

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

La transformación digital en la industria del *contact center*: análisis de la empresa Teleperformance

AUTOR: FEDERICO FRANCESCONI

DIRECTORA: LILIANA BIANCHI

JULIO 2020

INDICE:

Introducción.....	9
Problema de investigación.....	11
Justificación	13
Delimitaciones:	14
Objetivos.....	14
Estado del arte	15
CAPÍTULO I. Marco teórico.....	20
1.1 <i>Call Center</i>	20
1.2. Nuevas tecnologías y transformación digital del <i>contact center</i> : la tecnología al servicio del cliente	21
CAPÍTULO II. Marco metodológico	26
2.1. Unidad de análisis.....	26
2.2. Tipo de investigación	26
2.3. Alcance de los resultados	27
2.4. Tipo de diseño	27
2.5 Análisis prospectivo	28
2.6 Variables.....	31
CAPÍTULO III. Una nueva revolución: la transformación digital.....	32
3.1 Impactos de la transformación digital	32
3.2 Cambio en las reglas del juego	34
3.3. Capacidades tecnológicas de una organización.....	34
3.4 El impacto de las transformaciones digitales en la gestión de recursos humanos....	36
3.4.1 Distribuidores automáticos de llamadas	38
3.4.2 Respuesta interactiva de voz (IVR)	39
3.5 Clientes 2.0	40
3.6 Nuevos modelos de negocio	46
3.7. Economía digital.....	49
3.8. Las nuevas tecnologías en la era digital	53
3.9 <i>Cloud business, DevOps, Fintech, Blockchain</i>	55
3.10 <i>Big Data</i> , inteligencia artificial y <i>RPA</i>	56
CAPÍTULO IV. Recursos humanos: el liderazgo digital y el nuevo rol del profesional de RRHH	58
4.1 Del líder tradicional al líder digital.....	58

4.2. La transformación digital en RRHH.....	61
4.3. El nuevo líder de RRHH digital	64
4.5. La digitalización del talento	65
CAPÍTULO V. La evolución del <i>call center</i>	67
5.1. Un breve recorrido por los orígenes de los <i>call centers</i>	67
5.2. La evolución del <i>call center</i> hacia el <i>contact center</i>	69
5.3. Modelos de negocio de los <i>call center</i>	72
5.4. De la integración a la transformación	74
CAPÍTULO VI. La transformación digital en Teleperformance	77
6.1. Grupo Teleperformance.....	77
6.2. Misión.....	77
6.3 Valores.....	77
6.4 Teleperformance Argentina.....	78
6.5. Servicios	78
6.6 Modelo de negocio – Teleperformance DIBS	79
CAPÍTULO VII. Trabajo de campo y análisis.....	82
7.1 Análisis Prospectivo a partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.	111
Conclusiones.....	120
Bibliografía.....	123
Anexo. Encuestas realizadas por vía online.	129

INDICE DE FIGURAS:

Figura 1 Distribución por género de los encuestados.....	82
Figura 2 Distribución edad de los encuestados	83
Figura 3 Distribución por puesto de los encuestados	84
Figura 4 Antigüedad en la empresa	85
Figura 5 Análisis de los servicios brindados por la empresa.....	86
Figura 6 Distribución por categoría de los servicios brindados por la empresa.....	87
Figura 7 Distribución por los servicios más solicitados	88
Figura 8 Distribución por los servicios más solicitados	88
Figura 9 Servicios que generan más ingresos.....	89
Figura 10 Incorporación de servicios digitales.....	90
Figura 11 Distribución por los servicios digitales	91
Figura 12 Servicios digitales ofrecidos	92
Figura 13 Servicios digitales más solicitados.....	93
Figura 14 Servicios digitales que generan más ingresos	94
Figura 15 Diferencia entre los servicios brindados y los más solicitados	96
Figura 16 Diferencia entre oferta del servicio y reconocimiento del nivel de ingreso que generan.....	97
Figura 17 Diferencia de distribución entre servicios digitales y analógicos	98
Figura 18 Capacidad de los miembros de la organización para afrontar la transformación tecnológica.....	99
Figura 19 Intensión de los directivos en avanzar hacia la transición tecnológica.....	100
Figura 20 Factores que impulsan el cambio tecnológico	101
Figura 21 Perfiles requeridos en el futuro	104
Figura 22 Puntos críticos para la transformación tecnológica.....	107

INDICE DE TABLAS:

Tabla 1 Distribución por género	82
Tabla 2 Distribución por edad de los encuestados	83
Tabla 3 Distribución por puesto de los encuestados.....	84
Tabla 4 Antigüedad en la empresa	85
Tabla 5 Distribución por categoría de los servicios brindados por la empresa	87
Tabla 6 Servicios que generan más ingresos	89
Tabla 7 Incorporación de servicios digitales	90
Tabla 8 Servicios digitales ofrecidos	92
Tabla 9 Servicios digitales más solicitados	93
Tabla 10 Oferta de servicios digitales	97
Tabla 11 Capacidad de los miembros de la organización para afrontar la transformación tecnológica.....	99
Tabla 12 Intensión de los directivos en avanzar hacia la transición tecnológica	100
Tabla 13 Factores que impulsan el cambio tecnológico.....	101
Tabla 14 Perfiles requeridos en el futuro.....	105
Tabla 15 Puntos críticos para la transformación tecnológica	107

INDICE DE ILUSTRACIONES:

Ilustración 1 Nube de palabras – asuntos de tecnología que habrá que abordar	109
Ilustración 2 Nube de palabras - desafíos tecnológicos para la empresa a largo plazo	110

Resumen

Este estudio consistirá en un análisis prospectivo para examinar los escenarios futuros posibles en relación con la modificación en las formas de organizar el trabajo dentro de los call centres y contact centres como resultado de las transformaciones digitales que ya están teniendo lugar. Para eso se tomará como caso de estudio a la empresa Teleperformance de Argentina, que es una firma representativa del sector en el país. El propósito principal es descubrir cuáles son las tendencias en materia de personalización de la gestión de los vínculos con los clientes y usuarios y cómo ese aspecto modificará el futuro de las organizaciones que se desempeñan en esta actividad. Palabras clave: *call center* – *contact center* – tecnología – gestión de la atención al usuario.

Glosario

Trabajo after-call: trabajo de un agente que se requiere inmediatamente después de una llamada entrante (*inbound*). Este trabajo usualmente incluye el ingreso de datos, completar formularios y hacer llamadas salientes necesarias para completar la transacción. Dentro del flujo del proceso, se considera que el agente está inhabilitado para recibir una nueva llamada entrante mientras está en este modo.

Agente: una persona que se encarga de las llamadas telefónicas en un *call center* es un agente o un CSR, por sus siglas en inglés. Más allá de responder a las necesidades de los clientes a través de la conversación telefónica, los agentes pueden desempeñar otras tareas dependiendo de la industria en la que se encuentren. Las tareas que desempeñan los agentes van desde conocimiento del producto, ayuda preventiva, asistencia con problemas de uso, toma de pedidos y asesoría al cliente (Bodin & Dawson, 1999).

Distribuidor automático de llamadas: este sistema de forma automática transfiere una llamada entrante al primer agente disponible. Una gran cantidad de software en el terreno se encarga de las funciones de distribución automática (Testik, Cochran y Runger, 2004).

Call center: una operación con dos o más personas que reciben, transfieren y realizan llamadas de o a clientes, como parte de una provisión de un servicio. Tanto las llamadas entrantes como salientes requieren de una acción que se realice. Los *call center* pueden funcionar como escritorios de ayuda (*help desk*), centros de atención al cliente, centros de catálogos de ventas, firmas de venta telefónica (telemarketing) o recolección de datos para consultoras de investigación de mercado y opinión pública.

Volumen de llamadas: la cantidad de llamadas recibidas por un *call center* en un plazo determinado de tiempo.

Contact center: es la expansión del concepto de *call center*, incorporando adicionalmente canales digitales para dar servicio a los clientes, como *e-mails*, mensajes de texto, whatsapp o *chatbots* (Ambriola, Bertagnini y Pratesi, 2007).

Resolución en una única llamada: en esta situación, una pregunta de un cliente es respondida o se soluciona un problema durante la llamada inicial; no se requiere seguimiento. La resolución en la primera llamada correlaciona altamente con la satisfacción total de los consumidores (Gomes y Meile, 2002).

Interactiva voice response (IVR): IVR es un sistema telefónico computacional que mediante la voz despliega menús que posibilitan la identificación, la segmentación y la

transferencia de llamadas al agente más adecuado dentro del equipo de empleados (Robbins, Madeiros y Dum, 2006).

Monitoreo: la práctica de escuchar las llamadas telefónicas de los agentes para evaluar la calidad de respuesta a los clientes. Esa escucha puede ser silenciosa, anunciada o grabada para una posterior revisión. El monitoreo también puede ser denominado observación de servicio.

Cola (queue): en el contexto de un *call center* la queue es la cola en que se incorporan las llamadas retrasadas. La cola contiene a la llamada hasta que un agente está disponible para tomarla. Las llamadas suelen procesarse en el orden en que llegan, aunque no necesariamente; de existir otro criterio de atención, cada vez la tecnología permite más nuevas jerarquías y prioridades de atención.

Transferencia de llamadas basada en la capacidad: con este método de transferir llamadas, la llamada es derivada al agente que tenga las capacidades más apropiadas para satisfacer la necesidad del cliente, antes que al primer agente disponible.

Usabilidad: la facilidad de uso y aceptabilidad de sistemas para clases seleccionadas de usuarios y tareas específicas en un ambiente determinado, se denomina usabilidad (Holzinger, 2012).

Introducción

La evolución tecnológica avanza a un ritmo tan veloz que las empresas deben hacer todo lo posible para adaptarse a los nuevos avances tecnológicos, de caso contrario comienzan a perder peso en el mercado. Esta nueva revolución impulsada primero por el avance de internet y luego por la aparición de tecnologías como *big data*, *cloud*, internet de las cosas, inteligencia artificial, es también denominada “Transformación Digital”. Las nuevas tecnologías son el diverso conjunto de herramientas y recursos tecnológicos usados para comunicar, crear, diseminar, almacenar y administrar información de la era contemporánea (Ngoma, 2010). Uno de los grandes cambios que introducen las nuevas tecnologías es que su poder reside en la inmaterialidad, ya que la materia principal es la información (Castells, 1995). Las nuevas tecnologías posibilitan la interconexión y la interactividad; pueden poseer un empleo instantáneo; poseen elevados niveles de participación audiovisual. Al mismo tiempo, suponen la emergencia de nuevos códigos y lenguajes, la especialización paulatina de los contenidos en base de la cuota de mercado (quebrando el paradigma de la cultura de masas) y allanando el terreno para la concreción de actividades que hasta hace poco nadie hubiera imaginado. El desarrollo de la tecnología digital está marcado por tres grandes fases: el surgimiento de Internet y con ello el nacimiento de una nueva esfera pública y de puesta en común de información; posteriormente el desarrollo de capacidades de web 1.0, que era unidireccional y que daba menor nivel de participación e interactividad a los usuarios; y finalmente el pasaje a una *web* 2.0, caracterizada por la interactividad, multidireccionalidad y mayor libertad para la construcción de contenidos. La *web* 2.0 permite la aparición de entornos cooperativos donde se comparten ideas y pensamientos. Ahora la palabra medio es insuficiente para designar sólo un canal por el cual se transmite un mensaje; un entorno es en cambio un espacio de interacción.

La transformación digital reelabora los flujos dinámicos de las organizaciones en pos de lograr adaptaciones a las necesidades tanto del presente como del futuro. Hoy en día la transformación digital es una pieza clave en el plan de negocios de las empresas. Según un estudio de la consultora IDC¹, el 66% de los CEO's consideran a la transformación digital como una pieza clave, ya que se dan cuenta que si no se adaptan a las exigencias de este mundo globalizado, están destinados al fracaso.

¹ (IDC Research España, 2018)

Por este motivo las empresas comienzan a incorporar estas nuevas tecnologías en sus procesos, y no es la excepción del rubro de las telecomunicaciones donde se pasa de un modelo de comunicación unicanal (teléfono) a uno omnicanal (*mail*, *chat*, redes sociales, etc.). Los clientes comienzan a demandar que la comunicación sea a través de estos nuevos canales de comunicación, por ende se genera un cambio de paradigma en lo que comprende la atención al cliente de los *call centers*. Estos por efecto de este modelo omnicanal que pasan a llamarse *Contact Center* o Centros de contacto, y deberán hacerle frente a las nuevas demandas de los clientes incorporando nuevas tecnologías tales como *ChatBots*, Inteligencia Artificial, Automatización Robotizada de procesos (RPA), entre otras.

Hemos elegido a la empresa Teleperformance para realizar nuestro estudio de caso, dado que se trata de uno de los actores principales en la industria del *contact center* que se vera forzado, como los restantes participantes del sector a encarar las transformaciones tecnológicas para ajustarse a los nuevos tiempos.

Teleperformance es una empresa multinacional de origen francés que se encuentra operando en Argentina desde 1994. Actualmente tiene presencia en más de 85 países brindando servicios de *call center*.

Teleperformance Argentina cuenta con aproximadamente 4500 colaboradores ubicados en las diferentes sedes de Buenos Aires, Tucumán y Chaco. Los mismos se encargan de gestionar las diferentes cuentas como, por ejemplo: Shell, Fravega, Anses, Personal, American Express, entre otras.

Hoy en día, Teleperformance se encuentra en una encrucijada ya que para lograr una transformación digital deberá cambiar rápidamente su modelo de negocio para no volverse un servicio obsoleto.

Es por esto que, a lo largo de este trabajo de investigación, en primer lugar analizaremos en profundidad los factores involucrados en la transformación digital (clientes 2.0, economía digital, nuevas tecnologías, RRHH). En segundo lugar, analizaremos la industria del *call center* y como ésta, está evolucionando a un modelo de *contact center*, para poder responder a los factores anteriormente mencionados. Por último, con todos estos elementos haremos un diagnóstico de cómo es la actualidad de la empresa Teleperformance con respecto a la transformación digital y hacia donde está posicionándose para dar respuesta a las demandas del mercado actual y futuro.

Problema de investigación

Los responsables de marketing claramente reconocen la importancia de tener una estrategia que entregue retornos a las inversiones a partir de la generación de vínculos con los clientes. Las marcas hacen un enorme esfuerzo por personalizar sus vínculos con usuarios, en la medida en que éste es un recorrido continuo y no un objetivo que pueda alcanzarse en el corto plazo. Se trata de permitir a las organizaciones generar contenidos que hagan que cada usuario se sienta valorado e importante en el lugar y las circunstancias oportunas. Un reciente estudio de SoDA² reveló sin embargo que aunque un 83% de los gerentes de marketing han aumentado el presupuesto para personalizar los servicios en el año 2019, más de la mitad de ellos admitían carecer de un mapa de ruta y un plan de inversión estratégica para mejorar las capacidades de personalización marcaria. Esto se debe a que ni siquiera profesionales experimentados en el marketing tienen una perspectiva clara de los diferentes escenarios que se vendrá para la planificación, entrega y medición de la personalización de los servicios.

Una de las mayores discrepancias sobre este punto es la capacidad o no de las organizaciones de identificar su potencial de mejorar la experiencia digital con los consumidores. De acuerdo a la encuesta antes citada, el 67% de los profesionales del marketing considera que sus organizaciones tienen un manejo experto y robusto de la personalización, pero menos del 40% emplean los más elementales criterios de de targeting como el historial de compras con tarjetas y medios digitales, el historial de búsqueda por Internet y otras fuentes observables (es decir, no fuentes no relevadas a partir de la declaración de un consumidor sino a partir de la observación de datos de su conducta efectiva).

Las organizaciones actuales presentan enormes limitaciones en materia de personalización del servicio y de orientación al cliente. La ausencia de la tecnología adecuada para entregar una satisfactoria experiencia al usuario en tiempo real y de una forma eficiente en términos de costos es un gran obstáculo. El mayor desafío proviene de intentar perfeccionar la experiencia para cada usuario a través de cada canal. Muchas organizaciones permanecen aferrados a lo analógico. Una investigación de eConsultancy reveló que menos del 45% de las empresas está incorporando capacidades

² SoDA: Social of Digital Agency

de inteligencia artificial para funciones esenciales de automatización de tareas, mejorar el targeting y orientación de contenidos, selección de audiencias, planificación de escenarios y dar respuestas más ágiles a las acciones de los usuarios. De este estudio surge que el 20% de los profesionales del marketing han indicado que sus empresas invierten en tecnología sólo cuando hay fallas en los canales analógicos. Pero esto no garantiza beneficios de un potenciamiento de la experiencia del usuario.

Para poder obtener la mayor ventaja posible de las oportunidades de personalización, las marcas necesitan emplear las habilidades digitales correctas y capacitar nuevamente a los empleados para mantenerse actualizados con las tecnologías que ingresan al mercado. En este trabajo intentaremos abordar las dificultades de las organizaciones para la incorporación de nuevas tecnologías y conocimientos a sus prácticas de personalización y *Consumer Experience Management*, buscando adelantarnos a potenciales escenarios futuros y la forma de navegarlos en tiempos de incertidumbre. Para poder circunscribir el problema y mantenernos en foco, abordaremos estas inquietudes de cara al porvenir en el contexto de las empresas de servicios de *call center* Teleperformance. En el transcurso de este trabajo haremos un recorrido por los factores que impactan en transformación digital, luego profundizar sobre cómo este proceso tiene sus efectos sobre los *call center* de la organización Teleperformance y por último hacer un análisis y diagnóstico de entrevistas realizadas a directores y personal ejecutivo de Teleperformance para poder revelar la forma en que la empresa está cambiando su modelo de negocio a un modelo digital, en el caso de que lo esté. Hay que considerar que las transformaciones tecnológicas al interior de una organización no se limita estrictamente a los dispositivos de gestión de la información sino que va más allá: son dinámicas, estructuras, roles, negocios, etc.

Partiendo del problema antes señalado, las preguntas que guiarán nuestra investigación, a las que nos propondremos dar respuesta, son las siguientes:

- ¿Cuáles serán los factores decisivos en la transformación digital en la industria del contacto con usuarios y de la personalización del servicio?
- ¿Hacia dónde deben orientarse las estrategias de *Customer Experience Management* para incorporar la potencialidad que el *Big Data* ofrece a las organizaciones?
- ¿Cuáles son los escenarios potenciales en materia de necesidades futuras de comunicación de las empresas con sus usuarios?

- ¿Cuál será la evolución esperable de los *contact center* y qué nuevos dispositivos incorporarán?
- ¿Cuáles serán las nuevas necesidades de RRHH tanto en cuanto a la selección de perfiles como a la capacitación del personal?
- ¿Por dónde pasará el servicio frente a desarrollos como *Google Assistance* o otros asistentes virtuales por ejemplo?
- ¿Cuáles serán los potenciales competidores y productos sustitutos?

Justificación

El presente trabajo de investigación parte de la necesidad de prever cual será el futuro de la industria del *contact center*. Por el avance de las nuevas tecnologías y el cambio que esto generara en el tipo de atención al cliente, las bases de trabajo de los *call centers* deberán pasar por una transformación estructural y estratégica obligatoria.

Se plantea que si las empresas de este tipo no se anticipan a estos cambios podrían desaparecer. El contacto telefónico cada vez aparece más como el menos elegido por los consumidores para aproximarse a las empresas, estos prefieren hacerlos a través de chat o de un contacto que no sea demasiado directo. Es por esto que aparece la omnicanalidad como un nuevo desafío de las empresas que se encuentran en esta industria.

Existe una justificación práctica dada por la contribución para las diversas empresas de *contact center* de obtener perspectivas y orientaciones hacia las irrenunciables transformaciones que deberán encarar en un futuro cercano. Las decisiones en las organizaciones deben tomarse de manera informada y con el establecimiento de diferentes alternativas ante diversos escenarios. La investigación y el conocimiento, como el que se espera provea este estudio, son el punto de partida para las decisiones organizacionales inteligentes. La segunda arista de la justificación es la teórica. Desde el punto de vista teórico, en Argentina hay una buena cantidad de *papers* escritos sobre *call centres* y *contact centers*, pero la mayoría de ellos están enfocados desde el estudio de las relaciones del trabajo. Abundan los empleos sobre la tercerización del trabajo, la flexibilización laboral, la sindicalización en los *call centers*, el auge de los *call centers* en el contexto del fortalecimiento de la economía de servicios durante el 2000. Pero son muy pocos los trabajos argentinos que abordan el panorama futuro de los *call centers*

con el advenimiento de una revolución digital que está trayendo profundas transformaciones en otras ramas de actividad.

Finalmente, el último aspecto que justifica la elección del presente tema y el desarrollo de este estudio es de carácter personal. Mi contacto con la industria del *call center* hizo que se comience a indagar cuáles serán los cambios necesarios que la empresa donde trabajo actualmente deberá comenzar a esbozar para, en un mediano plazo, seguir siendo una compañía líder en el rubro de la experiencia del cliente. Por mi contacto con la industria se me plantean varios interrogantes sobre como mutará el negocio del *contact center* de acá a un futuro cercano. Es por este futuro incierto por el cual decidí seleccionar esta temática.

Delimitaciones:

DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación y desarrollo de este trabajo de investigación, empezó en el mes de Mayo del 2019 y su culminación está prevista para el mes de Julio del 2020.

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se realizará en la empresa Teleperformance, líder en la tercerización de servicios de *call center*. Los resultados son aplicables y tienen validez para esta empresa y cualquier otra empresa Argentina del rubro *contact center*.

Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Analizar los distintos escenarios potenciales de transformación tecnológica que enfrentarán en el corto y mediano plazo las empresas de *contact center* y que conducirán a cambios en las dinámicas y estructuras organizacionales.

Hacer un diagnóstico sobre el punto presente en que se encuentra la empresa Teleperformance de Argentina.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico, organizacional y de recursos laborales en la industria en cuestión.

- Plantear cuales son las nuevas tecnologías necesarias para que las empresas de esta industria deban incorporar para poder responder a las nuevas demandas.
- Comprender de qué forma los nuevos escenarios tecnológicos modificarán los perfiles laborales.
- Analizar cuáles son las necesidades de capacitación asociadas a las transformaciones que se adelantan.
- Pensar los nuevos estilos de liderazgo que tienen relación con las estructuras organizacionales resultantes.

Estado del arte

Como señalamos anteriormente, en la literatura nacional sobre el tema, la mayoría de los trabajos sobre los *call centers* apuntan a la flexibilidad desde el punto de vista de la organización del trabajo y a la economía de servicios. En pocos casos, se trasciende esta mirada para hablar del futuro de las organizaciones de este tipo. Sin embargo, sí existe bibliografía argentina sobre las disrupciones en el mundo del trabajo, dada por nuevos horizontes tecnológicos. Uno de los textos fundantes de esta perspectiva, y probablemente uno de los más inspiradores, es Levy Yeyati (2018). Es un ensayo teórico sin trabajo de campo, basado en reflexiones y observación a tendencias globales. Según el autor, un economista con doctorado en la Universidad de Pensylvania, la pregunta sobre el futuro del trabajo tiene diferentes aristas que usualmente en la bibliografía sobre la cuestión son mezcladas. Levy Yeyati identifica tres grandes dimensiones sobre el porvenir del trabajo. En primer lugar, la tendencia hacia formas de precarización laboral, un fenómeno persistente en Argentina y cuya marca significativa es la creación de empleo de menor calidad, estabilidad y beneficios. La segunda dimensión es el desplazamiento del trabajo, es decir, que mayores volúmenes de ocupación se dan con foco en algunas actividades mientras que otras actividades, que en el pasado eran empleadores mayoritarios, empiezan a menguar. El problema en este punto es que los trabajadores y el expertise no es transferible con la velocidad con la que se requeriría. Persiste la preocupación por el desplazamiento de la demanda de trabajo, por que algunas ocupaciones dejen de existir o sean menos requeridas, mientras aparecen otras nuevas cuyas posiciones son difíciles de cubrir. La cuestión problemática, según el autor, es que no es fácil transferir al trabajador de la ocupación

previa a la nueva, al menos no sin un deterioro del ingreso. Entonces, este desplazamiento no muestra un carácter neutral y genera un efecto negativo sobre la distribución del ingreso. Algo de eso está pasando en la Argentina, no por la tecnología sino por la reconfiguración de la actividad económica, por el dinamismo de ciertos sectores en relación a otros. Finalmente, el tercer y último aspecto es que en el futuro probablemente, debido a la automatización de muchas tareas, el empleo total creado sea menor al presente. Es un temor válido aunque se anticipa un par de décadas a la emergencia tangible de un problema de magnitud.

En Argentina se registra en buena medida la totalidad de las dimensiones señaladas. El sector industrial contrae su demanda de trabajo, tal como se percibe en el área extendida de Buenos Aires y sus polos industriales, al tiempo que el trabajo rural y las industrias urbanas de los servicios están en ascenso (en el mediano plazo, más allá de la afectación de la pandemia presente) generando un impacto positivo en el interior del país y algunos de sus centros urbanos. El problema es que la composición poblacional es menos versátil que la economía. En lugar de que contingentes de trabajadores y de pobladores se desplacen de un punto a otro del país para satisfacer esta demanda laboral, se registran bolsones deprimidos como resultado de sectores atravesados por el desempleo, y otros sectores dinámicos que no encuentran la cantidad de trabajadores que requieren. El cambio tecnológico tiende a profundizar este desplazamiento, que no señala el fin del trabajo, sino la necesidad de contar con las herramientas que hagan más ágiles las adaptaciones a dinámicas aceleradas de la economía.

Según Levy Yeyati, en Argentina existe una dificultad para generar el denominado "trabajo de calidad", los que suelen pensarse como empleos asalariados bajo un convenio laboral, aunque en muchas otras definiciones se percibe antes como una denominación para trabajos estables con beneficios sociales, que generalmente están vinculados al empleo y al convenio. Suelen ponerse en contraste con las condiciones con las que trabajan millones de cuentapropistas, quienes no tienen vacaciones, un salario fijo que le permita solicitar un crédito, y tienen aportes muy bajos a la jubilación. El cuentapropismo muchas veces se mantiene en la informalidad, lo que agrava aun la diferencia con ese otro tipo de trabajo de difícil producción que es el que posee beneficios asociados al trabajador de convenio.

En relación a las transformaciones vinculadas de forma directa al ingreso de nuevos dispositivos tecnológicos. El autor toma una posición a mitad de camino entre el tecno optimismo y el tecnoescepticismo. La emergencia de la inteligencia artificial, el *data mining*, el desarrollo de la nube, y otro conjunto de tecnologías nuevas que no pueden entenderse como la robotización no ya asociada al robot físico, imponen cambio en las dinámicas de trabajo de las organizaciones. Según Levy Yeyati esa evolución, en la medida en que eleva la productividad, aspecto que puede demorarse en llegar varios años más, presenta dos escenarios probables: si no se hacen intervenciones de políticas públicas es esperable que el desplazamiento y la reducción de horas conduzca a una sociedad más dividida.

Thite y Russell (2010) realizan una observación etnográfica poniendo el foco en el desarrollo de *call centers* tercerizados en la India, como parte de estrategias de negocios más amplias que implican externalizar procesos en países con salarios más bajos y altos niveles de calificación, en este caso dominio del idioma inglés y costumbre en su uso. La pregunta que se hacen los autores es sobre la existencia de una cultura diferenciada del *call center* en aquellos países con condiciones laborales más precarias y que suelen ser *target* de las externalizaciones de empresas europeas y norteamericanas. Entre los ejemplos más comunes de externalización de servicios tecnológicos en la India los autores mencionan el ingreso de datos (*data entry*), trabajo de *back office*, atención al cliente en llamadas entrantes y telemarketing (promoción o venta de productos a través del teléfono). Los autores distinguen las siguientes características de los *call centers* indios que pueden ser de interés para nuestro trabajo. En primer lugar la organización del trabajo toma al empleado individual como la unidad de análisis y de las métricas como por ejemplo el tiempo de manejo de una llamada o la cantidad de usuarios a los que atendió en un día (Batt et al, 2005). La percepción del trabajador sobre su carga de trabajo son importantes en esos entornos de trabajo en los que, por un lado la tecnología permite grandes niveles de rutinización y repetición, pero muy frecuentemente los empleados se quejan comúnmente del aburrimiento o del estrés por esos altos niveles de rutinización y de repetición. En la medida en que los modelos de negocios *offshore* están orientados por estrategias de reducción de costos y están sujetos a cercanos controles de calidad, esto incrementa la tensión entre cantidad y calidad del volumen y el valor provistos (Taylor y Bain, 2006).

Los autores concluyen que una característica esencial de los *call centers* estudiados es que el monitoreo del desempeño tiende a ser más intenso en call centres donde existen asistencias tecnológicas como el monitoreo silencioso/remoto permiten la reunión continua de información sobre la productividad individual. Esto incluye información detallada sobre el manejo de los tiempos de la llamada, la disponibilidad de los agentes y la adhesión a los descansos (Holman et al, 2007).

Colocando el foco antes bien en las contribuciones de la tecnología a la organización del trabajo en los *call centers*, Rowe, Marcianik y Clergeau (2011) estudian el impacto de las primeras en la productividad. Comienzan el estudio afirmando que típicamente la productividad es medida en cuán rápido se establece una conexión y cuán rápido el servicio requerido es proporcionado al cliente. En este contexto, la productividad depende en tener disponibles los medios necesarios para relacionar las demandas del cliente –ya sea típica o inusuales – a las capacidades adecuadas, y hacerlo de forma rápida. Los *call centers* desde esta perspectiva son entendidos como sistemas socio-técnicos cuya capacidad está basada en las características de los empleados, los incentivos y recompensas y las formas de coordinación, incluyendo la tecnología de la información.

El desempeño de un *call center* o *contact center* incorpora al mismo tiempo aspectos cualitativos (la lealtad al consumidor, la calidad del servicio) al igual que aspectos cuantitativos (costos bajos de servicios para la producción, alta rentabilidad). Las medidas de productividad más comúnmente asociadas es el ratio denominado la tasa de eficiencia de las llamadas. La tasa de eficiencia es el complemento del 100% de la tasa de abandono (la frecuencia con la que los consumidores cortan la llamada) y es una de las medidas de desempeño más significativas además de la productividad del agente y los niveles de servicio (Koole, 2003).

Berni, Martínez y Iacono (2012) realizaron un estudio cuyo principal propósito es interpretar el concepto de cambio organizacional en la perspectiva de los estudios críticos de la gestión, analizando los discursos y las prácticas de control usadas por los gerentes en los *call centers*. Su metodología es observacional, a través del análisis de discursos y prácticas. La meta de los investigadores es desnaturalizar el concepto de cambio relacionado con la transición de un modelo burocrático a un modelo profesional

(post-burocrático) en los diseños organizacionales de los *call centers*, demostrando que estas prácticas reproducen los sistemas de control. La metodología de los autores consiste en realizar un caso comparativo de estudio entre el *call center* A y el *call center* B. Los investigadores enfatizaron la naturaleza burocrática del *call center* A asociado con la estandarización de procesos y productos y donde el trabajo está altamente controlado y rutinizado. Por otra parte, observan un *call center* B que puede ser descrito como un lugar donde el trabajo es customizado (hecho a medida), donde los trabajadores son considerados recursos clave de altas competencias y habilidades que son capaces de dar a los consumidores soluciones únicas y entregar respuesta a preguntas complejas. La conclusión de los autores es que las “nuevas prácticas” y “nuevos enfoques organizacionales” son sólo ilusiones de cambio. En el modelo profesional (*call center* B), el control institucionalizado a través de la tecnología es fortalecido e intensificado a través del uso del control post-burocrático para dar forma a conductas organizacionales, reproduciendo una estructura panóptica tanto en términos de vigilancia como en términos de disciplina y autorregulación de la conducta.

Capítulo I. Marco teórico

1.1 Call Center

En primer lugar, debemos avanzar en la definición de *call center* que mantendremos a lo largo del trabajo. Mehrotra (2003: 138) define al *call center* como “Cualquier grupo humano cuya actividad principal sea hablar en el teléfono con clientes o con potenciales clientes”. Sin embargo, esta definición puede ser ampliada en tiempos contemporáneos para incluir a nuevos canales y formas de contacto con los clientes. Muchas veces se piensa al *call center* principalmente como un espacio físico, desde el cual los agentes, representantes de una marca u organización determinada, previamente formados según el tipo de servicio que ofrecerán, realizan o reciben llamadas telefónicas de clientes externos o internos.

Los *call centers* son propios de una empresa (*in-house*) o terciarizados en una compañía proveedora de servicios, como es el caso de Teleperformance, que se encarga de administrar, brindar soporte y asistencia al cliente en función de los productos o servicios contratados. El *call center* puede ser operado de forma independiente o tener sedes en diversos lugares geográficos y absorber llamadas de varios países. En el caso de la empresa en cuestión, cuenta con sedes en Buenos Aires y Tucumán y recibe llamadas tanto de Argentina como de varios países de Latinoamérica (Colombia, Chile, Ecuador, entre otros), utilizando esta ventaja de locación estratégica los *call centers* pueden lograr que sus márgenes de ganancia sean más positivos.

Los *call centers* tienen características, de enorme interés desde una perspectiva matemática y económica, y que contribuyen a que se les de respuesta tecnológica. Entre estos aspectos de interés matemático y econométrico: los *call centers* manejan más de un tipo de llamada, siendo que cada tipo de llamada se concentra en una cola a la que muchas veces se refiere como “queue” (Chick, Sánchez, Ferrin, Morrice, 2003). Las llamadas entrantes dentro de cada queue llegan de forma aleatoria (y con una distribución aleatoria, con algunos elementos de predecibilidad) en un plazo de tiempo. Es común que esto conviva con centros en que los agentes hacen llamadas salientes a clientes, ya sea de forma proactiva (por ejemplo, los telemarketers) o como seguimiento de previas llamadas entrantes. También de interés para la econometría: cada llamada es de duración aleatoria, y en menor medida también lo es el trabajo que los agentes deben realizar una vez que cortan la llamada (ingreso de datos, documentación, búsqueda, etc). A partir de sistemas de de distribución automática de de llamadas (ACD) e Interacción

telefónica computacional, las llamadas entrantes pueden ser transferidas a agentes, grupos de agentes o ubicaciones. Los avances en estas tecnologías de transferencia han permitido dar sostén a lógicas más sofisticadas a lo largo del tiempo.

Un aspecto que centralizan las empresas de *contact center* son las necesidades tecnológicas, permitiendo que las disposiciones de telecomunicación sean instaladas en un solo lugar en vez de en varias locaciones, permitiendo de esta manera que la supervisión y la capacitación sean más efectivas (Andrews y Cunningham, 1995).

Los *call center* utilizan diversas tecnologías; por ejemplo, la asignación de un número para recibir la llamada del cliente con la finalidad de mejorar el funcionamiento y la experiencia del mismo. Esto permite que las llamadas entrantes sean asignadas a los agentes en el orden en que se reciben (Greenspan, 1996). Otros centros de atención telefónica utilizan el método de distribución de llamada por rubro, que en base a la necesidad o servicio que este solicitando el cliente, la llamada es transferida al empleado especializado en esa área, asegurándose que al cliente se le resuelva su necesidad de la manera más efectiva (Brady, 1999).

Con esto queremos explicitar que la tecnología de los *contact center* se desarrolla constantemente a medida que van cambiando las necesidades de los clientes. En la actualidad, los *call center* deben diversificar los canales por los cuales se atiende a los clientes. Es por esto que los *call center* del futuro son denominados *contact center* y su diferencia radica, en que estos últimos suman la omnicanalidad dentro de sus cualidades principales. Esto quiere decir que se evoluciona de un modelo de atención al cliente telefónico a un modelo que considera múltiples canales además de este, tales como mail, chat, redes sociales, etc.

1.2. Nuevas tecnologías y transformación digital del *contact center*: la tecnología al servicio del cliente

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) logaran desarrollarse a partir de los adelantos científicos que se producen en los campos de la informática y las telecomunicaciones. Las TIC engloban a las tecnologías que posibilitan el acceso, producción, abordaje y comunicación de información presentada en distintos códigos (texto, imagen, sonido) (Micheli, 2014). Los elementos de mayor representación de las nuevas tecnologías son el ordenador e Internet. Como refieren distintos autores, Internet

plantea un salto cualitativo de gran magnitud, modificando y redefiniendo las formas del saber y de los vínculos humanos que hasta entonces existían antes de su llegada (Chuchual, 2010).

Es posible distinguir los programas y recursos que se pueden utilizar con el ordenador en dos grandes categorías: recursos informáticos, que posibilitan realizar el procesamiento y tratamiento de la información y, los recursos telemáticos que otorgan Internet, dirigidos a la comunicación y el acceso a la información (Novick, 2014).

Existen gran cantidad de definiciones de las TIC, como refiere Cabero:

En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas (198).

Las posibilidades que otorgan las TIC plantean una transformación cualitativa en los procesos más que en los productos. Por otra parte, un sujeto no sólo dispone, por medio de las TIC, de una cuasi infinita información para construir su conocimiento, sino que, además, ese conocimiento está elaborado de forma colectiva, vinculándose a otros sujetos o grupos sociales (Cabero, 1998). Estas dos dimensiones centrales (un rol más activo por parte de cada individuo y facilidades para la participación colectiva) son las que generan un cambio cuantitativo y cualitativo de los procesos personales y educativos en su uso.

Como se viene avanzando a lo largo del trabajo, ya se está presentando la transformación digital en algunos rubros específicos. Este también, es el caso de la industria del *call center* donde los usuarios exigen cada vez más, un trato más personalizado. La sociedad comienza a servirse de los nuevos avances tecnológicos y utilizarlos para obtener una atención al cliente *on-demand*.

Con esto nos referimos a que el cliente comienza a exigir desde otro punto de vista, ya que el servicio se transforma en “lo que quiero, cuando quiero”. Con esto se comienzan a esbozar cuales son los principios que mueven a estos clientes 2.0: la instantaneidad, la flexibilidad, la capacidad de adaptación y el registro de las preferencias, así como la ubicuidad.

Siguiendo a Cardenas Gutierrez (2019), los precursores en la gestión de esta clase de interacciones descubrieron hace tiempo que el navegador y el móvil no son canales unitarios, sino por el contrario una combinación de canales que el cliente decide utilizar

según su conveniencia, combinando de este modo una sola interacción audio, vídeo, *chat*, *sharing* de ficheros, y otras formas comunicativas.

La única manera en que una organización puede aproximarse a estas demandas es adelantarse, dentro de lo posible, al comportamiento del cliente. De esta forma puede tener herramientas para modelar su comportamiento en pos de poder lograr la optimización de esta secuencia de interacciones. A este modelo del comportamiento del cliente a lo largo del tiempo se lo clasifica como “Ciclo de cliente” (“*Customer Journey*” en inglés). El concepto de *Customer journey* ha recibido un gran desarrollo por parte de Richardson (2010) a partir de su simplificación a un concepto básico: es posible pensarlo como un diagrama que ilustra las instancias que atraviesa un cliente o usuario ya sea en la compra de un producto, en una experiencia online, en una experiencia de compra en una tienda, en un servicio o en cualquier combinación posible de la misma. A modo de ejemplo, Richardson muestra como el *Customer journey* puede abarcar todo el arco de la vida del consumidor, desde el primer contacto entre una marca o firma y el potencial usuario (quizá a través de publicidad o en el interior de una tienda), la compra del producto o servicio, su uso, la difusión boca en boca en la que participa, y finalmente el fin del viaje con la recompra o el *upgrading* con la misma marca, el reemplazo del producto o servicio e incluso la elección de una competencia directa. Según el autor, los mapeos de este tipo también pueden servir para explorar interacciones específicas entre clientes y empresas. Un enfoque sugerido por el autor se hace las siguientes preguntas. En primer lugar, qué tipo de acciones realiza el cliente en cada instancia y qué acciones están buscando para pasar a la siguiente instancia. En segundo lugar, cuáles son las motivaciones de los clientes en cada instancia en conjunto con sus sentimientos. Finalmente, es importante para el profesional del marketing preguntarse cuáles son las barreras estructurales, de proceso, de costo o de implementación que impiden el movimiento hacia la siguiente instancia.

Tax y McCutcheon (2013) refieren que el primer requisito de una herramienta actual de *Contact Center* es su completa integración a nivel de información necesaria y generada con el resto de las aplicaciones que comprenden el *Customer journey* (aplicaciones CRM³, herramientas de gestión de campañas de Marketing, etc...). El segundo requisito es poder tener una gestión todo momento del canal que el cliente

³ CRM: Customer relationship management

escoja para contactar a la empresa. Esta cualidad es denominada en la literatura como herramienta omnicanal. La inversión en herramientas integradas de gestión omnicanal posibilita favorecer de modo amplio la generación de ingresos por cliente y por interacción. (Malpica, 2017). Por omnicanalidad se comprende una estrategia de gestión del cliente, la cual abarca la totalidad del ciclo de vida de la relación cliente-empresa proveedora, donde se genera una comunicación e interacción sostenible, coherente y sin fisuras por los múltiples canales que el cliente quiera utilizar para interactuar con la empresa. La misma comprende elementos como internet, tiendas físicas, *mobile* o el *contact center*. Para poder lograr esta gestión de cliente omnicanal es pertinente a todas las áreas que interactúen, directa o indirectamente, con el cliente, trabajando de forma mancomunada.

Como plantea Regidor (2017: 148):

Todavía hay dudas sobre las diferencias entre la omnicanalidad y la multicanalidad, y eso a pesar de que llevamos varios años escuchando el concepto de multicanalidad, y algunos menos el de omnicanalidad. Sin duda, parte de la culpa radica en que ambos vocablos parten de conceptos similares. Mientras que en una traducción literal multicanal sería “múltiples canales”, y omnicanal “todos los canales”, la verdadera diferencia entre ambos conceptos no radica en la cantidad de canales, si son muchos o todos, si no en la estrategia de gestión que se emplea para utilizar los canales en las relaciones entre clientes y empresas. Y por ello, porque las palabras elegidas dan pie a meras diferenciaciones en matices, aún es poco frecuente que sepamos encontrar la relevancia en las diferencias entre multi y omnicanalidad.

En el otro extremo de la interacción con el cliente, están los agentes, que en las últimas etapas pueden ser tanto de naturaleza humana como virtual. La inversión en esta clase de tecnologías (Inteligencia Artificial, RPA, *Chatbot*), posibilitará minimizar al máximo el costo operativo que, finalmente, es el costo principal en la atención al cliente. En la medida en que posibilitan brindar una gestión de calidad en la interacción, con una alta conveniencia para el cliente, se optará por un recurso de atención virtual (autoservicio: *web*, *chatbot*, etc...), dando siempre la posibilidad para el usuario de trasladar su petición a un canal atendido por un agente humano (chat, audio, video). Es fundamental que las herramientas actuales de *contact center* cuenten con opciones de gestión por parte de agentes humanos y virtuales, brindando en cada caso la opción de diseñar la interacción para maximizar la satisfacción del cliente.

Siguiendo a Malpica (2017), la inteligencia artificial es una tecnología transversal que conlleva el potencial de modificar los factores claves de las herramientas de *contact center*, que son la distribución de la interacción, su gestión y la explotación de la información. Estas nuevas tecnologías posibilitan extraer de forma automática

respuestas por medio del análisis de grandes fuentes de información. La inteligencia artificial está revolucionando la manera en que los asistentes virtuales (o bots como se les conoce recientemente) pueden entender las peticiones de consumidores y entregar una respuesta adecuada en cada contexto, pero también puede asistir a un agente humano durante una conversación, proporcionándole recomendaciones en tiempo real. Adicionalmente, se plantean otros usos de inteligencia artificial en la atención al cliente como la mensajería instantánea. El servidor de mensajería instantánea entrega un elemento de indicación de disponibilidad al dispositivo del usuario, mostrando si alguno dentro de una pluralidad de agentes está disponible para una sesión de comunicación a través de mensajes instantáneos. El servidor de mensajería instantánea traslada la sesión de comunicación al agente disponible dentro de una pluralidad de agentes, si el usuario ha seleccionado la opción de disponibilidad.

Las nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial (IA), permiten que clientes finales puedan ser atendidos a través de una conversación por medio de cualquier canal de comunicación que disponga la empresa, sin horarios, con menor desgaste, evitando una inversión de horas adicionales.

Este tipo de tecnologías, aplicadas a la mejora de procesos relacionados con la atención al cliente, logra maximizar las sinergias cliente-agente y proporciona una respuesta cualitativa a dos problemas a los que se enfrentan todos los *contact center*: absorber el aumento en el caudal de llamadas y ampliar los horarios de atención, sin necesidad de incorporar recursos adicionales.

Se estima que, gracias a la aplicación de la IA⁴ en grandes proyectos, con 80.000 o 100.000 conversaciones al día, se puede descongestionar el centro de llamadas con cerca de un 30% de tráfico derivado, sobre todo fuera de las horas de oficina y sin intervención personal. (El Mercurio, 2018).

Pero a pesar del auge de la IA, nadie puede esperar el reemplazo completo de la interacción humana cuando se trata de servicio al cliente. Pero ganarán protagonismo en esta ecuación, si somos capaces de responder a ellos, dos atributos clave: la urgencia y la emoción. En el primero de ellos, la IA tiene un claro impacto, pero en el segundo no puede competir con la empatía humana, por lo que todavía hay una clara ventaja de tener a una persona real para ayudar a un cliente. Algunas interacciones clave para ellos no podrán resolverse nunca con robots inteligentes. (Sabio Group, 2017)

⁴ IA: Inteligencia Artificial – AI: Artificial Intelligence

Capítulo II. Marco metodológico

El presente trabajo es una investigación con trabajo de campo incluido y con una clara finalidad práctica. Es una investigación de tipo estudio de caso y pronóstico de escenarios futuros para el establecimiento de una hoja de ruta para la empresa de *contact center*, Teleperformance de Argentina.

2.1. Unidad de análisis

La unidad desde la que parte nuestro análisis es la empresa Teleperformance, en cuanto empresa de servicios de *contact center* y *call center*. Es un estudio de caso, por lo que el foco está colocado en una firma en singular para hallar características que sean propias de un rubro o campo de actividad. Un estudio de caso es una exploración en profundidad desde perspectivas múltiples sobre la complejidad y singularidad de un proyecto, sistema, programa, institución o fenómeno particular en el contexto de la “existencia natural” (Simons, 2009). En los estudios sociales, los estudios de caso son sólo uno de los tantos medios posibles para recolectar datos. La investigación señala que los estudios de caso se usan ampliamente y están en crecimiento (Robinson et al, 2003). En conjunto con esta definición, Simons (2009) considera que un estudio de caso no debería ser visto como un método por sí mismo. Más precisamente, los estudios de caso son puramente investigaciones teóricas conducidas por variables, lo que significa que no se observan una reducida cantidad de variables en un gran número de casos, sino que en su lugar se estudian una gran cantidad de variables en pocos casos (Thomas, 2011).

2.2. Tipo de investigación

Se tratará de una investigación cuantitativa con trabajo de campo, no experimental (es decir, no es una experimentación de laboratorio con manipulación intencional de variables, sino una observación de un medio natural). Las investigaciones cuantitativas se caracterizan por establecer la relación numérica y mensurable entre variables (usualmente, una variable explicativa y una variable dependiente) al interior de una población definida. Los datos de este tipo de estudios se recolectan mediante

instrumentos estandarizados, con una selección muestral que se realiza de forma que ésta resulte representativa de la población total.

2.3. Alcance de los resultados

El alcance de los resultados es *analítico con orientación a la intervención*. Se centra en un diagnóstico de la potencialidad y beneficios de implementar un mapa de ruta que contribuya a interpretar las tendencias dentro de la actividad, para afrontar de mejor manera las transformaciones organizacionales que se registrarán en el futuro.

2.4. Tipo de diseño

- **POBLACIÓN:**

Empresas dedicadas al *contact center* y *call center* en Argentina en el año 2020.

- **MUESTRA:**

Muestra de caso único, la empresa argentina Teleperformance, siendo sus directivos y personal jerárquico la unidad de recolección de los datos. Por ese fin se entrevistará a un total de 27 entrevistados de diferentes niveles de dirección de la empresa Teleperformance.

- **TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

La investigación desarrollada es exploratoria. Es exploratoria porque aborda una problemática sobre la que se busca ahondar, partiendo de información teórica. Al mismo tiempo es prospectiva en la medida en que busca establecer escenarios futuros potenciales que orienten a las empresas. La orientación es hacia la aplicación de los resultados del trabajo de campo, tomando en cuenta los lineamientos para la elaboración de una hoja de ruta a futuro para la transición digital.

- **INSTRUMENTO:**

Se diseñó para recabar los datos un cuestionario online a realizar a través de la plataforma *Survey Monkey* con 20 preguntas cerradas y semi-abiertas. Las preguntas cerradas apuntan a variables ordinales o multinomiales. En total, el cuestionario tiene

una duración aproximada de entre 30 y 40 minutos. La inclusión del cuestionario en una plataforma online evita la instancia de localización geográfica de los entrevistados y carga de datos y facilita el procesamiento de los mismos y el armado de la base de datos.

2.5 Análisis prospectivo

Fase de análisis prospectivo

A partir del estudio y lectura de interpretaciones de investigadores, es posible plantear un análisis prospectivo donde el conocimiento del terreno, de la industria y de la automatización y nivel de despliegue tecnológico actual, nos posibilita anticiparnos a la configuración de escenarios futuros. En el marco de la disciplina prospectiva, los escenarios constituyen la principal técnica para la exploración de potenciales futuros como resultado del diagnóstico y el pronóstico. Los escenarios tienen por objeto realizar un examen lo más exhaustivo posible de las opciones y alternativas que tienen delante suyo quienes deban debatir nuevas tendencias en la prestación de servicios personalizados de contacto y comunicación con usuarios y clientes. El análisis prospectivo involucra el examen de diferentes dimensiones para conformar un plan de negocios que tenga en cuenta las diferentes configuraciones anticipables.

Fase 1: Encuadre

Paso 1: Definición del “terreno”. A partir del diagnóstico que surge de la recolección y análisis de datos antes expuesto, aparece la necesidad de desarrollar un análisis prospectivo que nos permita anticiparnos a distintos escenarios en relación con los resultados en materia de organización del trabajo de la transformación tecnológica en el rubro de la gestión de la experiencia del usuario (*contact centers* y *call centers*).

En los distintos estudios que forman parte del marco teórico, queda de manifiesto que hay diferentes posiciones sobre los elementos que traerá consigo el futuro. El desafío es generar un mapa de escenarios para identificar cuáles son los potenciales caminos que se atravesarán.

Paso 2: Alcance geográfico. El alcance geográfico, es decir, la cobertura espacial donde se desarrollará el análisis, en nuestro caso en la República Argentina.

Paso 3: Horizonte de tiempo. Entendiendo la aceleración con la que acontecen las transformaciones en el campo del *customer experience*, el horizonte de referencia temporal para plantear este análisis será de 5 años, haciendo una previsión sobre los cambios que podrán acontecer hasta el 2025.

Paso 4: Mapa de dominio. Cuando se quiere pensar qué es lo que queda dentro y fuera del análisis, es importante tener en claro cuáles son los puntos en los que impacta las transformaciones digitales sobre las formas de organizar el trabajo, los perfiles de trabajadores buscados así como el tipo de capacitación que se ofrece.

Paso 5: Propuesta central y *claim*

Fase 2: Escaneo

Esta etapa supone representar una fotografía del presente. Es una asesoría actual que reúne y ensambla la historia reciente del terreno y provee una mirada rápida de aquello que existe en el presente.

Paso 6: Condiciones actuales. Definición de los principales ejes alrededor de los cuales se desarrolla la industria en la actualidad. Su nivel de actualización tecnológica, las características en los esquemas de implementación, el *status* actual de la organización de la carga de tareas y el tipo de servicios ofrecidos por este tipo de empresa.

Paso 7: Definición de actores. Es la definición de cuáles son los principales actores que impactan con su comportamiento a las decisiones de los tomadores de decisión en una firma de las características analizadas.

Paso 8: Análisis histórico. Consiste en la comprensión de la sucesión y encadenamiento de momentos que han conducido a la formación de las configuraciones y estrategias del presente. Es ubicar a los diferentes hechos en su perspectiva temporal adecuada para conocer la hilación de acontecimientos.

Paso 9: Constantes. Qué cuestiones se espera que no cambien en el horizonte de tiempo determinado (cinco años como máximo). Es decir, aquellos elementos núcleo, centrales y constitutivos que no mostrarán modificaciones en el futuro cercano.

Paso 10: Ciclos. Cambios en el dominio que son recurrentes (algo que sucede nuevamente una y otra vez a lo largo del tiempo). Se trata en este caso de identificar y ubicar los elementos que siguen un patrón de alteración y poder proyectar dichos ciclos en un período temporal.

Paso 11: Proyecciones. Pronósticos públicos externos. A diferencia de los futuros alternativos, las proyecciones son solamente tendencias. Es decir, se plantean cambios que se generan de manera incremental en un periodo de tiempo determinado en el área que se está explorando, o cómo se está desarrollando el proceso inverso, es decir, de qué manera ciertas cuestiones están en decrecimiento.

Fase 3: *Forecasting*

Esta fase se focaliza la predicción en tanto construcción de futuros alternativos; por esa razón, el punto central es la incertidumbre. El mecanismo extrapola cómo indicios del futuro contenidos en forma embrionaria en el presente podrían evolucionar en el futuro. Es decir, no es futurología, sino el despliegue de elementos que ya están contenidos, en cuanto semillas, en el presente.

Paso 12: Construcción de escenarios posibles. Este ejercicio se sostiene en una cantidad de evidencia recolectada y en razonamientos desarrollados en el marco teórico, así como en los aportes de antecedentes y estudios anteriores. Es decir, no es un planteo abstracto, sino que está basado en aspectos tangibles que permiten hacer ciertas inferencias o proyecciones hacia el futuro. A modo de ejemplo se pueden considerar tres tipos de futuros alternativos:

- *Potenciales eventos* que si ocurriesen generarían un futuro y de lo contrario resultarían en otro.
- *Temas emergentes*: cuestiones que aún son objeto de debate (ejemplo: el libre-mercado contra el proteccionismo económico).

- *Ideas*: nuevos pensamientos que tienen el poder de cambiar el futuro. Imágenes mentales que forman un futuro determinado.

2.6 Variables

- Cambio de paradigma del trabajo *contact center*: Dimensiones: incorporación de tecnología, cambios en la organización y dotación del trabajo, prestación de nuevos servicios, intensificación de servicios de existencia previa.
- Cambios en los perfiles de RRHH buscado. Dimensiones: interés creciente por nuevos perfiles, desde el punto de vista de su educación formal, sus conocimientos no formales, sus habilidades soft, su edad, nivel socioeconómico o características de personalidad.
- Cambios en la capacitación brindada. Dimensiones: cambios en los conocimientos requeridos y en la forma de brindarlos.

Capítulo III. Una nueva revolución: la transformación digital

3.1 Impactos de la transformación digital

Los sólidos cimientos de las empresas se ven hoy cuestionados y llevados a una transformación casi inminente, la cual por efecto del acelerado avance de la tecnología hace que las empresas se reinventen o desaparezcan.

Los desafíos a los que hoy todas las empresas se ven enfrentadas son en grandes rasgos el impacto de la revolución tecnológica en estos cuatro amplios campos:

- Clientes 2.0 y los nuevos modelos de negocio.
- Economía digital.
- Las nuevas tecnologías en la era digital (TICs⁵).
- Recursos Humanos: el liderazgo digital y el nuevo rol del profesional de RRHH.

A pesar de que esta como cualquier otra evolución es inminente, las empresas se ven sorprendidas por los cambios sorpresivos y no saben cómo lanzarse a salir de su zona de confort y aceptar la transformación digital, es por este motivo que intentan retrasarla con la esperanza irreal de que nunca sucederá. Pero como bien lo demuestra la historia de la evolución del hombre, los cambios adaptativos son inevitables y no sirve resistirse a ellos.

La característica central experimentada por las organizaciones a la hora de encontrarse con la transformación digital tiene su raíz en la revolución tecnológica. Con esto nos referimos a las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) que posibilitaron una revolución en el procesamiento y almacenamiento de la información que dio lugar a la redefinición de las formas tradicionales de operar en el Mercado. La introducción de estos avances tecnológicos, impulsó debates de cuál iba a ser el impacto de la transformación digital en el Mercado de trabajo, generando por un lado la creación de nuevos puestos de trabajo y por otro la destrucción de otros.

El resultado de esto es que la estructura que conocemos de una empresa está evolucionando y sus fronteras se vuelven más difusas a medida que el impulso digital facilita la participación de los consumidores en el proceso general de creación de valor.

⁵ TICS: Tecnologías de la información y la comunicación

Esto repercute de tal manera que todas las personas que trabajan en una organización se vean enfrentadas al interrogante de cómo nos afectará esto en nuestros trabajos.

Desde hace algunos años están surgiendo gran cantidad de emprendimientos para la transformación tanto de los procesos como de los sistemas utilizados por las organizaciones, lo que tiene un impacto de modo directo en la manera de trabajar de las personas.

Dentro de esta revolución industrial, la noción de transformación digital aglutina a aquellas iniciativas vinculadas de modo directo con tecnologías digitales. Según Fitzgerald et al. (2014) la transformación digital puede ser definida como:

The use of new digital technologies (social media, mobile, analytics or embedded devices) to enable major business improvements (such as enhancing customer experience, streamlining operation or creating new business models) (102)

Las tecnologías digitales impactan directamente en los procesos, más específicamente en cuestiones relacionadas a la velocidad y también en lo relativo a la seguridad o la transparencia de los mismos. Esto posibilita el desarrollo de nuevos servicios que antes no existían, por falta de mercado o de rentabilidad, ya que las nuevas tecnologías digitales en general presentan escasas barreras de entrada y con costes muy bajos.

También como veremos más adelante esta transformación afecta a los intermediarios de servicios, al corregir, ciertas imperfecciones del mercado como son la información asimétrica, los costos de transacción o la asimetría en lo referido a la oferta y demanda, utilizando plataformas B2B o P2P⁶ con una mínima intervención de terceros.

En este contexto la gestión de datos pasó a ser un activo clave para las organizaciones, cumpliendo con dos roles en simultáneo: siendo la materia prima y a la vez el productor de negocio. La digitalización de procesos, las nuevas formas de interacción con los clientes, empleados y proveedores por medio de canales digitales, brinda una cantidad enorme de información que puede aprovecharse para brindar nuevas oportunidades.

Esto también demanda una transformación de paradigma en lo que refiere al mercado laboral, ya que se necesita de la ejecución de nuevas labores cualificadas, lo que implica la necesidad de ejecutar una mayor inversión tanto en el sistema educativo como en los planes de formación continua en las empresas.

⁶ B2B: Business to business – negocio a negocio

P2P: Peer to Peer – persona a persona

Por último, tiene que quedar en claro que los cambios del mundo digital no se refiere a las nuevas aplicaciones y utilidades que tienen las nuevas tecnologías, sino a cómo éstas producen transformaciones en el entorno en el que actúan las corporaciones, usando concretamente estas tecnologías en los procesos y sistemas, pero también modificando su organización y estrategia.

3.2 Cambio en las reglas del juego

Este nuevo mapa digital del mundo está transformando de modo significativo las condiciones en la que los mercados operan, por medio del cambio tanto en las empresas que ofrecen servicios, como de las expectativas y el comportamiento de los consumidores, así como de las diferentes condiciones en las que se ejecutan las operaciones comerciales (Venta y compra de productos, servicios, etc).

Como se desarrolla en este apartado, la transformación digital se está desarrollando en un contexto donde existen distintos impulsores. Está de más decir que los nuevos desarrollos tecnológicos son el origen, pero el factor fundamental que propicia la transformación son los cambios en los clientes o mercados provocados por las tecnologías, lo que fomenta, posibilita y requiere su implementación en las empresas para adaptarse a este nuevo paradigma.

Este entorno de disrupción de la oferta de bienes y servicios viene motivada por diferentes factores. Uno de los principales es la entrada de nuevos competidores cuya propuesta de valor se basa fundamentalmente en un elemento tecnológico

3.3. Capacidades tecnológicas de una organización

Westphal, Kim y Dahlman (1985) definen las capacidades tecnológicas de una organización como la habilidad para hacer un uso efectivo del conocimiento tecnológico. Para los autores la capacidad tecnológica radica en la utilización que se hace del conocimiento, es decir, en la potencialidad de emplearlo en la producción, inversión e innovación. El concepto de capacidades tecnológicas muchas veces aparece con otras denominaciones como esfuerzo tecnológico de Lall (1992) o habilidad tecnológica de Bell (1984). La incorporación de capacidades tecnológicas depende de procesos de aprendizaje que pueden encuadrarse como aprendizajes tecnológicos. Son

procesos por las cuales las organizaciones y los individuos adquieren conocimientos y habilidades técnicas.

Westphal, Kim y Dahlman piensan las capacidades tecnológicas como las capacidades de una empresa para gestionar la información y el conocimiento. Esto incluye software, hardware, procesos, capacitaciones en informática, plataformas de gestión de la información etc. La preocupación con el impacto de las nuevas tecnologías en la estructura de ingresos, motivó una gran cantidad de estudios. El significado de la tecnología para una organización es la idea de que poseer tecnología puede entregar una ventaja competitiva. Consecuentemente, la tecnología puede ser considerada como un activo de importancia estratégica. Adicionalmente, se puede afirmar que la capacidad de una organización para manipular y obtener una ventaja de la tecnología puede simbolizar una competencia central.

Las competencias tecnológicas pueden tener diferentes efectos positivos en el interior de una empresa. Esto puede alcanzarse de diferentes maneras. La primera es la innovación creativa. Un producto novedoso puede ser elaborado a partir de una innovación tecnológica, que permita al usuario concretar actividades que no eran previamente posibles o eran extremadamente complejas. Existen usuarios que muestran la disposición a asumir altos costos para tener productos de tecnología avanzada. Luego la innovación incremental implica productos o procesos ya establecidos en el mercado; su objetivo es optimizar su diseño o incluir mejoras en las operaciones que lleven a la reducción de costos vía aumentos de productividad o ahorrando en la selección de insumos o procedimientos de fabricación. En tercer lugar, la innovación técnica se da a nivel del proceso o del producto, y se encuentra orientada a incorporar en el mercado una modalidad nueva de un producto de existencia previa, o una acción nueva de fabricación y beneficiosa en relación a los existentes. Incluso cuando este tipo de innovación puede incorporar significativos adelantos tecnológicos, los usuarios pueden no reconocer las ventajas tecnológicas del nuevo producto o proceso, por estar acostumbradas al anterior. La innovación aplicada incluye el uso de tecnologías probadas para dar lugar a productos novedosos desde la mirada del consumidor, como la transferencia de un producto en un área de mercado a otro, donde se observen ventajas de precio u otros beneficios sustanciales sobre las alternativas del mercado. E

desde esta teoría donde se extraen los elementos de recursos tecnológicos abundantes y accesibles, de esfuerzo en investigación y desarrollo y de sistemas computacionales.

En relación con el tipo de competencias asociadas a la tecnología que el personal puede poseer, podemos mencionar las siguientes. Las competencias nucleares son habilidades únicas que una compañía adquiere por parte de sus dirigentes o desarrolla y que no pueden ser fácilmente replicadas por competidores. Las competencias nucleares son las que entregan a una empresa una o más ventajas competitivas, para la producción y donación de valor a sus usuarios en un terreno seleccionado. También se las suele denominar competencias distintivas. El concepto fue introducido en la teoría por Prahalad y Hamel (1990). Puede ser definida como una combinación armónica de recursos múltiples y competencias que distinguen a una empresa en el mercado. Las competencias nucleares involucran al aprendizaje colectivo de una organización, particularmente cómo coordinar diferentes capacidades e integrar diferentes tecnologías. Dichas competencias nucleares crean ventajas competitivas sostenibles para una empresa y ayudan a que se diversifique en una variedad de mercados relacionados. Las competencias nucleares contribuyen también a que una compañía mejore los productos o servicios que ofrece.

3.4 El impacto de la transformación digital en la gestión de los recursos humanos.

Según Alami et al (2016), a través del uso de las tecnologías de la información, recursos humanos ha aumentado de forma significativa la eficiencia en la gestión de actividades y procesos, en conjunto con el aumento de la velocidad de trabajo y la reducción de costos aparejada. La tecnología de la información ha creado un sistema de comunicación eficiente, una mejor gestión del talento, más datos para fortalecer el compromiso de los empleados y el desarrollo de los empleados, se emplea tecnología para la capacitación y el aprendizaje. El rol tradicional de la gestión de recursos humanos se sostenía en información de soporte sobre las actividades del personal, entre ellas la recolección de información sobre el personal, el monitoreo del desempeño individual y la implementación de políticas organizacionales. Estas tareas son facilitadas a partir del cúmulo de información que generan los medios tecnológicos. Como sugieren Bahitarevic-Siber (2001) la tecnología y la gestión de los recursos humanos pueden ir de la mano de la reorganización de departamentos dentro de la

organización como parte de un proceso de implementar grandes cambios en la estructura organizacional que muchas veces incluyen reducir la cantidad de niveles de gerencia y cambiar los componentes organizacionales a través de relocalizar y externalizar algunas actividades o funciones o reduciendo la cantidad de empleados.

La tecnología de la información implica un sistema de creación y recolección de la información novedoso para muchas organizaciones. Las TIC hace que sea más flexible acceder a información, reunida desde diferentes ubicaciones, volviendo las aplicaciones digitales más económicas, accesibles y con menor tamaño computacional. Armstrong (2002) afirma que los sistemas de información empleados por el departamento de recursos humanos pueden entregar mayor caudal de información para alinear a los gerentes, servir como conducto que conecta diferentes políticas y procesos de personal y facilitar la gestión de los empleados para cualquier organización.

En el caso puntual de los *contact centers* y *call centers*, la contribución de la tecnología a los mismos, y la forma en que la tecnología permite nuevas formas organizacionales, ha sido examinado previamente, pero pocos estudios se focalizan en la evolución tecnológica dentro de los *call centers*. Los avances tecnológicos empujan a este tipo de organizaciones a cambiar. Por ejemplo, aplicaciones de software que ejecutan tareas automáticas a través de scripts, como chatbots de inteligencia artificial, parecen estar amenazando con reemplazar a los humanos. Los *chatbots* son capaces de resolver tareas y de entregar asistencia a partir de acceder a información de una forma rápida y eficiente para optimizar el servicio (Thompson, 2019). Los *call center*, como segmentos fundamentales de la experiencia al consumidor, emplean tecnología para estandarizar, canalizar y uniformar servicios a través de múltiples canales de contacto, y poder operar en colas de llamadas únicas o colas de múltiples llamadas. La tendencia de interés para registrar en los últimos años es el crecimiento de los *call centers* para brindar servicios más allá de la telefonía (Cook et al, 2007).

Hannif, Cox y Almeida (2017) reconocen que el ciclo de negocios de muchas organizaciones se mueve alrededor del *call center* como un vínculo fundamental entre el cliente y el producto o servicio ofrecido. Por supuesto, la relación entre la información y la comunicación y la calidad de vida laboral de los empleados está a la cabeza en el impulso del desempeño laboral (Hannif et al, 2017).

3.4.1 Distribuidores automáticos de llamadas

En el sub-terreno de los distribuidores automáticos de llamadas (DTL⁷), los esfuerzos y el avance tecnológico apunta a sistemas, métodos y medios informáticos a través de computadora que tengan mayor capacidad para identificar y desplegar los datos de la llamada. Para entender los avances que se vienen para este aspecto, es interesante repasar en qué consiste este dispositivo. Los distribuidores automáticos de llamadas se usan en los sistemas de telefonía, especialmente en los call centres, para transferir llamadas de los usuarios a los agentes. Cuando se recibe una llamada, el DTL determina el agente más apropiado para encargarse de la llamada y se la transfiere en concordancia. El DTL puede hacer uso de sistemas basados en reglas e información provista por el usuario que hace la llamada por ejemplo a través de un sistema IVR⁸ (respuesta automática de voz). Este tipo de sistemas intenta alcanzar la eficiencia máxima al hacer coincidir las llamadas con el conjunto de agentes más idóneos. Este tipo de decisiones de direccionamiento de las llamadas se basa en la información disponible por las áreas gerenciales y administrativas, con lo que mucho se puede hacer por mejorar esta disponibilidad y capacidad de generar información para el filtro y segmentación. Un gerente de *call center* puede gestionar y revisar llamadas a través del DTL. Éste puede interactuar con una base de datos que recibe y almacena datos de llamadas provenientes de agentes, clientes parámetros de IVR etc.

Boutcher et al (2017) proponen un sistema para que el DTL determine la ubicación geográfica del usuario que llama, derive la llamada a un agente y al mismo tiempo determine la ubicación geográfica del agente. Esta inteligencia del DTL permite generar coincidencias de localización necesarias entre el usuario y el agente (siempre que la flexibilidad del sistema determine la optimalidad de este criterio). El método consiste en mostrar las relaciones entre un cliente y el agente y mostrar este vínculo geográfico.

Esto va en la dirección de la distribución de centros y agentes y la gestión eficiente de esta dispersión. Los call centres modernos, especialmente aquellos que tienen los DTL más avanzados, permiten que los agentes se encuentren distribuidos

⁷ DTL: *Diode-transitar logic*

⁸ IVR: *Interactive Voice Response* o Respuesta Interactiva por Voz

geográficamente antes que estar contenidos en una locación central. El *call center* podría adicionalmente tener una interfaz con una pantalla de muestra que sea visible para gerentes, coordinadores y los mismos agentes donde aparezca una cantidad de información disponible. En la pantalla de supervisores puede aparecer un cúmulo aun mayor de información: *caller ID*⁹, duración actual de la llamada e información adicional así como el motivo de la llamada, el número de teléfono marcado por el usuario etc.

Chen, Chen and Zhu (2016) estudiaron el desempeño de los call centres en relación a los clientes impacientes y cómo abordarlos desde tecnología y dispositivos. El escenario frecuente es que, a la llegada de una nueva llamada, todos los agentes pueden estar ocupados con otras llamadas, incluso después del paso por el IVR. Como se comprueba en situaciones prácticas, un usuario que llama esperará en la cola una limitada cantidad de tiempo. Si puede recibir el servicio antes de que se agote su paciencia, en ese caso es transferido al agente disponible a través del DTL. En un estudio posterior, Wang (2018) estudió los call centres con IVR y pacientes impacientes. Los autores obtuvieron la expresión para la distribución estacionaria del sistema, la probabilidad de abandono y otras métricas de desempeño.

3.4.2 Respuesta interactiva de voz (IVR)

Una empresa puede usar el sistema IVR para entregar un apoyo automático a usuarios y para dirigir, en la medida en que sea necesario, las llamadas a los agentes. El sistema IVR puede presentar mensajes grabados a los usuarios que llaman para identificar posibles opciones de menú al entregar feedback vocal o digitando las opciones para que el sistema IVR realice diferentes acciones, tales como proveer opciones adicionales o conectar al usuario con un agente pertinente. Los elementos de acción pueden identificar a diferentes tipos de agentes que están vinculados a un *contact center* y a los que el usuario puede oportunamente acceder a través del menú interactivo de IVR presentado a través de un diálogo de interfaz. Los elementos de acción, por ejemplo, puede dar al usuario la opción de hablar con un agente técnico, un agente de ventas o un agente de administración. Cada uno de estos elementos de acción puede incluir información que identifica la demora esperada expresada en segundos o minutos.

⁹ *Caller ID*: Identificador de llamadas

Alguno de los elementos de acción puede permitir al usuario dejar un mensaje a uno de los agentes. La opción de dejar un mensaje para uno de los representantes puede presentarse a partir de un dato de la interfaz, por ejemplo, una demora esperada para hablar con uno de los agentes que supera un umbral.

David Andrew Mauro (2017) propuso un método para mejorar el IVR y facilitar su uso para el usuario. Los actuales sistemas de IVR sólo permiten a los usuarios interactuar con la base de datos de una empresa usando las teclas de un teléfono o mediante reconocimiento de voz. Dicho sistema IVR requiere que el usuario escuche y recuerde las instrucciones u opciones presentadas por el sistema IVR. Las instrucciones pueden ser complicadas o incluso puede haber un gran número de opciones. Su retención también depende de la habilidad de quien escucha. Por eso Mauro considera que en el futuro será más frecuente que los sistemas IVR compongan representaciones visuales de los estados del sistema IVR para mostrar al usuario a través de la pantalla de su teléfono y permitir que entonces el usuario interactúe con el IVR a través de las representaciones visuales. El uso de representaciones visuales posibilita al usuario interactuar con el IVR de forma simplificada y de una manera más expeditiva en particular porque se presenta un conjunto linear de opciones de una forma accesible o con una estructura de árbol.

3.5 Clientes 2.0

Como nombramos anteriormente uno de los cuatro campos donde se verá reflejado esta transformación será en los clientes y el modelo de negocio. En primer lugar, debemos hacer un mapeo de que es lo que espera el cliente o consumidor de esta nueva era. El cliente hoy no es el mismo de antaño, es mucho más exigente y no tiene la percepción del sector donde lo contactan, sea ventas, marketing o atención al cliente, lo que percibe es una misma cosa, lo que se denomina una marca única y si esta no se encuentra integrada va a provocar una sensación de insatisfacción y ganas de dejar de ser cliente de esa compañía.

Es en este sentido que para los clientes de esta época las empresas deben generar procedimientos y procesos en torno a la satisfacción del cliente buscando una personalización en el servicio, haciendo que cada interacción sea “única”, esta es la única forma de retenerlo. El objetivo de las organizaciones cambió ya no se enfocan en

vender bienes o servicios sino para captar al cliente se deben vender experiencias o lo que hoy se denomina *Customer Experience* o también *Customer Journey* focalizado en sensaciones, emociones-estados de ánimo, sentimientos y pensamientos racionales. Con esto se busca generar momentos “inolvidables” en los clientes con la finalidad de crear fidelidad. Cada vez más empresas se dan cuenta de que si no se adaptan a estos requerimientos impuestos por los “nuevos consumidores” se producirá un exilio de estos hacia otras compañías.

Todo esto se debe a que el cliente de hoy, el cliente 2.0 en comparación con el modelo de cliente anterior también se transformó.

El nuevo cliente se descifra en las siglas RTB (*Research, Testing and Buying*). Busca, compara y compra. Este cliente 2.0 es un cliente informado, independiente, ecológico, exigente y tecnológicamente muy avanzado sus características van a estar ligadas con los siguientes aspectos:

- Eficacia en los procesos: el cliente no quiere perder el tiempo realizando operaciones innecesarias, o gestiones con múltiples personas y/o canales. El cliente quiere que su compra sea rápida y simple.
- La gestión en tiempo real: con esto nos referimos a que este cliente del futuro decidirá cuando y donde es el momento de realizar la transacción o el contacto con la empresa. Es por eso que las compañías deberán estar a su disposición 24/7.
- Omnicanalidad: los nuevos clientes demandan un trato unificado independientemente del canal que se utiliza. A estos no les interesa por donde se comunican ellos requieren el mismo trato de manera indistinta.
- Escucha activa: esta competencia es algo que estos clientes requieren de forma esencial, a ellos les interesa la oportunidad de tener conversaciones, de conversar sobre sus compras. Tienen una necesidad de conversar y ser escuchado.
- Transparencia: al cliente del futuro le gusta conocer de donde provienen los productos que adquiere y si estos han sido creados de una manera sostenible. Es un cliente con compromiso social.
- Proceso de compra: el grado de adaptación a la tecnología es un factor fundamental, el cliente 2.0 quiere procesos de compra online, ágiles y simples.
- Gestión de la comunicación: la experiencia del cliente es el centro de atención de las empresas que se están enfocando a los nuevos clientes. Entran en escena términos como efecto WOW o *Customer Journey*.

- Indeterminación del precio: el precio del producto pasa a un segundo plano. El cliente de esta época prefiere pagar más pero tener una mejor experiencia.

Por los cambios en el perfil del cliente anteriormente mencionados las empresas también deben realizar cambios en las formas de atenderlos. Es por ello que debemos diferenciar entre servicio al cliente y experiencia del cliente (*CustomerExperience*). La primera está constituida por el conjunto de percepciones respecto a su relación con una organización y que resultan de todas sus interacciones a lo largo del ciclo de vida como cliente. Es clave determinar que la experiencia también es producto de las expectativas del propio cliente y estas se constituyen al combinar experiencias anteriores con organizaciones, productos o servicios similares. Por otro lado, el servicio al cliente es el conjunto de procesos, procedimientos y protocolos que están destinados a satisfacer las necesidades específicas del cliente (de información, orientación y solución de problemas), en un momento y bajo un estilo determinado. Aquí es donde se plantea la diferencia entre estos dos términos donde sin duda el servicio al cliente es un factor elemental y es la base, pero la experiencia es el factor determinante de diferenciación y hace que toda la empresa gire en torno a la *CustomerExperience*.

Solo aquellas empresas que comienzan realmente a desarrollar sus estrategias y toman decisiones ya sean estratégicas o tácticas pensando en el efecto que tendrán en el cliente lograrán su satisfacción y lealtad.

Mientras el Servicio al cliente es reactivo y está en el punto de contacto elegido por el cliente para atender, resolver y satisfacer sus necesidades, la *CustomerExperience* es pro activa y tiene la capacidad de predecir lo que el cliente necesita y de crear emociones y el conocido “efecto WOW” a lo largo de todas las interacciones que el cliente tiene con la marca.

Esta nueva perspectiva de negocio se ha desarrollado al punto hoy de generar una nueva concepción de las métricas con las cuales las organizaciones buscan como objetivo final la fidelidad del cliente. Es por eso que los KPIS¹⁰ utilizados para medir tanto la Experiencia del cliente como los que se utilizan para medir el servicio ofrecido al cliente son similares pero la diferenciación se hace ya que toman relevancia algunos más que otros.

Dentro de los KPIS más importantes relacionados con el servicio al cliente encontramos:

¹⁰ KPIS: *Key Performance Indicators*

- 1) Índice de satisfacción del cliente (CSAT): en esta métrica se le solicita al cliente que califiquen su satisfacción en lo relacionado con el negocio, producto o servicio. La puntuación obtenida es el promedio entre todas las respuestas brindadas por los clientes.
- 2) Índice de recomendación o NPS¹¹: en este punto se considera la posibilidad de que un cliente recomiende a la empresa/servicio a alguien más. Para obtener el resultado se deberá restar las respuestas detractoras a las promotoras y se obtendrá el NPS.
- 3) Tiempo de respuesta Inicial: la velocidad de respuesta es un determinante estable para la satisfacción del cliente. Estos esperan una experiencia de compra eficaz y fluida. Según un estudio realizado por *Salesforce* reveló que los clientes prefieren una respuesta rápida sobre una detallada pero demorada, incluso si la rápida no resolvía el problema. Es por esto que las empresas generalmente utilizan respuestas automáticas notificando a los clientes el tiempo estimativo en el que recibirán una respuesta.
- 4) Tasa de retención de clientes: este indicador se refiere a la capacidad de un negocio para mantener a un cliente que paga durante un periodo de tiempo determinado. La adquisición de nuevos clientes es más costosa que retener a los clientes ya fidelizados. Según RJmetrics, los negocios de comercio electrónico más exitosos obtienen más de la mitad de sus ingresos de los clientes que regresan, por lo tanto este KPI es esencial para estos modelos de negocio.
- 5) *SERVQUAL*: este es un KPI multidimensional que mide servicio+calidad, fue desarrollado por Valerie Zeithaml et al y todavía es considerado el método más común para medir los elementos subjetivos de la calidad de servicio. Este cuestionario se centra en la percepción que tienen los clientes en relación al servicio prestado (“cómo es”), y lo contrasta con las expectativas del mismo (“como debería ser”), las diferencias que resultan de esta comparación van a dar como resultado en qué medida las expectativas de los clientes se desvían del servicio que realmente se ofrece.
- 6) Compromiso de los empleados: este último indicador y no menos importante va a ser un elemento decisivo en la opinión de los clientes ya que si los empleados

¹¹ NPS: *Net Promoter Score*

no están satisfechos con su trabajo, eso repercutirá en el servicio y el negocio sufrirá las consecuencias.

Estos indicadores mencionados son los más destacados a la hora de evaluar como opinan los clientes del servicio ofrecido, si nos centramos en la experiencia del cliente se deberá hacer foco en las siguientes métricas: CSAT, NPS y la tasa de retención. El conjunto de estas tres métricas permitirá tener una visión general de la experiencia del cliente a la hora de contratar un servicio o comprar un producto.

Luego de haber marcado las diferencias entre servicio al cliente y experiencia de cliente, creemos importante profundizar en este primer término ya que gracias a la transformación digital, hoy más que nunca los enfoques de atención al cliente no alcanzan para satisfacer las demandas de los clientes de esta época.

Según Iglesias et al (2017) la experiencia de cliente (CX o CE) es el resultado de las percepciones de un cliente tras la interacción física, emocional, racional y/o psicológica con cualquier sector de una empresa. Esta percepción va a tener un efecto sobre los comportamientos del cliente y producirá un recuerdo que impulsa la lealtad y afectan el valor económico que genera una empresa.

Como se expresa en un artículo de *Think&Sell* (2019), las experiencias excepcionales producen que el cliente genere una fidelización con la marca. Independientemente del sector con el que el cliente interactúa, si la organización brinda una buena experiencia el mismo cliente es el que va a promover voluntariamente la marca. Esto refiere que una experiencia diseñada correctamente va a añadir valor diferencial a la marca, generando que se constituya una fuente de ventaja competitiva sostenible.

En lo vinculado a los clientes 2.0, no alcanza con satisfacer las necesidades y expectativas, sino que deben tratar de superarse. Estos clientes no se mueven solo por precios bajos, conveniencia o marcas de prestigio, sino que buscan experiencias únicas e inspiradoras.

Las modificaciones en los puntos de contacto con más influencia en el proceso de decisión de compra y el uso estratégico de las nuevas tecnologías y medios de comunicación digitales, van a brindar un rol crítico en diferenciar la marca de una organización con la de sus competidores.

La experiencia de cliente es un proceso estratégico crítico, que no debe reducirse a acciones puntuales como eventos eventuales o *merchandaising*, que si bien puede contribuir a generar cierta notoriedad y *engagement*, deben ir integradas dentro de una

estrategia consistente y coherente que incluya todos los puntos de contacto con los objetivos corporativos de la organización.

Una experiencia de cliente diferencial debe basarse en puntos clave:

- Dar un valor agregado diferenciado por clase de cliente en cada punto de contacto.
- Diseño de la experiencia adecuada para los clientes adecuados.
- Eficiencia: desarrollo de las capacidades organizativas necesarias para superar las expectativas de los clientes continuamente.

Es por este motivo que las empresas se están orientando a la Gestión de la Experiencia del Cliente o *CustomerExperience Management* (CEM). Este es el nombre que recibe la disciplina que se encarga de entender, diseñar y gestionar las interacciones con clientes para influir sobre las percepciones que estos tienen buscando incrementar su satisfacción, apoyo y lealtad.

Esta disciplina busca conocer en profundidad a los clientes actuales que tiene la organización para poder crear y entregar experiencias significativas y personalizadas. Para poder lograr esto las empresas deben de establecer una estrategia, visión y definir valores, es decir deben de implantar una cultura centrada en el cliente.

Por otro lado, la ejecución de políticas de formación, motivación y generación de rutinas para los procesos es clave para generar un involucramiento a todos los empleados en la experiencia de cliente y poder optimizar así su gestión. Las empresas deben asegurarse de que los empleados tengan el conocimiento, herramientas y autonomía necesaria para tomar el control de la experiencia del cliente.

Siguiendo con este desarrollo debemos destacar que las empresas con una cultura centrada en el cliente generalmente utilizan una herramienta denominada *CustomerJourney* (o viaje del cliente), la cual hace referencia a la experiencia que vive un cliente al relacionarse con una organización, producto, servicio o marca a lo largo del tiempo.

Esta herramienta con formato visual se vuelve muy efectiva en el momento de identificar los distintos puntos de contacto (físicos o intangibles) que el cliente va a tener con el producto o servicio ofrecido por las empresas. Estos puntos son los que determinarán las emociones y acciones que el cliente vive en su interacción a la hora de comprar un producto.

Según Vizcarro, (2018), especialista en marketing y transformación digital, el CustomerJourney históricamente tuvo en cuenta a los consumidores como una parte más a cubrir durante el proceso de venta. Lo que permitió esta herramienta es elaborar ciertas preguntas que permiten orientar a la empresa en cuales son los horizontes a los que tiene que apuntar a la hora de generar cambios dentro de su negocio.

Nombramos algunas de las preguntas típicas a la hora de mapear el proceso de venta de una organización:

- ¿Cuáles son los motivos que activan el proceso de compra?
- ¿Cuáles son los interrogantes que se generan los consumidores a la hora de adquirir o no un producto o servicio?
- ¿Cuál es la experiencia del cliente durante el proceso de compra?
- ¿Cuál es la experiencia del cliente en el post-proceso de compra?

A estos interrogantes planteados en el *CustomerJourney*, se agrega el OOBE¹², que considera otras áreas de la organización para el diseño de productos y servicios para que más allá que estos cumplan con su cometido, generen *engagement* con el cliente.

Todos estos puntos anteriormente mencionados son los que componen al *CustomerJourney*, en resumen, lo que se busca obtener a través de esta herramienta es información sobre la experiencia que tienen los clientes a la hora de adquirir el producto o servicio y generar un mapa conceptual para poder mejorar los procesos tanto de atención, como de venta.

3.6 Nuevos modelos de negocio

En este contexto la disrupción de la oferta de bienes y servicios viene motivada por diferentes elementos. Uno de los principales es la entrada de nuevos competidores cuya propuesta de valor se basa fundamentalmente en un elemento tecnológico, lo que tiene una influencia determinante en el modelo de negocio y los elementos asociados (capacidad elevada de crecimiento, costos bajos y coste marginal decreciente, fuertemente apalancado en la tecnología móvil, el análisis de datos, las tecnologías *cloud* y *ciber* seguridad)

En primer lugar, debemos acotar lo que es un modelo de negocio, según J Ricart es “la lógica de la empresa, la forma en que esta crea y captura valor para sus

¹² OOBE: *OutOfthe Box Experience*, experiencia fuera de la caja

stakeholders”, es decir que es en lo que se va a basar la organización para ganar dinero. Este modelo debe ir adaptándose con el tiempo para que la empresa subsista ya que con los avances tecnológicos las demandas de los nuevos clientes no son las mismas. En este punto es donde se genera conflicto decisivo, ya que si la organización no se adapta desaparece. Aquí podemos encontrar casos de “fracaso” como por ejemplo el de la empresa Kodak, que aunque habiéndose adaptado al avance tecnológico de las cámaras digitales no fue lo suficiente rápida para adaptar completamente su modelo de negocio, el caso de Blockbuster, que obviamente no logro transformarse digitalmente y fue consumido por plataformas como Netflix, o el caso de Nokia que no logro adaptar el sistema operativo de sus celulares y perdió una gran parte del mercado frente a Android. Por otro lado, el caso de “éxito” para nombrar es el de Zara, que surge en el año 1970, una época caracterizada por ser de claro declive para la industria textil española, que se vio afectada por la fabricación en países de bajo coste. Allí es donde la empresa logra adaptarse al nuevo modelo y siendo visionaria se da cuenta que abasteciendo más rápidamente la demanda de la mujer se lograba contrarrestar los costes de producciones.

A lo que venimos desarrollando, debemos agregar como factor esencial dentro de la transformación digital, a la entrada de nuevos competidores, que en ocasiones sustituyen el servicio o producto ofrecido por un servicio totalmente digital o híbrido, lo que genera menor costo y precio, remplazando rápidamente al servicio tradicional.

En relación a este nuevo modelo de negocio, el WEF ¹³ sintetiza la forma de consumir de los clientes en tres elementos:

1. Toma un mayor protagonismo la experiencia del cliente: la experiencia de compra toma un mayor valor, de forma que cualquier persona, empresa o institución elije un producto o servicio no solo por su calidad y precio sino por la experiencia que vive durante el proceso de adquisición del mismo, por ejemplo: plazos de entrega o calidad del servicio post- venta.
2. Hiperpersonalización de la oferta: los clientes de esta nueva era digital tienen mayores expectativas sobre la adaptación del producto a sus necesidades. La tecnología digital posibilita cumplir con estas expectativas sin generar un incremento de costos.

¹³ WEF: *WorldEconomicForum*

3. Acceso frente a la propiedad: el concepto de acceso se impone frente al de propiedad. Los clientes de esta época van en busca del acceso bajo demanda, optimizando de esta forma a su consumo.

Una palanca fundamental para la transformación de los modelos de negocios en esta revolución digital, es la de ciencia de datos (o *Data Science*), que se basa en el uso combinado de técnicas de aprendizaje automático, matemáticas, inteligencia artificial, estadística, bases de datos y optimización de procesos.

Hay diferentes factores, que tienen su origen principalmente en la tecnología, que impulsan la utilización de estas técnicas de *Data Science* en un conjunto amplio de sectores. Se pueden agrupar en cuatro ejes:

1. El incremento sin precedentes del volumen y tipos de datos disponibles.
2. La conectividad y el acceso a los datos.
3. La mejora de los algoritmos utilizados.
4. El aumento de la capacidad computacional de los sistemas.

Todos estos factores, generan un cambio de paradigma a la hora de entender el modelo de negocio que plantean las empresas que surgen en esta era tecnológica. Ejemplo de esto es el de *Amazon*, donde la experiencia del cliente en el proceso de compra se enriquece con una selección personalizada de productos relacionados, y la oferta de valor del cliente incluye el producto y cierta personalización en los plazos y mecanismos de entrega, todo esto es gracias a la cantidad de datos que se puede recabar y analizar del cliente.

El producto es el mismo, pero el modelo de negocio es radicalmente distinto. Aquí también es donde entran en escena nuevas empresas como *Spotify*, *UBER*, *AirBnB*, *Amazon* que rompen con los paradigmas y viejos modelos de negocio empoderándose sobre el resto gracias a las nuevas tecnologías y a la forma innovadora de ver el negocio.

Debemos destacar que el propio mercado de trabajo se ve también impactado, con una creciente demanda de perfiles tecnológicos y cuantitativos. Esto repercute también en la gestión de los recursos humanos, generándose una mayor flexibilidad y fragmentación del trabajo, así como cambios en la medición del desempeño, las estrategias de contratación o las necesidades de formación. Esto igualmente lo analizaremos en capítulos posteriores, donde profundizaremos en cómo esta transformación digital impacta la industria del *contact center*.

Por último, debemos diferenciar dos modelos puntuales de negocio que hoy en día se ven modificados como producto de la transformación digital.

En primer lugar, encontramos la transacción entre cliente y negocio denominada B2C¹⁴. Este, no es un fenómeno nuevo, pero si ha tomado un nuevo significado en la actualidad donde gran parte de las transacciones comerciales son virtuales. El modelo de negocio B2C se refiere a las estrategias que desarrollan las empresas para llegar directamente al cliente o usuario final. En la actualidad, por lo cambios anteriormente mencionados que se vienen presentando en el mercado: nuevas generaciones, tecnologías y medios de comunicaciones que influyen en los clientes, las empresas buscan adaptarse a estos desarrollando nuevas estrategias para lograr generar relaciones más directas con los clientes. Un ejemplo de esto lo encontramos en empresas como Mercadolibre o Amazon que han logrado transportar este negocio que antes era solo físico y establecerlo de manera virtual de forma que se complementen.

En segundo lugar, tenemos el modelo B2B (*Business to Business* o Negocio a Negocio). Este modelo se caracteriza por ser totalmente virtual donde las transacciones comerciales electrónicas desplazaron a un segundo plano los modelos convencionales en la realización de los negocios. Este modelo implica una gama de acciones que se dan en el interior de las organizaciones como son las compras, la administración de proveedores, pagos, comercialización y tareas de servicio y soporte. Las ventajas primordiales de este modelo son: reducción de costos en cada transacción, ahorro de tiempo y eficiencia en las operaciones comerciales.

3.7. Economía digital

Para comprender el impacto de la transformación digital en el cambio de modelo de negocio de las organizaciones actuales, debemos definir un término esencial: “la economía digital”. Este concepto comienza a gestarse durante el siglo XX y sobre todo a finales de siglo con los avances tecnológicos, siendo el más relevante el nacimiento de Internet. Según Ramos (2015), estos avances junto al proceso de globalización de los mercados, generaron cambios sociales muy profundos, económicos y culturales que dieron el surgimiento del término Economía Digital. Gracias a estos nuevos desarrollos, es posible establecer por primera vez una comunicación en tiempo real,

¹⁴ B2C: *Business to Client*

interactiva, masiva y barata entre dos agentes (persona-persona, persona-empresa o empresa-empresa) independientemente del país del mundo donde estén, con la única condición de disponer de un dispositivo con acceso a internet.

Anderson (2009) la definió como la economía “*longtail*”, un concepto que plantea que los clientes online no concentran sus compras en unas pocas referencias del catálogo, sino que las ventas son distribuidas sobre toda la totalidad del catálogo, permitiendo más ingresos de la zona de la curva de demanda donde no existen las superventas. Esto se va a ver ejemplificado en empresas de la industria del cine o la música donde deben adaptarse al encontrarse con modelos de negocio como los que plantea *Netflix* o *Spotify*. Para resumir, en la economía digital el coste de fabricar la primera unidad puede ser mucho más alto que en la economía tradicional, pero el coste de duplicar, almacenar, transportar o reproducir cada nueva unidad es prácticamente nulo.

Es posible exponer diferentes causas que impulsaron a que la economía digital sea considerada un punto fundamental en el desarrollo estratégico de las empresas. Pueden mencionarse: el desarrollo constante de internet y sus tecnologías inherentes; el aumento de comercio electrónico entre empresas; la distribución digital de bienes y servicios; y la proyección en la venta de bienes y servicios tangibles.

En tal contexto es resulta sensible estimar cuáles son las consecuencias que la economía digital tiene en la sociedad. Producto de este planteo las grandes empresas han aumentado exponencialmente su comercio electrónico y las pequeñas empresas comienzan a considerar este tipo de comercio cada vez más. Pero este tipo de economía no solo implica vender servicios o productos en internet, también incluye todo lo relacionado a marketing, publicidad y promoción a través de las distintas plataformas como son las redes sociales.

Para hablar de economía digital debemos considerar que no ha impactado de la misma manera a los diferentes rangos etarios.

Primero analizando a los menores de edad, estos cada vez tienen acceso desde más pequeños a los aparatos electrónicos y esto les permite tener más oportunidades al disponer de forma temprana de estas herramientas. Hay que realizar una aclaración que esto también conlleva una gran responsabilidad, ya que, aunque puede servirles para potenciar su conocimiento y facilitarles la realización de sus tareas o recreación en su

tiempo libre, también puede ser perjudicial si no es controlado de la forma correcta y podría en casos extremos llevar a una adicción.

En segundo lugar, en la franja de los adultos jóvenes (menores de 35 años), también la economía digital está a su completa disposición y en el día a día. Este segmento está acostumbrado a tener pleno acceso a las nuevas tecnologías, pero como sucede en la franja anterior también puede ser perjudicial su sobreutilización, ya que no solo tienen el tiempo para utilizarlas, sino que no tienen ni a nadie que los controle y disponen de los recursos para adquirirlos. Este segmento igualmente son los que actualmente explotan en mayor medida los beneficios de la economía digital, ya que no solo la utilizan para recreación sino también para la generación de nuevos negocios.

En tercer lugar, en la franja comprendida entre los 35 y 60, surgen algunas controversias y dudas sobre los beneficios de la economía digital. Si bien se interesan y saben que estas nuevas tecnologías pueden aportar comodidades y facilidades en la vida cotidiana no están muy seguros a la hora de analizar sus pros y sus contras. Esto se genera como consecuencia de no estar familiarizados con las tecnologías desde el principio, por lo que el proceso de aprendizaje les resulta más costoso al implicarles un mayor esfuerzo por cambiar la forma que tienen de ver el mundo. No han nacido con la tecnología en sus manos y a muchos les ha costado familiarizarse con ellas, es por esto que suelen quedarse con las opciones más básicas y muchas veces no logran integrarlas al 100% a su día a día ya que tienen cierta resistencia a las mismas.

En cuarto y último lugar tenemos la franja de los mayores de 60 años, donde la utilización de las nuevas tecnologías es todo un reto. Es por este motivo que las TICS representan algo desconocido lo cual no les genera demasiada confianza, prefiriendo el trato personal antes que el intercambio digital y esto va desde las relaciones personales hasta la compra o comercialización de un producto. Igualmente, este grupo etario se ve cada vez más involucrado y se ve obligado a interiorizarse en las nuevas tecnologías ya que sus hijos o nietos “exigen” que se comiencen a actualizar.

En términos de actividades tanto económicas como sociales y culturales, se puede comprender a la económica digital como la integración y utilización generalizada de las infraestructuras TIC para cambiar los modelos de negocios que ya existen, de manera que sean efectivos al momento de optimizar los recursos. De esta forma es posible conseguir un mayor beneficio, si se incrementa la productividad y la competitividad del negocio.

Como causa de este tipo de economía, surgen nuevos modelos de negocio los cuales son llamados *e-business*. Algunos ejemplos relevantes son:

- Comercio: este tipo de negocio ha generado cambios en su perspectiva desde la aparición de la economía digital. Muchas empresas ofrecen servicios para comprar a través de internet sin necesidad de que el cliente tenga que moverse de su casa. Incluso muchas organizaciones colaboran generando un ecosistema para ofrecer también un servicio de envío a domicilio como por ejemplo Rappi, Pedidos Ya, Glovo.
- Turismo: anteriormente las agencias de viaje tenían un papel fundamental intermediando entre el cliente y los diferentes servicios que buscaban para sus viajes (alojamiento, excursiones, empresas de transporte, etc). Este era el modelo de negocio *businesstobusiness* (B2B) y con el desarrollo de la economía digital, el modelo se transformó en *bussinesstoclient*, ya que cualquier persona puede a través de internet ponerse en contacto directo con los hoteles para reservar, o comprar su propio pasaje desde su casa.
- Bancos: este servicio tradicional para pagar cuentas o realizar transacciones, también tuvo que adaptarse y desarrollar nuevos sistemas de cobro y de pago de forma electrónica. Estos utilizan el procesamiento de datos (Big Data) para analizar y comprender patrones de comportamiento de sus clientes o de sus inversiones.
- Medios de información: estos han tenido que evolucionar de la forma tradicional en papel a la forma digital para no quedarse atrás frente a la competencia que supone la TV y los ordenadores. Prácticamente todas los diarios y radios tienen su propia página web desde la que dan cobertura y siguen informando en tiempo real. En los últimos años internet le ha ganado terreno a la televisión ofreciendo contenido *ondemand* y de forma gratuita.
- Economía de colaboración: se generaron nuevos modelos de negocio que permiten a los usuarios o clientes agruparse y colaborar a la hora de buscar un producto o servicio. Este es el caso de Uber, Airbnb que permiten por ejemplo compartir una vivienda o compartir un medio de transporte privado.
- E-learning: La educación a distancia, aunque no es un negocio en sí, es una importante contribución promovida por la economía digital. La educación electrónica permite el aprendizaje a distancia en forma virtual a través de canales

electrónicos utilizando aplicaciones digitales y herramientas tecnológicas como soporte.

- Redes Sociales: gracias a estas aplicaciones se acortaron las distancias comunicacionales entre las personas. No solo son utilizadas por las personas, sino que también las empresas las utilizan para generar acercamiento a sus clientes futuros y actuales.

Para concluir consideramos que el avance de la economía digital es imparable, y esto se ve reflejado en lo que explicitamos anteriormente. Desde el ámbito empresarial, hasta el social el avance tecnológico es algo que abarca transversalmente a todo el mundo actual y es por eso que debe ser considerado como un punto fundamental para todas las generaciones. Estas nacen en un mundo digitalizado, donde el acceso a la información, la automatización de procesos y la conexión vía internet no es una novedad, sino la base de su sociedad. Es por estos motivos que creemos que las organizaciones actuales y futuras deben considerar esto en la planificación y su estrategia de gestión, sino estarán destinadas al fracaso.

3.8. Las nuevas tecnologías en la era digital

Como ya venimos remarcando, la era digital es la consecuencia del avance de las nuevas tecnologías. De la mano de esto, vino la evolución de las comunicaciones. El fácil acceso a ellas a un bajo costo, su alta capacidad de conexión y sumado a esto, el avanzado desarrollo de *hardware* (procesadores y unidades de almacenamiento), permitieron la proliferación de todo tipo de aplicaciones, a las que todas las personas independientemente de su ubicación, edad o sector social pueden acceder a través de su celular.

Las empresas y emprendedores al ver esta posibilidad originada por el advenimiento de la era digital, aprovecharon para poder acercar sus productos y servicios a mayor cantidad de personas a un costo cada vez menor. Esto también implica que las empresas deben prepararse y aprender a utilizar estas nuevas tecnologías, para poder aprovechar esta posibilidad de generar nuevos negocios en el mundo digital y diferenciarse de las demás empresas.

Por todo esto mencionado anteriormente se da el surgimiento de nuevas compañías que dan soporte y proponen nuevas oportunidades de negocios ofreciendo servicios de pago por uso, tanto para almacenamiento de datos, como también procesamiento,

software y mantenimiento, etc. Estas son las nuevas compañías IT como las *fintech* o en determinada oferta de servicios como *Amazon Web Services*, que permiten acceso a servicios que serían muy costosos si tuvieran que ser desarrollados o almacenados en la propia empresa.

Con esto damos el puntapié para comenzar a desarrollar cuales son las oportunidades que las nuevas compañías van aprovechar gracias a la hiperconectividad generada por el advenimiento de las nuevas tecnologías.

Como explica Reig Hernández (2013): “La hiperconectividad generada por la aparición de internet cambio las vidas de las personas permitiéndole a todas ellas acceder de forma inmediata a la información. Esto es un impacto directo en: hábito de consumo de las personas, en las tendencias, en cómo se propaga la información, en los nuevos canales de comunicación bidireccionales con los clientes, quienes son cada vez más exigentes y que quieren más información en un creciente número de formatos distintos. Si es audiovisual, mejor. Quieren respuestas inmediatas, directas y personales.”

En consecuencia, a esta hiperconectividad surgen dos nuevas formas de aplicar las nuevas tecnologías las cuales debemos definir:

- **Omnicanalidad:** Como ya definimos anteriormente, la omnicanalidad no solo va a generar un impacto en la forma de relacionamiento con los clientes, sino que esto también va a impactar directamente en las nuevas tecnologías. El crecimiento de las herramientas tecnológicas, está habilitando un incremento sin precedentes de las interacciones entre las empresas y sus clientes, entre clientes entre sí, y también entre empresas y empresas. Esta apertura y evolución de los canales de comunicación y servicios a través de nuevos medios digitales (dispositivos de autoservicio, aplicaciones móviles y web, entre otros) permite que los clientes puedan tener relacionamiento con actores variados, de diversos sectores de actividad y países. Esto genera directamente un aumento en sus expectativas respecto a los servicios que brindan las empresas.
- **IoT:** según Wikipedia, el internet de las cosas (en inglés, *Internet of Things*, abreviado IoT), es un concepto que se refiere a una interconexión digital de objetos cotidianos con internet. Es, en pocas palabras, la conexión de internet más con objetos que con personas.

Para poder lograr una más amplia comprensión de las nuevas tecnologías, haremos una breve descripción de las más relevantes a la hora de pensar la transformación digital en una empresa.

3.9 Cloud business, DevOps, Fintech, Blockchain

En primer lugar, definimos *Cloud business* como la disponibilidad a pedido de los recursos informáticos a través de internet. Entre ellos encontramos el almacenamiento de información y el procesamiento de datos. Estos servicios son ofrecidos por grandes empresas que cuentan con la infraestructura tecnológica y son puestos al servicio de otras empresas que no tienen esta misma infraestructura, cobrándoles por su uso.

En lo que refiere a “*DevOps*”, es un acrónimo en inglés de *Development* (desarrollo) y *Operations* (operaciones), que se plantea una metodología de desarrollo de software que se focaliza en la comunicación, colaboración e integración entre desarrolladores de software y profesionales de sistemas en las tecnologías de la información (IT). Con esta colaboración se pretende reducir el tiempo desde que se desarrolla una nueva petición hasta que se pone en producción para los usuarios, permitiendo lograr también una mejor calidad.

Seguimos con el término *Fintech*, este se define como el desarrollo de servicios financieros basados en innovación tecnológica: “*financial*” + “*technology*”. Son prácticas financieras que tienen una extrema dependencia con la tecnología. Los servicios que se ofrecen son: banca online, pagos y transacciones, desarrollo de sistemas de seguridad financiera, monederos digitales, etc.

Por último, el término *Blockchain* remite a

La cadena de bloques, más conocida por el término en inglés blockchain, es un registro único, consensado y distribuido en varios nodos de una red. En el caso de las criptomonedas, podemos pensarlo como el libro contable donde se registra cada una de las transacciones (Pastorino, 2018: 1)

Esta cadena de bloques permite la gestión segura e inviolable de transacciones financieras o de datos, de forma totalmente confiable y sin que sea necesaria la presencia de una entidad “intermediaria” como por ejemplo un banco.

3.10 Big Data, inteligencia artificial y RPA

Estos tres desarrollos están interrelacionados entre sí ya que, las técnicas de inteligencia artificial donde se apoyan las tecnologías cognitivas están soportados por un gran volumen de información (*Big Data*).

Primero definimos a la *Big Data*, como el tratamiento y gestión de grandes volúmenes de información, provenientes de fuentes diversas que permiten obtener información valiosa para la toma de decisiones corporativas. Los resultados generalmente le permiten a las empresas obtener mejoras económicas cuantificables, es por este motivo que cada vez más vemos la utilización de la *Big Data* en las empresas.

En segundo lugar, el concepto de inteligencia artificial (IA), refiere a la combinación de algoritmos con el fin de crear máquinas que presenten idénticas capacidades que el ser humano. Los tipos de IA definidos por Stuart Russell y Peter Norvig (2002) son:

- Sistemas que tienen capacidad cognitiva como ser humanos: automatizan acciones como la toma de decisiones, la resolución de problemas y el aprendizaje. Un ejemplo son las redes neuronales artificiales.
- Sistemas que actúan “humanamente”: aquí se trata de computadoras que ejecutan labores de manera similar a como lo realizan las personas. Un ejemplo son los robots.
- Sistemas que tienen raciocinio: pretenden emular el pensamiento lógico racional de los humanos. En esta área se estudia cómo hacer para que las máquinas puedan percibir, razonar y actuar en consecuencia. Los sistemas expertos forman parte de esta clase.
- Sistemas que actúan de forma racional: en términos ideales, son aquellos que quieren emular de forma racional las acciones humanas, como los agentes inteligentes.

Los avances en IA ya están impulsando el uso del big data debido a su habilidad para procesar inmensas cantidades de datos y proporcionar ventajas comunicacionales, comerciales y empresariales que la han llevado a posicionarse como la tecnología esencial de las próximas décadas.

Dentro de la IA, debemos destacar una rama que es de suma importancia y en la cual se están generando importantes desarrollos. Esta rama es: *machine learning*, donde su objetivo está centrado en el desarrollo de técnicas que le permitan a las computadoras aprender tal como lo hacemos los humanos.

Por último, el término RPA refiere a la automatización de procesos mediante robots (*RoboticProcessAutomation* en inglés). Es importante destacar la diferencia con la inteligencia artificial, ya que RPA no siempre incluye IA, sino que se apoya en esta en algunas ocasiones. La mayoría de las aplicaciones de RPA en la actualidad automatizan tareas sencillas pero repetitivas y basadas en reglas, como, por ejemplo: completar formularios, procesar facturas, pasar datos de un sistema a otro.

Luego de haber definido los términos más importantes en cuanto de a nuevas tecnologías que hoy aparecen en esta transformación digital en las empresas, analizaremos en el capítulo V cuales son las que se involucran en el cambio de modelo de los *call centers*.

Capítulo IV. Recursos Humanos: El liderazgo digital y el nuevo rol del profesional de RRHH

Como último punto que analizaremos y no por eso menos importante, es el impacto de la transformación digital en las personas. Más allá de que las empresas puedan adquirir toda la tecnología del mercado, si los colaboradores que trabajan en la organización no quieren, no saben o no pueden embarcarse en el desafío de la transformación digital, este cambio no será posible de implementar. Es por esto que, para entender cuál es el impacto de esta transformación digital en los colaboradores de una organización debemos analizar varios factores. En primer lugar, cuáles son los cambios con respecto al liderazgo, es decir cuáles son las cualidades o características que debe tener un líder en la era de la transformación digital.

4.1 Del líder tradicional al líder digital

En primer lugar, será necesario replantear el paradigma de liderazgo tradicional de la organización y centrarnos en cuales son los elementos que debe tener un liderazgo digital. Es necesario que estos líderes comprendan las tendencias, que puedan definir una visión digital y a su vez, desarrollar una estrategia. De esta manera, lo importante será que estos contagien el entusiasmo por esta transformación digital y sean embajadores de este proceso de cambio. Es sumamente importante que los líderes de las organizaciones se ocupen de explicarles a las personas hacia dónde va la compañía con respecto a la tecnología y a la transformación digital y como esperan que la gente se prepare para eso. Esto lo harán comunicando concretamente cuanto tiempo tienen que capacitarse, porque canales, con qué recursos orientándolos en cómo hacer para aprender más rápido siguiendo los flujos de conocimiento.

Manpower Group (2018) define al liderazgo digital de la siguiente manera: “transformar la organización digitalmente, con mentalidad analítica y con líderes conectados dedicados a crear la cultura y la capacidad necesaria dentro de la compañía para generar oportunidades e impulsar con éxito la Transformación digital”

En base a esto, los líderes digitales son aquellos que comprenden como la tecnología está cambiando y como va a cambiar los negocios y a la sociedad. Estos deberán poder traducir esas tendencias e impactos en una visión y en una estrategia para su compañía.

A su vez, deberán tener la capacidad de liderar a los equipos digitales y logren los objetivos que se hayan planteado.

Según Lorena Díaz Quijano (2018), hay tres niveles de importancia que deben tener los líderes digitales:

Primer nivel

- Mentalidad enfocada en la experimentación
- Actitud hacia la toma de riesgos
- Capacidad para cambiar el modelo de negocio

Segundo nivel

- No tener problemas ante la posibilidad de exponerse
- Ser desafiados a la hora de presentar nuevas ideas o innovaciones
- Tener confianza para tomar el liderazgo
- Deseo incasable de superarse
- Mucha inteligencia emocional

Tercer nivel

- Los líderes deben practicar y fomentar la resiliencia

Siguiendo con este desarrollo Manpower Group (2018), postula que los atributos de liderazgo tradicionales no tienen que subestimarse. En este sentido, reemplazar de las organizaciones a los líderes tradicionales por líderes pertenecientes a la generación millennial que están tecnológicamente más preparados, no es la solución. Los retos que existen en la actualidad siendo tan cambiantes, necesitan que el liderazgo durante el proceso de transformación digital requiera de la formación de los líderes tradicionales por tener más experiencia en la ejecución de procesos de las empresas. Con esto se quiere dejar claro que, para transformar rápidamente las organizaciones, es necesario fomentar en los líderes actuales el desarrollo de competencias claves y capacidades que se pueden aprender, mientras se forman como líderes de nueva generación. Según Manpower (2018), las cualidades inherentes adecuadas para un líder deben ser varias. Se debe tener adaptabilidad, en el sentido de sentir seguridad frente a la ambigüedad, la complejidad y la incertidumbre. También deben ser capaces de tener impulso, entendido como poseer pasión, anhelo y la energía necesaria para desarrollar los proyectos. Se debe tener además perseverancia y resiliencia ante las situaciones adversas. La capacidad de ser curioso y astuto, siempre con ganas de aprender también

es un aspecto relevante. Y por último deben ser capaces de poseer capacidad de aprendizaje, ya que los líderes necesitan convertirse en ejemplo para los demás.

Es así que los líderes digitales necesitan contar con la base sólida que proporcionan las competencias del liderazgo tradicional, en pos de liderar a las nuevas generaciones. Pero a la vez, siguiendo con el artículo de Manpower (2018), estos deberán desarrollar y ampliar otras capacidades tales como:

- Poder liberar talento, en el sentido de potenciar el rendimiento corporativo, atrayendo profesionales dentro y fuera de la organización. En este rasgo es importante también poder crear una cultura empresarial que incentive el desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Atreverse a liderar, entendiendo esto como ser capaz de estimular y acompañar el cambio en contextos de cambios corporativos demandados pero ante los cuales los procesos no siempre son del todo óptimos.

Basándonos en lo anteriormente mencionado y siguiendo con el desarrollo del liderazgo digital, podemos decir que las organizaciones necesitan colaboradores que puedan liderar equipos y asociarse con los ecosistemas más amplios. Estos nuevos líderes digitales tendrán el desafío de entender cómo construir y dirigir equipos; mantener a estos conectados y comprometidos y a su vez fomentar una cultura de la innovación, del aprendizaje y de la mejora continua.

Según DeloitteUniversityPress (2017), los líderes digitales tienen que ser hábiles para pensar, actuar y reaccionar de una forma distinta en pos de que sus organizaciones puedan lograr sus metas dentro de un mundo digital. Ante esto, deben considerarse una serie de capacidades que debe tener un líder en la era digital, tales como la Transformación Cognitiva y la posibilidad de pensar de forma divergentemente nuevas maneras de hacer las cosas. La Transformación Conductual (Actuar diferente), en pos de lograr una adaptación a un constante cambio de poder e influencia. Y la Transformación Emocional (Reaccionar diferente), en el sentido de tener la confianza necesaria para tomar el liderazgo y dirigir el proceso de cambio, en entornos de riesgo y fluctuación constante.

Otro importante desafío al que estos líderes digitales deberán enfrentarse son los cambios demográficos. En este punto se verán cuestionados por la generación de *Millennials*, que demandan ser desarrollados a lo largo de su vida laboral a través de nuevas oportunidades de crecimiento, tutorías y desafíos nuevos. Sin embargo, muchas organizaciones en la actualidad tienen el foco de liderazgo en las posiciones más

importantes de la cúpula gerencial y esto genera que a los *Millennial* se le impida obtener un mayor aprendizaje en el trabajo y tampoco puedan obtener el desarrollo que necesitan.

Según Deloitte UniversityPress (2017), más del 44% de la actual generación de millennials que se encuentran trabajando en el mercado, están hoy en posiciones de liderazgo, pero casi la totalidad de ellos opina que están recibiendo poco o ningún desarrollo en sus puestos. En este sentido y con la finalidad de abordar todas las necesidades de desarrollo que plantean los líderes digitales, las empresas están completando sus programas formales de liderazgo con programas experienciales que incluyen: asignaciones de desarrollo, experiencias externas, proyectos desafiantes y el acercamiento a líderes internos y externos.

Siguiendo a Derler (2016), el porcentaje de empresas con este tipo de programas orientados a cumplir las expectativas de los líderes *millennials*, han aumentado de un 45% en 2017 a un 64% en 2017, dejando entrever para donde se están volcando actualmente las empresas, en lo referente al desarrollo de sus colaboradores. En relación a esto, el autor destaca la efectividad de los programas experienciales, poniendo en contraparte las capacitaciones formales, que según su opinión son una de las inversiones menos útiles a la hora de desarrollar líderes digitales.

Por último y para dar culminación a esta temática del liderazgo digital debemos decir que las empresas presentan como necesidad crítica que sus líderes actuales desarrollen capacidades digitales y es fundamental que desde recursos humanos se ayude a comprender la importancia de involucrarse en este proceso de transformación digital, transformándose también estos en líderes digitales, ya que los clientes y los equipos internos presionarán cada vez más a las empresas para que estas se transformen digitalmente. Por este motivo es que a continuación desarrollaremos cómo impacta esta transformación digital en lo que respecta a RRHH.

4.2. La transformación digital en RRHH

Como venimos desarrollando, la transformación digital propone que las organizaciones deban adaptarse a un contexto cada vez más cambiante, inmediato e inestable que algunos definen como VICA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambigüo.

Este contexto impacta sobre las organizaciones en general, pero a la vez van exigiendo la transformación de todos los sectores que integran una organización. No es

la excepción del área de Recursos Humanos, que se ve ante la necesidad de generar cambios en su estrategia para poder responder a las exigencias que plantean tanto los clientes internos, como externos, que también se encuentran en la misma situación atravesando este proceso de cambio

Esta nueva revolución plantea retos para los profesionales de RRHH, que se dan cuenta que deben tomar un papel activo e impulsor en el proceso de transformación digital en las empresas.

Para poder liderar esta transformación y ser innovadores, Ranera (2015) plantea que, los líderes de RRHH deberán reinventarse, teniendo una actitud reactiva antes los cambios y además tendrán que aprovechar la revolución digital como ventaja competitiva. De esta manera, la autora plantea un nuevo modelo de gestión de personas que responda a las necesidades del negocio en tiempo real y con las siguientes características:

- Pasar de la operativa a la estrategia: se debe apostar por los nuevos desarrollos tecnológicos. De esta manera se agilizan los procesos y se disminuye la carga operativa, lo que permitirá a los líderes de RRHH centrarse en temas estratégicos alineados con el negocio.
- Medir: en este punto los líderes de RRHH deberán orientarse a un modelo de gestión donde medir y analizar indicadores será esencial ya que, permitirá visualizar el panorama para tomar las decisiones más acertadas sin perder de foco la estrategia corporativa. De esta manera, RRHH se servirá de las grandes cantidades de información aportada por la *BigData* a la hora de tomar una decisión y de esta manera lograr predecir el impacto de la misma.
- Atraer: para poder atraer nuevos talentos se requerirá estilos de liderazgos flexibles, relacionales, horizontales, remotos pero cercanos; nuevas formas de trabajar en red que plantean las nuevas generaciones. Los líderes de RRHH deberán replantearse los modelos de employer branding actuales y generar cambios en los mismos apoyándose en internet y las redes sociales para poder tentar a los nuevos talentos.

Siguiendo con este tema, el cambio en el modelo de gestión de personas, va a traer aparejado nuevas disrupciones a las que deberá hacerle frente el profesional de RRHH. Con esto se quiere hacer énfasis en que una organización no puede simplemente implementar la utilización de nuevas tecnologías y esperar obtener resultados positivos en el negocio, dejando de lado la manera en que impactarán estos cambios en la forma

de trabajar y en las expectativas de los colaboradores. Es aquí donde se generan las oportunidades para que los responsables de RRHH tomen un rol impulsor en ese proceso de adaptación y transformación digital. Según Deloitte (2018), este rol impulsor deberá ser necesario en tres áreas principales: la organización, el ambiente y la capacidad.

En primer lugar, un área importante es la organización en su conjunto. Donde en este contexto de cambio, se trata de garantizar que el negocio y la estrategia estén alineadas a la digitalización y al cliente 2.0. Esto significa comprender y priorizar las características que son fundamentales para que la organización pueda transformarse digitalmente y alinearse con la estrategia tecnológica así de esta manera influir en el tipo de inversión necesaria para llevar la organización hacia el futuro. Una forma clave que en la que RRHH puede influir en la organización es detectando e incorporando una visión digital. Es decir que debe orientar sus esfuerzos en redefinir su papel a un rol de potenciador del cambio, tanto para la gerencia, como para los colaboradores. De esta manera permitirá que todos los que componen la organización puedan atravesar el proceso de transformación digital.

En segundo lugar, tenemos el ambiente, donde las organizaciones se encuentran con el desafío de diseñar equipos interconectados e identificar líderes que puedan guiar con éxito en este contexto digital. Será clave en este punto contar con una fuerza de trabajo capacitada en materia digital, para que de esta manera se pueda construir sobre un ambiente de trabajo conectado, donde la organización se comprometa a ofrecer las herramientas digitales para aumentar su productividad. En este contexto, el profesional de RRHH deberá valerse de las nuevas herramientas aportadas por la tecnología y generar nuevos entornos de formación digital (e-learning, video-tutoriales o módulos de formación interactivos) que permitan formar equipos y colaboradores dispersos geográficamente.

Por último, el rol impulsor de RRHH deberá ejercerse sobre la capacidad de la organización que está atravesando la transformación digital. En este punto RRHH deberá ser un factor clave liderando el rediseño de la organización y de la fuerza de trabajo impulsando estrategias digitales. Esta migración a una organización digital requiere de análisis predictivos de cambios que pueden proporcionar información para ayudar a dirigir y evolucionar a la organización hacia el cambio digital. Esta evolución se facilitará reevaluando los cambios del mercado basados en las necesidades del talento interno y de los avances tecnológicos. Con esto queremos decir que será necesario que

los líderes de RRHH adopten nuevas estrategias, plataformas, formas de trabajar más ágiles que ayuden de manera proactiva a los colaboradores a generar los cambios necesarios hacia las nuevas tecnologías y formas de trabajo digitales y de esta manera influenciar para que la transformación digital se concrete.

4.3. El nuevo líder de RRHH digital

Los avances tecnológicos deben ser un punto importante para los líderes de RRHH y de negocio, pero específicamente, por lo mencionado en el punto anterior, el liderazgo en RRHH toma un papel crítico en esta transformación digital. Las demandas del contexto digital ponen en jaque las habilidades de los líderes de RRHH actuales, que se dan cuenta que para ser más efectivos y transformarse en líderes digitales deben cambiar su forma de pensar, hacer y reaccionar.

Según Deloitte (2018), el nuevo líder digital de RRHH para tener éxito debe desarrollar una mentalidad basada en el crecimiento empresarial, aceptando lo digital como la nueva realidad, invirtiendo en el desarrollo de talentos digitales y generando alianzas influyentes con las diferentes unidades de negocio de la organización. Esta nueva clase de líder será más efectivo si aprende a gestionar grupos con diversidad demográfica, tales como las generaciones de millennials y al talento en todas sus formas, por ejemplo: proveedores, personal temporal, etc.

Debemos agregar, que el éxito en este contexto de transformación digital demanda en los líderes de RRHH, un tipo de liderazgo más complejo del que conocemos hasta el momento. El mismo estará basado en el potencial de los líderes, más específicamente en sus cualidades personales, atributos, rasgos y destrezas. Deloitte (2018), plantea cuatro dimensiones de potencial de liderazgo que ayudan a determinar qué tan rápido un líder de RRHH puede hacer la transición a líder digital, estas son:

- Potencial Intelectual: Amplia perspectiva, pensamiento conceptual, firmeza.
- Potencial en la gestión de personas: Inteligencia emocional, flexibilidad social, consideración por otros.
- Potencial de cambio: Tomador de riesgo, experimentado, desafiante.
- Potencial motivacional: Autoconfianza, conducción, resiliente.

Estas cuatro dimensiones permitirán prever que la transformación tan necesaria, de líder a líder digital de RRHH, sea posible al corto plazo y de esta manera se logre impulsar desde RRHH la transformación digital en toda la organización. Es decir que es

plena responsabilidad de los líderes de RRHH generar esta transformación en sí mismos para luego estar preparados para acompañar a todos los colaboradores en este proceso de cambio.

El empoderamiento de estos nuevos líderes de RRHH digitales, traerá emparejado un cambio en la cultura de la organización, que deberá moverse mucho más rápido a partir de la experimentación, aprovechando la información aportada por la *bigdata*, con flexibilidad para armar y desarmar equipos por proyectos.

Internamente la organización deberá enfocarse en desarrollar al equipo interno, se deberá hacer foco en las nuevas tecnologías, pero también en las competencias blandas, sin las cuales sería imposible transitar esta transformación de forma efectiva.

Con esto queremos remarcar que, será una función clave de líderes de RRHH, rediseñar las organizaciones pensando en ofrecer oportunidades de desarrollo para los colaboradores. Oportunidades que también funcionarán como elementos fundamentales a la hora de retener talento.

4.5. La digitalización del talento

Como venimos desarrollando la transformación digital no solo se basará en una evolución en lo referente a la tecnología. Esta también impulsará una evolución en lo que respecta al mercado de trabajo donde nuevas posiciones remplazarán a las que desaparezcan por la utilización de las nuevas tecnologías y donde las personas tendrán un rol más eficiente. Puede que algunas industrias como la del *call center*, que conllevan tareas más repetitivas sean las más afectadas, pero según lo expresa PWC (2018) en 2020 el porcentaje de puestos de trabajo con riesgo a desaparecer por consecuencia de la automatización solo será del 1%. Además, la consultora arroja luz sobre otro dato, el cual predice que la lucha por el talento no estará dada por encontrar perfiles técnicos de IT, sino que estará centrada en conseguir analistas funcionales que cumplan el rol de traductores entre negocio, tecnología y análisis de información, para determinar que soluciones son realmente aplicables. Siguiendo con este tema, el ISDI (2018) plantea que el 28,72% de los procesos de selección se cubren con talento interno, mientras que el 60,64% se cubren combinando talento interno con consultores digitales externos. Con esto se quiere resaltar el papel clave que tiene el talento interno a la hora de analizar el impacto de la transformación digital en los puestos de trabajo, ya que para estos puedan ocupar las nuevas posiciones que el mercado digital exige, deberán incluir

nuevas competencias. Algunas de ellas son: conocimiento digital, trabajo en red, liderazgo en red, orientación al cliente, comunicación en red y capacidad de análisis.

Para lograr desarrollar estas competencias en el talento interno, ISDI (2018) plantea que será esencial enfocar los esfuerzos formativos a desarrollar estas competencias digitales a través de planes de formación avanzados y corresponsables, donde la empresa es la que pone los medios, pero la responsabilidad del diseño del plan de formación recae sobre el mismo colaborador, en función de sus inquietudes y necesidades de su desarrollo profesional.

Capítulo V. La evolución del *call center*

En el capítulo anterior analizamos los elementos más significativos que están involucrados en el proceso de transformación digital en una empresa referida a la prestación de servicios de *contact center*. Siguiendo con el desarrollo de este trabajo de investigación debemos comenzar a profundizar algunos aspectos claves, para entender cómo impacta esto en la industria del *contact center* (CC).

A lo largo de este apartado comenzaremos desarrollando cuales son los orígenes de los *call center*, su estructura, modelos de negocio y evolución hasta llegar a ser lo que son hoy. Luego detallaremos como el fenómeno de la transformación digital afecta a este tipo de negocio y que impacto genera esta nueva revolución en el *core* de su negocio. Por último, detallaremos cuales son las tecnologías específicas que hoy en día están siendo utilizadas a la hora de generar una mayor productividad en la industria del *contact center*.

5.1. Un breve recorrido por los orígenes de los *call centers*

El origen de los *call center* se remonta al año 1876 en EEUU donde Graham Bell, inventor del teléfono fundó la empresa *Bell Telephone*, luego llamada AT&T, que dio lugar al primer centro nacional de ventas telefónicas en la ciudad de Kansas.

Gracias a este desarrollo las empresas comenzaron a hacer uso de este nuevo invento y de esta manera muchas de ellas encontraron en este nuevo método de comunicación una excelente oportunidad y una forma innovadora de relacionarse con sus clientes.

Viendo esta oportunidad las empresas comenzaron a publicar sus números de teléfono en sus anuncios y de esta manera a recibir llamadas de sus clientes, con lo cual se da lugar a una nueva función, la del operador telefónico. Este empleado es contratado especialmente para atender el teléfono y a medida que iba creciendo el caudal de llamadas las empresas fueron incorporando un equipo dedicado a la atención telefónica.

Un antecedente relevante que podemos nombrar es el de la automotriz Ford Motors, que en los años sesenta realizó la primera campaña de ventas telefónica de la historia.

En la misma se contactaron más de veinte millones de hogares para consultarles sus intenciones de adquirir un automóvil Ford. La experiencia estadounidense es llevada a Europa donde aparecen los primeros *call center* de la mano de multinacionales

norteamericanas como AMEX, 3M, IBM, Rank Xerox y Kodak que buscaban replicar allí la experiencia que tuvieron en Estados Unidos.

Paralelamente durante los años setenta, suceden una serie de avances tecnológicos que introducen en el mundo de la telefonía la tecnología electrónica. El desarrollo de la tecnología digital va a permitir aumentar el número de líneas disponibles con un mismo cable de conexión, al mismo tiempo los primeros avances sobre fibra óptica, con una mayor capacidad que el cable coaxial como forma de conexión. En resumen, gracias a los avances tecnológicos de la época permitió que se multiplicaran las posibilidades de comunicación telefónica y a la vez se redujo el costo de cada llamada.

Años más tarde la actividad de ventas telefónicas se aceleró por la aparición de los números de cobro revertido automáticos (lo que hoy se conocen como “0800”), esto disparó en EEUU la industria que hoy conocemos como telemarketing entrante (el cliente se contacta con la empresa). Esto hizo que las empresas tengan que disponer con centros de contactos centralizados para recibir gran cantidad de llamados.

Ya en los años ochenta la actividad de telemarketing se redefine y cambia su carácter de apoyo en lo que respecta a las ventas y pasa a desarrollar políticas de ventas para la adquisición de servicios por parte de los clientes como por ejemplo tarjetas de crédito en el sector financiero.

La actividad se masifica en los años noventa y se acerca cada vez más a lo que son los actuales *call centers*. En esta época se suma a la actividad de ventas telefónicas otra tarea central que es la de afianzar y crear una relación entre el cliente y la empresa. Se genera una expansión a nivel geográfico donde empiezan a desplegarse *call centers* en Centroamérica, Sudamérica, India, Malasia, Filipinas, Sudáfrica entre otros.

En la actualidad, gracias al avance de la tecnología, más específicamente con el avance de internet, los *call center* se han transformado en centros de contacto ya que no solo gestionan a los clientes de forma telefónica, sino que se suma además chat, redes sociales, páginas web y los últimos desarrollos que explicitamos en el capítulo anterior (IA, Bots, etc). La diferencia con respecto a épocas anteriores radica en la facilidad actual para gestionar cada caso de manera integral, empleando todas las vías de comunicación anteriormente mencionadas, donde la respuesta debe ser mucho más rápida y eficaz que hace unos años.

5.2. La evolución del call center hacia el *contact center*

Según Montarcé un *call center* es un tipo de empresa “constituida por un conjunto de recursos tecnológicos, cuya principal actividad es lograr la interacción y vinculación con clientes y potenciales clientes a través de la recepción o realización de llamadas telefónicas” (Montarcé, 2014:68). De esta forma, los *call center* son el punto de contacto entre un cliente y la empresa por medio del canal telefónico. Su evolución, el *Contact Center* va a sumar al canal telefónico otras vías de comunicación como por ejemplo el correo electrónico, el chat y la comunicación multimedia por internet generando una integración de la comunicación con el cliente a través de la omnicanalidad, desarrollada en el capítulo anterior.

En primer lugar, debemos explicitar cuales son los componentes típicos que van a integrar un *call center*:

- 1) Central telefónica (*privatebranch Exchange, PBX*). Es una central de conmutación de llamadas telefónicas.
- 2) Servidor CTI (*computertelephoneintegration, CTI*). Es un *middleware* que la organización y optimización de todos los componentes *software* y *hardware* del *call center*. Este servidor define y adscribe a los agentes telefónicos al correspondiente ACD (*automatic call distribution*). Va a gestionar el envío de información a los diferentes puestos de los agentes, también almacena y estructura la información para los diferentes reportes de operación.
- 3) Servidores de base de datos. Son los lugares donde se deposita la información de los clientes.
- 4) Sistema interactivo de respuesta de voz (*interactivevoice response system, IVR*). Este Conjunto de software y hardware se encarga de la gestión de llamadas entrantes (*inbound*). consiste en un sistema telefónico que es capaz de recibir una llamada e interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples, como «sí», «no» u otras. Es un sistema automatizado de respuesta interactiva, orientado a entregar o capturar información a través del teléfono, permitiendo el acceso a servicios de información u otras operaciones. Los sistemas de IVR implementados en la red tienen capacidad para administrar grandes volúmenes de llamadas y también se usan para llamadas salientes, ya que estos sistemas son más inteligentes que muchos sistemas de marcación predictiva.

- 5) Posiciones de trabajo de los agentes. Son los puestos de trabajo donde se ubican los agentes telefónicos para realizar su trabajo de interacción con los clientes.

Donna Fluss (2005), en su libro *The real-time contact center*, va a realizar un recorrido de la evolución del *call center* hasta su transformación en *contact center*. La misma va desde las centrales telefónicas (PBX), a las que luego se agrega la distribución automática de llamadas. Posterior a esto, que ya se definiría como un *call center* rudimentario, se incorporan aplicaciones CRM (*CustomerRelationship Management*), que es un término que se refiere a estrategias, prácticas y sistemas que las empresas utilizan para analizar y gestionar las interacciones con los clientes y los datos que estas generan. En lo que va a empezar a diferenciarse un *call center* de un *contact center* es que estos últimos suman nuevos canales de contacto con el cliente, como chat, correo electrónico y web. Por último, llegamos al modelo de *contac center* que encontramos hoy en día, los cuales son denominados por Fluss (2005), como *real-time contact center* en donde predomina el concepto de omnicanalidad que definimos en el capítulo anterior. Estos centros de contacto caracterizados por una atención multicanal (voz, chat, correo electrónico, web) en donde el procesamiento de la información del cliente es analizada en tiempo real para encontrar soluciones de forma más rápida y efectiva, a su vez todo esto está apoyado en los avances tecnológicos de la época que integra todos los sistemas de la organización, para de esta manera lograr satisfacer al cliente al aprovechar las oportunidades de negocio de cada llamada.

Siguiendo con el desarrollo de la estructura de los *call centers* debemos profundizar en los servicios que brindan los mismos. De acuerdo al tipo de prestación, se pueden clasificar en:

- Inbound: el cliente se comunica con el *call center* a través de llamada telefónica, chat o correo electrónico. Entre ellos se pueden encontrar llamadas relacionadas a atención al cliente, soporte técnico (*helpdesk* o mesa de ayuda), entrega de información y toma de pedidos, entre otros.
- Outbound: en este caso el CC se comunica con el cliente a través de llamada telefónica, mail, chat o redes sociales. Generalmente a través de este servicio se realizan ventas, cobranzas, encuestas, etc. Es de este servicio se realizan ventas, cobranzas, encuestas, etc.

- *Blending* (bidireccionales): este servicio comprende tanto comunicación entrante, como saliente. Es decir que los asesores pueden realizar por ejemplo ventas y a su vez realizar atención al cliente.

Adentrándonos en el tema debemos definir cuál es la estructura organizacional y la categoría de los trabajadores. Según (Uribe-Echeverría & Morales, 2010), la estructura de un *call center* contempla una Gerencia General responsable de los coordinadores o jefes de cada uno de esos proyectos (o campañas). De este eje central de la organización se desprenden los supervisores y finalmente los agentes telefónicos encargados de los distintos servicios que ofrece ese *call center* (Ventas, Atención al cliente, soporte técnico). A continuación, desarrollaremos su estructura organizacional¹⁵:

- Niveles de gerencia (de negocios u operaciones): según Rijo et al (2012) estos son la “cumbre estratégica”. Ubicados en la parte superior de la estructura organizacional del *contact center*, son quienes coordinan todos los servicios que presta la empresa. Encargados también de entablar relaciones de negocio con los clientes y de tomar las decisiones estratégicas.
- Jefes de Campaña: están a cargo de los supervisores y deben velar por su buen desempeño, además de tener comunicación directa con la empresa cliente. Encargados de hacer seguimiento de los *KPI's* de los supervisores y de realizar cambios necesarios en las políticas de atención al cliente o en campaña de ventas.
- Analistas de calidad (QA), Analistas de información (*Reporting*) y Analistas de formación (*Training*): estos van a estar ubicados en un nivel paralelo al de los supervisores. Los analistas de QA son los encargados de analizar llamadas y puntuar cual es la calidad de la atención brindada para informar a los supervisores si se están generando un buen nivel de atención. Los analistas de información generan los reportes necesarios para tener una visión completa de los caudales de llamadas atendidos o realizados. Analizan las bases de datos para considerar generar algún cambio en las mismas. Por último, los analistas de formación son los encargados de capacitar a los nuevos y actuales empleados en relación a las políticas de atención al cliente o ventas.

¹⁵Morris, E., Ancajima, A., Chiri, C., Galindo, J., Guido, C., & Mejía, E. (2009). Obtenido de: *Servicios de contact center basados en offshore outsourcing*. Lima: Universidad ESAN.

- Supervisores: conforman la “línea media” posicionándose sobre los TeamLeaders y los Agentes, conectando los niveles gerenciales con el “núcleo operativo” (Rijo et al, 2012). Tienen como función principal la supervisión directa de personal. Sus tareas principales consisten en controlar, coordinar y evaluar permanentemente a su equipo de trabajo
- Líderes de Equipo (*TeamLeaders*): estos se ubican por debajo de los supervisores y sobre los agentes, funcionan como un apoyo para los supervisores a fin de optimizar y obtener estándares más altos de atención y/o incrementar el número de ventas. Según para la campaña (ventas-atención al cliente) que el *team leader* este asignado van a variar sus tareas desde chequear que una venta telefónica se realice correctamente hasta aclarar dudas sobre un llamado de atención al cliente o reclamo.
- Agentes o Teleoperadores: estos componen el “núcleo operativo” del *call center*, son quienes según Rijo et al (2012) “realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios”. A su vez son los intermediarios directos entre la empresa cliente (demandante de servicios) y los clientes de la misma.

5.3. Modelos de negocio de los *call center*

El siguiente aspecto en el que profundizaremos, es en los modelos de negocio en los que se diferencian los *call centers*. Según Fluss (2005), tendremos tres tipos:

- *In house*: en este tipo de modelos la empresa se gestiona el *call center* internamente para prestarle a los usuarios un servicio más completo. En este caso la compañía es la responsable de adquirir tanto al personal como la tecnología necesaria.
- *Application service provider* (ASP): un proveedor externo presta los servicios de software necesarios para la gestión del *call center*.
- Outsourcing: en este caso se terciariza el servicio completo de *call center* con una empresa externa especializada. Esta va a ser la responsable de prestar tanto el personal como la infraestructura.

En los últimos años, en lo que respecta a los *call centers*, el modelo que más se potenció fue el de *outsourcing* ya que esto les permitió a las empresas centrarse en sus

principales actividades de negocio, reducir costos y convertir los fijos en variables. Por lo tanto, la decisión estratégica de muchas empresas fue la de dejar esta actividad en manos de especialistas ya que de esta manera se aseguran ciertos estándares de atención o cantidad de ventas. En base a esto surgen dos modelos: el primero es *Business Process Outsourcing* (BPO), que refiere a la subcontratación de procesos de negocio a través de un proveedor externo especializado. Gracias a la globalización y al avance de las telecomunicaciones, esta externalización de procesos puede llevarse a países especializados a un menor costo.

El segundo modelo es *BusinessTransformer Outsourcing* (BTO), a través del cual la empresa cliente contrata a otra especializada para que se responsabilice de la transformación de un proceso de negocio con el objetivo de lograr una mayor eficacia a un coste menor. Este tipo de modelo es la forma más desarrollada de cooperación entre cliente y *outsourcer*. Siguiendo a Fernando Muñoz (2003) los beneficios de la implantación de un modelo de este tipo son:

- Una potencial reducción de costes de entre un 20% y un 50%.
- La garantía de que la empresa que brinda el servicio de *outsourcing* proporcionará continuamente un servicio eficaz y de calidad. Estas garantías se obtienen gracias a la fijación de acuerdos contractuales de nivel de servicio. Es decir que la organización en la que se terceriza el servicio se compromete a mantener y mejorar ciertos estándares de servicio.
- Mayor agilidad para la toma de decisiones, derivado de centralizar los esfuerzos, tiempo y recursos en las tareas que proveen mayor valor añadido.
- Aprendizaje de las mejores prácticas, siendo que la empresa puede aprender de la compañía subcontratada, que debería hacer una reingeniería del proceso para que éste sea realizado de la manera más eficiente.

Siguiendo con el desarrollo de los modelos de negocios en los *call centers outsourcing*, según donde esté ubicado geográficamente debemos desarrollar el modelo offshore. Este va a referirse a la tercerización de servicios a un proveedor que se encuentra en un país extranjero. Esto es posible gracias a los avances tecnológicos que venimos desarrollando en los anteriores apartados. Este modelo es el más utilizado en la actualidad ya que permite obtener los mismos o mejores resultados a un menor costo.

El *off shore outsourcing* de procesos de negocio es también denominado BPO y en la actualidad es el utilizado en las empresas de punta que proveen servicios de *call center*, es por eso que profundizaremos más en este modelo.

En función de la actividad que se terciariza se puede clasificar en diferentes categorías. Según Kalakota y Robinson (2005) son: la atención al cliente, la dirección de la cadena de suministro, los recursos humanos, la Tecnología de información, y la fabricación total o parcial de las mercancías.

También según su estructura de propiedad pueden clasificarse en: subsidiaria, en la cual si bien se posee una mayor flexibilidad que la casa central de todos modos se debe tener la misma cultura empresarial y los mismos estándares de seguridad; JointVendor, que es cuando dos empresas se unen para crear una nueva entidad que estará a cargo de las operaciones de *call centers* en el país extranjero; y vendedor externo, que se da cuando una empresa externa a la compañía brinda servicios de *call center* en el país extranjero.

Por último y siguiendo a Stare et al (2009). Los atributos en los cuales se fijan las empresas que poseen un modelo *offshore outsourcing* para determinar la ubicación del país donde desembarcarán sus actividades son los costos, la afinidad cultural y el talento de los recursos humanos.

Los *call centers* como Teleperformance son contratados justamente con este tipo de modelo anteriormente mencionado. Terciarizan con la empresa los servicios de atención al cliente, ventas o soporte técnico, a su vez Teleperformance al tener subsidiarias en diferentes países despliega su operación en estos permitiéndole de esta manera tener un mayor rédito de las operaciones. Como vimos este modelo permite a las empresas tener presencia en países donde los costos son más bajos generando de esta manera el aumento de sus márgenes de ganancias.

5.4. De la integración a la transformación

Las crecientes expectativas de los clientes y la proliferación de canales de soporte se volvieron un desafío para las empresas de *contact center*. Cuando se habla de omnicanalidad, la realidad es que desde el comportamiento del cliente y la perspectiva organizacional el servicio al cliente se volvió cada vez más caótico. Las empresas de *contact center* se enfrentaron y enfrentan hoy al desafío de poder dar soporte en

múltiples canales al mismo tiempo, ya que el cliente 2.0 demanda atención por varios canales en simultáneo.

Es aquí, donde aparecen las herramientas proporcionadas por la tecnología en las que ya hemos profundizado técnicamente en el apartado anterior y donde a continuación analizaremos su integración con los *contact center*. Estas son: Automatización Robótica de Procesos (RPA) y los chatbots. Ambas herramientas, surgen para empoderar a los agentes y de esta manera poder dar respuesta a todas las demandas de los clientes. Sin el aporte de estas dos tecnologías, el aumento de la cantidad de agentes de atención al cliente necesarios para gestionar el creciente volumen de interacciones sería insostenible para cualquier *contact center*.

Como venimos planteando, los nuevos canales de comunicación digitales generan nuevas exigencias en la conversación de los clientes con las empresas. Si comparamos con el caso de una interacción personal por medio de una aplicación de mensajería, el no recibir una respuesta inmediata genera ansiedad, lo mismo sucede cuando una persona se contacta con una organización a través de un chat o una red social. El cliente 2.0, cada vez más exigente y continuamente conectado, no entiende largos tiempos de espera para recibir la respuesta, penalizando de esta manera a la experiencia de cliente que ofrece la empresa.

Un punto fuerte donde están apuntando las empresas de *contact center* es a que los clientes puedan disponer de un autoservicio para resolver sus problemas. Aquí es donde entran los *Chatbot*, que utilizan IA para simular conversaciones en tiempo real y sirven como primer punto de contacto con los clientes. Estos pueden manejar conversaciones sencillas, dar respuestas a problemas pre-establecidos y también obtener información. Es decir que estos sirven de filtro y pueden obtener información si una llamada debe ser derivada a un agente por la complejidad de la misma, esta herramienta permite que antes de atender al cliente, el agente cuente con datos relevantes sobre el caso y de esta manera evitar que el cliente deba explicar nuevamente su problemática, ganando tiempo en la resolución de la misma.

Hoy en día, gracias al avance de la tecnología los chatbot son herramientas capaces de soportar contenido personalizado para el cliente, también permiten aprender del comportamiento de este y proporcionarle exactamente la información que busca.

Según Araujo (2018) el éxito de un chatbot es su “entrenamiento”, es decir como este se adecua al objetivo para el que fue diseñado. Con esto queremos decir, que no es lo mismo un chatbot diseñado para vender entradas para un espectáculo, que otro

programado para brindar atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones. Cada situación requiere un entrenamiento particular del motor de búsqueda para que de esta manera el chatbot pueda responder correctamente a las consultas que le haga el usuario e incluso aprender de las preguntas que este le realice. Con esto queda claro que estas herramientas pueden ser entrenadas para realizar varias acciones como, por ejemplo: buscar y comprar productos, dar consejos o recomendaciones y a su vez pueden adoptar un tono de respuesta en función de las preguntas particulares que le haga el usuario.

En algunas de las aplicaciones más básicas, pueden emitir respuestas rápidas ante determinadas palabras claves identificadas en el mensaje escrito por el usuario, como por ejemplo formalizar una despedida por parte del agente de atención al cliente cuando detecta en el mensaje algún indicio de despedida por parte del usuario.

En resumen, gracias a las funcionalidades y aplicaciones que nombramos anteriormente, este tipo de herramientas están en auge en la industria del *contact center* y son cada vez más enriquecidas gracias a los avances de la inteligencia artificial.

Capítulo VI. Presentación empresa Teleperformance

6.1. Grupo Teleperformance

El Grupo Teleperformance se fundó en 1978 por Daniel Julien. El mismo se presenta como el equipo de expertos en interacciones más grande del mercado, teniendo atributos como la multiculturalidad, una alta calificación de estándares, y con una amplia gama de soluciones omnicanal integradas, tecnología y los mejores niveles de seguridad. Se ocupa de vincular a las más grandes y renombradas marcas del mundo con sus clientes, brindándoles servicios al consumidor, soporte técnico, captación de clientes, soluciones digitales, análisis, *back-office* y otros servicios especializados lo que le aporta la ventaja de ofrecer una experiencia superior al cliente en cada contacto.

La empresa se constituye de un equipo formado por más de 300.000 colaboradores alrededor del mundo y tiene presencia en 80 países comunicándose en 265 idiomas y dialectos diferentes. Algunos de los clientes multinacionales más importantes son: Apple, Google, Amazon, Coca-Cola, Mastercard, Visa, entre otros.

6.2. Misión

Según la empresa, la misión de la misma consta en ofrecer en todo momento una experiencia única para el cliente, resultado de su compromiso y pasión por la excelencia. Así, la empresa crea oportunidades y valor para sus colaboradores, clientes, consumidores, accionistas y la Sociedad en general.

6.3 Valores

- Integridad: “Yo digo lo que hago y hago lo que digo”. Representado por el cosmos.
- Respeto: “Trato a los demás con amabilidad y empatía”. Representado con la tierra.
- Profesionalismo: “Yo hago las cosas bien en el primer intento”. Representado con el metal.
- Innovación: “Yo creo y mejoro”. Representado con el aire.
- Compromiso: “Yo soy apasionado y comprometido”. Representado con el fuego.

6.4 Teleperformance Argentina

Teleperformance Argentina se fundó en 1994. Pioneros en la tercerización de servicios de *Contact Center* y *Business Process Outsourcing* en el país. Actualmente, cuenta con 5000 colaboradores repartidos en Buenos Aires, Tucumán y Chaco, con seis campus desarrollados con infraestructura y tecnología de punta. Brinda sus servicios a clientes de diferentes verticales entre ellas, finanzas, seguros, tecnología, telecomunicaciones, energía y consumo masivo; y a través de diferentes canales como teléfono, chat, correo electrónico y redes sociales.

Teleperformance Argentina brinda servicios de atención al cliente, retención, fidelización, ventas, cobranzas y soporte técnico a los siguientes clientes: Arte Gráfico Editorial Argentino (AGEA), AIG, Allianz, American Express, ANSES, Assurant, AVON, AYSA, BAT, BGH, Edenor, Edesur, Fravega, Garbarino, General Motors, Grupo Telecom, Hospital Británico, Johnson & Johnson, Mercedes Benz, Metlife, Newsan, Prisma, Reader's Digest, Sancor, Shell, Sony, Starbucks, Sullair, Supercanal.

6.5. Servicios

- Soluciones de analítica: ofrece un enfoque integrado en análisis de datos, modelado y excelencia operativa en el mundo real. Al unir tecnología y estadísticas avanzadas, Teleperformance ofrece aumentar el valor de cada cliente durante cada interacción y transformamos los datos en oportunidades.
- Automatización: las soluciones de automatización pueden integrar bots y asistentes virtuales con las preferencias de canales tradicionales de sus clientes. Por medio de su equipo de desarrolladores y analistas, permite a cada marca a identificar oportunidades clave de automatización para mejorar aún más la interacción con el cliente y la satisfacción general. Teleperformance ofrece soluciones end-to-end utilizando lo último en tecnología que incorpora procesamiento de lenguaje natural y plataformas omnicanal patentadas.
- Servicios de *back-office*: Teleperformance brinda servicios de *back-office* y mejora de procesos, logrando que los clientes optimicen los costos mientras mejora la relación con el cliente y la percepción de sus marcas.
- Soluciones móviles: por medio de esta herramienta se integra en la estrategia de atención al cliente el factor fundamental de movilidad, logrando así reducir los tiempos de respuesta, proveer una experiencia del cliente personalizada, mejorar

la calidad y eficacia de sus aplicaciones y recopilar datos para desarrollar conocimientos prácticos.

- Autoservicio e infraestructura: ofrece una alternativa adaptable al centro de contacto con la habilidad de aumentar rápidamente la capacidad, la calidad y el rendimiento.
- Soluciones para redes sociales: proporciona una experiencia de cliente personalizada con cada marca, aumentando el valor para el cliente y contando con el potencial para construir una relación a largo plazo con sus públicos a través de la integración omnicanal, combinada con las habilidades de comunicación de los analistas de redes sociales.
- Video kiosk: Una solución preconfigurada que puede proporcionar un servicio excepcional, el cual comprende todos los componentes para garantizar una eficiencia y calidad excepcional durante cada interacción.
- Soluciones VIP especializadas: un centro de contacto actualizado que brinda un nivel superior de servicio para necesidades específicas, combinando los mejores procesos, con personas altamente capacitadas y tecnología de vanguardia. El servicio de alto nivel ofrece a las empresas una ventaja competitiva sostenible a través de un punto de contacto superior, excelente para situaciones que pueden requerir una segmentación avanzada de clientes, que incluyen productos y servicios complejos o que involucran entornos B2B complejos.
- Canales Web: una oportunidad para proporcionar accesibilidad e interactuar fácilmente con los clientes mediante chat, *clic-to-call*, video o correo electrónico. Estas soluciones mejoran la satisfacción del cliente, los volúmenes de ventas, los ingresos por transacción y la reducción de costes.

6.6 Modelo de negocio – Teleperformance DIBS

Como ya destacamos anteriormente Teleperformance se encuentra atravesando la transformación digital y esto impacta directamente en su modelo de negocio. Con los avances de la tecnología en el mercado del *contact center* Teleperformance se ve ante el desafío de incorporar IA, RPA y Analytics en sus servicios, para de esta manera seguir siendo competitivos. El modelo de negocio en el cual está enfocando sus desarrollos se denomina DIBS (Digital Integrated Business Services). DIBS es la línea de servicios orientada a proveer servicios de innovación tecnológica y transformación digital de

forma integrada al abanico de servicios que provee Teleperformance a sus clientes. Se denomina de forma integrada ya que la empresa no vende tecnología, sino que la desarrolla como parte de su portafolio para ser provista como parte del servicio de Gestión de Interacciones (*Front & Back Office*). Este modelo de negocio se apoya en cuatro patas principales que desarrollaremos a continuación.

Servicios de Negocio Integrados.

Teleperformance ofrece servicios de negocios omnicanales impulsados por herramientas de transformación y gracias a los últimos desarrollos en tecnología como IA, Robótica, Analítica de Voz, etc. Por medio de estas provee una mejor experiencia de cliente.

Praxidia Knowledge Services

Equipo de más de 400 consultores y expertos en digitalización presentes en más de 10 países a nivel mundial El objetivo de Teleperformance con Praxidia es apoyar los objetivos comerciales estratégicos y tácticos de Teleperformance

Los consultores se asocian ampliamente con clientes de diferentes sectores de negocios en una variedad de compromisos de crecimiento empresarial, reingeniería de procesos y automatización.

Digitalización y Automatización

Las tecnologías que utiliza Teleperformance son: CRM, flujo de trabajo, soluciones de escaneo, herramientas de informes y cumplimiento, gestión de datos y visualización

Soluciones digitales: Automatización robótica de procesos (RPA), aprendizaje automático, inteligencia de negocios, gestión e integración de datos, automatización de escritorio, movilidad.

Procesos de Cumplimiento, Privacidad y Seguridad

Cumplimiento y normas: Operaciones de certificación del sistema de gestión de seguridad de la información ISO27001 ofrecidas para todos los contratos, complementado por cumplimientos contractuales como PCI-DSS, HIPAA / HITRUST, SSAE16 / 18, etc., adhesión a las regulaciones locales, reglamento de protección de datos – GDPR, marco de seguridad cibernética basado en NIST, Estándares de OWASP

para seguridad de aplicaciones, prácticas de continuidad del negocio que cumplen con ISO22301, gestión de servicios de TI ISO20000 certificada.

Productos: mapeo de requisitos contractuales en la política de Teleperformance, proporciona garantía de cumplimiento contractual, Teleperformance Observer: sistema de alerta para identificar anomalías en tiempo real, Teleperformance Secure Notes: promueve un entorno seguro para tomar notas durante las llamadas, PIA / DPIA: análisis de impacto de privacidad para procesos de negocios afectados por privacidad, Teleperformance WHO: mitigar el riesgo de suplantación de clientes. Agilizar el proceso de autenticación.

Policías y procedimientos: políticas globales de cumplimiento y seguridad esenciales (GECSP), la adhesión a estas 14 políticas por parte de todo el personal y los proveedores de servicios de terceros.

Requisitos obligatorios para operaciones sin papel, personal de registro, estaciones de trabajo reforzadas, capacitación de concientización, auditorías GECSP realizadas para la certificación del sitio, programa de gestión de vulnerabilidades, centro de operaciones de seguridad centralizado para informes y seguimiento de gestión de incidentes.

Capítulo VII. Trabajo de campo y análisis

A continuación se presentará los datos obtenidos en el trabajo de campo y su correspondiente interpretación, previo al análisis prospectivo de escenarios potenciales. Se comenzará esta sección presentando a la composición de la muestra, con variables demográficas, para pasar a conocer sus visiones y opiniones del tema. El universo de encuestados corresponde a 27 personas, las cuales son todos empleados de Teleperformance.

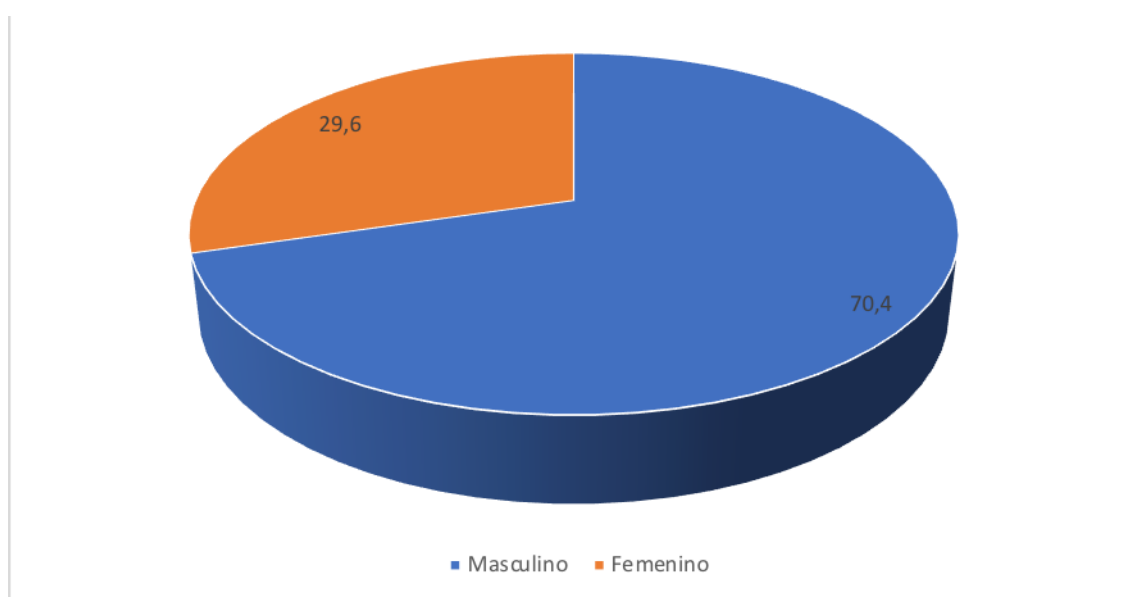


Figura 1 Distribución por género de los encuestados.

Fuente: elaboración propia

Tabla 1 Distribución por género

Género	n	%
Masculino	19	70,4
Femenino	8	29,6

Fuente: elaboración propia

Se observa, en línea con la distribución en población general de cargos jerárquicos, que existe una sobrerrepresentación de los hombres en estas posiciones de toma de decisiones, lo que no es en absoluto sorpresivo.

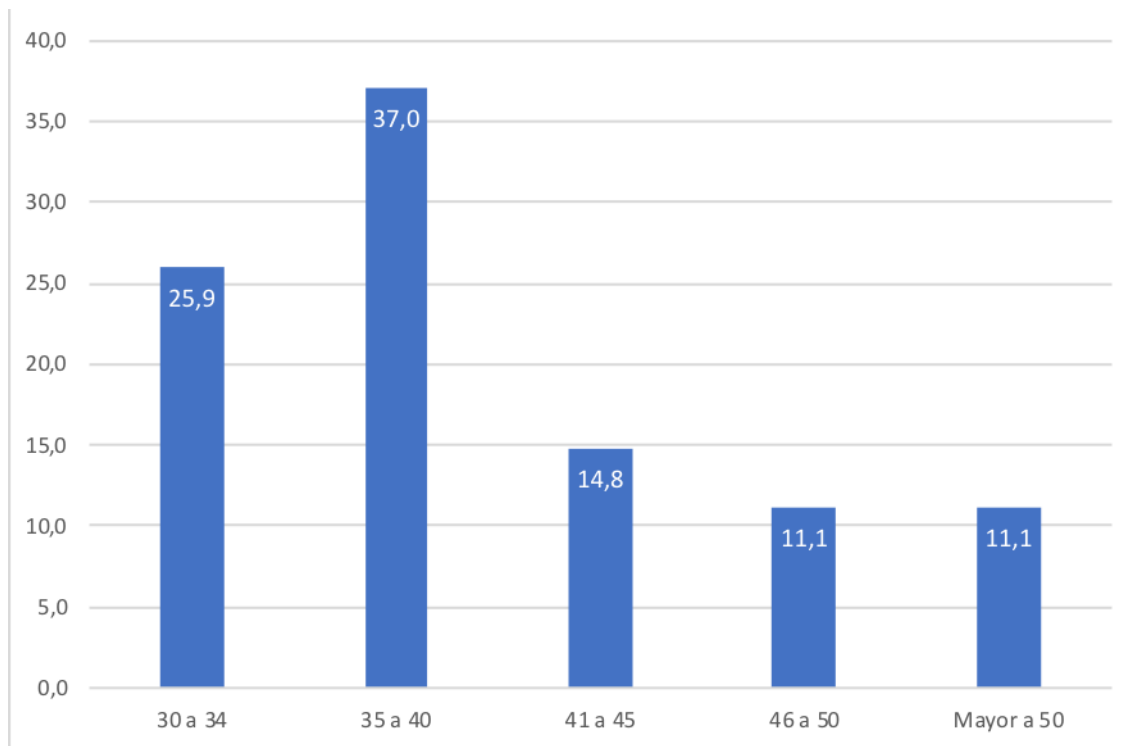


Figura 2 Distribución edad de los encuestados

Fuente: elaboración propia

Tabla 2 Distribución por edad de los encuestados

Edad	N	%
30 a 34	7	25,9
35 a 40	10	37,0
41 a 45	4	14,8
46 a 50	3	11,1
Mayor a 50	3	11,1

Fuente: elaboración propia

Se observa en la distribución por edad una concentración de los entrevistados en las categorías de edad intermedia, entre 30 y 40 años, quizá el momento de mayor despliegue al interior de una organización en que se acceden a cargos superiores.

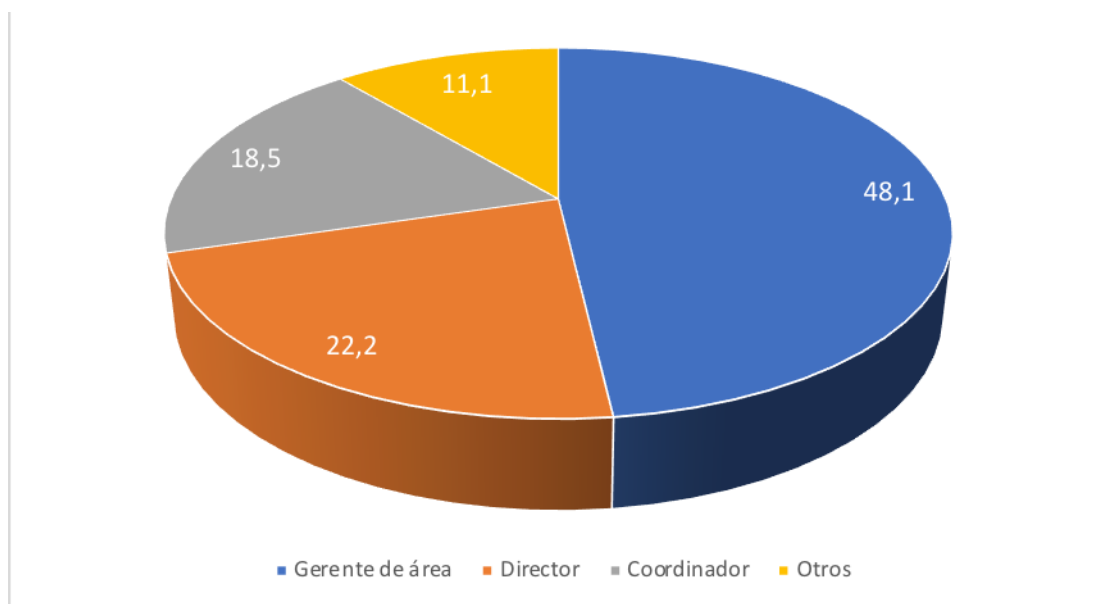


Figura 3 Distribución por puesto de los encuestados
Fuente: elaboración propia

Tabla 3 Distribución por puesto de los encuestados

Puesto	N	%
Gerente de área	13	48,1
Director	6	22,2
Coordinador	5	18,5
Otros	3	11,1

Fuente: elaboración propia

Se observa que casi la mitad de la muestra está compuesta por el cargo más alto en nuestra selección muestral, que es el gerente de área. Esto puede ser interpretado como que hay involucramiento con el tema.

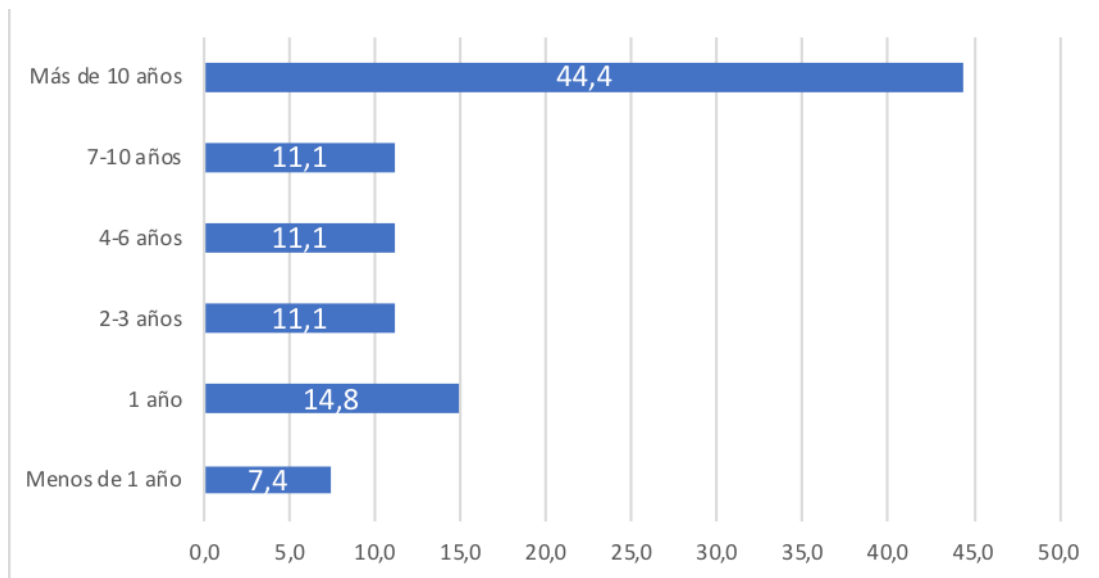


Figura 4 Antigüedad en la empresa
Fuente: elaboración propia

Tabla 4 Antigüedad en la empresa

Antigüedad	N	%
Menos de 1 año	2	7,4
1 año	4	14,8
2-3 años	3	11,1
4-6 años	3	11,1
7-10 años	3	11,1
Más de 10 años	12	44,4

Fuente: elaboración propia

Se observa que los cargos directivos de la empresa muestran un muy alto nivel de antigüedad. Esto estaría indicando que es un sector proclive a fomentar la carrera de sus recursos internos para ascenderlos hasta las posiciones gerenciales más elevadas. Contrasta con la reducida cantidad de cargos directivos con 1 año o menos de antigüedad. Al mismo tiempo, se hace más tangible el involucramiento de estas personas en el tema y cómo ha estado afectando a la empresa. El promedio de antigüedad de la muestra es de 8,22 años, es decir, entre 8 y 9 años.

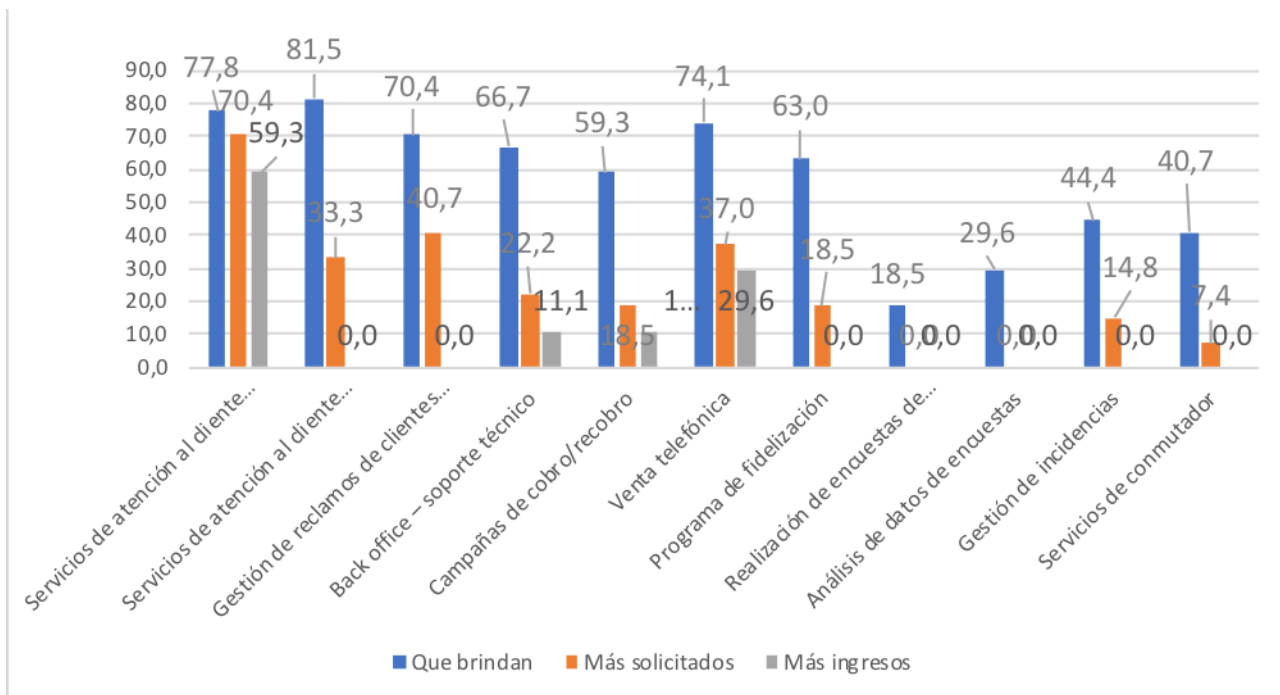


Figura 5 Análisis de los servicios brindados por la empresa

Fuente: elaboración propia

En esta tabla se aprecian las respuestas sobre los servicios que brindan las empresas, aquellos que son más solicitados por sus clientes y el que genera más ingresos de acuerdo a la visión de los directivos consultados. Podemos ver que no necesariamente se establece una clara correspondencia entre los servicios más comunes y los que son más valorados por el mercado. Para poder apreciar mejor el dato en el detalle, a continuación expondremos cada una de las categorías aquí ilustradas por separado.

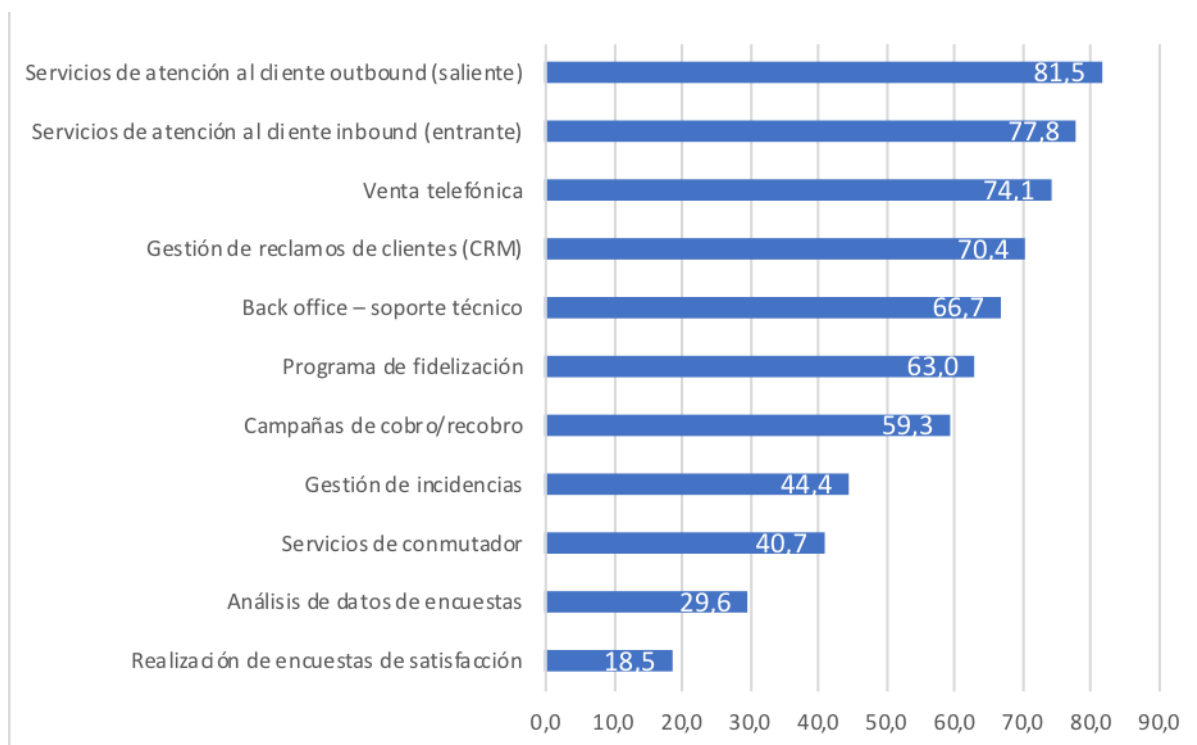


Figura 6 Distribución por categoría de los servicios brindados por la empresa

Fuente: elaboración propia

Tabla 5 Distribución por categoría de los servicios brindados por la empresa

Servicios brindados por categoría	Que brindan
Realización de encuestas de satisfacción	18,5
Análisis de datos de encuestas	29,6
Servicios de conmutador	40,7
Gestión de incidencias	44,4
Campañas de cobro/recobro	59,3
Programa de fidelización	63,0
Back office – soporte técnico	66,7
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	70,4
Venta telefónica	74,1
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	77,8
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	81,5

Fuente: elaboración propia

Se observa en las respuestas de los entrevistados que los servicios que más brinda la empresa son aquellos que tienen al servicio telefónico como core. Existe todavía un muy lento y poco notorio pasaje a servicios digitales no telefónicos, como el que demuestra el *back office* (con 66% de respuestas afirmativas) o la analítica de encuestas

de respuesta automática (con el 29% de las respuestas). Este es el pasaje que se está dando de a poco, aunque todavía los signos del cambio no son muy visibles.

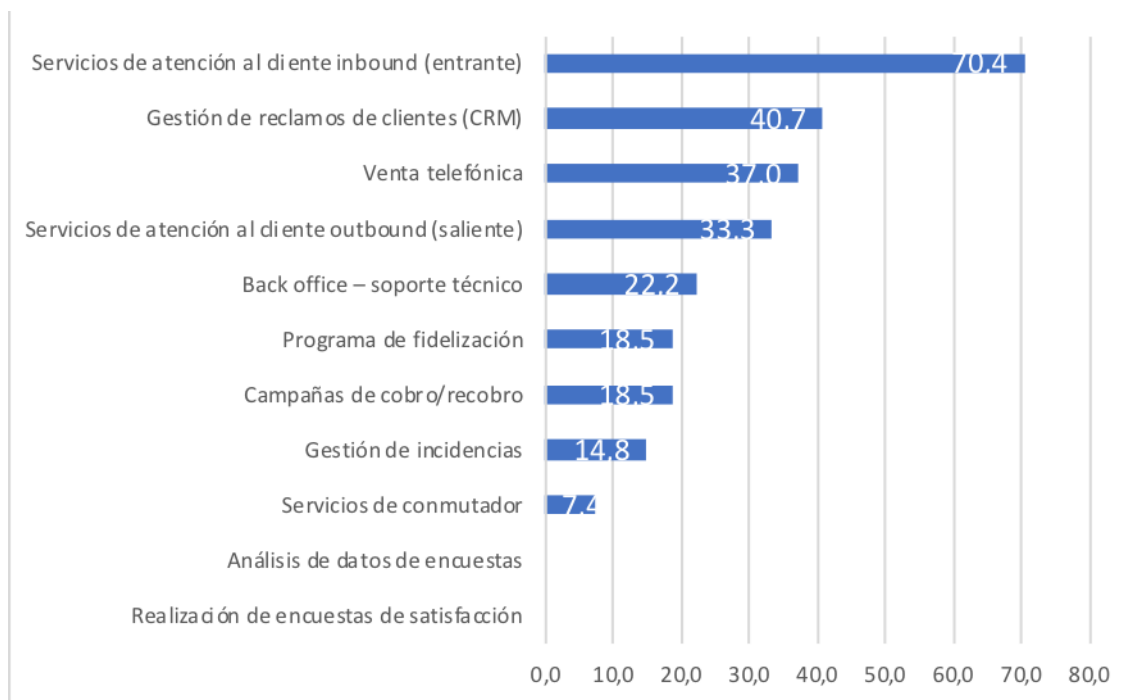


Figura 7 Distribución por los servicios más solicitados

Fuente: elaboración propia

Figura 8 Distribución por los servicios más solicitados

Servicios más solicitados	n	%
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	19	70,4
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	9	33,3
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	11	40,7
Back office – soporte técnico	6	22,2
Campañas de cobro/recobro	5	18,5
Venta telefónica	10	37,0
Programa de fidelización	5	18,5
Realización de encuestas de satisfacción	0	0,0
Análisis de datos de encuestas	0	0,0
Gestión de incidencias	4	14,8
Servicios de conmutador	2	7,4

Fuente: elaboración propia

Entre los más solicitados, el primero más solicitado coincide con el segundo más ofrecido, y nuevamente es un servicio telefónico, el de llamadas entrantes. Es explicativo de una tendencia hacia el trabajo con solicitudes y con servicios de post-

venta que muchas empresas requieren tener externalizadas y concentradas en empresas dedicadas. El segundo servicio más solicitado, alineado con el primero, es la gestión de reclamos que, en muchos casos y crecientemente, tiene una parte digitalizada.

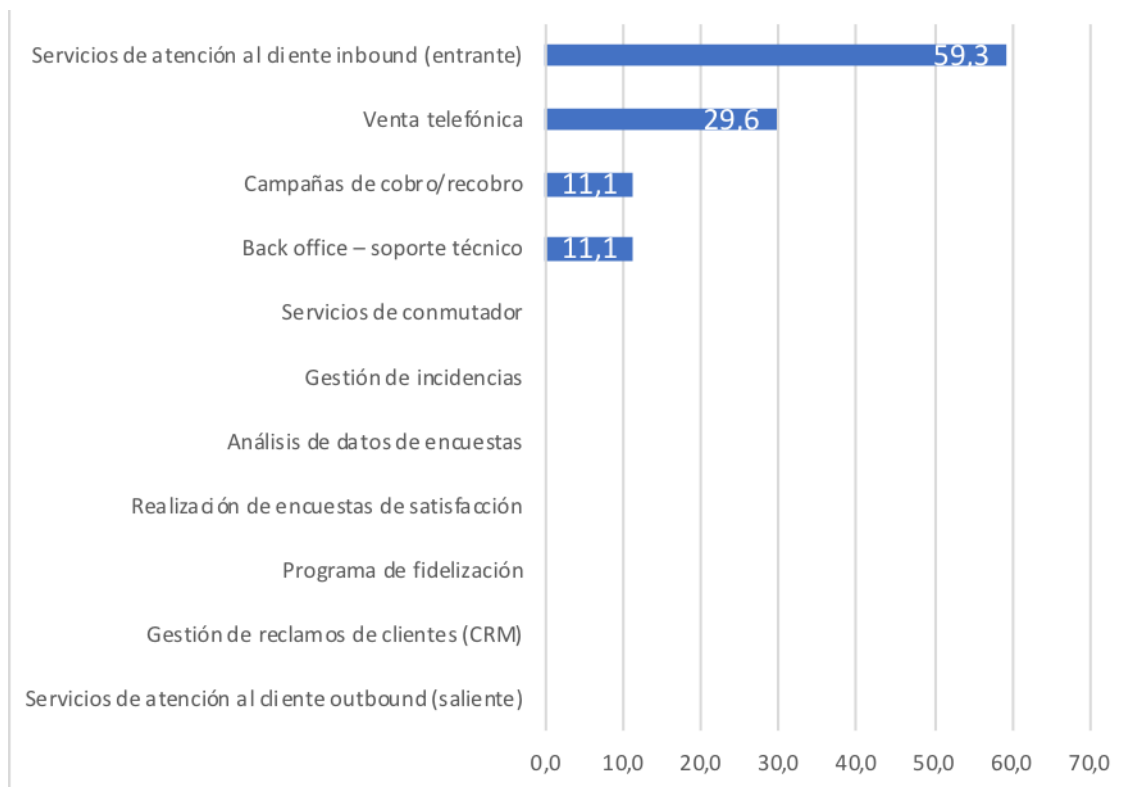


Figura 9 Servicios que generan más ingresos

Fuente: elaboración propia

Tabla 6 Servicios que generan más ingresos

Servicios que generan más ingresos	N	%
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	16	59,3
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	0	0,0
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	0	0,0
Back office – soporte técnico	3	11,1
Campañas de cobro/recobro	3	11,1
Venta telefónica	8	29,6
Programa de fidelización	0	0,0
Realización de encuestas de satisfacción	0	0,0
Análisis de datos de encuestas	0	0,0
Gestión de incidencias	0	0,0
Servicios de conmutador	0	0,0

Fuente: elaboración propia

El servicio que más ingresos deja coincide con el más requerido, atención de llamadas entrantes. Hay un claro consenso en este punto dado que, siendo respuesta única, esta variante reúne a casi el 60% de los entrevistados. No quedan dudas, aunque la segunda respuesta más mencionada, con cerca de 30%, tiene bastante significatividad: venta telefónica. El telemarketing clásico que tuvo su auge en el año 2000 en Argentina con las transformaciones y desregulaciones en el mercado de la telefonía, sigue siendo de las actividades más lucrativas para los *call centers* en la medida en que reditúan a las empresas una ganancia tangible: la venta.

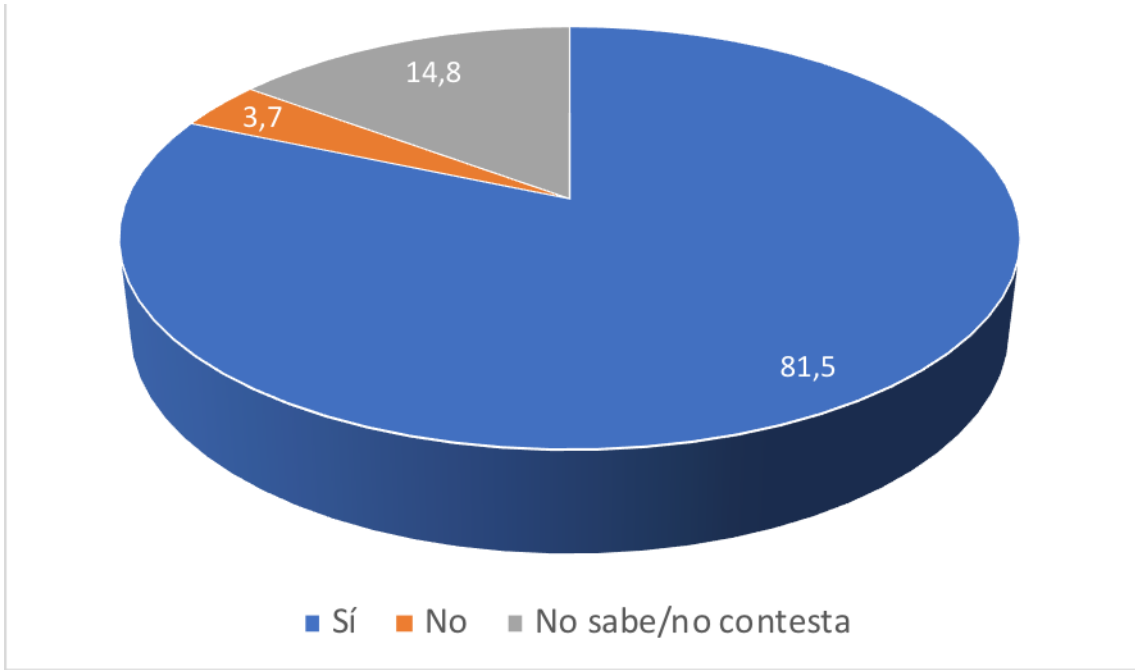


Figura 10 Incorporación de servicios digitales
Fuente: elaboración propia

Tabla 7 Incorporación de servicios digitales

Servicios digitales	n	%
Sí	22	81,5
No	1	3,7
No sabe/no contesta	4	14,8

Fuente: elaboración propia

Ante la pregunta de si en el último tiempo se han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización a la empresa, la amplia mayoría contesta que se lo ha hecho. Es decir, se registra un movimiento y anticipación del futuro aunque no

quede de manifiesto en su totalidad en los servicios ofrecidos del presente que son semejantes a los que las empresas ofrecían hace 20 años. La incorporación de tecnología está rezagada con respecto a la oferta de nuevos servicios, y sobre todo con respecto a la valorización y demanda de nuevos servicios.

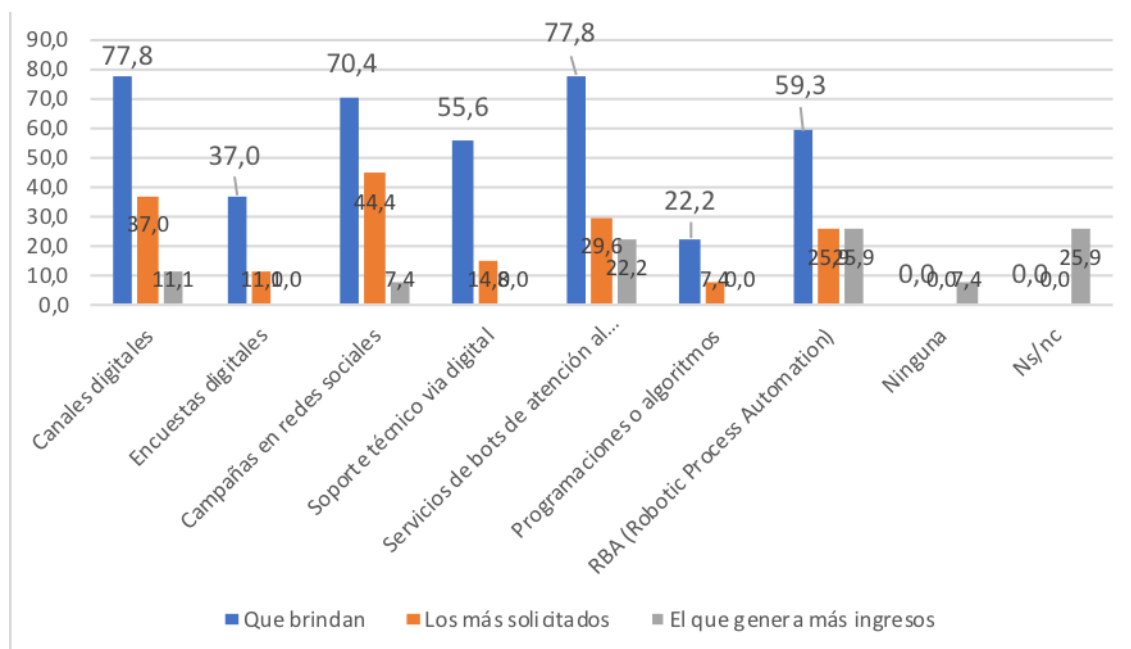


Figura 11 Distribución por los servicios digitales

Fuente: elaboración propia

En este gráfico, que posteriormente exhibiremos separando las categorías, para poder captar mejor el detalle, es posible captar la no coincidencia entre los servicios más solicitados/ofrecidos y los que más más ingresos generan. Se puede ver, como mencionaremos en diferentes momentos a lo largo de este trabajo, la relevancia creciente de la robotización y la automatización llegando de lleno al *call center* y como tendencia sólida a futuro. Veamos el detalle.

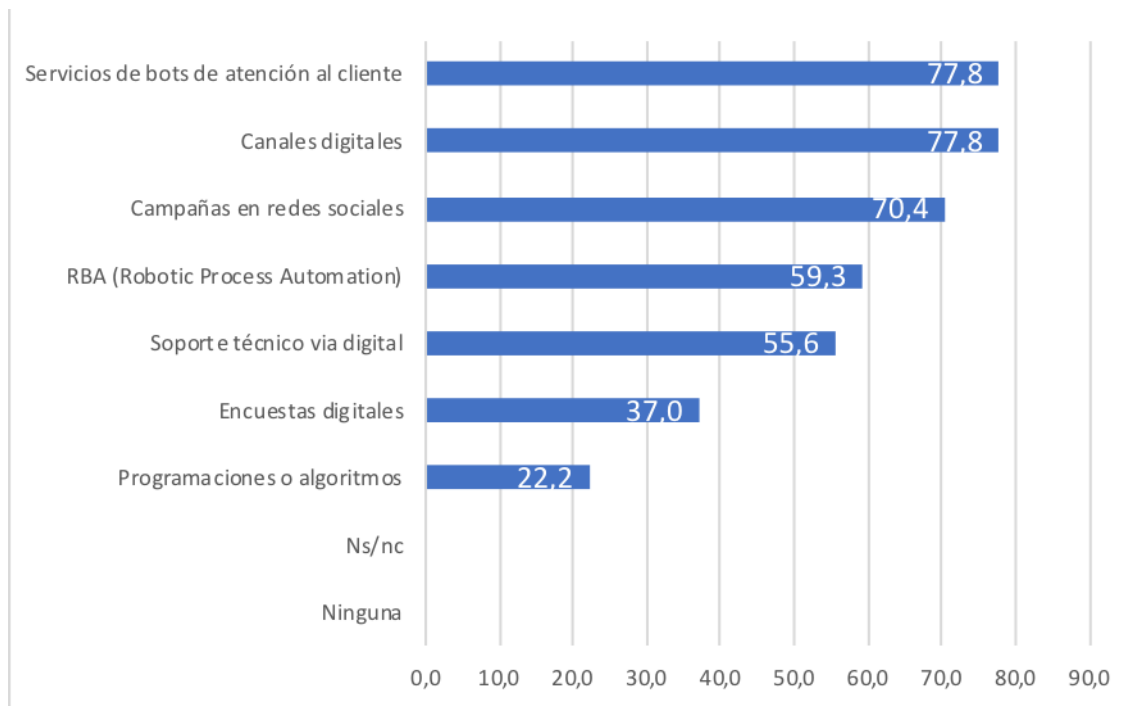


Figura 12 Servicios digitales ofrecidos
Fuente: elaboración propia

Tabla 8 Servicios digitales ofrecidos

Servicios digitales	N	%
Canales digitales	21	77,8
Encuestas digitales	10	37,0
Campañas en redes sociales	19	70,4
Soporte técnico via digital	15	55,6
Servicios de bots de atención al cliente	21	77,8
Programaciones o algoritmos	6	22,2
RBA (Robotic Process Automation)	16	59,3
Ninguna	0	0,0
Ns/nc	0	0,0

Fuente: elaboración propia

Podemos ver que entre los principales servicios digitales ofrecidos encontramos los canales digitales para la atención al cliente (personalizados) y su contraparte artificial a través de los bots, que podrían definirse como guías automáticas para que el cliente encuentre una respuesta en una página web. Es decir, la tendencia a la robotización empieza a ganar terreno sobre los canales digitales iniciales de contacto con usuarios y clientes.

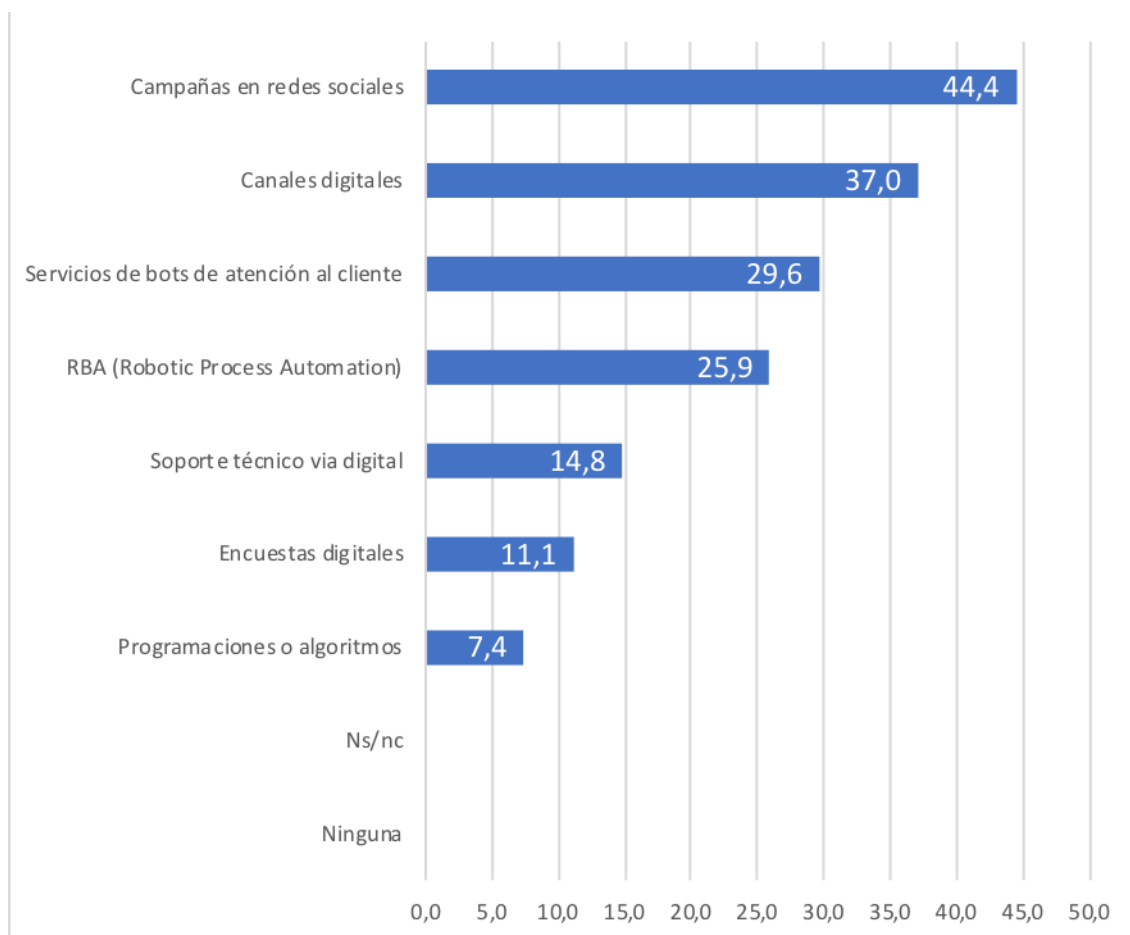


Figura 13 Servicios digitales más solicitados

Fuente: elaboración propia

Tabla 9 Servicios digitales más solicitados

Servicios digitales	N	%
Canales digitales	10	37,0
Encuestas digitales	3	11,1
Campañas en redes sociales	12	44,4
Soporte técnico via digital	4	14,8
Servicios de bots de atención al cliente	8	29,6
Programaciones o algoritmos	2	7,4
RBA (Robotic Process Automation)	7	25,9
Ninguna	0	0,0
Ns/nc	0	0,0

Fuente: elaboración propia

Podemos observar que entre los servicios más solicitados, aparece uno que no estaba entre los principales servicios ofrecidos por las empresas que es la de organizar y llevar adelante campañas en redes sociales. El manejo de redes sociales es más cercano a la

función de las agencias de comunicación digital o de publicidad en Internet. Por eso se trate, posiblemente, de una tarea a la que los *call centers* se han debido acomodar o no lo han hecho lo suficiente. Esta readaptación hacia el manejo de redes sociales de forma masiva, es decir, un uso creativo y a la vez masivo de los mensajes, es una novedad en el horizonte. La comunicación en redes sociales debe ser destacada, creativa, revestir determinado ingenio para sobresalir, pero al mismo tiempo debe tener el criterio de masividad e instantaneismo que requieren las marcas. Esto es la novedad del escenario que los *call* y *contact center* deberán prestar más atención. Veamos ahora cuál es el servicio digital que los consultados consideran que genera los mayores ingresos o tiene ese potencial.

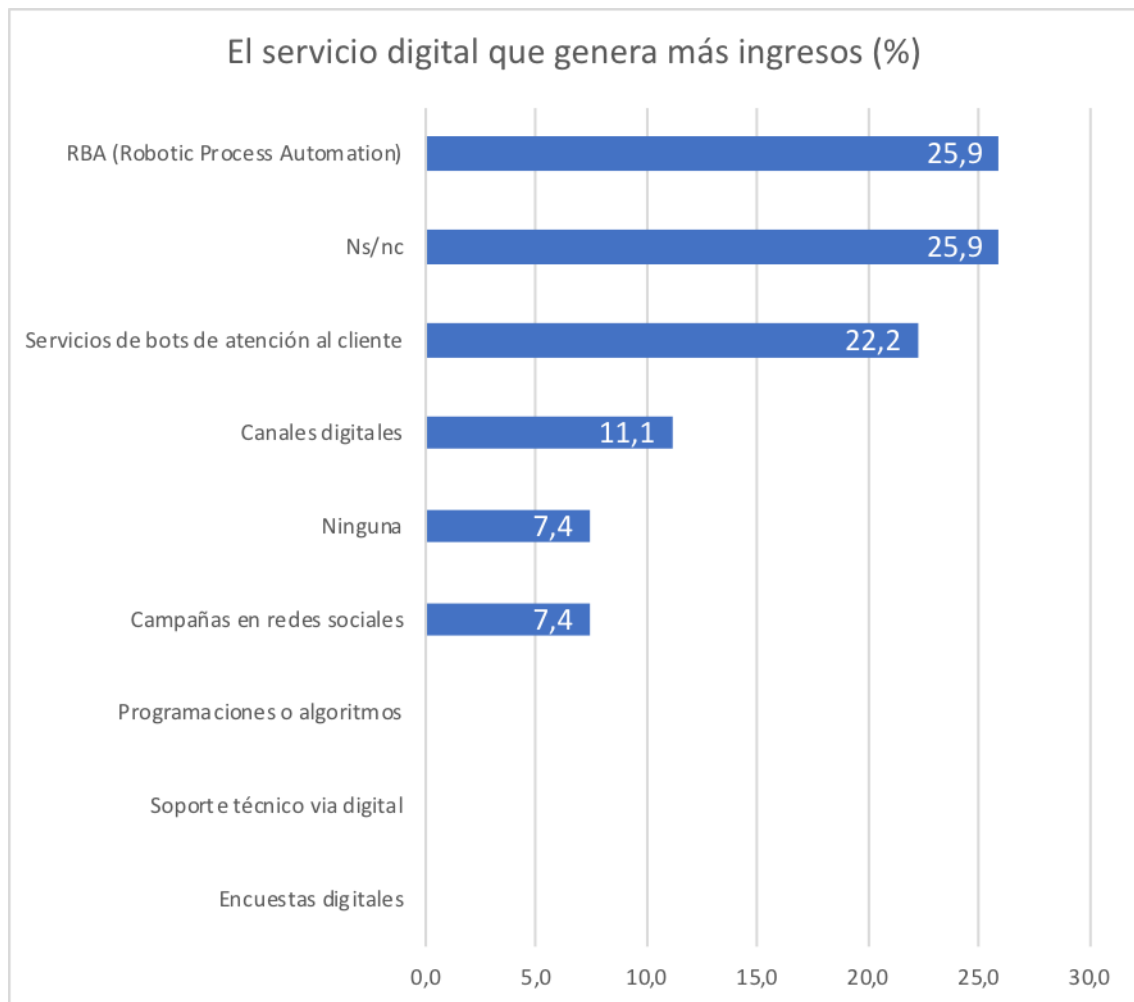


Figura 14 Servicios digitales que generan más ingresos
Fuente: elaboración propia

Algo interesante que aparece como hallazgo del presente trabajo de campo es la comprobación de que asoma algo nuevo en el horizonte de los servicios digitales. El

servicio digital que más se menciona en la categoría “generador de ingresos” no aparece mencionado en las primeras posiciones entre los servicios más ofrecidos y más solicitados. La interpretación de esto es por supuesto que lo más redituable todavía no está íntegramente instalado en el mercado. La *Robotic Process Automation*, dispositivo tan prometedor en términos consiste en el empleo de algoritmos para automatizar tareas rutinarias con alto nivel de iteración, que usualmente realizan profesionales del trabajo intelectual o trabajadores de servicios. La automatización de tareas reiterativas y con alto nivel de sistematización tiene la potencialidad de ahorrar tiempo y dinero de una organización. Los procesos robóticos que persiguen automatizar tareas incrementan el valor de una plataforma de interacción o resolución de trabajos al completar las tareas más rápidamente, posibilitando a los empleados concretar tareas de mayor valor. Mediante estas alternativas, por ejemplo, se eliminan prácticamente todos los errores de copiar y pegar contenidos que se suelen incurrir al introducir los mismos datos en diferentes interfaces y sistemas. Las tareas automatizadas pueden completarse en segundos o minutos y de esta forma incrementar el valor del servicio para los clientes.

Pero otro punto que es igualmente elocuente en los hallazgos es que el segundo elemento con más menciones es “No sabe/ no contesta”, con más del 25% de las respuestas. Esto no debe ser pasado por alto sino que merece también un intento de interpretación. A los entrevistados les cuesta pensar que servicios digitales son los que generan más ingresos, porque es todavía un escenario incierto y no consolidado, en que los mismos *contact center* no han avanzado lo suficiente. Sólo eso justifica un No sabe/no contesta tan alto, que usualmente es una categoría marginal que no alcanza los dos dígitos porcentuales. El hecho de que lo más lucrativo no coincida con los que más se ofrece ni con lo que más se demanda en el mercado, sumado a que los entrevistados no pueden definir con facilidad cuál es el servicio digital que genera más ingresos apuntan en la misma dirección, en el momento todavía temprano e inmaduro en el desarrollo de estos servicios, en su consolidación en un portfolio.

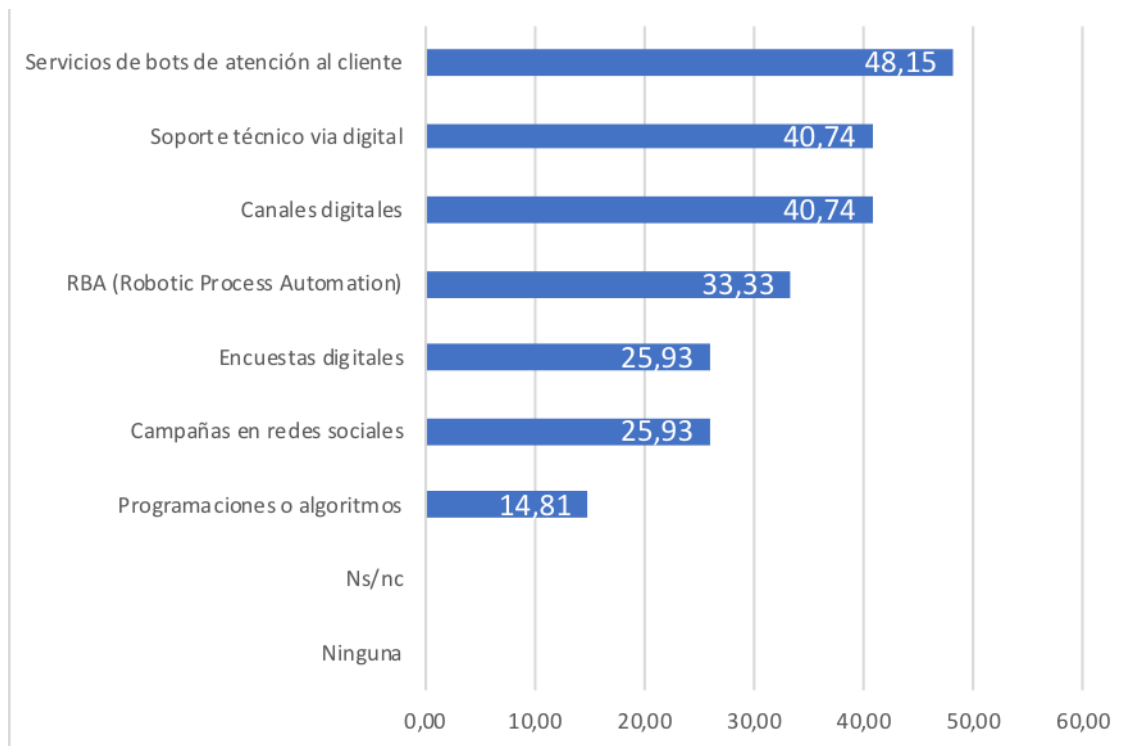


Figura 15 Diferencia entre los servicios brindados y los más solicitados

Fuente: elaboración propia

Este gráfico, un retrato de los anteriores, permite ver la diferencia porcentual entre los servicios que la empresa brinda en relación con aquellos servicios que los consultados reconocen como los más demandados por las empresas. Podríamos entonces que los *bots* de atención al cliente, el soporte técnico via digital y los canales digitales de contacto con el cliente están sobreofertados en relación a lo que demanda el mercado. Mientras que hay mayor ajuste en las programaciones o algoritmos y las campañas en las redes sociales a las que ya nos referimos.

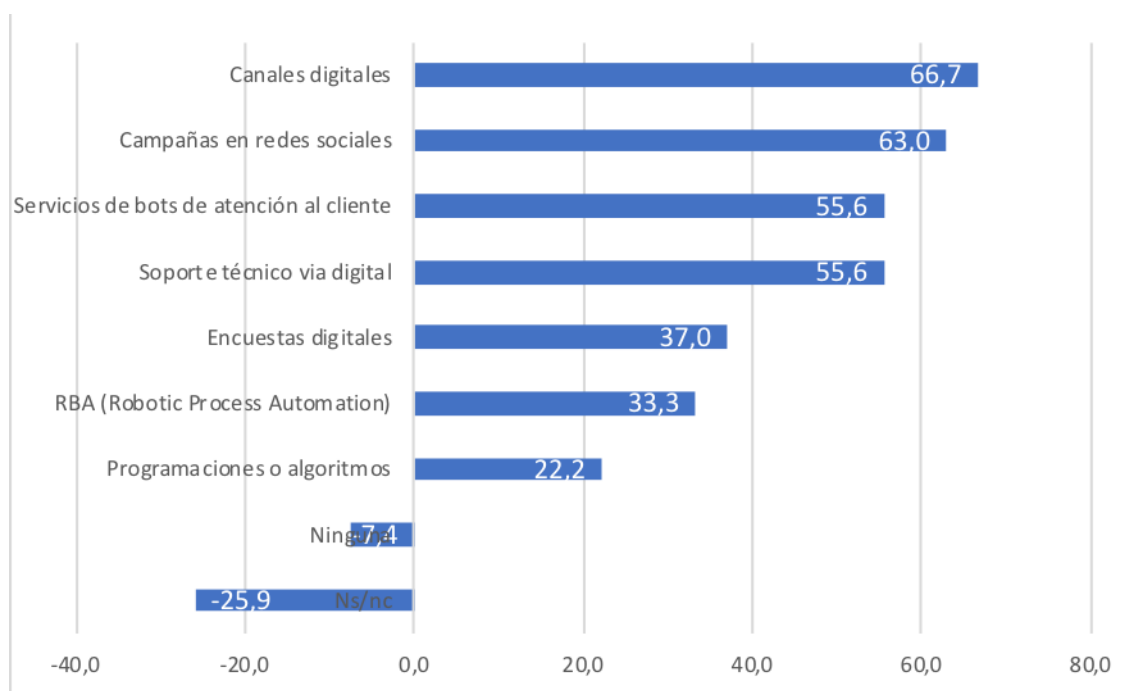


Figura 16 Diferencia entre oferta del servicio y reconocimiento del nivel de ingreso que generan
Fuente: Eleboración propia

Tabla 10 Oferta de servicios digitales

Oferta de servicios digitales	Respuesta
Ns/nc	-25,9
Ninguna	-7,4
Programaciones o algoritmos	22,2
RBA (Robotic Process Automation)	33,3
Encuestas digitales	37,0
Soporte técnico via digital	55,6
Servicios de bots de atención al cliente	55,6
Campañas en redes sociales	63,0
Canales digitales	66,7

Fuente: Eleboración propia

Siguiendo con la línea presentada previamente se presente en este gráfico la mayor diferencia entre el porcentaje en que se ofrece un servicio y el porcentaje en que se reconoce que es el que más ingresos genera. Los valores más bajos hablan de un desajuste mayor, en la medida en que representan a servicios que dejan más ingresos y que se ofrecen poco. Mientras que los valores altos representan a servicios que se reconoce poco que dejen ingresos, con los que resulta más indiferente en qué medida se lo ofrece. Vemos nuevamente, algo que ya aparecía antes, que los *Robotic Process*

Automation y las programaciones y algoritmos son aquellos servicios de los que más se reconoce su ingreso y que menos se ofertan, y por eso los valores tan deprimidos en esta diferencia.

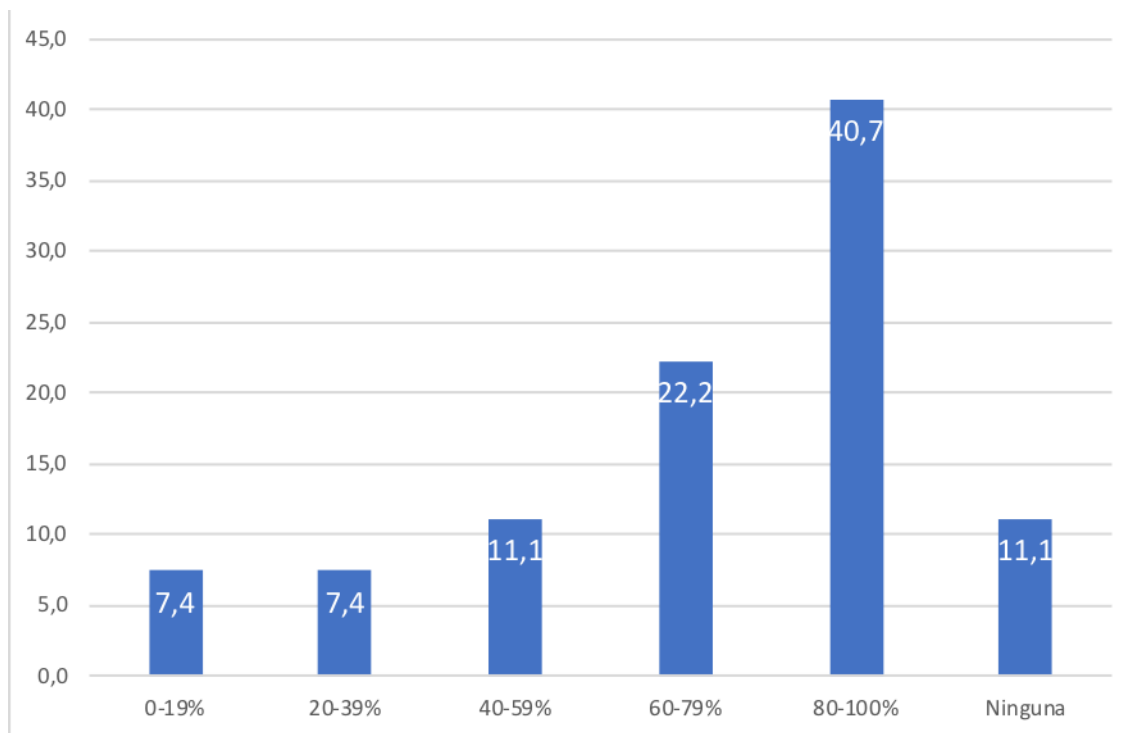


Figura 17 Diferencia de distribución entre servicios digitales y analógicos
Fuente: Elaboración propia

Otro dato interesante es que cuándo se les preguntó en qué porcentaje su oferta de servicios era digital y en qué porcentaje era analógica, la mayoría de los entrevistados considera que la mayor parte de su oferta es digital, aun cuando hemos observado en preguntas anteriores que la mayor parte de su oferta eran servicios de llamadas telefónicas entrantes o salientes. ¿Cómo se explica esto? Por los diversos equipos y software con el que arman a sus *call centers*, muchos directivos consideran que sus servicios son digitales aun cuando el core de ellos se base en el teléfono (y hayan nacido incluso pensados en la telefonía de línea, donde el cliente atendía en la casa, cómodo, y tenía cierta disponibilidad para conversar por teléfono). Esto nos conduce a interrogarnos por el cúmulo de significados que construyen lo digital y que no necesariamente se asocian de manera exclusiva a servicios estructuralmente digitales.

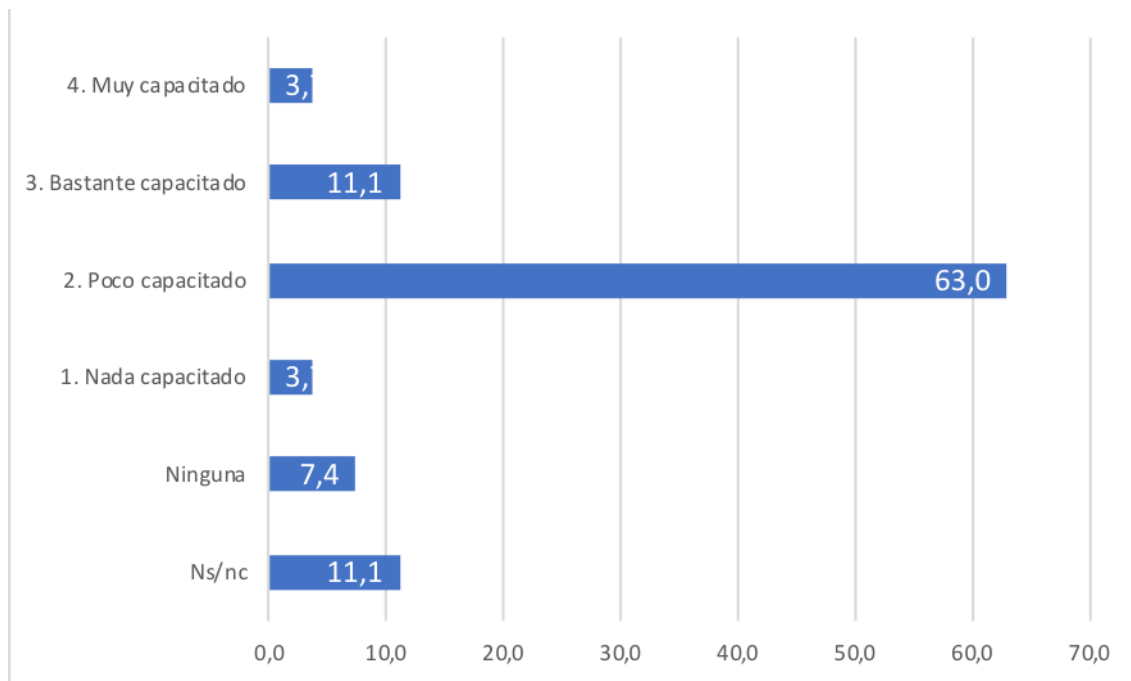


Figura 18 Capacidad de los miembros de la organización para afrontar la transformación tecnológica
Fuente: elaboración propia

Tabla 11 Capacidad de los miembros de la organización para afrontar la transformación tecnológica

Capacidad para afrontar la transformación	n	%
Ns/nc	3	11,1
Ninguna	2	7,4
1. Nada capacitado	1	3,7
2. Poco capacitado	17	63,0
3. Bastante capacitado	3	11,1
4. Muy capacitado	1	3,7

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a estos resultados vemos que existe una desconfianza en los niveles actuales de capacitación del personal y directivos de las empresas para dar el salto tecnológico. La cifra está enormemente concentrada en la categoría “Poco capacitado”, es decir, existe un consenso sobre esta falta de idoneidad. El promedio es de 2,18 en una escala del 1 al 4 donde 1 es Nada capacitado y 4 es Muy capacitado. Probablemente la incertidumbre hacia el futuro cercano y el medio plazo es lo que motiva esta desconfianza en las propias capacidades para administrar el futuro. Veamos ahora cómo respondieron los distintos entrevistados a la consulta sobre la disposición futura de las empresas hacia la integración e incorporación de nueva tecnología que cambie el rostro de sus negocios y que entregue la perspectiva de nuevas formas de operación.

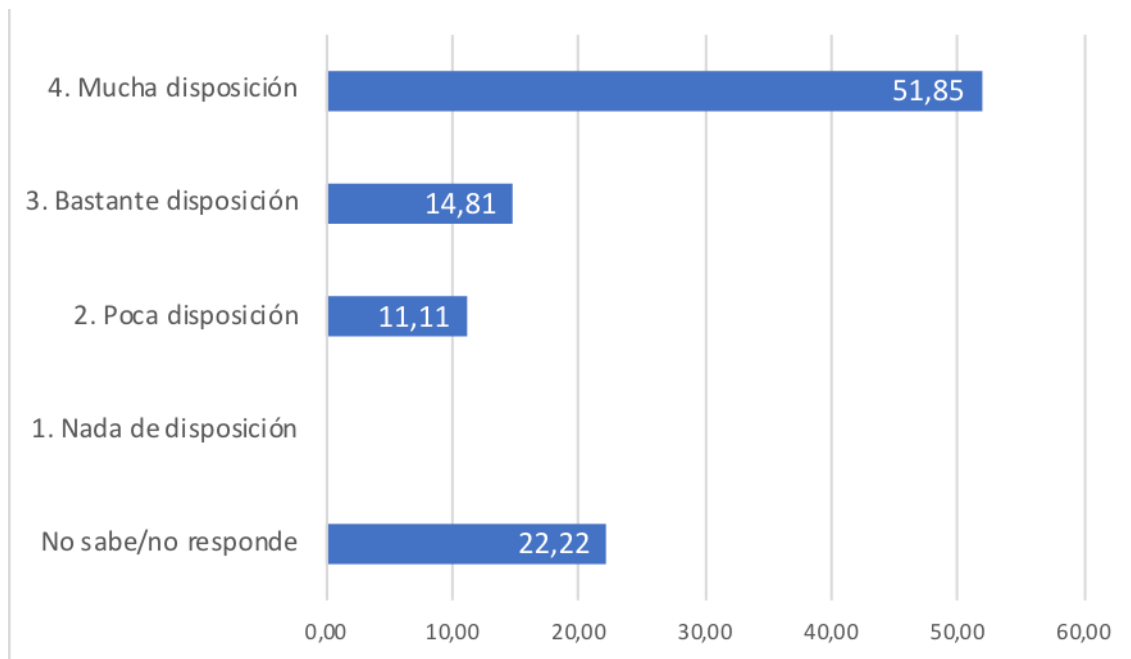


Figura 19 Intensión de los directivos en avanzar hacia la transición tecnológica
Fuente: elaboración propia

Tabla 12 Intensión de los directivos en avanzar hacia la transición tecnológica

Disposición futura	n	%
No sabe/no responde	6	22,22
1. Nada de disposición	0	0,00
2. Poca disposición	3	11,11
3. Bastante disposición	4	14,81
4. Mucha disposición	14	51,85

Fuente: elaboración propia

Se aprecia que, en contraste con la evaluación de la formación requerida para atravesar la transición tecnológica, la disposición hacia generar cambios en el futuro es muy alta. Más de la mitad de la muestra considera que hay mucha disposición, la categoría más alta que admite la evaluación. El promedio es de 3,52 en una escala del 1 al 4, donde 1 es Nada de disposición y 4 es Mucha disposición. La interpretación es que se trata de un futuro que trae consigo incertidumbre, que se distancia de nuestro presente, para el cual las empresas no se sienten del todo preparadas pero que, en definitiva, es un futuro anhelado.

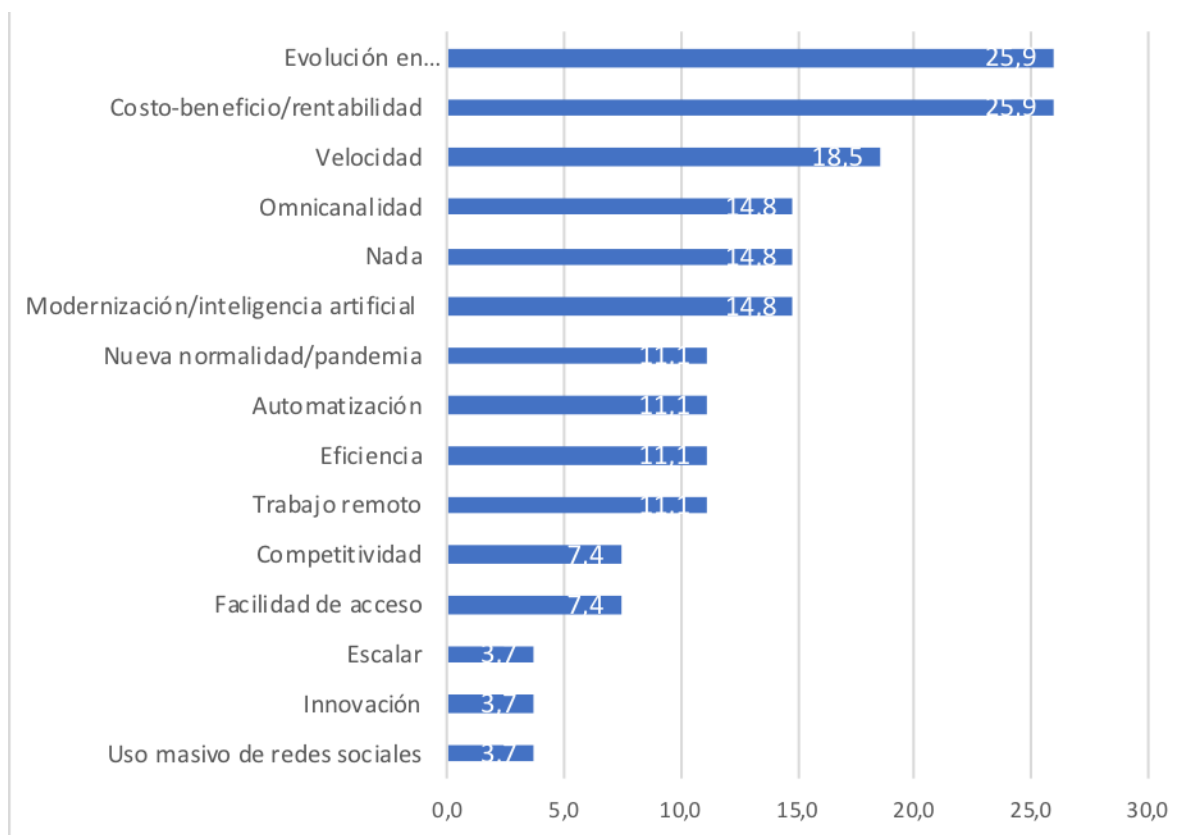


Figura 20 Factores que impulsan el cambio tecnológico

Fuente: elaboración propia

Tabla 13 Factores que impulsan el cambio tecnológico

Factores	%	n
Nada	14,8	1
Uso masivo de redes sociales	3,7	3
Innovación	3,7	7
Escalar	3,7	7
Facilidad de acceso	7,4	2
Competitividad	7,4	2
Trabajo remoto	11,1	3
Eficiencia	11,1	4
Automatización	11,1	5
Nueva normalidad/pandemia	11,1	3
Modernización/inteligencia artificial	14,8	4
Omnicanalidad	14,8	4
Velocidad	18,5	3
Evolución en comunicación/consumidor/cambios generacionales	25,9	1
Costo-beneficio/rentabilidad	25,9	1

Fuente: elaboración propia

Es interesante observar varios aspectos reveladores en este gráfico. En primer lugar, consultados los profesionales de la actividad de cuáles son los factores que impulsarán el cambio tecnológico se registra una gran variedad de respuestas con mucha dispersión. Es decir, hay poca concentración de menciones sobre las mismas categorías.

Si nos concentramos en las principales respuestas, con más de un cuarto de los entrevistados mencionándolas, comparten podio dos aspectos. En primer lugar, el reconocimiento de la evolución en el consumidor (que tiene una diferente relación con la tecnología y con el uso de aplicaciones digitales para comunicarse con empresas) que pueden estar asociados a cambios generacionales (la generación hiperconectada, o el segmento de los nativos digitales). Esto muchas veces es mencionado de la mano de cambios que provienen del propio entorno tecnológico, es decir, una nueva disponibilidad y accesibilidad dado por las tecnologías de la comunicación.

Las empresas se centran en el segmento de jóvenes entre los 21 y 35 años, que por lo general se caracterizan por que tuvieron acceso en su hogar a la primera computadora entre los 7 y los 10 años. Son chicos que han crecido teniendo como divertimento principal a los videos juegos, las primeras computadoras personales como MSX, Commodore o Atari, y posteriormente la PC. En el dispositivo, todavía precario, podían jugar buscaminas y dibujar con el Logo, la *Play Station* sustituyó al SuperNintendo y la Internet ingresó a sus vida a fines del milenio anterior, probablemente con salas de chat donde conocían nuevas formas de socialización como ICQ o M-IRC. Los adolescentes en esa época hacían sus tareas de la secundaria con ayuda de Encarta, lo que sería un antecedente y haría posible los modelos wiki de librería. Esa generación continuaría evolucionando digitalmente con la incorporación en sus vidas de *Messenger*, que le abriría las puertas para el posterior éxito de Whatsapp y escuchando música en MP3, que revolucionaría los soportes digitales de almacenamiento de información audiovisual. Ahora esa generación tiene una presencia transversal en cuentas de *Twitter*, *Instagram* y *LinkedIn*, y una buena porción de sus comunicaciones y de su vida social transcurre en múltiples pantallas: el celular, el portátil, el *iPad*, lo que facilita el empleo del concepto de hiperconexión. Los miembros de esta generación se sienten cómodos y seguros en la inmediatez que propone la interfaz digital con la que han crecido y esto conduce a otro rasgo mencionado por la academia y que constituye nuevas formas de comunicación con las marcas, nuevas formas de realizar reclamos y de buscar atención.

Porque se mueven en un ambiente digital, construyen identidades digitales y tienen relaciones completamente nacidas en plataformas digitales. Los *millennials* y Generación Y, en los que están pensando los entrevistados cuando hablan de transformación generacional, apuestan mucho más que las generaciones anteriores a la flexibilidad horaria y a la deslocalización geográfica, lo que también tiene un impacto en el tipo de estrategia que deben desplegar los *contact center*.

En segundo lugar, este aspecto que podremos simplificar en el concepto de “evolución” aparece valorado al mismo nivel que el aspecto “costo-beneficio”. Los ejecutivos entienden que las tecnologías tienden a mejorar la relación entre el costo y el beneficio del producto ofrecido, que se requiere menos mano de obra (y mano de obra menos calificada) para cumplir con algunas funciones. Hay un notorio abaratamiento y economía de recursos, sobre todo apuntando a los recursos humanos.

Podemos entonces pensar que las dos respuestas con más menciones se dirigen de forma contundente a la explicación sociológica y económica de los cambios tecnológicos. La primera sociológica, porque reposa en cambios generacionales (el trasvasamiento generacional que vuelve perimidas tecnologías y usos de otras épocas) y en nuevas realidades comunicacionales inauguradas por el ascenso de nuevos dispositivos y TIC. La segunda explicación es económica porque apunta al ahorro de costos de operación o al mejor aprovechamiento de los recursos existentes.

El tercer aspecto que aparece mencionado, no muy lejos de los anteriores, es la forma en que la tecnología incrementa la velocidad de las operaciones. Este punto se combina con una respuesta que recoge menos menciones que es la eficiencia. Se pone de relieve aquí la capacidad de resolver más llamadas en menos tiempo. Después de velocidad viene omnicanalidad, la idea de que una misma empresa debe estar presente en todos los canales posibles, para ofrecer una alternativa plena o total a sus clientes.

Luego de este aspecto sigue el de modernización, el reconocimiento del avance de las inteligencias artificiales para dar tratamiento a aquello que antes estaba en manos humanas, sujeto al error de atención o de cálculo.

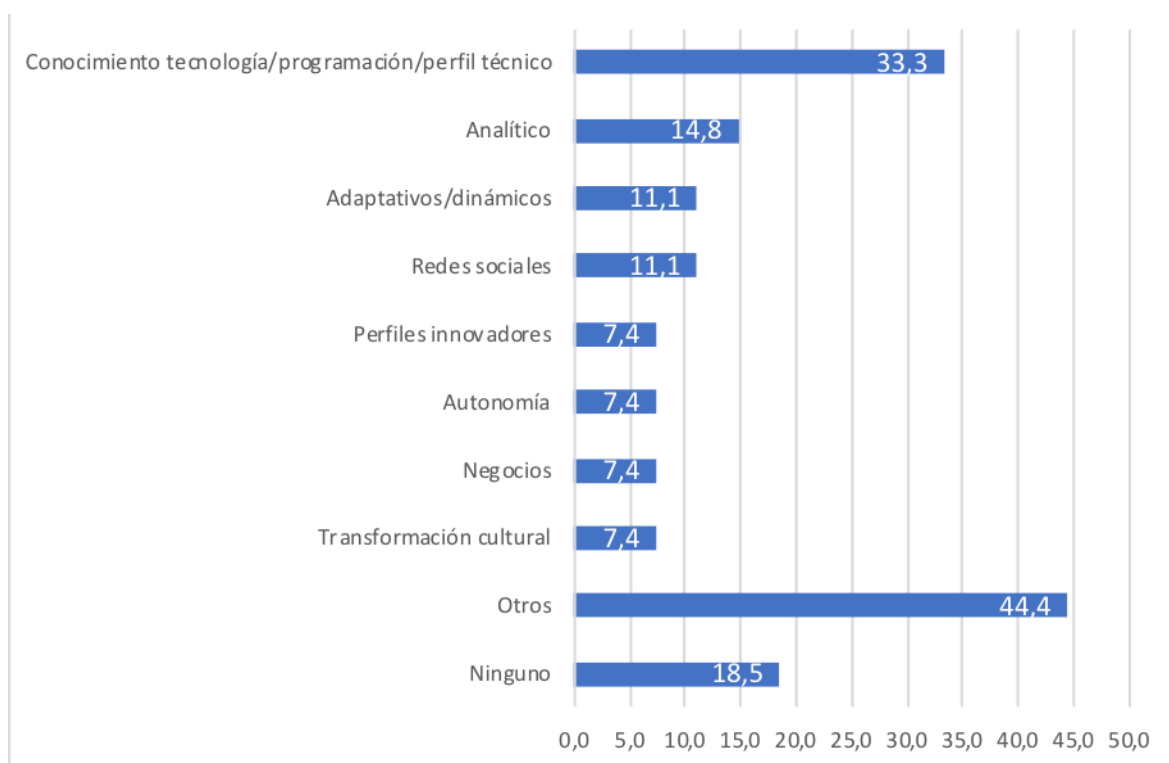


Figura 21 Perfiles requeridos en el futuro

Fuente: elaboración propia

Tabla 14 *Perfiles requeridos en el futuro*

Perfil	n	%
Transformación cultural	2	7,41
Liderazgo	1	3,70
Negocios	2	7,41
Pensamiento sistémico	1	3,70
Redacción y ortografía	1	3,70
Redes sociales	3	11,11
Autonomía	2	7,41
Autoaprendizaje	1	3,70
Analítico	4	14,81
Ninguno	5	18,52
Servicio	1	3,70
Contención	1	3,70
Conocimiento tecnológico de reclutadores	1	3,70
Tests digitales	1	3,70
Conocimiento tecnología/programación/perfil técnico	9	33,33
Capacidad por sobre experiencia	1	3,70
Menos analógico	1	3,70
Multiplataforma	1	3,70
Perfiles ágiles	1	3,70
Perfiles innovadores	2	7,41
Adaptativos/dinámicos	3	11,11

Fuente: elaboración propia

Podemos ver cuál es la orientación que tendrá la búsqueda de perfiles en el futuro porque se deja leer con claridad. El aspecto que sobresale y que recoge bastantes más menciones que el aspecto siguiente es el perfil tecnológico. Se habla de que conozca de herramientas digitales, que venga de carreras tecnológicas o técnicas, que sepa programar, que tenga nociones de tecnología aunque la posición para cubrir no sea estrictamente tecnológica. Es decir, se asocia un avance de la configuración de negocios hacia lo digital y automatizado con habilidades tecnológicas dentro del personal. Esto es mencionado por uno 1 de cada 3 entrevistados.

El segundo aspecto que se menciona como perfil buscado en el futuro guarda relación con el primero, aunque desde otro enfoque. Se asume que en el futuro serán más atractivos los perfiles analíticos. El pensamiento analítico consiste en observar e

indagar acerca de un problema o tema para desarrollar ideas o soluciones complejas en relación. El pensamiento analítico suele resultar en conocimiento adicional sobre la cuestión. Un elemento clave en el pensamiento analítico es la capacidad de rápidamente identificar la relación de causa y efecto involucrada. Esto significa comprender lo que podría haber ocurrido, durante el proceso de resolución del problema, por ejemplo, la observación de nuevas ideas relacionadas con el tema original.

El tercer aspecto que se menciona es la adaptabilidad y el dinamismo. Las habilidades para la adaptación se relacionan con la capacidad de una persona de ajustarse ante cambios súbitos o cambios intensos en el entorno. La adaptabilidad en un carrera implica la posibilidad de responder de forma rápida a ideas cambiantes, responsabilidades, expectativas, tendencias, estrategias y otros procesos en el trabajo. Ser adaptable implica la posesión de habilidades *soft* del tipo interpersonal, comunicacional, pensamiento creativo y capacidades para la resolución de problemas.

Ser adaptativo en el lugar de trabajo puede ser importante cuando se elaboran proyectos, se desarrollan estrategias y se implementan diferentes enfoques para completar la tarea. Al mostrar a tus empleadores tus habilidades de adaptabilidad, se está revelando la motivación hacia el aprendizaje de nuevos conocimientos y nuevas tareas.

El siguiente aspecto destacado por los entrevistados es el manejo de redes sociales, que puede ser interpretado como un conocimiento *soft* de tecnología. También puede pensarse en la reconversión de la cultura del *call center* hacia trabajos más asociados a la agencia de publicidad por internet o el trabajo de community manager. Cambios en los canales conllevan interés por perfiles más creativos.



Figura 22 Puntos críticos para la transformación tecnológica

Fuente: elaboración propia

Tabla 15 Puntos críticos para la transformación tecnológica

Puntos críticos	N	%
Alianzas estratégicas	1	3,7
Auditoría de terceros	1	3,7
Cambios en la propiedad	1	3,7
Ciberseguridad	1	3,7
Equipo de desarrollo local	1	3,7
Mantener la calidad	1	3,7
Plan de mejoras	1	3,7
Velocidad de cambio	1	3,7
Ninguna	4	14,8
Cambio de mindset/ cambio cultural	5	18,5
Capacitación general/ a mandos medios/ en nuevas tecnologías	11	40,7
Inversión en tecnología/ infra/capacidad de soporte	11	40,7

Fuente: elaboración propia

Al consultar a los entrevistados sobre los principales desafíos y puntos críticos para alcanzar la transformación, tópico central de este trabajo, sobresalen dos aspectos que son mencionados cada uno por más del 40% de la muestra. El primero es la inversión en tecnología e infraestructura que aparece muchas veces asociada a la ampliación de la

capacidad de manejo y procesamiento de datos. Uno de los entrevistados se refiere a la capacidad de soporte, es decir la forma en que la capacidad computacional puede dar sostén a las operaciones que se prevén en el futuro.

El segundo aspecto que aparece mencionado a la par de la inversión en tecnología e infraestructura es la capacitación que es mencionada de diferentes formas. Todos están pensando en programas concretos de entrenamiento en capacidades prácticas, aunque algunos priorizan en su concepción la formación en tecnología, otros la formación de los mandos medios para que actúen como líderes de los procesos de transformación; y finalmente, hay quienes se refieren a la capacitación en términos generales.

El tercer punto que se destaca (porque los restantes tienen bajo nivel de menciones) es lo que en lenguaje de management se llama cambio de la cultura organizacional o simplemente cambio cultural. El énfasis creciente del concepto de cambio cultural es también la consecuencia del egreso de una sociedad disciplinaria, y sus formas de organización productiva relativas donde en el pasado cualquier organización industrial estaba atravesada por la búsqueda de subjetividades normalizadas, dóciles. En la actualidad, nos encontramos con organizaciones flexibles, dinámicas y fluidas, donde la creatividad, subjetividad y criterio propio de los empleados es visto como un recurso a ser movilizado, antes que moldeados en patrones disciplinarios de construcción de engranajes. Los espacios de trabajo escapan hoy en día al marco disciplinario y de panóptico alguna vez descrito por Foucault. Han surgido nuevas técnicas de gestión de las relaciones con los trabajadores y han emergido nuevas formas de subjetividad en el lugar de trabajo asociado a ellas. A esto apuntan las empresas con los cambios culturales o en el mindset de gestión.

Dado que en la pregunta sobre los asuntos de tecnología para abordar en el futuro cercano y en el medio tiempo se mencionaban muchas respuestas muy diversas, sin un patrón reconocible, ni una concentración en una misma categoría de respuesta, nos pareció una buena idea mostrar todos los resultados dispersos en una nube de palabras. Esta refleja la variedad de respuestas dispersas y fragmentadas dándole mayor relevancia a las palabras que recogen más menciones. Este fue el resultado:

7.1 Análisis Prospectivo a partir de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Fase de análisis prospectivo

Fase 1: Encuadre

Paso 1: Definición del “terreno”. A partir del diagnóstico que surge de la recolección y análisis de datos antes expuesto, aparece la necesidad de desarrollar un análisis prospectivo que nos permita anticiparnos a distintos escenarios en relación con los resultados en materia de organización del trabajo de la transformación tecnológica en el rubro de la gestión de la experiencia del usuario (*contact centers* y *call centers*). Hemos comprobado en nuestro trabajo de campo que el movimiento del concepto del *call center* al *contact center* es en primer lugar un movimiento de racionalidad técnica desde lo analógico a lo digital. Pero en segundo lugar, está atravesado por otros significados como la sofisticación del trabajo del agente, hacia un trabajo más creativo, más cercano al de las agencias de publicidad en Internet que ofrecen servicios de *community manager* desde el lugar de la creatividad y el ingenio en la redacción. A esto se suma componentes adicionales, como trabajos más automatizados por intervención de ciencia de datos, pero con personal más flexible, cubriendo aspectos eminentemente humanos de la comunicación, como el ingenio en la respuesta en redes sociales. Esto último no puede ser fácilmente reemplazado por la máquina, aunque los procesos de inteligencia artificial y *machine learning*, en otro orden, sigan su curso natural.

En los distintos estudios que forman parte del marco teórico, queda de manifiesto que hay diferentes posiciones sobre los elementos que traerá consigo el futuro. El desafío es generar un mapa de escenarios para identificar cuáles son los potenciales caminos que se atravesarán. Para eso, el segundo elemento que forma parte de este terreno de movilización tiene que ver con la percepción de los perfiles de recursos humanos que formarán parte del futuro. En el trabajo de campo pudimos ver este interés por el conocimiento de tecnología (incluso se menciona a la programación) aun en personas dentro de la organización que no se dedicarán al área tecnológica. El futuro nos trae un escenario en que la tecnología es una lengua común, como hoy lo es el inglés, independiente de funciones o roles específicos en el marco de una organización. Entonces las cualidades o aspectos que se destacan son habilidades del orden de lo

analítico, de la capacidad de resolver problemas desde un pensamiento abstracto y práctico al mismo tiempo.

Paso 2: Alcance geográfico. El alcance geográfico, es decir, la cobertura espacial donde se desarrollará el análisis, en nuestro caso en la República Argentina. Por supuesto, hemos comprobado a lo largo de esta indagación y en la recopilación de marco teórico y antecedentes que crecientemente los servicios de los *contact center* están deslocalizados y esto contribuye a que se piense internacionalmente. Sin embargo, los servicios son deslocalizados, pero los recursos son siempre locales, un punto a tener en cuenta para el diseño estratégico. Pocas veces el personal del *contact center*, por lo general de ingresos bajos o medios y con excelente dominio del idioma nativo, puede ser un *hub* que concentre talento del exterior. Esto refuerza la idea de que, desde la perspectiva de la gestión del talento, la dimensión local cobra una profunda relevancia.

Paso 3: Horizonte de tiempo. Entendiendo la aceleración con la que acontecen las transformaciones en el campo del customer experience, el horizonte de referencia temporal para plantear este análisis será de 5 años, haciendo una previsión sobre los cambios que podrán acontecer hasta el 2025. Es decir, siempre que nos referimos en este trabajo al corto plazo consideramos este horizonte de 5 años. Mediano plazo abarca a los 10 años subsiguientes. Capturamos en las entrevistas que el corto y el mediano plazo vienen asociados a diferentes inquietudes. En el corto plazo una preocupación por incorporar modelos de gestión de datos sin perjudicar la calidad de servicio y orientándose a tendencias en materia de cultura de servicio. Por supuesto, esto es sólo una simplificación y alineación de diferentes preocupaciones. En el mediano plazo, empieza a entreverse una preocupación por la capacidad de la infraestructura y transformaciones radicales en la ingeniería de datos y procesos, con orientaciones que no son completamente anticipables en la actualidad.

Paso 4: Mapa de dominio. Cuando se quiere pensar qué es lo que queda dentro y fuera del análisis, es importante tener en claro cuáles son los puntos en los que impacta las transformaciones digitales sobre las formas de organizar el trabajo, los perfiles de trabajadores buscados así como el tipo de capacitación que se ofrece.

Hemos comprobado a lo largo de esta indagación que la transformación digital implica la necesidad de intervenciones activas por parte de la gerencia. El futuro no llega de forma espontánea, sino que es construido. El primer punto que mencionan los entrevistados es un intenso trabajo de capacitación, que abarca diferentes campos: la capacitación en herramientas tecnológicas digitales, en programación (lo que ya introduce lenguajes de programación específicos), la capacitación a mandos medios para transmitirlo hacia abajo en la cadena mando.

Al mismo tiempo, la capacitación es parte de un proceso más amplio de cambio cultural, cambio de mindset o generar condiciones que posibiliten el cambio hacia un nuevo rumbo. Es decir, amén de las transformaciones e incorporaciones de tecnología e infraestructura, éstas no pueden ocurrir de manera suave y armoniosa si hay elementos soft en gestión de relaciones laborales que lo posibiliten.

Paso 5: Propuesta central y claim. La propuesta central es el avance hacia un nuevo paradigma de *contact center* en que el modelo analógico/telefónico es reemplazado progresivamente por un modelo digital que incluye una gran cantidad de elementos: procesos de incorporación de inteligencia artificial y machine learning para la automatización de la operación, capacidades en el manejo creativo de redes sociales, ingenierías de nubes, cambios distantes entre sí pero que conforman una tendencia. El claim es que el sector hace tiempo está cambiando y las empresas deben mostrar su flexibilidad para acompañar los cambios del sector.

Fase 2: Escaneo

Esta etapa supone representar una fotografía del presente. Es una asesoría actual que reúne y ensambla la historia reciente del terreno y provee una mirada rápida de aquello que existe en el presente. En el presente encontramos, tal como vimos en el trabajo de campo, empresas con cierta incertidumbre de en qué lugar se encuentran parados, con desconocimiento de muchas de las precisiones que implicará la transformación digital, pero bien dispuestas a dar el salto cualitativo y concientes de los esfuerzos que traerán aparejados.

Paso 6: Condiciones actuales. Las empresas de *contact center/call center* se encuentran atravesando una lenta transición en que, como hemos visto en el trabajo de campo, conviven lo digital y lo analógico aunque las novedades avanzan a un ritmo lento. Se encuentran en un punto en que aquellos servicios en los que las empresas tienen mayor expertise son gradualmente menos requeridos por los clientes, y al mismo tiempo emergen nuevos servicios (como aquellos relacionados con la automatización) que tienen una demanda creciente y que son altamente lucrativos, pero que no han sido incorporados de forma plena en las organizaciones. Se considera que se requiere capacitación para hacer ajustes y acomodamientos.

Paso 7: Definición de actores. Los actores principales de nuestra definición son, al interior de las empresas de *contact center*, el personal directivo (que elabora las principales definiciones y el rumbo general de una organización), los mandos medios (que transmiten valores y orientaciones hacia la base de la organización, y están sumamente consustanciados con la ejecución para el cumplimiento de objetivos) y los agentes de atención, quienes deben incorporar nuevas herramientas y conocimientos para conseguir que la actualización de la empresa se materialice.

Fuera de las empresas de *contact center* los otros actores centrales son los clientes, empresas de todo tipo que requieren de servicios de atención al cliente, contacto con otros agentes, obtención y procesamiento de datos y otro tipo de servicios. La naturaleza de los servicios también irá mutando a medida que se actualice las capacidades computacionales y tecnológicas presentes.

Paso 8: Análisis histórico. Desde una perspectiva temporal, los rasgos destacados de los *call centers/contact centers* modernos pueden reconocerse a mediados de la década del 60, aunque todavía de forma prematura. En ese momento se comenzaron a usar los PABX (Intercambios de Negocios Privados Automatizados) para manejar grandes cantidades de contactos de clientes. La posterior invención y desarrollo de la tecnología ACD (*Automatic Call Distributor*) permitieron el concepto de *call center*. Los sistemas ACD permiten que las llamadas sean filtradas y asignadas al mejor agente posible y disponible en cualquier momento. Este dispositivo reemplazó a los operadores humanos por un sistema más flexible y automático.

A lo largo de la década de 1970 y 1980 los avances tecnológicos consolidaron la importancia de los *call centers* para el mundo de los negocios. A partir de mediados de la década de 1980 los sistemas ACD ya podían distinguir a distintos tipos de llamadas para conectarlos con agentes especiales o secciones de agentes especiales. Esto redujo enormemente los tiempos de espera y permitió a los centros abordar un volumen creciente de llamadas, al tiempo que posibilitó también la incorporación de las llamadas sin cargo.

Hasta fines de la década de 1980, los *call centers* estaban conectados a las redes telefónicas a través de líneas analógicas. Pero, desde entonces, la industria comenzó a ver el impacto de la conectividad digital. La primera oleada de conectividad digital en los *contact center* vino en la forma de los DAA II (*Digital Access Signalling System*), que usaba líneas digitales para la conexión a PABX o ACD a las redes telefónicas.

En la década de 1990 se dio un cambio en el protocolo de comunicación usado con frecuencia, el conjunto de reglas instaladas en los *contact center* para determinar cómo se envía información de un sistema a otro. Al comienzo del siglo XXI se vivió la emergencia de los sistemas IP, que permiten a los *contact centers* transmitir llamadas telefónicas a través de internet. Así nació el protocolo SIP. Pero el tema ha llegado más lejos con la introducción de sistemas de integración digital (CTI), lo que da soporte coordinado a conversaciones telefónicas y por computadora.

En 1990/2000 la industria de Internet continuó creciendo, sostenida por el crecimiento de Internet. Desde 1995 en adelante, las nuevas empresas “punto com” atraían grandes inversiones de capital de riesgo excitados por el potencial del rápido crecimiento que ofrecía la economía en línea. Como las *websites* empezaban a volver el punto central de contacto y de ventas de un número creciente de empresas, los *call centers* eran esenciales en el trabajo con servicios al consumidor y soporte técnico. Desafortunadamente, no fue una tendencia permanente, porque en el 2001 muchas empresas “punto com” quebraron.

El comienzo de la década del 2000 vio la tendencia de grandes empresas transfiriendo las unidades de servicio al cliente a otros países. Los costos más económicos de mano de obra, buenas capacidades en la fuerza de trabajo (en relación al

nivel salarial) hicieron de los *call centers* de afuera una opción atractiva. Crecieron los *call centers* tercerizando servicios para Estados Unidos y Europa en América Latina, la India y Filipinas entre otros. India fue especialmente popular ya que una gran cantidad de graduados universitarios inmediatamente disponibles para el trabajo de *call center* lo hacían agentes de bajos ingresos pero mucha capacidad técnica y conocimiento nativo de inglés.

El siguiente gran hito en la década del 2010 es el pasaje del concepto de *call center* al concepto propiamente de *contact center*. Es el salto de lo analógico a lo digital ya que, a grandes rasgos, el modelo anterior de *call center* se basaba en recibir y realizar llamadas telefónicas, mientras que los *contact center* también manejan email, chats en vivo, correspondencia y han incorporados robots de respuesta, denominados frecuentemente como bots. De acuerdo a *Google Trends*, las búsquedas por *contact center* superan a las búsquedas por el término *call center* a partir del año 2011.

Este cambio coincidió con la emergencia de ciertos canales digitales que se han vuelto mainstream dentro de la industria. Por ejemplo, en el 2011, sólo 43% de los *contact centers* han respondido a reclamos en las redes sociales, pero esta cifra es enormemente baja en comparación con el presente en que hemos ingresado.

Paso 9: Constantes. Las cuestiones que se espera que no cambien en el horizonte de corto plazo (cinco años) tienen que ver con la orientación al servicio y el foco en las habilidades que lo envuelven. Aun los servicios bot de la actualidad ofrecen la posibilidad de, oportunamente de no ser satisfecho el motivo del contacto, contactar a un agente humano. Es decir, el trato humanizado, las formas, la cordialidad y la cercanía se mantienen incluso con recursos digitales.

Paso 10: Ciclos. Los ciclos, aquello que se reitera con idas y vueltas, tiene que ver con los ciclos de la externalización y la internalización de servicios, así como la búsqueda de servicios offshore y la revalorización posterior de lo local, como estrategias cambiantes para buscar la mejor combinación de portfolio de servicios de atención.

Paso 11: Proyecciones. Las tendencias que se avisan en diferentes estudios y análisis del tipo académico es el avance del machine learning y de la ingeniería de nube para

generar servicios más personalizados y para disponer de mayor información y más rápida velocidad de procesamiento. La automatización implicará una mayor capacidad de clasificación distribución de llamadas pero también operaciones semejantes con otro tipo de mensajes y canales. Se avanzará enormemente en la integración de datos de diferentes fuentes de los clientes y en la rápida conexión con los servicios que requiere.

Fase 3: Forecasting

Esta fase se focaliza la predicción en tanto construcción de futuros alternativos; por esa razón, el punto central es la incertidumbre. El mecanismo extrapola cómo indicios de futuros contenidos en forma embrionaria en el presente podrían evolucionar en el futuro. Es decir, no es futurología, sino el despliegue de elementos que ya están contenidos, en cuanto semillas, en el presente.

Paso 12: Construcción de escenarios posibles. Como último paso fundamental de este análisis prospectivo haremos una construcción de escenarios posibles para pensar las respuestas y posibles acomodamientos y ajustes a cada uno de ellos.

Escenario 1. Optimista

Para el 2025, el mercado demanda la transición digital con menor urgencia que la que se estimaba en el 2020. Los usuarios muestran cierta insatisfacción con el uso de bot de atención al usuario y, en busca del contacto más humano y personalizado, evitan también los canales indirectos y mediados (como los emails o canales de mensajería internos) e insisten con la atención telefónica personal y no automatizada para solucionar sus trámites y reclamos. Una revalorización de la atención humana, directa y en tiempo real establece ciertos frenos a la automatización en la atención y desacelera el ritmo de la automatización y de la incorporación de bots y algoritmos de diferente tipo. Esto no significa que las empresas detienen sus planes de avance en el camino de la incorporación tecnológica sino que gozan de más espacio para realizar cada uno de los pasos. Los mandos medios de la gerencia se sienten menos presionados, en la medida en que un cambio brusco no cae sobre sus espaldas en calidad de ejecutores.

Sin embargo, pese a este cambio de velocidad, aquellos otros servicios que no implicaban la atención de usuarios primarios muestran más incentivos para incorporar

nueva tecnología. Este es el caso de *back office* técnico que puede agilizar sus procesos, mediante dispositivos, una más ágil distribución de llamadas y sistemas de solución de problemas y procesamiento de datos relativos, sin necesidad de que el componente humano resulte especialmente relevante ya que no hay atención.

La pandemia de COVID-19 trae aparejados cambios sociales, en los comportamientos humanos, en un sentido diferente al esperado. Las duras condiciones del confinamiento a escala global, no sólo del brote inicial del 2020, sino de posteriores brotes y la aparición de diferentes seps y variaciones, han conducido a una silenciosa revalorización del contacto humano, que encuentra su expresión por los cauces que puede. Los oficios personalizados y la calidez del contacto humano cobran un nuevo ímpetu al tiempo en que nos sumimos en un nuevo período humanista post-pandemia abierto a nuevas formas de espiritualidades que destacan la resiliencia humana y que asocian las soluciones virtuales como una extensión de la angustia y el trauma reiterados vividos en el confinamiento. Esto da mayor licencia a los *call centers* para mantener sus esquemas tradicionales y sentir menos urgencia por la migración.

Escenario 2. Pesimista

El COVID-19 deja sus huellas a la posteridad. El ingreso a la nueva normalidad, aunque ya sin las perturbaciones del 2020, aunque con algunos episodios de rebrote aislado, entregan una marcha más intensa a la construcción de una economía telemática, una economía en la que todo aquello que es posible se soluciona a la distancia. Se afianza el teletrabajo, *e-learning* y *blended learning* y se requieren más servicios de *contact center* que reemplacen a oficinas de atención cara a cara. Aunque esto es vivido con entusiasmo por las empresas en cuestión, el impulso del teletrabajo y los riesgos de transmisión de enfermedades en oficinas aglomeradas como los *call centers* y *contact centers* (sumado a la dificultad de mantener la higiene de espacios y equipos como el headset en espacios reducidos cerrados donde el trabajo de cada uno consiste en hablar) fuerza la necesidad de generar transformaciones rápidas y costosas de sus instalaciones y de su soporte tecnológico para dar cabida a más operaciones remotas. Pero sobretodo fuerza a los *contact center* a la necesidad de avanzar rápido en la automatización, en la incorporación de inteligencia artificial y de deshacerse de empleados, ya que, siendo los *call center* importantes estructuras de distribución centralizada de llamadas y otros

ítems, el trabajo remoto no es fácil de garantizar. Muchos empleados son redundantes y esto genera algunos problemas de reclamos, sindicatos y costos laborales adicionales.

Pero el principal problema es la necesidad de hacer transiciones profundas en poco tiempo y con presiones de los accionistas. Los selectores de personal se encuentran con mercado laboral donde los perfiles técnicos y analíticos, con elementos de programación y de herramientas tecnológicas en general escasean y tienen altas demandas salariales. La operación de *contact center* requiere ahora diferentes recursos costosos para poder operar, la infraestructura y los recursos humanos son más costosos, pero en medio de un período prolongado de recesión como el instalado post-pandemia se vuelve difícil negociar mejores términos y condiciones con las empresas clientes. El cálculo económico se vuelve complejo para las empresas de *call center* y *contact center*. Las capacitaciones para poder implementar nueva tecnología, no sólo para su fase de implementación sino también de mantenimiento, avanzan tan rápido como se puede, pero la curva de aprendizaje demora también el correcto uso de las nuevas incorporaciones, generando nuevas erogaciones y deterioro de las cuentas para este tipo de firmas. Del futuro no se visualiza un tiempo de mayor luz.

Conclusiones

La transformación digital llegó para quedarse y seguir modificando el modo en el que aprendemos, en el que consumimos contenido, como nos entretenemos, cómo compramos, cómo nos vinculamos entre otras tantas modificaciones. Ahora amerita, para el presente trabajo, mencionar que una de las modificaciones más importantes que se produjeron fue en el ámbito laboral. Y continuará modificándose de modo exponencial (como lo son los cambios tecnológicos, que suceden a una velocidad mucho más rápida que la capacidad que tiene el ser humano de incorporar esos cambios), lo que cambiará es el mundo del trabajo. Oficios y profesiones que desaparecen y otras que se crean, la migración de un proceso productivo industrial a un modelo productivo basado fundamentalmente en el conocimiento. El ser humano trabajará sólo en aquello en lo que realmente sea único, genere valor agregado y el producto de ese trabajo no puede ser reemplazado por la robótica, la inteligencia artificial, la realidad virtual y tantas tecnologías. La creatividad humana es el aspecto distintivo de la tecnología pero es con la tecnología que también el ser humano se potencia. Con estas inquietudes se inició el presente trabajo con la intención de identificar los distintos escenarios potenciales de transformación tecnológica que enfrentarán en el corto y mediano plazo las empresas de contact center y que conducirán a cambios en las dinámicas y estructuras organizacionales, y también cómo esos cambios tecnológicos afectan y afectarán a una de las industrias que los últimos 30 años nació, se desarrolló y explotó sustentada en un modelo de negocio el cual parecería, que ponía a las personas en el lugar de las máquinas haciendo un trabajo hoy reemplazado en gran parte por tantas tecnologías como hemos recorrido a lo largo del documento. La industria de la industria del call center.

Para analizar la industria en cuestión y tras un arduo trabajo de investigación en campo, hemos tomado el caso de la organización Teleperformance Argentina buscando identificar como uno de los principales referentes de la industria del call center de nuestro país, se posiciona ante el advenimiento de la transformación digital. Como aspectos concluyentes caben destacar las siguientes consideraciones finales:

Resulta inevitable que las organizaciones del rubro call center, tal como lo es Teleperformance implementen los cambios tecnológicos generados por el advenimiento de la transformación digital. Estos impactarán directamente en la forma de trabajo de

sus empleados, donde la tecnología facilitará la labor diaria de los agentes, que a través de herramientas tales como RPA, IA y chatbots podrán simplificar los procesos en los cuales se solucionan las problemáticas de los clientes. Esto reducirá los tiempos de resolución y facilitará a los agentes brindar respuestas más asertivas. Gracias a la automatización de procesos los agentes comenzarán a tomar un rol más consultivo en casos particulares que requieran soluciones específicas, ya que gracias a las nuevas herramientas nombradas anteriormente los casos típicos y repetitivos podrán ser solucionados automáticamente sin la necesidad de la intervención directa del agente. En este punto la organización deberá replantearse los aspectos relacionados al desarrollo de nuevas habilidades de sus empleados.

Otro punto concluyente en relación a lo anterior es el cambio de perfiles de las personas requeridas en la industria, donde competencias tales como orientación al cliente o comunicación efectiva, dejan de tener tanto peso a la hora de seleccionar personal. Habilidades como la empatía para comprender al interlocutor, el espíritu emprendedor para resolver temas que excedan a las respuestas estandarizadas, habilidades tecnológicas, manejo de múltiples canales y la adecuación de la comunicación a esa diversidad de canales: redes sociales, aplicaciones, telefonía, entre otras.

La transformación digital no está dada exclusivamente por el cambio de tecnología, lo que se transforma es el “ser”, el ser humano y en esto entra también el estilo de liderazgo ideal para este tipo de organizaciones. Este punto es crítico ya que para poder generar una transformación cultural en lo referido a lo digital los líderes deben ser los referentes para impulsar este cambio. Es por ello que deben de estar en pleno conocimiento de los factores que entran en juego en este proceso de cambio, por lo tanto se podría marcar como un área de oportunidad de mejora.

Con esto concluimos el trabajo de investigación teniendo en cuenta que los cambios culturales necesarios para transitar la transformación digital en Teleperformance deben llevarse a cabo de forma transversal a lo largo de toda la organización. Comenzando por la dirección de la empresa y sus líderes para impulsar este cambio y a su vez debe ser co construida por el área de RRHH, que en este caso tomará más que nunca el lugar de socio estratégico para que todos logren estar alineados con el objetivo principal, que es transformar el modelo de negocio tradicional del call center hacia uno que logre adaptarse a lo que el mercado actual y futuro requiere.

A modo de cierre es importante destacar que no todas son respuestas en este trabajo, sino que fueron surgiendo más preguntas: ¿Habrá límite alguno para el avance tecnológico? ¿Se puede limitar? ¿Si ya no hay límites para el desarrollo tecnológico, entonces, por dónde vendrán las próximas revoluciones? ¿Acaso la industria presente del call center está siendo crónica de una muerte anunciada desde el momento que pusimos a personas a trabajar en una línea de producción casi parecida a la de Charles Chaplin en tiempos modernos? ¿Podrá realmente subsistir o esas empresas deberían empezar a re convertir el foco del negocio?

.

Bibliografía

- Adell, J., & Cervera, M. G. (1997). Educació a Internet: l'aula virtual. *Temps d'educació*, (18), 263-279.
- Alami, R., Gorji, O. H., Asrami, M. S., Saravi, H. R., Soteh, M. J., & Ahangari, F. R. (2016). The role of information technology (IT) in development and increase of the efficiency of human resources. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 188-197.
- Almerich Cerveró, G., Suárez Rodríguez, J. M., Jornet Meliá, J. M., & Orellana Alonso, M. N. (2011). Las competencias y el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) por el profesorado: estructura dimensional. *Revista electrónica de investigación educativa*, 13(1), 28-42.
- Ambriola, V., Bertagnini, S., & Pratesi, L. (2008). Call centre evolution in the digital government. In *Electronic Government: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 3980-3986). IGI Global.
- Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. Random House.
- Andrews, B. H., & Cunningham, S. M. (1995). LL Bean improves call-center forecasting. *Interfaces*, 25(6), 1-13.
- Araujo, T. (2018). Living up to the chatbot hype: The influence of anthropomorphic design cues and communicative agency framing on conversational agent and company perceptions. *Computers in Human Behavior*, 85, 183-189.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. CIPD Publishing.
- Baldry, C. J., Taylor, P., & Bain, P. M. (2006). Bear with me...-the problems of health and well-being in call centres. In *Institutions, Production and Working Life* (pp. 235-254).
- Batt, R., Doellgast, V., & Kwon, H. (2005). US call center industry report 2004 national benchmarking report strategy, HR practices & performance.
- Beck, U., Borrás, M. R., Navarro, J., & Jimenez, D. (1998). *La sociedad del riesgo* (pp. 103-129). Barcelona: Paidós.
- Berni, A., Iacono, M. P., & Martinez, M. (2012). Organizational Change and Dynamics of Control: An Analysis of Italian Call Center Workplace. *Chinese Business Review*, 11(4).

- Bodin, M., & Dawson, K. (1999). *The Call Center Dictionary: The Complete Guide to Call Center & Help Desk Technology and Operations*. Telecom Library.
- Boutcher, J. K., & Parmeley, M. J. (2017). *U.S. Patent No. 9,544,435*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Brady, P. K. (1999). *U.S. Patent No. 5,970,132*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Cabero, A. L., & Llorente, M. (1998). Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). *Recuperado de: <http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>*.
- Cardenas Gutierrez, H. A., & Malpica Parra, M. R. (2019). Plan de formación docente en competencias tecnologicas para el uso pedagogico de las TIC.
- Castells, M., & Himanen, P. (2002). El estado del bienestar y la sociedad de la información. El modelo finlandés. *Madrid: Alianza Editorial*.
- Castells, M., & Kiselyova, E. (1995). The collapse of the Soviet Union: the View from the Information Society. Berkeley: University of California. *International & Area Studies Book Series*.
- Chen, Y., Chen, P., & Zhu, Y. (2016). Analysis of a call center with partial closing rules, feedback and impatient calls. *IAENG International Journal of Applied Mathematics*, 46(4), 585-591.
- Chick, S., Sánchez, P. J., Ferrin, D., & Morrice, D. J. (2003). How to conduct a successful simulation study. In *Proceedings of the 2003 winter simulation conference* (pp. 66-70).
- Chuchual, P., Chongpravatisakul, N., Kusolmanomai, T., & Komolavanij, S. (2010, June). Inbound and outbound calls assignment for an efficient call center. In *2010 7th International Conference on Service Systems and Service Management* (pp. 1-4). IEEE.
- Cook, F. S., & Cope, W. B. (2007). *U.S. Patent No. 7,197,133*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Derler, A. (2016). High-impact leadership: The new leadership maturity model. *Bersin by Deloitte*, Available at < <http://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx>.
- Del Bono, A. (2001). *Transformaciones del trabajo en un escenario de reestructuración productiva: el caso de Telefónica de España S.A.*". Argentina: Congreso Nacional de Estudios del Trabajo.
- Del Bono, A. (2010). Gestión global y uso local de la fuerza de trabajo: tendencias hacia la precarización laboral en call centers exportadores de servicios. En A. Del Bono, & G.

Quaranta, *Convivir con la incertidumbre. Aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en la Argentina*. Buenos Aires: Ciccus.

Del Bono, A., & Bulloni, N. (2008). Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina. *Revista Trabajo y Sociedad*. Vol. IX, N°10.

Deloitte. (2018). En un nuevo mundo digital, ¿qué se necesita de los líderes de RRHH? . Deloitte University Press. (2017). Reescribiendo las reglas para la era digital. *Tendencias Globales en Capital Humano 2017*, 77-85.

Derler, A. (2016). High-Impact Leadership: The New Leadership Maturity Model. *Bersin by Deloitte*.

El Mercurio. (2018). Los robots se toman la atención al cliente.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.

Fluss, D. (2005). *The real-time contact center*. Amacom Books.

Gomes, P. J., & Meile, L. C. (2002). Leveraging the potential of process technology through workflow scheduling. *International Journal of Service Industry Management*.

Greenspan, S. L. (1996). *U.S. Patent No. 5,590,187*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Compitiendo por el futuro*. Editorial Ariel.

Hannif, Z., Cox, A., & Almeida, S. (2014). The impact of ICT, workplace relationships and management styles on the quality of work life: insights from the call centre front line. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work*, 24(1), 69-83.

Holman, D., Batt, R., & Holtgrewe, U. (2007). The global call center report: International perspectives on management and employment.

Holzinger, A., Geier, M., & Germanakos, P. (2012, July). On the Development of Smart Adaptive User Interfaces for Mobile e-Business Applications-Towards Enhancing User Experience-Some Lessons Learned. In *DCNET/ICE-B/OPTICS* (pp. 205-214).

Hub. (2018). ¿Quién está del otro lado de la línea? Contact Center MAG.

Hub. (2018). Historia del call center. Contact Center Mag, N°38.

Iglesias, O., Ind, N., & Alfaro, M. (2017). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. In *Advances in corporate branding* (pp. 148-174). Palgrave Macmillan, London.

ISDI. (2018). *Barómetro de Talento y Cultura Digital*. Instituto Superior para el Desarrollo de Internet.

Koole, G., Pot, A., & Talim, J. (2003, December). Customer relations management: call center operations: routing heuristics for multi-skill call centers. In *Proceedings of the 35th conference on Winter simulation: driving innovation* (pp. 1813-1816).

Levy Yeyati, E. (2018). Después del trabajo. El empleo argentino en la cuarta revolución industrial.

Mauro, D. A. (2017). *U.S. Patent No. 9,542,074*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Malpica, E. (2017). *ICEMD*. Obtenido de Tecnología contact center para la sociedad “on demand”: <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/tecnologia-contact-center-la-sociedad-on-demand/>

Mehrotra, V., & Fama, J. (2003, December). Call center simulation modeling: methods, challenges, and opportunities. In *Proceedings of the 35th conference on Winter simulation: driving innovation* (pp. Manpower Group. (2018). *Del directivo tradicional al líder digital: los retos de la transformación digital*. www.humanageinstitute.org .

Merodio, J. (2016). *9 Factores de la transformación digital en la empresa*. Creative Commons .

135-143).

Micheli, J. (2014). Call Centers: La Relación Dinámica Entre Tic Y Sociedad De La Información (Call Centers: The Dynamic Relationship between ICT and Society Information). In *CPR LATAM-Communication Policy Research Conference*.

Mintzberg, H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol 11, 171-195.

Montarcé, I. (2014). Estrategias de Relaciones Laborales en Call Centers: un estudio de casos en la Ciudad de México. *Revista Trabajo*, 8(12), 103-123.

Muñoz Martinez, F. Propuesta de mejoramiento en la calidad del servicio de entrega final por el transportador en Transcarga SA.

Ngoma, S. (2010). ICT in Education: Catalyst for Economic Growth in the Congo. *Online submission*.

Norvig, P., & Russell, S. (1994). *Inteligencia Artificial: Un Enfoque Moderno*. Prentice Hall.

- Novick, B., Goldstein, R., Nair, S., & Tevet, S. (2014). The Role of Technology within Asset Management. *View Point BlackRock*. Accessed online from <http://www.blackrock.com/corporate/en-us/news-andinsights/public-policy>.
- Pastorino, C. (2018). Blockchain: qué es, cómo funciona y cómo se está usando en el mercado.
- Pérez, C. (2018). PWC.com. Obtenido de Omnicanalidad: desafío para retailers, lógica para clientes: <https://www.pwc.com/cl/es/prensa/columnas-de-opinion/Omnicanalidad-desafio-para-retailers-logica-para-clientes.html>
- Ramos, J., & Rodríguez, C. (2015). Cambio Tecnológico y Hegemonía Económica: el papel de las TICs en la Configuración del Nuevo Orden Económico Mundial. *Revista de Estudios de Juventud, Madrid*, (108), 89-102.
- Ranera, M. (2015). EL rol de los RRHH en la transformación digital de las empresas. *inCIPY – your digital strategy partner*, 10-25.
- Regidor, M. (2017). ¿OMNISCANAL? ¿MULTISCANAL? DIFERENCIAS CLAVE ENTRE MULTISCANALIDAD Y OMNISCANALIDAD. Obtenido de <https://innovan.do/2017/04/12/omniscanal-multiscanal-diferencias-clave-entre-multiscanalidad-y-omniscanalidad/>
- Reig Hernández, D., & Vélchez, L. F. (2013). Los jóvenes en la era de la hiperconectividad: tendencias, claves y miradas. *Madrid: Fundación Telefónica*.
- Richardson, A. (2010). Touchpoints bring the customer experience to life. *Harvard Business Review*, 12.
- Rijo, R., Varajão, J., & Gonçalves, R. (2012). Contact center: information systems design. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 23(3), 497-515.
- Robbins, T. R., Medeiros, D. J., & Dum, P. (2006, December). Evaluating arrival rate uncertainty in call centers. In *Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference* (pp. 2180-2187). IEEE.
- Robinson, G. (2003). Technicality and indeterminacy in probation practice: A case study. *British Journal of Social Work*, 33(5), 593-610.
- Robinson, M., Kalakota, R., & Sharma, S. (2005). *Global outsourcing: executing an onshore, nearshore or offshore strategy*. Mivar Press.
- Rodríguez, M. M. (2017). *El camino para innovar: cómo pasar de la idea al modelo de negocio creando valor para tus clientes*. Deusto.
- Rowe, F., Marciniak, R., & Clergeau, C. (2011). The contribution of information technology to call center productivity. *Information Technology & People*.

- Russell, S., & Norvig, P. (2002). *Artificial intelligence: a modern approach*.
- Sabio Group. (2017). Obtenido de <https://sabiogroup.com/es/novedades-y-eventos/2017/10/30/inteligencia-artificial-en-el-contact-center-una-gran-combinacion/>
- Simons, H. (2009). *Case study research in practice*. SAGE publications.
- Stare, M., & Rubalcaba, L. (2009). International outsourcing of services: What role for central and east European countries?. *Emerging Markets Finance and Trade*, 45(5), 31-46.
- Tax, S. S., McCutcheon, D., & Wilkinson, I. F. (2013). The service delivery network (SDN) a customer-centric perspective of the customer journey. *Journal of Service Research*, 16(4), 454-470.
- Testik, M. C., Cochran, J. K., & Runger, G. C. (2004). Adaptive server staffing in the presence of time-varying arrivals: a feed-forward control approach. *Journal of the Operational Research Society*, 55(3), 233-239.
- Thite, M., & Russell, B. (2010). The next available agent: work organisation in Indian call centres. *New Technology, Work and Employment*, 25(1), 2-18.
- Think & Sell. (2019). Obtenido de <https://thinkandsell.com/servicios/consultoria/estrategia-de-clientes-y-marketing/experiencia-de-cliente/>
- Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, 17(6), 511-521.
- Thompson, J. S. (2019). *The Evolution of Technology in Call Centers*.
- Uribe, C. G. (2014). *Condiciones de trabajo en la industria de call center*. Universidad Académica de humanismo cristiano escuela de socialiología.
- Uribe-Echeverría, V., & Morales, G. (2010). *La industria del call center y sus condiciones laborales*. Santiago de Chile: Dirección del trabajo.
- Vizcarro, M. (2018). Customer journey a través de las personas. *Contact Center Hub*, 40-42.
- Wang, J., AboueeMehrizi, H., Baron, O., & Berman, O. (2018). Staffing Tandem Queues with Impatient Customers—Application in Financial Service Operations. *Rotman School of Management Working Paper*, (3116815).
- Westphal, L., Kim, L., Dahlman, C. J., Rosenberg, N., & Frischtak, C. (1985). *International technology transfer: Concepts, measures, and comparisons*.

Anexo. Encuestas realizadas por vía online.

Encuesta 1:

Fecha: viernes, 05 de junio de 2020 13:47:10

P1) ¿Cuál es tu sexo?: Masculino

P2) ¿Qué edad tienes?: 39

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa?: Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 3

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X	X	
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X		
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales			
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales	X	X	X
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)			
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 83% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Poca disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Regular

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? Aumento del costo de Mano de obra y en menor medida productividad.

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Cambio cultural y mejora de procesos

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Deben aumentar los conocimientos de la industria de IT

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Procesos internos autorizables par para cambiar de adentro hacia afura

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Transformarse o perecer ante nuevos jugadores del mercado

Encuesta 2:

Inicio: viernes, 05 de junio de 2020 13:41:57

P1) ¿Cuál es tu sexo?: Femenino

P2) ¿Qué edad tienes?: 38

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa?: Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 4

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		X
Campañas de cobro/recobro	X		X
Venta telefónica	X		
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción			
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales	X	X	
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X		X
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)			
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 51% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? Factor tecnológico y factor conocimiento

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Hacer una inversión tecnológica

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Perfiles con manejo de varias plataformas en simultáneo.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? El encuestado omitió esta pregunta

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? El encuestado omitió esta pregunta

Encuesta 3:

Inicio: viernes, 05 de junio de 2020 14:21:12

P1) ¿Cuál es tu sexo?: Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 54

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 1

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)		X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica		X	
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	
Encuestas digitales	X		
Campañas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X	X	X
Programaciones o algoritmos	X		
RPA (Robotic Process Automation)	X	X	
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 76% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Muy capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Muy bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? Costos. Velocidad de respuesta.

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Adoptar los cambios con velocidad.

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Con conocimientos técnicos.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Hoy es la automatización, pero esto cambiará cada 2 años por la evolución de la tecnología

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Adaptarse con rapidez a los cambios y saber elegir la tecnología correcta con la madurez adecuada.

Encuesta 4:

Inicio: viernes, 05 de junio de 2020 14:15:45

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 35

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Coordinador

P4) Antigüedad en la empresa (años): 12

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X	X	
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X		X
Programa de fidelización	X	X	
Realización de encuestas de satisfacción			

Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	
Encuestas digitales			
Campanñas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)			
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 70%

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Regular

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? Principalmente los cambios generacionales, la evolución de la tecnología y la conexión de las personas con la tecnología. Tenemos que estar presente en todos los medios de contacto donde están los consumidores de nuestros clientes.

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Inversión en nuevas tecnologías, tanto equipos como personas que tengan el conocimiento para poder manejarlos. Y por otro lado, poder capacitar a todos los empleados actuales y tener un equipo que se encargue de la gestión del cambio.

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? La tarea analógica ira perdiendo fuerzas. Se trabajará mucho sobre la especialización ya que los procesos recurrentes serán digitalizados. Se necesitaran personas con una formación previa y conocimiento sobre lo digital, que entiendan y compren la necesidad de la digitalización en la modernización de las empresas. Personas con gran curiosidad y sin límites o barreras en su cabeza para la creación, personas con atención al detalle para gestionar bases de big data.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Digitalización de procesos recurrentes. Manejo de big data y desarrollo constante.

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Puntualmente la renovación de tecnología, PCs, servidores, conexiones. Y la formación constante, que no genere miedo a las personas de perder el trabajar por la automatización/digitalización, sino que, impulse y desafie constructivamente a las

personas a especializarse y aprender más, salir de la zona de confort y generar nuevos y diferentes resultados en su gestión.

Encuesta 5:

Inicio: viernes, 05 de junio de 2020 15:09:39

P1) ¿Cuál es tu sexo? Femenino

P2) ¿Qué edad tienes? 34

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Lider de las TP Tools

P4) Antigüedad en la empresa (años): 6

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X		
Programa de fidelización			
Realización de encuestas de satisfacción			
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	X
Encuestas digitales			
Campanñas en redes sociales	X	X	X
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente	X	X	
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)		X	
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 60% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? Para apuntar a un cambio tecnologico lo primero es

mentalizarnos en que vamos derecho a un cambio. Dejar las viejas costumbres para aceptar las nuevas. El click primero se hace desde la cabeza.

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Es necesario establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios de mejora con carácter puntual o están integradas en el trabajo diario.

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Yo buscara gente sin experiencia, hay mucha gente sin experiencia pero es muy capaz.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Creo que antes de pensar en el futuro, tenemos que arreglar el presente.

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Cambio hardware y software para todos los empleados

Encuesta 6:

Inicio: viernes, 05 de junio de 2020 15:39:06

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 38

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Director

P4) Antigüedad en la empresa (años): 7

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

- A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?
- B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?
- C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X	X	
Back office – soporte técnico	X	X	
Campañas de cobro/recobro	X	X	
Venta telefónica	X	X	
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X	X	
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

- A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?
- B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?
- C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales	X		
Campañas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos	X		
RPA (Robotic Process Automation)	X		X

Ninguna			
---------	--	--	--

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 80% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Bastante capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Muy bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? Control de costos, eficiencias, poder escalar con mayor rapidez, falta de flexibilidad laboral

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Mayor entrenamiento a los empleados

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Programadores, personas mas analíticas, lógicas, de mejoras en procesos(six sigma)

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Automatización de procesos manuales, auto-gestión automática en un IVR o web, soporte a través de una APP

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? El mayor desafío está dado

por mantener una infraestructura de IT que esté a la vanguardia de lo que se necesita. No se puede hablar de robotización ni automatización sin considerar tener los servidores en la nube.

Encuesta 7:

Inicio: viernes, 05 de junio de 2020 16:01:34

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 42

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 12

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X	X	
Campañas de cobro/recobro			
Venta telefónica	X		
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales	X	X	
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente	X	X	X
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X		
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 85% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? Deben ser factores internos, la necesidad de innovación para adelantarnos a los competidores

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Cambios de los modelos mentales de los miembros de las distintas partes de la Cía.

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Me parece que los perfiles deberán ser orientados hacia personas menos estructuradas y más adaptables a las distintas circunstancias que puedan surgir

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? La renovación tecnológica

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Lamentablemente en nuestra industria tanto en el corto como en el mediano/largo plazo el desafío es el mismo. Nuestra industria se basa en la tecnología (además del factor humano) y esta cambia día a día

Encuesta 8:

Inicio: viernes, 05 de junio de 2020 16:37:21

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 39

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Director

P4) Antigüedad en la empresa (años): 1

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X		
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción			
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales	X	X	X
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente	X		

Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X	X	
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 90% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Muy bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? Covid-19, ambidiestralidad, atención de demanda

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Auditoria de Terceros, Concientización, Ciberamenazas

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Bilingües, dinámicos y con capacidad de adaptarse a distintas líneas de negocio

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? BYOD, Identity Management, Remote Access

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Automation, Cloud, Security

Encuesta 9:

Inicio: viernes, 05 de junio de 2020 18:12:23

P1) ¿Cuál es tu sexo?: Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 30

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 1

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X	X	
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X		X
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X	X	
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales	X	X	
Campañas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos	X		
RPA (Robotic Process Automation)	X	X	X
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? No sabe/ No contesta

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Bastante capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Bastante disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Muy bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? COVID-19

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Mantener la calidad

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Adaptación a los cambios y conocimientos tecnológicos

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? A futuro y ahora, la automatización.

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? El reemplazo y mantenimiento de la infraestructura tecnología, para garantizar la estabilidad/Calidad.

Encuesta 10:

Inicio: sábado, 06 de junio de 2020 17:57:36

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 32

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Coordinador

P4) Antigüedad en la empresa (años): 11

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X		
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)		X	
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X		
Programa de fidelización		X	
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias		X	
Servicios de conmutador		X	

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales		X	
Campañas en redes sociales		X	
Soporte técnico vía digital		X	
Servicios de bots de atención al cliente		X	
Programaciones o algoritmos		X	
RPA (Robotic Process Automation)		X	
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 80% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Bastante disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? Mayor demanda por parte de los clientes y mayor insatisfacción en los servicios que brindan a los usuarios finales.

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Mayor capacidad de soporte en servidores y sistemas.

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Adaptables al sistema digital, capacidad de interacción por nuevos medios.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Capacidad para soportar la demanda para mantener la calidad de atención. Mayor inversión en ampliar el soporte de redes y servidores.

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? El encuestado omitió esta pregunta.

Encuesta 11:

Inicio: sábado, 06 de junio de 2020 19:53:38

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 35

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Coordinador

P4) Antigüedad en la empresa (años): 13 años y 8 meses

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X	X	
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Sí

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	
Encuestas digitales	X		
Campañas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital	X	X	
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos	X	X	
RPA (Robotic Process Automation)	X		
Ninguna			X

Otro (especifique)

Desconozco detalles sobre este punto

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 80% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? No sabe / No contesta

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? No sabe / No contesta

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del *contact center*? El negocio lo requiere, a mayor tecnología, mayor alcance en menos tiempo

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Capacitación, aprendizaje, adaptaptacion

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Reclutadores con conocimiento tecnologico y con herramientas digitales de testeos. Postulantes familiarizados con la tecnología, redes sociales, etc, independientemente del puesto que ocupen.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Creo que la encrucijada durante los proximos años será detectar, hasta que punto se requiere la participación de una persona o varias, para una acción robotica o digital.

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Al igual que punto anterior, entender cuales son las actividades delegables a un siguiente nivel tecnologico, y cuales no. Por otra parte, nvertir y estar actualizada con lo que el mercado presente como tendencia.

Encuesta 12

Inicio: domingo, 07 de junio de 2020 20:20:27

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 36

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Manager *Contact Center*

P4) Antigüedad en la empresa (años): 3

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X		
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)			
Back office – soporte técnico			
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X		X
Programa de fidelización			
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Sí

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales		X	
Encuestas digitales		X	
Campañas en redes sociales			
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation	X		X
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 75% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Poca disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Regular

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? Desarrollar mejores tareas en menos tiempo y destinar personas a gestiones que no podemos automatizar

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Concientización de mandos medios y altos para automatización

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Perfiles de servicio, contención y acompañamiento del personal

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Seguridad y privacidad

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Conectividad, desarrollo técnico y soporte

Encuesta 13:

Inicio: lunes, 08 de junio de 2020 14:31:39

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 43%

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 16

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico			
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X	X	X
Programa de fidelización	X	X	
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Sí

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	
Encuestas digitales	X		
Campañas en redes sociales			
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X	X	
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X		X
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 81% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? Eficiencia, operaciones omnicanal con factor humano para decision complejas y automatizacion para lo simple y masivo

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? inversión, agilidad y competitividad en costos

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Perfiles con mayor autonomia y capacidad de analisis para anticipar problemas que aun no fueron manifestados por los usuarios.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Todas los puntos de contacto por cualquier canal, donde el usuario busque informacion de un producto o servicio, estado de los mismos, autogestion y gestion asistida para detectar fallas tecnicas.

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Canibalizacion de los servicios, invertir mucho mas en tecnologia aplicada a procesos internos, y no solo

como servicio a ofrecer, cuanto mas eficiente es el costo fijo, mejor inversion en perfiles y capacitacion

Encuesta 14:

Inicio: lunes, 08 de junio de 2020 14:23:51

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 39

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): menos de un año

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)			
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)		X	
Back office – soporte técnico		X	
Campañas de cobro/recobro		X	
Venta telefónica			X
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X	X	
Servicios de conmutador		X	

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? No

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales	X		
Campañas en redes sociales		X	
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente			X
Programaciones o algoritmos	X		
RPA (Robotic Process Automation)	X		
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 75% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? No sabe / No contesta

P10)

¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? No sabe / No contesta

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? No sabe / No contesta

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? La actualización de tecnología no solo es una mejora en el performance, si no que tambien abre nuevas oportunidades de negocio.

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Se debera tener en cuenta infraestructura y capacitacion.

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? No sabe/No contesta

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? No sabe/No contesta

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? No sabe/No contesta

Encuesta 15:

Inicio: lunes, 08 de junio de 2020 15:07:43

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 51

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Director

P4) Antigüedad en la empresa (años): 17

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X	X	
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Sí

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		

Encuestas digitales	X		
Campañas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital	X	X	
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos	X		
RPA (Robotic Process Automation	X	X	X
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 40 (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? Reducción de costos laborales

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Presupuesto para Software

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Más analítico

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? RPA

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Entender que cosas se pueden digitalizar y qué cosas no

Encuesta 16:

Inicio: lunes, 08 de junio de 2020 16:27:59

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 49

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Director

P4) Antigüedad en la empresa (años): menos de un año

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)			
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)			
Gestión de reclamos de clientes (CRM)			
Back office – soporte técnico			
Campañas de cobro/recobro			

Venta telefónica			
Programa de fidelización			
Realización de encuestas de satisfacción			
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador			

El encuestado omitió esta pregunta

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? El encuestado omitió esta pregunta

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales			
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales			
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente			
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)			
Ninguna			

El encuestado omitió esta pregunta

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? El encuestado omitió esta pregunta

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? El encuestado omitió esta pregunta

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? El encuestado omitió esta pregunta

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? El encuestado omitió esta pregunta

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? El encuestado omitió esta pregunta

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? El encuestado omitió esta pregunta

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? El encuestado omitió esta pregunta

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? El encuestado omitió esta pregunta

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? El encuestado omitió esta pregunta

Encuesta 17:

Inicio: lunes, 08 de junio de 2020 17:11:57

P1) ¿Cuál es tu sexo? Femenino

P2) ¿Qué edad tienes? 33

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 15

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X	X	
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X		
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales	Los más solicitados	El que genera más
--	---------------------	---------------------	-------------------

	que brinda la empresa	por los clientes	ingresos
Canales digitales	X	X	X
Encuestas digitales	X		
Campañas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital	X	X	
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X		
Ninguna	X		

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 85% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Bastante disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? Estamos atravesando globalmente por el concepto del "New Normal" o la nueva era pos-pandemia. Las empresas que aún no habían iniciado el camino hacia la digitalización, estarán forzadas a realizarlo: ya no porque los canales analógicos resultarán desconocidos para las futuras generaciones que representarán a sus clientes, sino porque el Distanciamiento Social y el Home Office convertirán a los clientes existentes en clientes virtuales, que comenzarán a preferir lo digital sobre lo analógico y presencial.

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? En primer lugar, Gestión del Cambio Cultural y Organizacional. Muchas empresas aún no conciben ni aceptan la Transformación Digital como una opción, y para lograr ese cambio se requiere capacitación, información y un empuje hacia nuevos líderes y sponsors de esta transformación.

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Los profesionales de RRHH deberán también aceptar y adoptar esta nueva cultura del cambio. Perfiles que reconozcan oportunidades en digitalización dentro su área y sean permeables al cambio, serán de los más buscados.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Cloud/Virtual Office + Seguridad, inversiones en Internet

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Inversión en Infraestructura que permita transicionar hacia Cloud para integrar a la compañía globalmente apoyando el Work from Anywhere.

Encuesta 18:

Inicio: martes, 09 de junio de 2020 0:43:25

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 34

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Director

P4) Antigüedad en la empresa (años): 1

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)			
Back office – soporte técnico	X	X	
Campañas de cobro/recobro			
Venta telefónica	X	X	X
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	
Encuestas digitales	X	X	
Campañas en redes sociales	X	X	

Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos	X	X	X
RPA (Robotic Process Automation)			
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 65% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? El uso masivo de redes sociales y canales remotos, la omnicanalidad, el poco tiempo para estar resolviendo telefónicamente distintas, opciones laborales de teletrabajo

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Entrenamiento a operaciones y áreas de apoyo en nuevas tecnologías, inversión local en infraestructura tecnológica, contar con equipo de desarrollo local (por lo menos para propuestas y/o maquetas)

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Buena redacción y ortografía, conocimiento de redes sociales, autonomía, capacidad de auto-aprendizaje

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Asegurar la migración del modelo TOPS a E-TOPS. Disponibilidad para ofrecer teletrabajo en todas las campañas (indistinto que termine haya terminado la contingencia del Covid19), añadir valor a través de la reportería (convertir los datos en información valiosa de cara a la toma de decisiones), desarrollar el rol de GTR con foco en redes sociales, potenciar los procesos de formación a través de e-learning y/o gamification

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Buscar opciones de integración de los CRM y/o herramientas de trabajo que permitan mejorar respecto a la omnicanalidad, desarrollar a los equipos de operaciones para liderar remotamente a sus colaboradores, Implementar firma digital, abrir proceso de reclutamiento para teletrabajo fuera de la región metropolitana (asegurando mayor estabilidad de las redes), renovar procesos

internos de gestión (workflow y/o portal de empleados) para reducir tiempos improductivos por tener que realizar tareas administrativas, alinear contratos de trabajo (objetivos de desempeño) a nuevos KPI y automatizar procesos internos de alto impacto (por ej. remuneracione)

Encuesta 19:

Inicio: martes, 09 de junio de 2020 2:09:19

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 42

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Director

P4) Antigüedad en la empresa (años) 13

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)			
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)			
Gestión de reclamos de clientes (CRM)			
Back office – soporte técnico			
Campañas de cobro/recobro			
Venta telefónica			
Programa de fidelización			
Realización de encuestas de satisfacción			
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador			

El encuestado omitió esta pregunta

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? El encuestado omitió esta pregunta

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales			
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales			
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente			
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)			
Ninguna			

El encuestado omitió esta pregunta

P8)

Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? El encuestado omitió esta pregunta

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? El encuestado omitió esta pregunta

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? El encuestado omitió esta pregunta

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? El encuestado omitió esta pregunta

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? El encuestado omitió esta pregunta

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? El encuestado omitió esta pregunta

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? El encuestado omitió esta pregunta

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Respuesta abierta El encuestado omitió esta pregunta

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? El encuestado omitió esta pregunta

Encuesta 20:

Inicio: martes, 09 de junio de 2020 10:11:07

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 30

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Coordinador

P4) Antigüedad en la empresa (años): 4

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que	Los más	El que genera
--	---------------	---------	---------------

	brindan	solicitados	más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X	X	
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X	X	
Venta telefónica	X	X	X
Programa de fidelización			
Realización de encuestas de satisfacción			
Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital	X	X	
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X	X	X
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 73% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Bastante disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? La inclusión de inteligencia artificial y automatización de los procesos

P13)

¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Deberá invertir en tecnología y deberá capacitar al personal en como utilizarlas

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Perfiles que puedan incorporar estas tecnologías y saber que hacer con ellas. El perfil de telemarketer está cambiando hacia un perfil más de back office apoyandose en RPA y automatización para facilitar su tarea. Deberán ser perfiles adaptativos y con cierto conocimiento de las nuevas tecnologías.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? La inclusión de inteligencia artificial a los procesos. Esto le quitará trabajo a las personas pero generará nuevos puestos de trabajo.

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Deberá poder orientar sus

servicios hacia la utilización de inteligencia artificial, robotica y RPA. Transformarse en un contact center cognitivo el cual utilice todas las tecnologías para brindar soluciones inteligentes y eficientes a los clientes.

Encuesta 21:

Inicio: martes, 09 de junio de 2020 10:53:43

P1) ¿Cuál es tu sexo? Femenino

P2) ¿Qué edad tienes? 35

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 10

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X	X	
Back office – soporte técnico	X	X	
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X		
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción			
Gestión de incidencias			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales		X	
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X		X
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 79% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Nada capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Malo

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? El encuestado omitió esta pregunta

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? El encuestado omitió esta pregunta

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? El encuestado omitió esta pregunta

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? El encuestado omitió esta pregunta

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? El encuestado omitió esta pregunta

Encuesta 22:

Inicio: martes, 09 de junio de 2020 11:23:36

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 34

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 16

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X	X	
Programa de fidelización			
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? El encuestado omitió esta pregunta

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente	X	X	
Programaciones o algoritmos		X	
RPA (Robotic Process Automation)	X	X	X
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? El encuestado omitió esta pregunta

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? El encuestado omitió esta pregunta

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? El encuestado omitió esta pregunta

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? El encuestado omitió esta pregunta

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? El encuestado omitió esta pregunta

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? El encuestado omitió esta pregunta

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? El encuestado omitió esta pregunta

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? El encuestado omitió esta pregunta

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? El encuestado omitió esta pregunta

Encuesta 23:

Inicio: martes, 09 de junio de 2020 17:36:25

P1) ¿Cuál es tu sexo? Femenino

P2) ¿Qué edad tienes? 46

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 12 años

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro			
Venta telefónica	X		
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción			
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales	X		
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X	X	
Programaciones o algoritmos		X	
RPA (Robotic Process Automation	X	X	X
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 90%

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Regular

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? Modernización, velocidad de gestión, competitividad y rentabilidad

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Inversión en infraestructura y entrenamiento de los colaboradores. Optimización y mejora de procesos.

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Perfiles analíticos, creativos, innovadores y con bases técnicas.

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? A nivel global y dado el contexto actual, lo inmediato es abordar la tecnología para disminuir la amenaza de aparición y reaparición de enfermedades y microorganismos patógenos. Fuera del contexto de pandemia los asuntos de tecnología que habría que abordar son aquellos que promuevan: Desarrollar fuentes de energía alternativas - Generar más avances en biotecnología -

Aseguramiento de agua potable - Mejorar la impronta ecológica humana -

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Potenciar la omnicanalidad - Ofrecer paquetes multi servicio y propiciar que el cliente los personalice según sus propias necesidades - Modelos comerciales digitales e innovación en la experiencia del cliente - Inversión y desarrollo en virtualización y en ciberseguridad.

Encuesta 24:

Inicio: miércoles, 10 de junio de 2020 17:03:49

P1) ¿Cuál es tu sexo? Femenino

P2) ¿Qué edad tienes? 48

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 17

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	
Gestión de reclamos de clientes (CRM)			
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro			
Venta telefónica	X	X	
Programa de fidelización			
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	
Encuestas digitales			

Campañas en redes sociales	X	X	
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X	X	
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X	X	X
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 56% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? No sabe / No contesta

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? No sabe / No contesta

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? Competitividad, reducción de costos, eficiencia

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Inversión en tecnología o alianzas estratégicas

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Innovadores con experiencia

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Metadata para poder crear nuevos procesos digitales orientados a la transformación del contacto

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Contratación y retención de recursos que poseen un rol crítico en la empresa

Encuesta 25:

Inicio: martes, 16 de junio de 2020 16:14:28

P1) ¿Cuál es tu sexo? Masculino

P2) ¿Qué edad tienes? 44

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Gerente de área

P4) Antigüedad en la empresa (años): 7

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		

Back office – soporte técnico	X	X	
Campañas de cobro/recobro			
Venta telefónica	X	X	X
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales	X	X	
Soporte técnico vía digital			
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X	X	
Ninguna			X

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 95% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Mucha disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Regular

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? Facilidad de acceso, evolucion del consumidor, dinamica del online

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Inversión tecnologica y capacitacion de las nuevas tecnologías

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Habilidades Comerciales

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? El potencial de cada herramienta en la medida necesidad del cada cliente

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Laboratorio de I+D en nuevas tecnologías para conocimiento de todos

Encuesta 26:

Inicio: martes, 16 de junio de 2020 20:23:32

P1) ¿Cuál es tu sexo? Femenino

P2) ¿Qué edad tienes? 37

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Coordinador

P4) Antigüedad en la empresa (años): 16

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X		
Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X	X	
Programa de fidelización			
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias			
Servicios de conmutador			

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? No sabe / No contesta

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X	X	X
Encuestas digitales			
Campañas en redes sociales	X	X	
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X		
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X		
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 80% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Bastante capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? No sabe / No contesta

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Bueno

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? La evolucion de la comunicacion

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Capacitacion

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Perfiles ágiles

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Adapatabilidad

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Transformación digital

Encuesta 27:

Inicio: miércoles, 17 de junio de 2020 10:49:59

P1) ¿Cuál es tu sexo? Femenino

P2) ¿Qué edad tienes? 53

P3) ¿Cuál es su rango en la empresa? Leader de PMO

P4) Antigüedad en la empresa (años): 2

P5) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios que su empresa brinda?

B) ¿Cuáles son los servicios más solicitados por sus clientes?

C) ¿Solo a efectos comparativos, cuál de los siguientes servicios es el que genera mayores ingresos a la empresa? Respuesta única.

	Servicios que brindan	Los más solicitados	El que genera más ingresos
Servicios de atención al cliente inbound (entrante)	X	X	X
Servicios de atención al cliente outbound (saliente)	X	X	

Gestión de reclamos de clientes (CRM)	X		
Back office – soporte técnico	X		
Campañas de cobro/recobro	X		
Venta telefónica	X	X	
Programa de fidelización	X		
Realización de encuestas de satisfacción	X		
Gestión de incidencias	X		
Servicios de conmutador	X		

P6) ¿En el último tiempo han incorporado nuevos servicios de Tecnología Digital y/o Automatización? Si

P7) Del siguiente listado, por favor indique:

A) ¿cuáles son los servicios digitales que brinda la empresa?

B) ¿Y cuáles son los servicios digitales más solicitados por sus clientes?

C) De los servicios mencionados anteriormente ¿cuál es el que genera mayores ingresos a la empresa?

	Servicios digitales que brinda la empresa	Los más solicitados por los clientes	El que genera más ingresos
Canales digitales	X		
Encuestas digitales	X		
Campañas en redes sociales	X	X	
Soporte técnico vía digital	X		
Servicios de bots de atención al cliente	X		X
Programaciones o algoritmos			
RPA (Robotic Process Automation)	X		
Ninguna			

P8) Para ud. ¿Cuál diría que es el reparto en su ingreso entre lo digital y lo analógico en los servicios que ofrecen? 75% (digital)

Preguntas de opinión

P9) En su opinión, ¿cuán capacitado están los diferentes miembros de la organización para afrontar la transición tecnológica? Poco capacitado

P10) ¿Cómo evaluaría la intención futura de avanzar hacia la transición tecnológica de los directivos de la empresa? Poca disposición

P11) Considerando todos los aspectos, ¿cómo evaluaría el desempeño de su empresa en materia de servicios digitales? Regular

Mirada estratégica

P12) Para ud. ¿Cuáles son los factores que hoy impulsan un cambio tecnológico en la industria del contact center? La necesidad de trabajo remoto, la de generar mayor revenue a menor costo

P13) ¿Cuáles son los puntos críticos que su empresa deberá abordar para generar los cambios necesarios en la metodología de trabajo? Capacitacion a mandos medios de jefes a lideres de transformación cultural. Se requiere un cambio de mindset para transformar la forma de trabajo

P14) ¿Cuáles son los cambios en los perfiles de RRHH que se buscarán con más interés? Perfiles orientados a la transformación cultural, con conocimientos de negocio para ser un partner de la operación y pensamiento sistémico, y capacidad de liderazgo para empoderar a equipos

A futuro

P15) ¿Cuál cree que serán en un futuro cercano los asuntos de tecnología que habrá que abordar? Inversión para ir a un modelo de negocio cloud, Data Management y Data Governance, Explotacion de datos para dar valor al servicio de atención al cliente.

P16) Para terminar, ¿cuáles crees que serán los desafíos tecnológicos de su empresa no pensando en el corto plazo sino en el mediano y largo plazo? Inversion tecnologica, incrementar margenes, cambiar el modelo de brick and mortal por uno mixto.

