

La experiencia cliente
tal y como debe ser



Cómo mejorar el compromiso y el rendimiento de los agentes del contact center





Índice

Prólogo	5
Introducción	6
Capítulo 1: Los valores tradicionales de la empresa frente a nuevas realidades.....	7
Capítulo 2: Mejorar la capacidad de los agentes con herramientas ágiles y tecnología.....	14
Capítulo 3: Mejorar la experiencia del agente con las personas y los procesos adecuados.....	28
Conclusión	32
Sobre los autores	34



Prólogo:

Innovaciones revolucionarias y con visión de futuro están dando paso a una nueva generación de contact centers. La incorporación de tecnologías de vanguardia ha sido causa y efecto de un cambio de mentalidad en las organizaciones que ha cobrado aún más relevancia a raíz de la COVID-19. En un mundo cada vez más digital, los contact centers son de los últimos lugares en los que los clientes pueden interactuar de persona a persona, lo que ha significado una evolución considerable del papel de los agentes de los contact centers.

¿Por qué? Porque en una era en la que los clientes están acostumbrados a un acceso y satisfacción instantáneos, los agentes deben proporcionar una atención al cliente excepcional. Hoy en día, son la cara (o la voz) de una marca. Estos embajadores se encargan de atender las quejas, responder las preguntas, resolver los problemas, promocionar los productos/ servicios y representar los valores de una marca. La presión sobre los agentes para ofrecer un servicio experto al cliente, que fomente el

negocio a largo plazo y la fidelidad, nunca ha sido tan fuerte como ahora.

Las organizaciones más innovadoras son conscientes del vínculo entre la satisfacción del cliente y la experiencia positiva del agente, por lo que los contact centers de todos los sectores se esfuerzan por mejorar la experiencia del agente y aumentar su motivación. Para lograrlo, deben adoptar un enfoque completo de lo que es el bienestar de los agentes y asegurarse de que tienen acceso a herramientas digitales intuitivas, ágiles y personalizadas, formación basada en las competencias y apoyo en tiempo real por parte de supervisores y colegas.

Sin embargo, aun cuando la tecnología debe acrecentar la capacidad de los agentes, no debería utilizarse como su sustituto. El diferenciador clave en el rendimiento de un contact center empieza y termina con el conocimiento y la experiencia profesional y el toque humano de agentes cualificados.



Thibaud Pietri
Chief Marketing & Product Officer, Odigo

Introducción:

Actualmente las grandes empresas necesitan integrar la tecnología más innovadora junto con una experiencia de cliente excepcional (CX). Más del 80% de las empresas consideran que la CX es el principal elemento diferenciador entre marcas competidoras. ¿La mejor manera de ganar la batalla por la CX? Asegurarse de la calidad de la experiencia del agente (AX), lo que se traduce en un mejor rendimiento y un mayor compromiso. En este sentido, una encuesta de Gartner muestra que el 86% de los directivos consideran que el compromiso de los empleados "tiene un impacto en la experiencia de cliente igual o mayor que otros factores como la gestión de proyectos y las competencias en materia de datos". Para mejorar la AX, se debe adoptar una estrategia diseñada a medida, basada en las necesidades de la empresa y del sector. Esto se puede conseguir a través de:

- Actualizar las prácticas de la organización,
- Aprovechar las últimas tecnologías,
- Invertir en las personas y en los procesos.

La mentalidad de las organizaciones debe evolucionar y no ser únicamente un reflejo de la realidad cambiante, sino también anticiparse a las tendencias. Esto supone adoptar un modelo que ponga los datos en primer plano, que contemple la comunicación "channel-less" y entienda la estrecha relación entre la experiencia del cliente y la del agente. También hay que prestar especial atención a las condiciones de trabajo de los agentes, ya sea en el lugar de trabajo o en su propia casa.

Además, se debe realizar una inversión importante tanto en hardware como en software para que los agentes puedan desempeñar bien su trabajo. La integración de la inteligencia artificial (IA) en la nube, la automatización, la analítica de datos avanzada y el routing contextual, pueden aumentar la eficiencia y la productividad. Todo esto, junto con una mejor conectividad, garantiza que los agentes puedan trabajar en un entorno cómodo de su elección, con la flexibilidad que reclaman.

Por último, pero no menos importante, para mejorar el rendimiento y el compromiso de los agentes es necesario ajustar los procesos que impactan en su trabajo. Invertir en una formación adecuada que mejore las habilidades, proporcionar un apoyo continuo a través de programas de gestión de calidad (quality management) y empoderar a los agentes a través de soluciones de gestión de la fuerza de trabajo (workforce management), son vitales para conseguir la satisfacción de los agentes. El papel de los agentes de los contact centers ha evolucionado significativamente y las organizaciones necesitan reevaluar cómo encajan en su estrategia de experiencia de cliente.

Capítulo 1: Los valores tradicionales de la empresa frente a nuevas realidades

Los valores de hoy determinan los éxitos de mañana

El impacto de la COVID-19 en todos los sectores está acelerando las iniciativas de transformación digital e inspirando drásticas revisiones de las operaciones, estrategias y herramientas, especialmente en lo que respecta a los contact centers. La revista Harvard Business Review señala que, a pesar de las dificultades financieras, el 63% de los CEO de las empresas de la lista Fortune 500 afirmaron que la crisis aceleraría sus inversiones tecnológicas.

Aunque las circunstancias cambien, los valores fundamentales de la empresa no deberían. Estos definen lo que es la empresa, pero también son la guía para saber adónde se espera llegar. Los valores definen la cultura de la empresa, que determina las interacciones en el lugar de trabajo y, a su vez, las relaciones entre los agentes y los clientes. Capgemini señala que el 92% de los directivos están de acuerdo en que la cultura mejora el valor de su empresa, pero solo el 15% piensa que la cultura de su empresa es la que debería ser.

Más allá de crear un entorno de trabajo positivo, los valores corporativos pueden aportar importantes beneficios económicos. Según Forbes, más del 50% de los directivos coinciden en que la cultura corporativa puede influir en la productividad, la creatividad, la rentabilidad, el valor de la empresa y las tasas de crecimiento.

Los valores corporativos impregnan todos los elementos de una organización y, por lo tanto, afectarán a la satisfacción de los agentes y a las tasas de rotación de personal. Gallup dice que la rotación voluntaria cuesta a las empresas estadounidenses mil millones de dólares al año. Los responsables de contact centers de todos los sectores se enfrentan al mismo dilema. ¿Cómo pueden las organizaciones mejorar la experiencia de sus agentes y, al mismo tiempo, mejorar el servicio al cliente y reducir costes? La respuesta está en los datos que las empresas recopilan y almacenan después de cada interacción entre cliente y agente, independientemente del tiempo, lugar o canal utilizado.





CX y AX – simetría de las atenciones

El concepto de simetría de las atenciones, acuñado por la Academia Francesa del Servicio, explica que los clientes felices son el resultado directo de unos agentes felices. En pocas palabras, **si una empresa quiere que los clientes amen su marca, los empleados tendrán que amarla primero**. Sus convicciones, pasión y lealtad a la marca resultan contagiosas; pero lamentablemente, también lo son sus dudas, insatisfacción y desconfianza.

¿Cómo pueden los contact centers mantener a sus agentes contentos? Glassdoor destaca que los tres principales indicadores de la satisfacción general de los empleados son:

- La cultura y los valores de la organización,
- La calidad de sus líderes,
- El acceso a oportunidades profesionales dentro de la organización.

Curiosamente la remuneración y los beneficios económicos no son los indicadores más importantes de la satisfacción de los empleados.

Los factores antes mencionados indican que el entorno de trabajo es fundamental para la satisfacción del agente. Para **ofrecer la mejor experiencia al cliente, las organizaciones deben primero mejorar la experiencia del agente** teniendo en cuenta las condiciones de trabajo cambiantes. Esto supone establecer un ambiente propicio para las necesidades y preferencias de los agentes. Si disfrutan de una experiencia personalizada, es más probable que los agentes ofrezcan eso mismo a los clientes, aprovechando al máximo los datos altamente personalizados, lo que creará relaciones positivas e impulsará las ventas.

Mejorando el entorno de trabajo, en la oficina y en casa

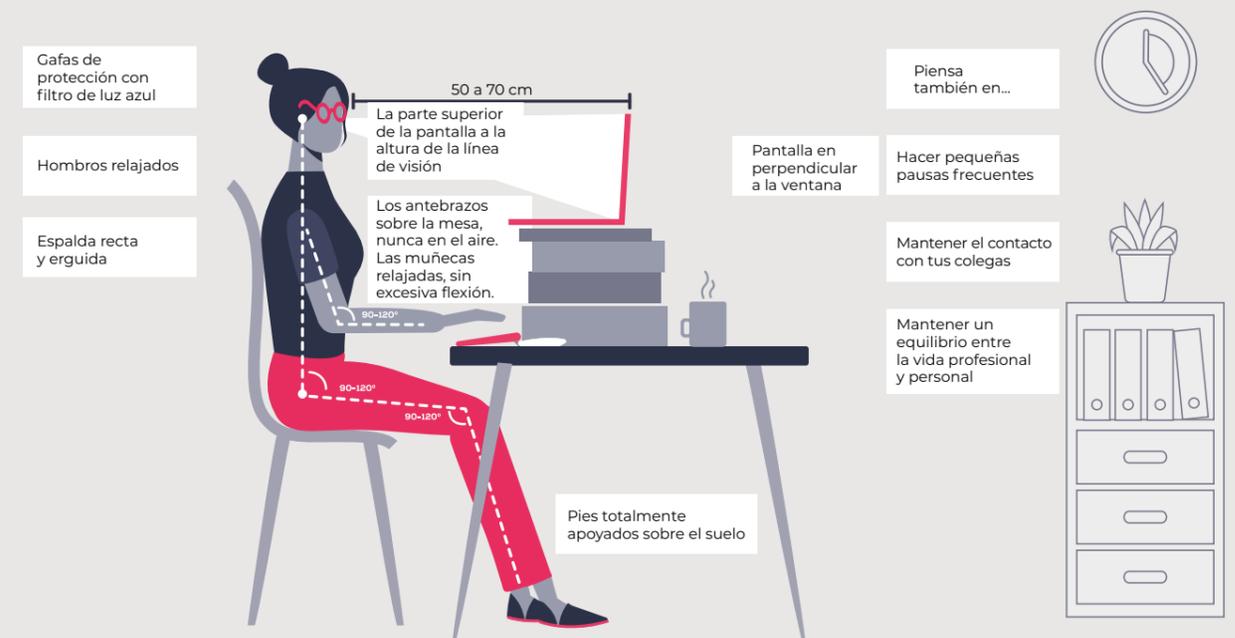
Según apunta la revista Fortune, en los últimos 12 años el trabajo en remoto ha aumentado un 159%, incluso antes de tener en cuenta el impacto total de la COVID-19. Aunque algunas empresas se mostraban escépticas sobre la efectividad del trabajo en remoto, los estudios demuestran que esta idea no era correcta. Según una encuesta realizada en 2019 por Airtasker, los trabajadores remotos trabajan 1,4 días más al mes que los que trabajan en la oficina, lo que supone más de tres semanas adicionales de trabajo al año.

Es evidente que las preocupaciones por la salud y seguridad relacionadas con la COVID-19 han influido en las estrategias de las organizaciones. Tomemos como ejemplo el caso de VOO, uno de los principales proveedores de telecomunicaciones con sede en Bélgica, que necesitaba aplicar cambios operacionales rápidos para garantizar la continuidad de sus actividades. En una semana, esta empresa de telecomunicaciones pasó a todos los

trabajadores de su call center al teletrabajo al 100%. No solo 188 agentes trabajaron eficazmente desde casa, sino que el absentismo bajó del 62% al 5% y las llamadas por equipo (por día) subieron de 1300 a 1800 – un aumento del 38% en su productividad.

¿Cómo fue esto posible? La compañía sabía que necesitaba mantener los procedimientos operativos estándar, garantizar el buen funcionamiento y seguir proporcionando un servicio de atención al cliente de calidad cuando se pasara al teletrabajo, sin dejar de velar por la satisfacción de los agentes.

Suministrar el equipamiento hardware y software necesario es solo una parte de la solución. Las relaciones interpersonales, el soporte administrativo y un buen ambiente son, también, aspectos esenciales del trabajo de un agente. Ya sea en casa o en el propio contact center, los agentes se desenvuelven mejor cuando se les dan las condiciones y los instrumentos adecuados que les permitan demostrar sus capacidades.



Recomendaciones sobre una buena postura y buenos hábitos en el entorno de trabajo

Testimonio

"El teletrabajo debe ir acompañado de tecnología que ayude a los agentes a prestar servicios de máxima calidad y eficiencia"



José Francisco Rodríguez, Presidente de la Asociación Española de Expertos en la Relación con Clientes (AEERC)



Sin lugar a duda, la situación que está viviendo la sociedad mundial va a provocar muchos cambios en el ecosistema empresarial, que ya se estaban produciendo pero que se van a acelerar, y donde antes había programas y presupuestos para abordar la transformación digital por fases, ahora las empresas van a priorizar la implantación de procesos que permitan continuar con la prestación de servicios de

atención al cliente poniendo énfasis no solo en los canales telefónicos, sino en otros canales como es la WEB y las APPs en los móviles, para facilitar a los clientes el acceso a los servicios.

Esta crisis provocada por el COVID va a suponer no solo un cambio de las estrategias de las empresas, sino también un cambio de hábitos en los clientes, que van a adoptar con rapidez nuevos comportamientos, tanto en el uso y consumo de productos y servicios, como en los canales que van a utilizar. Teniendo en cuenta que el volumen de interacciones online va a experimentar crecimientos de en torno al 25%, será clave a partir de ahora una correcta interconexión omnicanal para la gestión eficiente de los contact centers.

Pero, además, se está consolidando una nueva forma de trabajar en los contact centers, con la implantación del teletrabajo. Algo que parecía puntual se va a convertir en una oportunidad crucial no solo para los empleados sino también para las empresas, porque les va a permitir acceder a talento y perfiles que hasta ahora resultaba más complejo. Pero no olvidemos, que esta nueva modalidad de teletrabajo debe ir acompañada imprescindiblemente de tecnología que ayude a los agentes a prestar servicios de máxima calidad y eficiencia a nivel empresarial.

La combinación de los dos factores anteriormente descritos, una estrategia omnicanal y el teletrabajo, debe tener como objetivo mejorar la satisfacción del cliente o, incluso, ir un paso más allá y perseguir la generación de experiencias y la personalización.

Creo que en 2021 los contact centers tendremos que poner foco en implantar nuevos procesos y tecnologías que ayuden a nuestros agentes a lograr que los clientes se sientan únicos y, sobre todo, que los diferentes canales de atención se perciban como un único y mismo canal de comunicación por parte del cliente en todo el customer journey. Pero además de en innovación y tecnología, el sector deberá invertir en las personas, en su formación y su capacitación continua, lo que puede convertirse realmente en una ventaja competitiva a nivel de marca.

Capítulo 2: Mejorar la capacidad de los agentes con herramientas ágiles y tecnología

La era del cloud

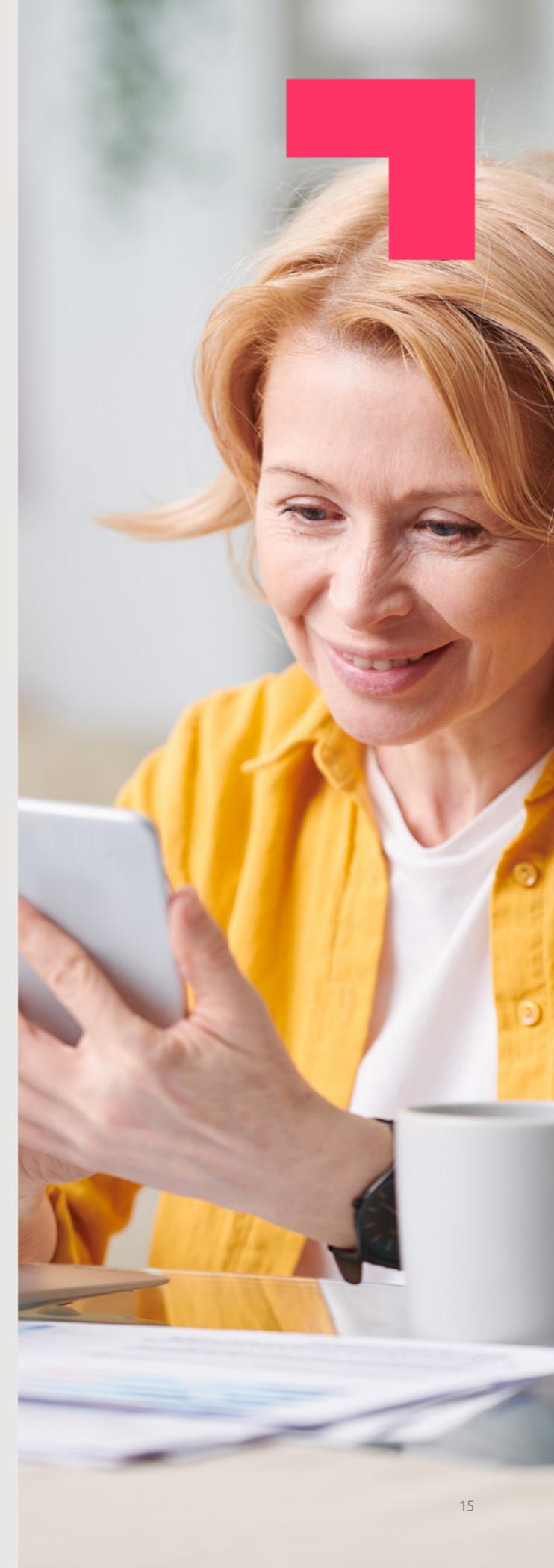
La pandemia de la COVID-19 ha acelerado el paso de los sistemas existentes a la infraestructura en cloud. Según [Gartner](#), se prevé que el mercado mundial de servicios de cloud pública crezca un 6,3% en 2020 hasta alcanzar un total de 258 mil millones de dólares, frente a los 243 mil millones de 2019. El crecimiento de la inversión demuestra que la dirección de las empresas comprende ya los beneficios de la implementación del cloud.

Un estudio de [Techjury](#) también revela la penetración de las soluciones cloud en todos los sectores, ya que el 81% de las empresas tiene planeada o en proyecto una estrategia multi-cloud. El estudio también muestra que, a finales de 2020, el 67% de la arquitectura de las empresas será en cloud al igual que el 82% de las cargas de trabajo.

Los equipos directivos se inclinan cada vez más por el uso de la tecnología cloud, ya se trate de una nube privada que pertenece y es administrada por una empresa concreta o de una nube pública con datos de muchas empresas, almacenados de forma segura y no compartidos. [Gartner](#) señala que el gasto en seguridad en la nube aumentó un 33,3% entre 2019 y 2020, alcanzando los 585 millones de dólares, de modo que mientras que para las empresas la cuestión es la seguridad que proporciona el cloud, para los agentes se trata de una cuestión de autonomía y comodidad.



Las aplicaciones y servicios en cloud hacen posible el trabajo en remoto a través de plataformas de comunicación en tiempo real que sólo requieren una conexión a Internet. Esto explica por qué el trabajo a distancia ha aumentado en un 173% desde 2005, según [Forbes](#). **Los agentes pueden hoy trabajar desde cualquier lugar, sobre cualquier dispositivo, y a cualquier hora.** Al tener la opción de trabajar en remoto, los agentes pueden beneficiarse de horarios de trabajo más flexibles, menor tiempo dedicado a los desplazamientos, más tiempo para estar con amigos y familiares y un mejor entorno de trabajo en general. Según un informe de 2020 de [Buffer](#), al 98% de los trabajadores les gustaría seguir trabajando de forma remota parte de su tiempo durante el resto de su vida profesional. **Las soluciones basadas en cloud aportan la flexibilidad que los agentes quieren.**



La importancia creciente de la inteligencia artificial y la automatización

En los últimos años, el desarrollo de la inteligencia artificial (IA) ha seguido avanzando a un ritmo vertiginoso y Forbes avanza que en 2020 el 85% de las empresas ya utilizan o están pensando utilizar la inteligencia artificial.

Una de las principales aplicaciones de la IA en los contact centers es a través de los asistentes virtuales, también conocidos como bots. Gracias al machine learning (ML) y la comprensión del lenguaje natural (NLU), los bots pueden gestionar la comunicación escrita (chatbots) o vocal (voicebots, callbots).

Aunque hay limitaciones en los niveles de comprensión y comunicación de estos asistentes virtuales, muchos han demostrado ser perfectos para gestionar tareas básicas y rutinarias,

liberando a los agentes humanos para que puedan concentrarse en interacciones más exigentes, delicadas o complejas con los clientes. Forbes afirma que **para 2022, se espera que los asistentes virtuales basados en inteligencia artificial gestionen el 20% de todas las solicitudes de servicio al cliente.**

Esto no solo permite eliminar el trabajo rutinario y desmotivador, sino que los agentes pueden sentir esa motivación y una mayor satisfacción al resolver los problemas de los clientes. Los programas basados en IA que ayudan en el análisis de texto y voz pueden ayudar a los agentes a gestionar las interacciones, mejorar las estrategias de venta, controlar el cumplimiento de los procesos y asegurar que los procedimientos de autenticación y las medidas de seguridad se respeten. Además, el análisis de las emociones también ayudará a los agentes a comprender mejor los estados de ánimo de los clientes y a adoptar el tono más adecuado. **En resumen, la IA no está reemplazando a**



los agentes de los contact centers, sino que los está potenciando convirtiéndolos en verdaderos embajadores de la marca, que puedan ocuparse de las interacciones de alto valor añadido y ofrecer una experiencia excepcional.

La implementación de la automatización va de la mano de estrategias de IA. DMG Consulting afirma que todos los clientes, sean de la edad que sean, prefieren hablar con un agente humano cuando un asunto es delicado o urgente, pero estos casos representan apenas el 10% de las interacciones en el contact center. Usar la IA para el 90% de los problemas restantes reduciría drásticamente los costes y mejoraría la eficiencia del contact center. Además, la IA es un apoyo seguro para ayudar a los agentes a alcanzar un cumplimiento del 100% con un 0% de riesgo de fraude, ya que las IVR que gestionan las opciones de pago y las transferencias de dinero han demostrado ser muy eficaces. La automatización de las tareas rutinarias elimina la posibilidad de errores humanos y alivia a los agentes de una carga innecesaria. En lugar de emplear tiempo en operaciones de poca importancia, los agentes pueden convertirse en embajadores que promocionan productos y servicios y generan lealtad en los clientes mediante una eficaz personalización de la relación entre la marca y el cliente. Los agentes de hoy deben ser embajadores que transmitan los valores de una empresa, transmitan su visión y vendan sus ofertas.

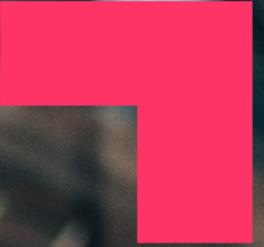
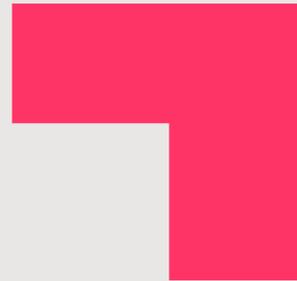


Enrutamiento inteligente: asignar a los clientes el agente virtual o humano adecuado

Call Center Helper explica que el **enrutamiento inteligente permite a los contact centers utilizar los datos de su CRM para dirigir a los clientes al agente más adecuado**. El enrutamiento se puede realizar a través de cualquier canal, ya sea voz, chat en vivo o correo electrónico.

Los algoritmos de enrutamiento, basados en las reglas de negocio de cada empresa, tienen en cuenta varios factores de los clientes, como la intención, el historial de interacciones, el canal, el tiempo de espera, básicamente todo lo que una empresa considere importante para su estrategia de servicio al cliente.

El enrutamiento contextual agiliza las interacciones, lo que resulta de utilidad tanto para los clientes como para los agentes. Los primeros no se sienten frustrados al ser redirigidos y los segundos pueden demostrar su experiencia y conocimiento en determinados temas y sentirse satisfechos al resolver los problemas de los clientes.



Proporcionar a los agentes las herramientas necesarias para triunfar

Los agentes de los contact centers necesitan contar con herramientas que permitan condiciones de trabajo productivas y favorezcan el bienestar mental, emocional y físico. En ambas áreas, la tecnología ha evolucionado de manera que el software incorpora características y funcionalidades que aumentan la eficiencia y la satisfacción.

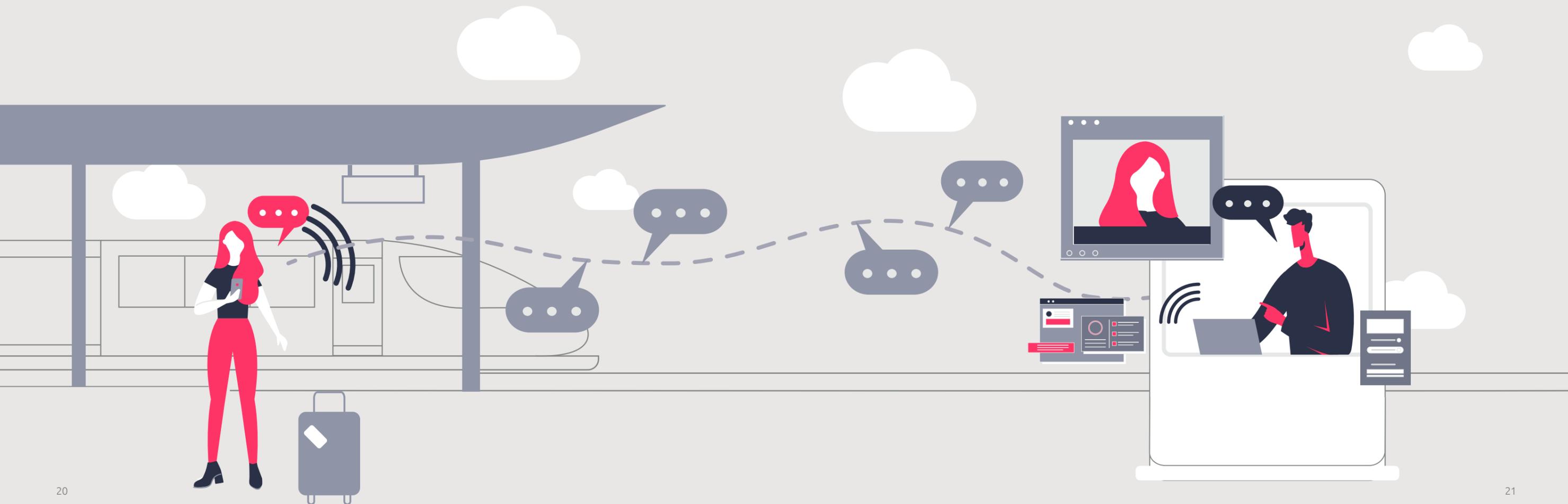
Una forma es a través de la tecnología de respuesta de voz interactiva (IVR), que no solo puede proporcionar saludos automatizados y pregrabados, sino también dirigir a los clientes hacia el agente más adecuado para su caso.

Conseguir que la IVR sea eficaz es crucial, ya que los expertos afirman que el 83% de los clientes evitaría una empresa después de una mala experiencia de IVR. Los avances en el procesamiento del lenguaje natural (PNL) permiten humanizar la IVR, lo que proporciona un verdadero valor de conversación a los clientes. Además de ayudar a los agentes durante los picos estacionales y las emergencias, la IVR puede ser una herramienta eficaz de autoservicio, medir la satisfacción del cliente y liberar a los agentes de las tareas banales. Más allá de la IVR, el soporte tradicional, como la grabación y acceder al historial del cliente en tiempo real, se ha mejorado mucho con el análisis de las emociones basado en la IA y con las next-best actions. Este soporte ha dado lugar a una nueva era, la de los agentes aumentados.

¿Qué es un agente aumentado? Es un agente del contact center, que se apoya en la IA, con acceso a la información relevante en tiempo real. Los agentes son aumentados porque, mientras se relacionan con los clientes, la IA puede monitorizar las interacciones, compartir todo tipo de información y dar consejo a los agentes.

De hecho, se ha comprobado el éxito de la IA en la búsqueda de bases de datos y en la transmisión de datos a los agentes, ahorrando mucho tiempo y recursos. No solo eso, la IA puede detectar tonos ascendentes y descendentes, un primer paso clave de la inteligencia emocional que informa al agente sobre el estado de ánimo del cliente. Con esta información, la IA puede, por ejemplo, recomendar el lenguaje apropiado para una situación determinada, entre otros casos de uso.

Las consolas del agente más modernas proporcionan en la actualidad una visión 360 grados del cliente en tiempo real. Los agentes pueden ver un historial completo que explica quién es el cliente, en qué momento del customer journey se encuentra, por qué llama y qué documentos/procesos se necesitan, mejorando así las tasas de resolución. En lugar de interrumpir a un cliente para pedirle esta información, los agentes tienen acceso automáticamente a estos datos importantes, con lo que se logra una experiencia más agradable tanto para el cliente como para el agente. UC Today calcula que una mejora del 1% en las tasas de resolución en el primer contacto (FCR) equivale a unos 276.000 dólares de ahorro anual en los costes de operaciones de los contact centers.



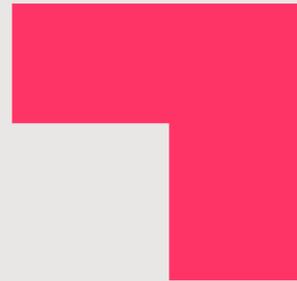
Conectividad y velocidad de Internet

Disponer de una conexión a Internet potente da a los agentes del contact center la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, permitiéndoles decidir su propio entorno de trabajo. Esta libertad contribuye a aumentar los niveles de satisfacción.

Las redes 5G van a tener un profundo impacto en las comunicaciones. Una mejor conectividad se traduce en un acceso mejor, más seguro y más rápido que mejora la experiencia del cliente, según [Capgemini](#) y [Odigo](#). Y más allá de mejorar las condiciones de trabajo en los contact centers, el acceso y la velocidad que el 5G promete podría ayudar a permitir a los agentes trabajar eficazmente desde casa.

Las redes 5G se distinguen por su gran capacidad y latencia ultra baja. En pruebas recientes se han alcanzado velocidades de descarga de banda ultra ancha de Verizon 5G de 988,37 Mbps, lo que supone una mejora del 820,2% con respecto a la tecnología LTE.

El hecho de contar con un potente acceso a Internet da a los agentes de contact centers la posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, permitiéndoles decidir su entorno de trabajo. Esta libertad aumenta su nivel de satisfacción.



Testimonio

'Las herramientas deben ponerse al servicio de los expertos'



Quentin Pélabon, Chief Operations Officer en Papernest

Nos comprometemos a implicar al personal operativo en nuestro crecimiento de la siguiente forma:

- Confiando en altos directivos, expertos en su campo, con una sólida visión y con la capacidad de gestionar equipos,
- Inculcando la resiliencia, una cualidad fundamental compartida por toda la compañía – probamos hasta que funciona,
- Implantando estructuras y herramientas para gestionar este crecimiento.

Dos de los principales factores de éxito de una start-up son la comunicación y la velocidad. En Papernest, nuestro objetivo es proporcionar a nuestros equipos un gran conocimiento de campo. Pedimos a todos nuestros directores de operaciones y directores de centro que se pongan los auriculares para interactuar con nuestros clientes e informan regularmente sobre el lenguaje, los procesos, las herramientas... Esto nos permite identificar aquello que no funciona y corregir las situaciones rápidamente.

No hay duda de que la satisfacción de los expertos tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente. Por eso hemos creado el puesto de Sales Operations Managers, cuya misión principal es mejorar la experiencia de usuario (UX) de nuestros expertos y proporcionarles herramientas que les permitan centrarse en las relaciones e interacciones con clientes, actuales y potenciales.

Estas herramientas sencillas y fáciles de usar son el corazón del desarrollo de las operaciones de Papernest. Si bien su función principal es impulsar el negocio, también deben ser utilizadas para ayudar a los expertos a crecer. Entre ellas, en primer lugar, está el CRM, en nuestro caso Salesforce, que se integra con nuestra solución CCaaS de Odigo, asegurando que nuestros expertos tengan acceso a toda la información que necesitan, y sobre la cual estamos constantemente interactuando.

También utilizamos una herramienta de WFM que, entre otras cosas, permite a los expertos elegir sus horarios, bajo ciertas condiciones y de acuerdo con ciertas normas. Este pequeño detalle a nivel macro tiene un gran impacto en términos de satisfacción de los agentes y, por tanto, en las tasas de retención, rotación, absentismo, etc. Por último, nuestra herramienta de gestión de calidad nos permite entrevistar a nuestros expertos y proporcionarles información clara sobre los posibles ámbitos de mejora a través de resúmenes claros.

En lo que respecta al rendimiento, obviamente nos fijamos en los KPI (tasa de transformación, cross-selling, satisfacción del cliente, NPS), pero también nos preocupamos de que nuestros directivos sepan cómo mantener motivados a nuestros expertos a diario. Para ello, damos formación continua a los expertos y a los directivos. Se trata de dar apoyo constante, lo que implica invertir en la gestión del conocimiento y ofrecer programas de formación continua. Nuestra filosofía en este campo: aprovechar cada momento para garantizar que nuestros especialistas tengan acceso a la información.

Por último, es importante mantener a nuestros expertos motivados, al fin y al cabo, se trata de un sector con orientación comercial. Para ello, motivamos periódicamente a nuestros equipos con retos (individuales o colectivos) que pueden dar lugar a primas.



Papernest es una start-up francesa que opera en los mercados francés, español, italiano y británico. Desde 2015, ha ayudado a más de 500.000 clientes con los trámites administrativos relacionados con sus mudanzas. En tres años, la empresa ha multiplicado por 8 su plantilla hasta casi alcanzar los 600 empleados, incluyendo unos 300 especialistas, nuestros agentes del contact center. Ante un crecimiento tan rápido, ¿cómo podemos asegurarnos de que el servicio de atención al cliente se mantenga constante?

Testimonio

¡La satisfacción del agente es clave!



François Julia, Director of Remote Customer Relationship Operations in SNCF Voyages

¿Nuestra misión? Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, 120 millones de pasajeros de alta velocidad en 2019, atendiendo sus consultas relacionadas con el viaje, la preparación del viaje, después del viaje o las posibles quejas. En total, gestionamos una media de 4,5 millones de interacciones remotas al año en canales de voz (60% de las interacciones) y texto (webmail – 25% de las interacciones, mensajería – 15% de

las interacciones), en tiempo real y de forma asíncrona.

La ambición de Voyages es transformar la atención prestada a nuestros clientes en una pasión. Para ello, debemos superar dos grandes retos: estar siempre en línea con sus expectativas y saber mantener su confianza, que es frágil por naturaleza. Para ello, debemos asegurarnos de que los clientes no tengan que adaptarse a nosotros, sino que seamos nosotros quienes nos adaptemos a sus expectativas. Esto significa cumplir con los requisitos de inmediatez, disponibilidad y sinergia entre los canales. Esto solo es posible si el contact center es una especie de aglutinador de todas las interacciones con la empresa.

Aquí es donde nuestros aproximadamente 800 agentes, trabajando desde 15 centros, entran en juego. Los clientes juzgarán la marca por la calidad de sus respuestas, su actitud y los esfuerzos que hacen para ofrecer soluciones. De hecho, aunque un bot sea capaz de dar una solución, solo los agentes del call center pueden ofrecer la empatía y la capacidad de escucha que los clientes esperan. Para que puedan atender a los clientes, primero debemos asegurarnos de que cuentan con las condiciones adecuadas para hacer su trabajo. La satisfacción del agente es fundamental. Su compromiso y su bienestar se dividen en 3 áreas:

- Entorno inmediato (gestión adecuada, lugar de trabajo, confort, valores de la empresa),

- Ecosistema IT (infraestructura, automatización de oficinas, soluciones software),
- Conocimientos (incluidos tanto los técnicos como las habilidades interpersonales).

Una experiencia satisfactoria del agente es el resultado del equilibrio adecuado entre estas tres áreas. Es necesario dotar a los agentes del call center de herramientas para dar la mejor respuesta, lo que incluye proporcionarles la mejor comprensión y visibilidad del customer journey. Independientemente de cuándo intervengan, los agentes deben sentir que tienen el control de la conversación, que dominan los procedimientos empresariales, que su entorno de trabajo es el adecuado, que se implementan los procedimientos correctos y que la compañía les proporciona el conjunto de herramientas necesarias. Esto requiere una buena gestión del conocimiento, formación y, por supuesto, un riguroso seguimiento de la gestión, ya que el manager es un elemento

clave en una estructura como la nuestra, en la que una sede nacional trabaja con 15 centros situados en diversas regiones.

Una vez que todas estas condiciones se cumplen, se plantea la cuestión de cómo medir la satisfacción de los agentes. En SNCF Voyages, lo hacemos a través de una encuesta anual, apoyada por encuestas mensuales realizadas de forma más informal. Esta encuesta voluntaria nos permite valorar la confianza de los empleados. Su propósito es medir cómo se desarrolla la confianza y sus relaciones en el trabajo; los vínculos con sus colegas y su supervisor, todo dentro de un enfoque de calidad de vida laboral. Y si bien es útil, entre otras cosas, en el marco de los planes de acción de 1 a 3 años, es también, y sobre todo, una fantástica oportunidad para dialogar e intercambiar impresiones antes de definir, juntos, las acciones que se van a poner en marcha.



Capítulo 3: Mejorar la experiencia del agente con las personas y los procesos adecuados

Garantizar los conocimientos especializados mediante sesiones prácticas de capacitación

Para mantenerse en primera línea, los agentes necesitan formación continua y el acceso a una gran base de conocimientos. Las organizaciones saben que garantizar que estén bien preparados es crucial para ofrecer un servicio al cliente de calidad y mantenerlos comprometidos. En 2019, la inversión en formación en Estados Unidos ascendió a 83 mil millones de dólares, con un aumento del diez por ciento en la nómina del personal de formación, hasta alcanzar los 51,7 mil millones de dólares.

Esta formación debería centrarse en las necesidades de los agentes y en la aplicación práctica, ajustarse a los objetivos de la empresa y permitirles adaptarse a la cambiante situación. Gartner señala que mientras el número de competencias exigidas para un solo trabajo está creciendo un 10% año tras año, más del 30% de las competencias que se necesitaban hace tres años pronto se volverán irrelevantes.

Esta formación aumenta los niveles de compromiso de los agentes, su motivación y su rendimiento. Un estudio de LinkedIn revela que el 94% de los empleados dicen que permanecerían más tiempo en la empresa si ésta invirtiera en su formación y desarrollo.

El hecho de ofrecer a los agentes una carrera profesional creíble y una formación apropiada aumenta el rendimiento, mejora la experiencia del cliente, reduce las tasas de rotación y fomenta la lealtad a la organización.

Aumentar la lealtad de los agentes a una empresa no sólo garantiza que los agentes con talento y capacidad permanezcan en la empresa, sino que también ahorra el costoso proceso de contratación e incorporación de nuevo personal.

Aprovechar la gestión de calidad (QM) y la gestión de la fuerza de trabajo (WFM)

La utilización de un software de gestión de calidad ayuda a los agentes a comprender, cumplir y rebasar expectativas. Es una herramienta pensada para ahorrar tiempo y ofrecer una mayor visibilidad del rendimiento de un agente y de su equipo. A través de consolas fáciles de usar, los agentes pueden hacer solicitudes de formación, revisar sus interacciones pasadas y lograr transparencia a través de autoevaluaciones y evaluaciones de su responsable del contact center, con el que pueden comunicarse con regularidad. Además, pueden comparar sus resultados y KPIs con los de sus compañeros. Esto nunca había sido tan importante, **ya que la nueva realidad del teletrabajo exige una comunicación regular y abierta entre los agentes y la dirección, que fomente el soporte y la orientación en tiempo real.**

Un sistema de gestión de la calidad no se limita a supervisar las actuaciones de los agentes. La gestión de calidad ayuda a los agentes a mejorar y a ser lo más competentes posible.

Mediante un sencillo proceso de cinco pasos: actuación, registro, selección, evaluación e informe, los agentes pueden identificar los puntos fuertes y débiles de su servicio al cliente. El proceso continuo de investigar, medir, analizar y calificar a los agentes los hace más eficaces y competentes. Las estrategias de gestión de calidad facilitan el reconocimiento del trabajo bien hecho y la posibilidad de impartir formación a quienes necesitan apoyo.

Mientras que la gestión de calidad se concentra en mejorar el rendimiento de los agentes, la gestión de la fuerza de trabajo (WFM) proporciona los métodos prácticos para

organizar sus horarios de manera óptima. En lugar de dedicar personal a la gestión de los horarios, los sistemas de gestión de la fuerza de trabajo permiten a los agentes organizar, intercambiar y solicitar turnos que se ajusten a sus necesidades. La solicitud de cambios de horario o la reserva de tiempo libre para vacaciones se realiza de forma sencilla y transparente, todo ello siguiendo las pautas y el reglamento de su contact center incluido en el sistema. Los agentes ya no se sienten impotentes ante sus horarios, ya que pueden contribuir a configurarlos, lo que conlleva un mayor compromiso, una mayor satisfacción y un ambiente de trabajo más dinámico.



Aumentar el compromiso a través de la gamificación

La introducción de la gamificación es un método demostrado para motivar e implicar a los agentes y puede ser empleado eficazmente tanto en un contact center como en remoto en el caso del teletrabajo. [Statista](#) informa que para el 2021, el valor estimado del mercado global de la gamificación alcanzará los 11.940 millones de dólares, ya que las organizaciones perciben la conexión entre los elementos lúdicos en el trabajo y la productividad.

Implantar los conceptos de juego en el trabajo de los agentes les incentiva a cumplir con sus objetivos, facilitando el cumplimiento de los KPIs. El uso de métricas de rendimiento conectadas a los KPIs de los agentes, como las tasas de FCR, o las previsiones de la organización, como el registro de turnos a tiempo, ofrecen oportunidades para implementar un sistema basado en puntos. Los agentes pueden acumular puntos, compararse con sus compañeros y competir por un premio.

Los cursos de formación, las interacciones con los clientes y el rendimiento de los agentes pueden ser tratados desde una perspectiva lúdica dependiendo de la estrategia del contact center. Estudios recientes de [Anadea](#) indican que el 72% de los empleados dicen que las dinámicas de juego les hacen trabajar más. Esto quiere decir que es muy probable que los agentes seleccionen los primeros turnos y hagan un esfuerzo adicional al final de un largo día. Los agentes disfrutan con los retos divertidos y valoran que se les reconozca por sus éxitos, que pueden mostrarse automáticamente en los cuadros de mando o en las listas de clasificación.

Las técnicas de la gamificación y los programas de premios varían y deben ajustarse a la cultura de una organización y atender a las necesidades, preferencias y expectativas de los agentes. Vincular la gamificación a los valores de una organización fomenta el espíritu de equipo y no solo da como resultado un mejor servicio al cliente, sino que también fomenta el desarrollo personal.

Coordinar el apoyo a los empleados

Establecer un buen ambiente de trabajo es importante, pero la mejor manera de hacer que el contact center funcione adecuadamente es a través de un soporte constante y eficaz por parte de la dirección, de las herramientas de inteligencia artificial y de los demás agentes.

La tecnología de respuesta de voz interactiva (IVR), que ofrece mensajes de saludo pregrabados y conecta a los clientes con el agente adecuado, también puede activar el software de conferencia telefónica, que permite a los agentes consultar con sus colegas mientras interactúan con un cliente. Esta modalidad de asistencia en tiempo real ayuda al agente a lograr resoluciones positivas.

Los agentes también pueden recibir el apoyo directo de sus managers a través de la supervisión de llamadas, el “whisper coaching” o susurro de llamadas, y la restricción de llamadas, o “call barging”. La supervisión de llamadas significa que un supervisor puede escuchar una llamada sin que el agente o el cliente sepan que está ahí. Más tarde, un supervisor puede resaltar los aspectos positivos y negativos de la interacción, dando a los agentes una visión real de sus fortalezas y áreas de mejora. El susurro de llamadas describe cuando un supervisor da consejos a un agente durante una llamada sin que el cliente se dé cuenta, y la restricción de llamadas ocurre cuando un supervisor participa en la interacción y tanto el agente como el cliente están al tanto. Estas estrategias están diseñadas para proporcionar a los agentes un valioso apoyo que busca mejorar su rendimiento y favorecer su desarrollo.

Equipos transversales

Los contact center de éxito dependen de los agentes para proporcionar un servicio completo end-to-end. Esto ha impulsado dos nuevos avances en el papel de los agentes de los contact centers:

1. Los agentes deben desarrollar su experiencia y conocimiento en una mayor variedad de temas,
2. Los equipos de agentes deben estar integrados de manera coherente para que se puedan compartir los conocimientos y lograr una rápida resolución.

Los agentes ya no son entrenados para especializarse en determinadas áreas y no deben trabajar en silos. El trabajo en un entorno abierto con profesionales cualificados aumenta los niveles de satisfacción de los agentes. [Boston Consulting Group](#) afirma que “cuando se trata de gestionar más de un tipo de solicitud, los empleados tienen un sentido de pertenencia, de propósito, y un sentido de que su trabajo es más importante”. Comprometerse con equipos multidisciplinares también se traduce en una experiencia excepcional para el cliente. Por su parte, los estudios de [McKinsey](#) indican que los equipos transversales resuelven el 95% de las solicitudes de los clientes durante el primer contacto, evitando así una experiencia negativa que puede ser resultado de múltiples transferencias.



Conclusión

La tendencia actual a adoptar una cultura organizativa abierta, utilizar herramientas avanzadas y prestar un soporte dedicado y de calidad para aumentar el compromiso de los agentes y los niveles de rendimiento, ha llegado para quedarse. *Forbes* destaca que "casi tres cuartas partes de los directivos piensan que los cambios realizados para adaptarse a la pandemia se convertirán en modelos permanentes para el sector del servicio al cliente".

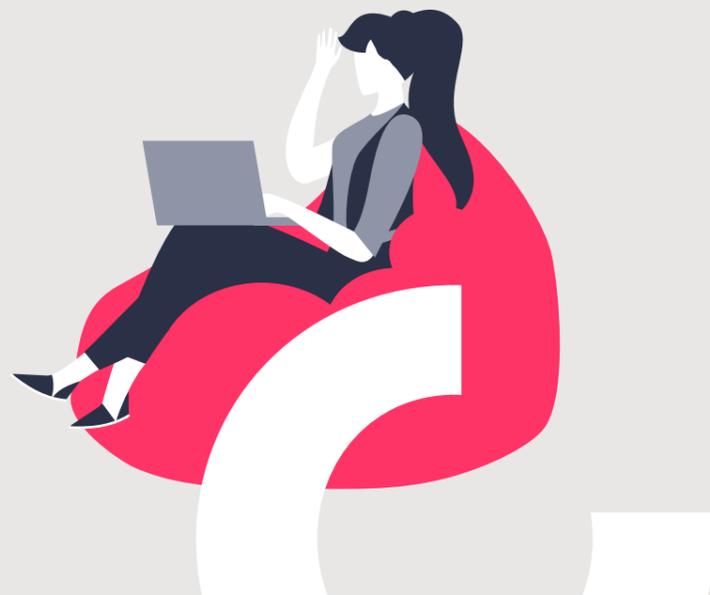
El papel de los agentes de los contact centers y las condiciones en las que trabajan, están en constante evolución. *ISC*, firma líder en investigación y consultoría tecnológica global, afirma que muchas grandes compañías se esfuerzan por implementar la IA conversacional con el fin de gestionar las solicitudes de bajo nivel de los clientes. Aprender a integrar la tecnología que fortalece tanto la experiencia del cliente como la del agente, será el foco principal de los esfuerzos de transformación digital de los contact centers.

En un momento en que los contact centers deben ser considerados como centros de valor, los agentes son la mejor forma de representar los valores de la marca y

establecer vínculos significativos con los clientes. Un estudio de *Forrester* sobre la experiencia de los clientes muestra que el 60% de los comentarios positivos se referían al comportamiento humano, el 37% mencionaba ir más allá y el 23% se centraba en el contacto humano.

Más allá de contestar a las preguntas y atender satisfactoriamente las quejas, los agentes necesitan resolver problemas, explicar los asuntos, promocionar los productos y fidelizar a los clientes. Esto no es tarea fácil. Toda la organización debe involucrarse en ayudar a los agentes a tener éxito. El servicio de atención al cliente, el desarrollo de productos, el análisis de negocio y la IT influyen en la formación, las herramientas y los métodos que los agentes necesitan para prestar un servicio de atención al cliente de calidad.

Un mundo cambiante, una tecnología en evolución y unas expectativas cada vez mayores han dado lugar a una transformación de las normas establecidas. **La era del agente del call center tradicional, que leía de forma monótona un guión, ha terminado; la era del agente aumentado del contact center, como embajador de la marca por excelencia, ha comenzado.**



Sobre los autores

Johanna Raux

Johanna Raux es ingeniera de Odigo especializada en la gestión de ofertas y preventa. Con más de 15 años de experiencia en contact center como formadora, consultora, gestora de servicios al cliente y responsable de equipo, lidera los esfuerzos de Odigo para hacer crecer el negocio. Con este fin, coordina las propuestas y ofertas, elabora presupuestos y realiza demostraciones de las soluciones de Odigo. También es especialista en optimización de la fuerza de trabajo, puesto que ha trabajado como consultora y formadora durante 10 años desarrollando varias soluciones WFO.

A Johanna le apasiona colaborar con las empresas para mejorar la experiencia y el rendimiento de los agentes a través de soluciones de QM y WFM. Encantada con los nuevos desarrollos que ofrecen nuevas posibilidades y capacidades, se esfuerza por mejorar la experiencia del agente con tecnología que integra la IA con la experiencia humana.

Elisabeth De Longeaux

Elisabeth De Longeaux es directora de Marketing de Producto dentro del equipo de Odigo, responsable de desarrollar ofertas para contact centers en la Suite Odigo. Durante los últimos 15 años ha estado muy implicada en el área de comercio electrónico, para luego dedicarse a la tecnología digital y a la atención de grandes cuentas, donde se centra en las transformaciones digitales y en las soluciones de servicio al cliente. Sus principales responsabilidades incluyen el desarrollo de ofertas, la comercialización de productos y la gestión de proyectos transversales.

La amplia experiencia de Elisabeth contribuye al desarrollo de los productos Odigo, especialmente en el contexto de las relaciones con clientes "channel-less".

Corentin Messerschmidt

Corentin Messerschmidt es el director del Laboratorio de Innovación Odigo, que impulsa las visiones vanguardistas de la empresa sobre la experiencia de los clientes y agentes. Tiene más de dos décadas de experiencia en el sector de CCaaS con experiencia en gestión de tecnología, gestión de grandes proyectos y ventas.

Corentin se muestra satisfecho con los beneficios tangibles que la IA y la automatización aportan a los contact centers, en beneficio tanto del cliente como del agente, y está muy orgulloso del reconocimiento internacional que Odigo ha recibido de los expertos de la industria por sus avances en IA y la NLU. Durante los últimos dos años ha liderado los desarrollos innovadores de Odigo en soluciones de IVR conversacional y de IA, y es un entusiasta de la IA que no puede esperar a ver algunas de las innovaciones visionarias de Odigo implementadas en los ecosistemas de experiencia de cliente de las organizaciones.





Sobre Odigo

Odigo, una marca Capgemini, ayuda a las grandes organizaciones a conectar con las personas a través de una plataforma cloud líder de gestión de contact center. Su avanzada tecnología propietaria garantiza a sus clientes una experiencia omnicanal y eficiente, promoviendo a la vez la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Más de 400.000 usuarios trabajan sobre Odigo en empresas de todo el mundo. Con 25 años de historia siendo pionera en el mercado, Odigo cuenta actualmente con más de 250 clientes a nivel mundial.

Visítanos en:

www.odigo.com/es

Contáctanos:

contacto@odigo.com



Odigo



Odigo Iberia



@odigoES



@odigo_tm

Este documento contiene información que puede ser privilegiada o confidencial y es propiedad de Odigo. Copyright © 2020 Odigo. Todos los derechos reservados.

La experiencia cliente
tal y como debe ser