



# Relación Cliente MAGAZINE.

Número 87 - Diciembre 2020 - 14 €

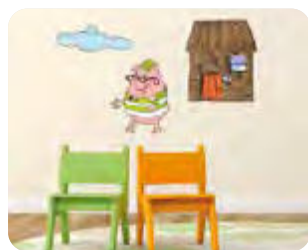
Contact Center - Customer Experience - BPO - IA - Bots by iFAES.

## unisono Smart Analytics CENTER



**LORENA MARTÍN,**  
Directora de Smart  
Analytics Center

¿Te gustaría convertir los *insights* de tus clientes en información neta para maximizar el valor de tu negocio? A esta pregunta nos responden los responsables de *Smart Analytics Center* en un reportaje interior.



### Caso de éxito

Así agiliza Stiky, el *chatbot* de **Stikets** implantado por EnzymeAdvisingGroup, las interacciones desde la web.

/ P.22



### Dentro y fuera

¿Cómo afectará la normativa del **teletrabajo** a los centros de contacto? Algunos implicados dan su opinión.

/ P.26



### Expo RC

La 23ª edición de **Expo RC**, con más de 2.000 inscritos en su primer formato digital, cierra con un balance muy positivo.

/ P.78



### Hoy hablamos con

**Pedro García Tesón**, director del *Contact Center* de Bankia, nos cuenta los avances de la entidad en lo que concierne a su estrategia de *customer experience*.

/ P.60



## La nueva normativa sobre **teletrabajo**, todo un desafío para los *contact centers*

No es la primera vez que abordamos la temática del teletrabajo en esta revista, ni probablemente será la última. Pero nos ha parecido oportuno volver sobre ello tras la reciente entrada en vigor del Real Decreto Ley 28/2020 de 22 de septiembre que regula esta modalidad laboral. La aplicación de este instrumento legal es un reto para el tejido empresarial español, pero, ¿qué supone en concreto para la actividad de los *contact centers*?

**H**asta la llegada de la COVID-19, el porcentaje de las personas que trabajaban desde sus casas era del 4,8%, según datos del INE. El dato nos situaba por debajo de la media europea. Sin embargo, durante las semanas de restricciones por la pandemia, el porcentaje se incrementó hasta el 34% del total, según un estudio realizado por IvieLab, del Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, sobre la base de encuestas y datos del INE.

### Un marco regulatorio necesario

Si tomamos como referencia ese casi 5% de personas que teletrabajan antes de la pandemia,

habría que incluir en el mismo a los agentes de *contact center* acogidos a esta modalidad. Un porcentaje que, con la llegada de la pandemia, se incrementó en la mayoría de las plataformas hasta alcanzar casi la totalidad de sus trabajadores. Y aún hoy, con la segunda ola de la pandemia entre nosotros, los centros mantienen a casi todos sus empleados teletrabajando.

Pero, si bien esta circunstancia provocada por la COVID-19 queda fuera del alcance de la normativa que acaba de entrar en vigor, por la excepcionalidad de la situación, sería interesante analizar cómo se ve su posible repercusión dentro de la industria.

“Desde nuestro punto de vista, la regulación del teletrabajo es necesaria y su aportación fundamental para todas las empresas cuyas necesidades pasen por tener personal trabajando en sus hogares. Concretamente, en los centros de contacto ayudará a regular todas las acciones relativas a seguridad de la información, seguridad en el trabajo y derechos y obligaciones de todos los que formamos parte de este sector. El Real Decreto, lo que hace es plasmar en un documento muchas de las acciones que empresas como la nuestra ya hemos llevado a cabo durante los últimos meses, apostando por el teletrabajo pensando en el bienestar de los trabajadores y en el cumplimiento de objetivos marcados por los clientes”, señala **Alejandro González**, director general de StreamMobile.

Desde Sitel, su director de Recursos Humanos, **Francisco Ullate**, comenta que para los *contact centers*, como para el resto de sectores, supondrá pasar de un entorno desregularizado a uno regularizado, con todo lo que ello conlleva. Y puntualiza que “el compensar los gastos ocasionados sin tener en cuenta las ventajas que también supone para los trabajadores quizás sea lo que más impacto va a tener para determinar su consolidación final”. ▶





## MEDIDAS DE SEGURIDAD EN LA PLATAFORMA HOY

► A esta reflexión se une su compañero **Antonio Ramos**, director de Operaciones y Clientes, afirmando que siempre es positivo pasar de un escenario en el que se carece de regulación a otro más concretado. “Partiendo de este punto y profundizando en los diferentes apartados, echo en falta mayor adaptación en sectores tan importantes como el nuestro, para encontrar el equilibrio entre derechos y obligaciones tanto del trabajador como del empresario”, dice.



Pero, en cualquier caso, y como recuerda **Alberto Vielba**, director adjunto de Soluciones Digitales *Contact Center* en MADISON, “esta reforma, facilita un marco regulatorio con unas reglas de juego nuevas para todos, que contribuirá a la larga, a normalizar el trabajo a distancia, que si bien, no es nuevo, era un tanto residual en nuestro sector hasta el inicio de esta situación sanitaria”.

### Expectantes ante el desarrollo de su aplicación

Es verdad que estamos hablando de una normativa que, como hemos señalado, a pesar de su entrada en vigor el pasado 13 de octubre, no será de obligado cumplimiento hasta que finalice por fin esta pandemia. Pero es, lógicamente un tema que mantiene expectantes al tejido empresarial y en especial a los *contact centers*.

Para abordar esta situación, la AEERC organizó un *webinar* el pasado mes de noviembre, con el fin de poner en común conocimientos y tratar de disipar dudas. En el mismo, **Ana Godino**, socia de Sagardoy Abogados, señalaba que se trata de una normativa que los convenios sectoriales deberán de tener en cuenta. Habrá que negociar y modular muchos puntos que recoge el Decreto Ley, como la voluntariedad del teletrabajo por parte del empleado, así como la revocación o reversibilidad de elegir esta opción.

En este caso de la reversibilidad, la normativa no establece plazos determinados, aunque pa-

“Según el Coronavirus iba cobrando relevancia en España, pusimos en marcha un Protocolo de Contingencia aún activo. Trabajamos con las recomendaciones de la OMS y de las autoridades sanitarias nacionales implementando normas básicas de prevención e higiene, distancia de seguridad entre puestos, hidrogeles en las salas, ampliación del servicio de limpieza, etc. En caso de tener algún síntoma compatible con COVID-19 (fiebre, tos, dificultad respiratoria) o de haber estado en contacto con una persona con resultado positivo en COVID-19, se debe informar de inmediato al responsable, a nuestro equipo de prevención de riesgos laborales, y no acudir al centro de trabajo”.

(Alberto Vielba, director adjunto de Soluciones Digitales *Contact Center* en MADISON).

“El objetivo de la compañía siempre ha sido que,

el centro de trabajo sea el lugar más seguro posible para nuestros trabajadores. Para ello, se han instalado mamparas de separación en los puestos, se entregan los Epis homologados correspondientes, gel hidroalcohólico etc. Por otro lado, se han ajustado horarios para evitar que demasiadas personas coincidan en los cambios de turno, se han escalonado las entradas y salidas, etc. Por último, se han reforzado los turnos de limpieza y se han limitado los aforos de espacios comunes para garantizar la seguridad de todos. En definitiva, nuestra sede cumple tanto con las normas vigentes en cuanto a seguridad y salud de los trabajadores como con la normativa relativa a la seguridad de la información”.

(Adolfo Fernández, director de Operaciones en *Stream-Mobile*).

“Desde un primer momento la compañía liderada por el

departamento de RRHH en su área de prevención se puso a trabajar para garantizar la salud de todos nuestros empleados. Esto se tradujo en el movimiento de más de un 90% de nuestros trabajadores a sus domicilios, pero también en el diseño de un plan de acción para garantizar el cumplimiento de todas las medidas de seguridad en nuestras instalaciones. Este plan nos ha llevado a certificarnos en COVID-19 Restriction por IMQ y, sobre todo, nos permite hablar con nuestros clientes sobre ese modelo híbrido adaptado a sus necesidades con la garantía de que el centro de trabajo también es 100% seguro.

Existen protocolos para las operaciones, períodos de trainings, instalaciones, señalización y también para saber cómo proceder en caso de detectar un positivo por COVID, en el que desde el primer momento estamos coordinados y en permanente comunicación con las autoridades sanitarias”.

(Antonio Ramos, director de Operaciones y Clientes en Sitel).

rece que la idea sería ir a plazos cortos (un mes). Pero, ¿cómo se interpreta esto en los casos de las empresas que han dejado sus oficinas? Se entiende que en estos supuestos los tiempos de revocación deberían ser bastante más amplios.

Para Godino, en cualquier caso, lo importante sería que se tome la decisión que se tome, habría que aplicar soluciones que no desvirtúen la Ley.

Otro de los puntos que pueden implicar problemas de interpretación es el relacionado con los medios de trabajo y gastos que debe soportar la empresa. Además de ordenadores, muebles, y complementos er-

gonómicos, entrarían también la calefacción o la luz, entre otros gastos. ¿Cómo valorar estos o una compensación, teniendo en cuenta, que el trabajador a su vez está ahorrando en transporte, comidas fuera de casa, o incluso ropa? Tal vez, como ejemplo puede servir el Convenio Colectivo de Cajas y Entidades Financiera de Ahorros, que ha aprobado incluir una cantidad de 55 euros mensuales.

En cualquier caso, la norma incide en que los empleados que teletrabajan tienen los mismos derechos y obligaciones que el resto. Y aunque todavía es pronto para saber cómo ►

**“El trabajo a distancia era un tanto residual en nuestro sector al inicio de la pandemia”**



► va a afectar directamente la norma a la actividad de los *contact centers*, se espera que las negociaciones colectivas flexibilicen las rigideces de la norma y adapten esta a la realidad de cada sector. Cabe recordar que el Convenio Colectivo del Sector de los *Contact Centers* está en negociaciones actualmente.

Y puestos a pensar en elementos de este nuevo escenario, también habría que contemplar el de los riesgos laborales, como recordaba en el *webinar* organizado por la AEERC, **Alfonso Masoliver**, director de AUDELCO. Masoliver hacía hincapié en la importancia de contemplar este aspecto en los contratos que se hagan para que el empresario quede salvaguardado

de los posibles problemas que puedan surgir derivados de este punto. Pero, es un tema complicado si tenemos en cuenta que el empresario desconoce el entorno en el que trabajan sus empleados en remoto.

En este sentido y según apuntan ya algunos expertos, está por ver las repercusiones que una mala ergonomía tiene sobre la salud de los trabajadores si este punto no se cuida. A ello habría que unir el cuidado y vigilancia de la salud psicosocial de los empleados. No se sabe aún cómo podrá afectar el aislamiento psicosocial a todos los trabajadores.

Al hilo de esto, **María López Bueno**, directora de Grandes Cuentas *Call Center* de Triangle So-

lutions, destacaba que es imprescindible que en el trabajo en remoto, los empleados perciban el apoyo de las empresas. Y es aquí donde los departamentos de RR.HH. deben habilitar mecanismos para que no se sientan desconectados.

Además, es esencial que en la selección de candidatos se detecte que la persona que se elige esté capacitada y pueda soportar trabajar sola en casa.

## Una nueva realidad laboral en construcción

Como experta en procesos de selección, María López destacaba también las posibilidades que el teletrabajo está ofreciendo a personas ►

## TRABAJO PRESENCIAL + TRABAJO EN REMOTO = MODELO EXITOSO



Desde que se produjera la Revolución Industrial, las empresas han mantenido un ritmo de trabajo que se basaba, a grandes rasgos, en una jornada laboral de 9:00 a 18:00 horas donde se perdía bastante tiempo en los desplazamientos. Con la aparición de la COVID-19, este modelo de más de dos siglos de antigüedad ha visto cómo se tambaleaban sus cimientos. Últimamente, se están realizando muchas encuestas para tomar el pulso a esta nueva forma de trabajar a la que nos estamos habituando todos. En términos generales, la gran mayoría de las personas son más felices con el teletrabajo porque les ahorra los tiempos de desplazamiento (lógicamente, impacta más en las grandes ciudades), les permite conciliar mejor o tener más tiempo libre, y la productividad también ha aumentado, entre otras cosas, porque ha reducido el absentismo. Y los directivos también mencionan que este modelo les ayuda, además, a retener el talento en sus organizaciones. Pero no hay duda de que pasar tiempo en las instalaciones de la



empresa es muy valioso para que los profesionales estrechen lazos con sus compañeros e interactúen y charlen de un modo más informal con sus superiores. Todas estas circunstancias sociales, en apariencia sencillas, suman y tienen una gran repercusión en la cultura de equipo. Por tanto, uno de los retos del teletrabajo reside en conseguir que los grupos sigan bien cohesionados y conectados con la cultura de la compañía. Ya hemos visto que parece que la productividad ha mejorado, pero ¿qué ha sucedido con la innovación? En principio, parece que se ha visto resentida al ser más complicado que prosperen las nuevas ideas en un entorno en el que las personas se sienten más desconectadas de la empresa y de sus compañeros. Y esto también nos lleva a lidiar con el peligroso

problema de los silos. En un estudio elaborado por Boston Consulting Group y KRC Research, han identificado tres aspectos críticos para continuar impulsando la productividad y la innovación cuando se trabaja en remoto:

**1 Conferir mayor autonomía a los equipos:** darles libertad para que aborden los retos del modo que consideren más oportuno, sin ocultar ni penalizar los fallos, ya que es una forma de aprender, adaptarse y crecer.

**2 Proteger el tiempo de concentración de los empleados:** evitar la interrupción continua, dejando que los trabajadores dediquen toda su atención a la tarea presente que les ocupa, ayudándoles a mejorar los resultados y ser más eficaces.

**3 Apoyar a los responsables de equipos con formación y coaching:** dirigir a personas que están trabajando a distancia requiere habilidades diferentes y exige revisar los programas de formación existentes.

Por tanto, la innovación y la productividad aumenta cuando las personas pueden comunicarse con sus compañeros, trabajan en equipo, asumen riesgos de forma inteligente y se les deja ser proactivos con las nuevas ideas. Nuestro desafío reside en lograr que nuestros profesionales se sientan conectados, parte de un equipo en donde la empatía y la confianza que notan todos sus miembros contribuye a hacer realidad la visión de la empresa. No hay duda de que el teletrabajo ha venido para quedarse. ¿Por qué no implantarlo como un modelo flexible e híbrido, en el que conviva la asistencia a las plataformas con la realización del trabajo desde casa? Así, conjugaremos lo mejor de cada mundo. Parece que después de ponerlo en la balanza, los beneficios para los directivos y para los trabajadores, superan los inconvenientes y la experiencia nos ayudará a ajustar, en cada caso, el equilibrio óptimo entre ambas modalidades.





## 5 RETOS QUE PLANTEA LA NUEVA NORMATIVA

► con perfiles adecuados para ciertos puestos de *contact center*, que no podían acceder a ellos por incompatibilidad horaria con otras actividades. El teletrabajo, sin embargo, les da opciones para compaginar distintas actividades. Con el trabajo en remoto se abre un abanico de posibilidades para disponer de los mejores candidatos del mercado.

Aún a la vista del camino que queda por andar, parece ser que son muchos los trabajadores que, a día de hoy, y tras la experiencia de estos meses teletrabajando, optarían por esta posibilidad. Al menos en el caso de Grupo Unísono, donde una encuesta realizada a los empleados indica que más de un 70% prefiere seguir trabajando desde sus domicilios y el resto querría una modalidad mixta.

**“Hoy derivar al 90% de la plantilla a teletrabajar nos llevaría unas horas”**

La directora general de este Grupo, **Sandra Gibert**, constataba en este *webinar*, el hecho de estar en el inicio de una nueva era en la que el trabajo se vivirá de otra manera. Y puntualizaba también que la industria de los *contact centers* ha demostrado que ya estaba preparada para el teletrabajo, manteniendo los mismos niveles de calidad al ofrecer los servicios en remoto. Todo ello ha permitido que el sector haya sido un soporte para la sociedad, proporcionando servicios esenciales.

Para **Blanca Moraleda**, *vp customer service & customer experience* en Sage, quien también participó en este encuentro de la AEERC, muchos de los puntos críticos del teletrabajo podrán solventarse con ayuda de la tecnología estén donde estén los empleados. Y recordaba que en Sage se han rediseñado procesos con el empuje de la realidad vivida por la COVID-19. Son procesos para planear el futuro, un futuro para el que en Sage han tomado impulso y se han subido a la ola.

### Aprovechando lo aprendido

Lo cierto es que los esfuerzos tecnológicos y humanos de las empresas de *contact center*, con grandes plataformas desde las que se prestan

**Estos son algunos de los retos que los responsables de las empresas de *contact centers* consultados encuentran en el Real Decreto Ley 28/2020 de 22 de septiembre y que los centros de contacto deben considerar.**

**Equilibrio empresa-trabajador**  
“El reto más importante y que resumiría todos los demás es la búsqueda del equilibrio entre empresario y trabajador. Asimismo, la conciliación sigue siendo uno de los puntos clave”, comenta Antonio Ramos,

director de Operaciones y Clientes en Sitel.

**Acompañar al trabajador**  
Motivar al empleado que trabaja en remoto es un desafío que en Sitel abordan desde su programa global Sitel MAX.

**Seleccionar perfiles adecuados**  
El dar con el talento adecuado es más fácil. El teletrabajo se ve beneficiado por esta situación porque se puede contar con perfiles y aptitudes interesantes que antes no estaban disponibles por la distancia a las oficinas.

**Digitalización y herramientas colaborativas.**

“Los principales retos se encuentran en la digitalización de los equipos usando nuevas herramientas tanto de trabajo diario como de colaboración y comunicación entre los mismos. Nuestros líderes apoyan *in situ* a los agentes en todo aquello que necesitan, sobre todo ante personal que pueda ser de nueva incorporación. Esto debe hacerse telemáticamente y con agilidad para seguir dando el mejor servicio”, señala Alberto Vielba, director adjunto de Soluciones Digitales Contact Center en MADISON.

**Cloud y plataformas omnicanal.**

“Hay que contar con infraestructuras ya no solo en los centros, también que puedan ser trasladadas a *home office* de la plantilla y desarrollar nuevas funcionalidades tecnológicas que faciliten el trabajo en remoto como soluciones *cloud*, plataformas omnicanal, etc.”, puntualiza Alberto Vielba.



servicios públicos y privados, ha sido muy importante. En todos los casos, la tecnología ha sido un aliado esencial, pero no el único. La situación vivida por la pandemia, especialmente en los primeros momentos, ha hecho ver a estas empresas hasta dónde son capaces de llegar en situaciones límite.

La pregunta que cabría hacerse ahora es, ¿cómo van a aprovechar lo aprendido y avanzado en este tiempo? “Los esfuerzos que las empresas realizamos en los meses de marzo y abril para amoldarnos al teletrabajo nos han servido para adaptarnos definitivamente a este nuevo modelo, haciéndolo nuestro e integrándolo en nuestro día a día de tal manera que ya forma parte de nuestro modelo de gestión. En unas semanas se concentró el trabajo que hubiera supuesto meses realizar. Las bases están

sentadas, lo que hace que hoy en día se siga utilizando esta infraestructura para mantener el teletrabajo en el porcentaje que sea necesario en cada momento. En definitiva, podemos adaptarnos a cada circunstancia que se pueda dar. Además, en el caso de que se diese un nuevo confinamiento, derivar al 90% de la plantilla a teletrabajo, nos llevaría solo unas horas conseguirlo”, señala Alejandro García.

En su caso, en estos momentos, aproximadamente 150 personas se encuentran teletrabajando, lo que supone un 25% de la plantilla. “En StreamMobile apostamos por un modelo flexible en el que los agentes puedan combinar el trabajo desde sus casas con la realización de labores en el *site* de una forma regular y controlada. De esta forma, podemos mantener algo que para nosotros es muy importante y que ►



► no es otra cosa que conservar el sentimiento de pertenencia, tanto al grupo que formamos como a sus propios equipos. En una nueva normalidad, entendemos que hasta el 50% o 60% de la plantilla podría estar teletrabajando de forma habitual. Para llevar a cabo este ambicioso objetivo debemos tener siempre en cuenta la seguridad de los trabajadores, la disponibilidad de los medios necesarios para llevar a cabo las tareas de una forma eficiente y el cumplimiento de los objetivos que nos marca el cliente”, señala **Adolfo Fernández**, director de Operaciones en StreamMobile.

En su plan de desescalada se priorizó la seguridad de los trabajadores ofreciéndoles un espacio de trabajo seguro y adaptado a las necesidades del momento. Para la vuelta al centro, se establecieron varias fases con un pequeño porcentaje de incorporaciones cada semana hasta llegar a ese 75% del total de la plantilla incorpo-

## “La infraestructura tecnológica puesta en marcha es una gran oportunidad para el futuro”

rada hoy. “A las personas de riesgo y con dificultades para conciliar les dimos la posibilidad de seguir teletrabajando hasta el último momento. Hoy en día y, en la medida de lo posible, seguimos adaptándonos a las necesidades de los trabajadores y personalizando cada decisión en aras de encontrar el equilibrio perfecto para el trabajador y la empresa”, señala Fernández.

En el caso de MADISON, sus responsables señalan que la infraestructura tecnológica puesta en marcha, si bien ha supuesto un esfuerzo, es una gran oportunidad a futuro, ya que se trata de una inversión, y una de las experiencias positivas con la que se superará esta situación.

Antes de la pandemia la compañía contaba con varios proyectos donde estaba implemen-

tada con éxito una organización con teletrabajo preferente, como es el caso del de Madrid, que se mantiene en la actualidad.

“Desde el inicio de esta situación, para proteger de la forma más eficaz a todos los trabajadores, y para poder cumplir los compromisos con todos nuestros clientes, se organizó y desplegó este nuevo sistema de trabajo de forma generalizada en toda la organización”, apunta Alberto Vielba.

Actualmente, se compagina con el trabajo presencial donde se valora que es conveniente, pero de forma mayoritaria se continúa con teletrabajo. “En un futuro a largo plazo, estamos convencidos que seremos capaces de aprender mucho de esta experiencia, y sin duda nos quedaremos con lo mejor para mejorar la expe ▶

## LA VISIÓN DE CPP GROUP SPAIN SOBRE EL TELETRABAJO

Los responsables de esta compañía encuentran interesante la creación de un marco jurídico que garantice nuevas formas de trabajo flexible. Desde el comienzo de la pandemia, están realizando trabajo de forma no presencial en el 100% de los puestos. “Hacia futuro y gracias a la nueva Ley podremos negociar y encontrar un modelo mixto que incluya la posibilidad de teletrabajar en nuestro *contact center*”, señala Juan Carlos Martín, director de *people & culture* en CPP Group Spain. Añade que, en todo el Grupo, incluyendo su plataforma interna, continúan avanzando en la creación de las bases de futuro de esa llamada nueva normalidad. Y lo hacen respondiendo a los cambios necesarios, escuchando las sugerencias de su equipo y buscando nuevas formas de flexibilidad de las relaciones laborales establecidas en el sistema tradicional.

“Gracias a nuestra cultura empresarial, la gestión de la compañía pasa por la creación de un modelo de negocio mixto, combinando el trabajo presencial con el remoto, velando por la seguridad de nuestros agentes y garantizando así la calidad en el servicio a nuestros clientes y partners”, señala Juan Carlos Martín.

### Planificación

Actualmente, una pequeña parte de los empleados, por funciones específicas o de forma puntual, pueden acudir a la oficina, con todas las medidas sanitarias y de prevención necesarias para garantizar su seguridad. De momento, y por la situación de crisis sanitaria, no se ha realizado un escalonado de vuelta a la oficina. “Contamos con diversos escenarios planificados que iremos adoptando en cada momento en relación a la evolución de la pandemia”, puntualiza Juan Carlos Martín.

Lógicamente para las personas que acuden a trabajar presencialmente, se han tomado las medidas de seguridad necesarias, todas las que se aconsejan desde los organismos sanitarios y desde el punto de vista de prevención de riesgos, entre ellas las siguientes:

distancias de seguridad entre puestos, mascarillas a demanda del empleado, geles hidroalcohólicos, desinfectantes virucidas individuales para limpieza de PC y teclados, se ha reforzado la limpieza en la oficina y zonas de descanso, etc.



En la imagen, una sesión formativa reciente para personal de la plataforma de CPP Group Spain.





►riencia de nuestros trabajadores y de nuestros clientes”, comenta Alberto Vielba.

Desde Sitel, por su parte, señalan que en la compañía antes del impacto de la COVID-19, el teletrabajo se utilizaba de manera residual, en ocasiones como una extensión del trabajo en oficina. “De repente, hemos pasado a porcentajes que han superado el 90% en los momentos más duros de la pandemia. En un futuro preveemos un modelo híbrido (presencial-teletrabajo) que dependerá de los costes que suponga el teletrabajo”, comenta Francisco Ullate.

“Ahora estamos buscando el equilibrio en un modelo que asegure la salud y la seguridad de nuestros asociados y que también garantice la continuidad del negocio de nuestros clientes con unos niveles de excelencia operativa muy altos”, añade Antonio Ramos.

En este sentido, comenta Ullate que se han planteado diversos escenarios de costes ante la inminente negociación con la parte social. “No se habla tanto de un porcentaje como de un valor absoluto que compense los mismos. Por otro lado, nuestra infraestructura tecnológica, ya muy robusta previo al inicio de esta crisis, se va a aprovechar, aunque siempre deberá ir actualizándose”, puntualiza Francisco Ullate. De hecho, añade, que durante estos meses se han ido añadiendo más herramientas que han sido claves para hacer las operaciones en *work at home* aún más eficiente.

## “Preveemos un modelo híbrido, dependiendo de los costes que tenga el teletrabajo”

Ramos recuerda que en Sitel desde el inicio de la COVID-19 se pusieron encima de la mesa diversos escenarios de compensación al empleado. Se ha realizado un análisis teniendo en cuenta el esfuerzo que debe hacer el trabajador al tener que adaptar un espacio para prestar un servicio con garantías de calidad y tener que asumir los costes asociados a los gastos comunes. Pero también a esto hay que contraponer

los beneficios que este nuevo modelo aporta a los trabajadores como son la flexibilidad de horarios, la inexistencia de desplazamiento, mejoras en todo lo relacionado con la conciliación

y otros aspectos motivacionales de cada persona que no se pueden cuantificar de una manera exacta.

### Cuando trabajar en un lugar u otro es lo de menos

En el caso de los *outsourcers* como los aquí consultados, habría que tener en cuenta también la opinión de las empresas a las que se les presta servicio, en caso de que este incluyera gestionados en modalidad de teletrabajo. ¿Cómo ven estas empresas la posibilidad de que quienes atiendan a sus usuarios lo hagan desde sus domicilios en la era post-COVID?

“Algunos clientes nos han planteado la opción de mantener un porcentaje de agentes teletrabajando, incluso se actualizaron los con-

tratos para regularlo ya que antes de la pandemia no estaba contemplado. Evidentemente, debemos buscar que los objetivos no se vean afectados, pero siempre poniendo por encima de todo la seguridad y salud de los trabajadores”, señala Alejandro Fernández.

La experiencia de Sitel apunta a que la mayoría de los clientes han abrazado con entusiasmo el teletrabajo, mientras que para otros la ubicación de la operación les es más indiferente, siempre y cuando los niveles de calidad se mantengan. Pero parece que, aunque son pocos, todavía existen casos en los que, inicialmente, el cliente aún se resiste a esta nueva modalidad.

“En Sitel consideramos fundamental explicar a cada uno de los clientes de forma detallada el nuevo entorno de *work at home*. No se trata simplemente de quedarse en casa a trabajar con el ordenador, sino de un nuevo entorno de trabajo que garantiza la continuidad del negocio y el cumplimiento de los KPIs acordados con cada cliente, que mejora la percepción y la satisfacción de nuestros empleados, y que puede llevarnos incluso a modelos económicos más rentables para todas las partes. La clave del éxito es buscar el modelo híbrido correcto y customizado a las expectativas y necesidades de cada cliente”, afirma Antonio Ramos.

En el caso de MADISON, sus responsable señalan que en todo momento se han ido compartiendo los avances en teletrabajo y se han abordado escenarios también a medio y largo plazo con sus clientes, aunque reconocen que actualmente, aún es pronto para tomar decisiones a este respecto.

“Nuestros clientes están en muchos casos viviendo una situación similar en sus propias organizaciones, y la mayoría está receptiva a valorar opciones de trabajo a futuro que impliquen mejoras para los trabajadores, los servicios, y las empresas”, comenta Alberto Vielba.

Un ejemplo de éxito de implantación ha sido el llevado a cabo junto con la aseguradora Sanitas. “Desde el inicio de la situación se ha sabido colaborar con rapidez para la implantación del teletrabajo en un servicio clave actualmente como es el sociosanitario. La estrecha conexión de ambas compañías ha garantizado el funcionamiento de un servicio clave para los ciudadanos”, concluye Vielba.

Manuela Vázquez