

No se conforme con contestar llamadas; ¡haga contactos! **Lior Arussy***

Hace poco tuve oportunidad de auditar el centro de atención telefónica de una de las mayores líneas aéreas de los Estados Unidos, y lo que vi me dejó pasmado. La línea "Platino" del centro, dedicada a los mejores clientes de la aerolínea, automáticamente desconectaba a los clientes que llevaban 59 minutos esperando en la línea. Cuando le pregunté al gerente por qué se había programado de esa manera el sistema, tuvo que admitir, no sin un aire de vergüenza, que su compensación se basaba en el tiempo promedio necesario para contestar las llamadas de los clientes, incluido el tiempo que pasaban esperando en la línea, y que cortar la comunicación era la única manera en que podía alcanzar sus metas de desempeño. Lo que es más, me explicó que, dado que los clientes que pasan una hora esperando en la línea invariablemente están furiosos, los representantes preferían evitar hablar con ellos.

Este es un ejemplo especialmente dramático de cómo los centros de atención telefónica pueden antagonizar al cliente; pero no se trata en modo alguno de un caso aislado. Casi todos los call centers se esmeran por atender las consultas y quejas de la manera más expedita posible -la eficiencia por lo general se muestra en grandes tableros electrónicos que están a la vista de todos los representantes- pero pocos hacen el intento por profundizar en sus relaciones con los clientes o por aprovechar la oportunidad para escuchar sus ideas o sugerencias. Al privilegiar la rapidez por encima del servicio, los centros prácticamente garantizan que acabarán por enfurecer al cliente en vez de ayudarlo. Pero no tiene que ser así. Los cuatro principios que le presentamos a continuación pueden contribuir a que el centro de atención telefónica se convierta en una verdadera fuente de valor para el negocio.

Traslade el centro de atención telefónica al corporativo. Las empresas por lo general ubican sus call centers en sitios remotos, donde la mano de obra es más barata. Por ello, no es de sorprender que la Dirección les preste muy poca atención. Sin embargo, los agentes que sienten que forman parte de la empresa se enorgullecen más de su trabajo, tratan mejor al cliente y permanecen más tiempo en la compañía. Una empresa que ubica su centro de atención telefónica en el corporativo, aun cuando el costo sea mucho mayor, está subrayando la importancia que confiere a las relaciones con sus clientes.

En EMC, la empresa de almacenamiento de datos, el help desk para clientes está a unos cuantos pasos de la oficina del Director de Productos. Al ubicar el centro muy cerca de su equipo de investigación y desarrollo, EMC les demuestra a sus empleados -y a los clientes que visitan la compañía- hasta qué punto resultan cruciales para la organización las inquietudes de sus clientes.

Convierta al portero en cazador. Los clientes conocen tan bien sus productos que con frecuencia pueden aportar una idea que podría convertirse en la próxima gran innovación de su empresa, y sus agentes del centro de atención telefónica gozan de una posición privilegiada para detectar esas nuevas ideas. A fin de crear y fomentar una cultura de "cacería de ideas", ofrézcales un "botín" a cambio de ideas frescas. O bien, aproveche a sus agentes para encuestar a sus clientes como parte del programa de investigación de mercados, con lo que los estará capacitando para sondear en busca de ideas novedosas.

También necesitará informar a la gente, en toda la organización, que el personal de su centro de atención telefónica está haciendo aportaciones importantes a la empresa. Podría, por ejemplo, utilizar grabaciones de conversaciones con los clientes en juntas de toma de decisiones, o difundir cómo las ideas de los clientes se han traducido en cambios en los procesos de negocios o en las estrategias de producto. También debería explorar la posibilidad de que los gerentes y supervisores funjan como agentes del centro de atención telefónica. Esta práctica ha derribado las barreras tradicionales entre gerentes y agentes, y éstos últimos ahora se sienten más en confianza para compartir con sus superiores las ideas de los clientes.

Mantenga una comunicación permanente. Los agentes deben ser recompensados por complacer al cliente, no por apresurarse a colgarle el teléfono. Después de todo, cada minuto que uno pasa hablando con sus clientes es un minuto menos que éstos tienen para hablar con la competencia. En el centro de atención telefónica de TAM no hay tableros electrónicos exhibiendo los tiempos de

espera; la remuneración de los agentes está en función de la satisfacción del cliente, no de la duración de las llamadas.

Una importante aseguradora estadounidense tenía una regla, vigente desde hacía mucho tiempo, la cual estipulaba que cuando un cliente llamara para cancelar su póliza, se debía atender de inmediato la petición a fin de incrementar la eficiencia. Sin embargo, en fechas recientes la compañía puso en marcha un programa piloto para recopilar información de los clientes que deseaban cancelar. Una entrevista, realizada de manera muy hábil y cortés, le permitió a la empresa no sólo determinar los motivos de la cancelación, lo cual en sí mismo constituye información muy valiosa de mercadotecnia, sino también retener al 17% de los clientes que habían llamado para cancelar su póliza. Por supuesto, esto hizo que se incrementara el tiempo promedio de las llamadas, pero los agentes generaron un flujo de ingresos adicionales muy considerable. Desde entonces, la empresa decidió descontinuar su política de rapidez a toda costa?.

Encuentre a su CEO del futuro en su Call Center. Los representantes que trabajan en el centro de atención telefónica aprenden a entender muy bien al cliente; hay que evitar aislar ese conocimiento del resto de la empresa. En Pelephone, una compañía israelita de telefonía celular, el call center es el principal punto de entrada para el personal recién contratado. Sólo cuando el nuevo empleado entiende plenamente el negocio desde la perspectiva del cliente se le considera preparado para hacer frente a otras actividades dentro de la empresa. Con el tiempo, el hacer del call center un centro de aprendizaje para el personal nuevo permitirá poblar la compañía con gente que realmente esté enfocada hacia las necesidades del cliente.