en servicios financieros de una empresa multinacional que opera en Mendoza. En abril del año 2020, luego que el gobierno nacional decretara el aislamiento social, preventivo y obligatorio por la pandemia Covid-19, Rosalía pasó a desempeñarse bajo la modalidad de teletrabajo *home office* (sin presentarse físicamente en la empresa), convirtiéndose así en agente virtual (Cf. Hualde y Micheli, 2021).

Según ella nos cuenta, en aquel tiempo “volvieron los días en que no podía dormir de noche, o me dolía la cabeza: como al principio de mi trabajo”. Se sentía como cuando había ingresado al *Contact Center* y no tenía experiencia laboral: “todo me resultaba complicado y me afectaban los insultos”, resume. Curiosamente, a pesar de su importante experiencia laboral, sufría por la tarea que realizaba: ahora no sufría por inexperta, sino porque la comunicación *managerial* entró en crisis y muchas cosas cambiaron repentinamente.(12) Así es como Rosalía relata lo ocurrido:

Cuando trabajamos desde casa tuvimos problemas todo el tiempo: yo usaba el altavoz de la computadora y no la vincha [auriculares con micrófono]; eso hacía eco, perdía tiempo, las llamadas se hacían más largas y se caían. También se cortaba más la llamada, no había televisor donde ver el flujo de llamadas, y uno no podía anticipar cuándo entra la llamada. Los clientes estaban más irritables, y los agentes teníamos menos paciencia y amabilidad. (Rosalía, agente *Atención al Cliente*)

Entre los cambios sucedidos, Rosalía citaba las demoras por no poder usar vincha, la lentitud y cortes del servicio de internet. Al haber problemas de conectividad, nos explica, “los clientes irritados crecieron mucho, y yo perdía la paciencia muy rápido”. A estos problemas se sumaron otros: los controles de calidad pasaron de ser mensuales a ser semanales, aumentando una fatigosa “supervisión a distancia”, y la comunicación entre agentes y supervisores –útil ante problemas difíciles de resolver- pasó a efectuarse vía *whatsapp*, trayendo nuevas demoras y una mayor “espera en línea” de los clientes. En este contexto, Rosalía reconoce que inicialmente trabajó más distraída. Recuerda que “aprovechaba” entre cada contacto para limpiar y ordenar, lo que “me terminaba por agotar más que en la oficina”. También se volvía una complicación tener que evitar los ruidos domésticos y del entorno que dificultaban la comunicación. “Al revés de lo que se puede pensar, para mí la presión fue mayor por estar en casa trabajando, quería mantener mis estándares de productividad y no podía: eso me ponía mal”, recuerda Rosalía. Un par de meses después de comenzado el teletrabajo *home office*, nos cuenta con gran alivio, que pudo alcanzar su productividad previa.

\* \* \*

Al releer este testimonio y repasar lo ya escrito, se advierte rápidamente que cada elemento que conforma la comunicación *managerial* mostraba fallas: las NTIC no permitían un adecuado enlace comunicativo; los sistemas, técnicas y controles perdían eficiencia; los modos de hacer y ser de los agentes no facilitaban el contacto.

Más allá de estos inconvenientes, Rosalía continuaba comprometida con su trabajo. Pareciera como si la comunicación *managerial* hubiera atravesado su cuerpo, su lenguaje y sus emociones. Y, sin embargo, la conducta laboral que Rosalía progresivamente había forjado (una gestión rápida del contacto, mostrarse segura ante la información brindada, un tono de voz adecuado y paciencia ante clientes “irritados”) ahora no podía ponerse en práctica.

Ante la crisis de la comunicación *managerial* se rompían los compromisos que Rosalía había asumido para gestionar al cliente, y ella experimentaba nuevos malestares. Quizás esta

experiencia sea una muestra cabal tanto de los efectos de la comunicación *managerial* como de la racionalización de las conductas de los agentes de *Contact Centers*.

## Notas

(1) Agradecemos al CONICET por apoyar la investigación que sustenta este artículo.

(2) Véase Moench (2020). Denominamos *Contact Centers* a los también conocidos como *call centers*. Ese nombre registra nuevos canales de comunicación y refiere a una gestión del cliente que no se reduce a una llamada telefónica, sino a un contacto más integral.

(3) Realizamos 32 entrevistas: 22 a agentes que trabajan en diferentes servicios de *Contact Centers* y 10 a quienes dirigen y/o controlan el trabajo de éstos (instructores, supervisores, gerentes). Analizamos también diversos documentos (empresariales, gubernamentales, de colectivos laborales). Omitiremos y/o modificaremos los nombres propios de empresas y agentes.

(4) No es casual que introduzcamos aquí *White Collar*, un clásico de la sociología del *management*. Esta disciplina orienta nuestro enfoque. Además, como es sabido, Mills era un gran conocedor y seguidor de la obra de Max Weber, de quien aquí recuperamos su concepto de racionalidad.

(5) *Blog Balat Connective Marketing*. Disponible: <https://www.balat.com.ar/index.php/articulos-y-prensa/prensa/16-prensa/84-el-filosofo> (Última visita: 5-12-2022).

(6) Los autores elaboran una matriz de *performance*. Los indicadores que estudian para establecer los parámetros del modelo matemático son: cantidad de llamadas, número total de llamadas abandonadas, tiempo promedio de abandono de los clientes, tiempo promedio de llamada, cantidad de posiciones y personal afectado a la comunicación.

(7) Esto último, como bien indica Hennis, es algo por completo diferente al “desarrollo del racionalismo *científico*” (Hennis, 1983, p. 324; cursivas en original). En este sentido, Hennis señala que Weber recordaba asiduamente que racionalización podía significar cualquier cosa y que era necesario precisar con exactitud este concepto multívoco.

(8) Para el estudio de la *conducción de vida* en relación a una nueva cultura laboral, de la cual los agentes de *Contact Centers* son una figura emblemática, véase Moench y López Ruiz (2020).

(9) Demos un ejemplo de tal simultaneidad: “la computadora de la teleoperadora del call center graba sus conversaciones, controla el tono y el volumen de su voz, mide sus tiempos de descanso y el tiempo durante el cual va al baño, contabiliza el número de llamadas que ha realizado, emite notificaciones automáticas indicándole lo que debe hacer” (Palermo, Reygadas y Radetich, 2020, p. 12).

(10) Karen Hao (2020). *The pandemic is emptying call centers. AI chatbots are swooping in*. Disponible: <https://www.technologyreview.com/2020/05/14/1001716/ai-chatbots-take-call-center-jobs-during-coronavirus-pandemic/> (Última visita: 31-12-2022).

(11) Cecilia Solano Consultores (S/Fecha). *Estrategias de Capacitación en Centros de Contacto*. Disponible: <https://www.ceciliasolano.com.ar/archivos/novedad01estrategias.pdf>. (Última visita: 6-12-2022).

(12) Para profundizar en la etapa de migración al teletrabajo, véase Moench (2022).

### Referencias bibliográficas

Aksin, O. Z. y Harker, P. (1998). To sell or not to sell: determining the tradeoffs between service and sales in retail banking phone centers. *Wharton Financial Institutions Center, Universidad de Pensilvania*, 1-38.

Aneesh, A. (2015). *Neutral accent: How language, labor, and life become global*. Carolina del Norte: Duke University Press.

----- (2021). Capítulo 2. Las paradojas y el futuro de los call centers. Alarcón Medina, R (coord.) *El call center global. Cultura, trabajo y poder en el capitalismo digital*. Tijuana: El Colegio de la Frontera, 37-74.

Hennis, W. (1983). El problema central de Max Weber. *Revista de Estudios Políticos (Nueva Época)*, n° 33, pp. 49-99.

- Hualde, A. y Micheli, J. (2021). Teletrabajo y Call Center. La experiencia mexicana durante la pandemia en 2020. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones laborales*, Vol. 7, 33-55.
- Moench, E. (2020). La managerialización en el trabajo de los agentes de call centers en Argentina, desde finales de la década de 1980 al presente, *Revista Observatorio latinoamericano y caribeño*, (4), 41-60.
- (2022). La gubernamentalidad managerial entre la/os agentes de contact centers y su transformación en tiempos de pandemia Covid-19, *Revista Sociología del Trabajo*, 100, 147-157.
- Moench, E. y López Ruiz, O. (2020). La formación de una cultura laboral. El ethos managerial-performativo entre los agentes telefónicos de call centers, *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11 (20), 157-178.
- Palermo, H., Radetich, N. y Reygadas, L. (2020). Trabajo mediado por tecnologías digitales: sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciborg. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, n. 7, enero-junio 2020, 1-35.
- Whimster, S. (2018). Condução da vida na obra de Max Weber e Wilhelm Hennis. En Jardim, F.; Teixeira, A. L.; Augusto, M. H. y López Ruiz, O. (Org.) *Max Weber e Michel Foucault. Paralelas e intersecções*. Sao Paulo: Editora da PUC-SP, 71-89.
- Winiiecki, D. (2009). The Call Centre and its Many Players. *Organization*, Vol. 16(5), 705–731.
- Weber, M. (1994). *Sociología del trabajo industrial*. Madrid: Editorial Trotta.
- (2012 [1913-1915]). Introducción a la ética económica de las religiones universales. Ensayos de sociología comparativa de la religión (Einleitung) en *Sociología de la Religión*. Madrid: Akal, 2ª Ed., 2012, 344-381.
- Wright Mills, Ch. (1956). *White collar. The American Middle Classes*. New York: Oxford University Press.