

Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

Maestría en Administración de Empresas, mención

"Dirección General"

Trabajo Final –Informe de trabajo de Campo

Título: *"Incorporación de las redes sociales en los centros de contacto. Del teléfono a la omnicanalidad"*

Autor: Lic. Arnaldo David Viera

DU: 31660864

Cohorte: 2012

e-mail: arnaldoviera@gmail.com

Director: Mgs. Rodrigo Borgia



Índice

1. Síntesis del trabajo	3
2. Descripción de la situación problemática	3
3. Objetivo general y específicos	5
4. Alcance	5
5. Explicación del alcance	6
6. Delimitaciones y limitaciones	6
7. Metodología	7
8. Resultados esperados	8
9. Marco teórico	8
¿Qué es un Call Center?	8
Aclaraciones y tipologías	9
El cambio en las tecnologías y en la denominación	11
Macro Influencias	13
Categorías Socioeconómicas	13
Las generaciones	14
La curva de adopción de tecnología	16
Nociones de Estructura	19
Sobre la gestión de RRHH	27
Conceptos añadidos: VUCA, Cynefiny Agilidad Organizacional	29
10. Análisis	34
Datos económicos del sector	36
Análisis vertical / por-caso	37
Análisis trasversal / entre-casos	54
11. Conclusión	66
12. Consideraciones personales	76
13. Bibliografía	78
14. Anexos	80
15. Firma y aclaración del alumno	84

1. Síntesis del trabajo

El presente trabajo final se propone describir cómo las organizaciones que tienen centros de contacto, comúnmente llamados "call center" incorporan las redes sociales (Gerson Beltrán, 2013): Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. en su operatoria con clientes y/o usuarios finales. El trabajo final concluirá en una investigación de modalidad Informe de trabajo de Campo – Estudio de Caso Múltiple y procurará entender y describir de qué manera sucede. Decimos “de qué manera” y nos referimos a entender la estructura, su gestión de recursos humanos, las herramientas tecnológicas que utilizan, etc.

2. Descripción de la situación problemática

De acuerdo con los profesores Sandra Sieber y Josep Valor (2008), España, no reviste mayor inconveniente o análisis pensar en incorporar un proceso o tecnología nueva a la organización: se costea, se proyectan ingresos y egresos al respecto. Por último, se calcula el ROI. Si eso “conviene” se implementa y fin de la discusión. No obstante, ellos dejan abierto el planteo a la complejidad y multiplicidad de factores favorables para que ello suceda. Entre ellos, factores contextuales, de mercado, de capacidades internas, etc.

Nos permitimos tomar cierta bibliografía, pero entenderla según su tiempo. Es decir, en el 2004 se fundó Facebook.com la principal red social y hoy tiene un valor bursátil (al marzo 2018) de U\$s400.000 millones (sí, a ese número debe agregársele 6 ceros más); es 55 veces Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF).

Salvada la mirada actual sobre los autores de bibliografía específica, vale decir y arriesgar que la penetración de Facebook, Twitter y LinkedIn como las principales redes sociales no

se “someten” a ese proceso decisorio o, más bien, están tan aceptadas e insertas en la sociedad que “saltan” esos pasos... ¿O acaso alguien evalúa el ROI de tener teléfono en su empresa? Con absoluta cautela decimos que en la actualidad las redes sociales están equiparadas con canales tradicionales como el teléfono.

Ahora bien, si nos remontamos a la implementación de las primeras computadoras personales en la argentina en las empresas medianas (mediados de los '80, principio de los '90) tal vez se pueda graficar más claramente el interés de este trabajo de investigación: ¿Incorporar una PC a una empresa; es suficiente para decir que está informatizada? ¿Qué la empresa tenga “líneas rotativas” y sus clientes puedan llamar sin temor a que el teléfono *<dé ocupado>*; se puede afirmar que la empresa está comunicada con sus clientes? ¿Qué pasa si el teléfono no funciona? ¿Y si la PC no tiene red? ¿Quién o quienes dentro de la organización se encargan de que estos dispositivos funcionen? ¿Dentro de qué área/gerencia están? ¿Cuáles son los indicadores asociados incorporar estos canales? Y otras tantas preguntas más sobre la implantación de tecnología para comunicarse con clientes surgen a medida que leemos.

Volviendo al tema que nos preocupa: la implantación de redes sociales como canal formal de comunicación entre una organización y sus clientes y/o usuarios; ¿Qué consecuencias trae en la estructura organizativa? ¿Hay áreas o departamentos nuevos? ¿Las mismas personas que atendían el teléfono atienden las redes sociales? ¿Se opta por la tercerización? Todas estas preguntas están abarcadas por el interés de este trabajo de investigación.

La problemática está planteada: *cómo los centros de contacto adoptan nuevas tecnologías para comunicarse con sus clientes y/o usuarios.*

3. Objetivo general y específicos

General:

Describir cómo los centros de contacto incorporan redes sociales a la operación cotidiana con clientes y usuarios finales.

Específicos:

1- Describir qué canales, además del teléfono, utilizan para la gestión de comunicaciones con clientes y/o usuarios.

2- Describir qué herramientas informáticas y no informáticas son utilizadas para la gestión de estos canales.

3- Describir la estructura organizativa (organización) antes y después de la incorporación de los canales (redes sociales) a la operación.

4- Describir los KPI asociados que existan en la operación con redes sociales (si es que los tienen en cuenta)

5- Describir qué cambios en la gestión de RRHH sucedieron a partir de este nuevo canal

4. Alcance

La siguiente investigación se basará en estudios de caso múltiple pensado para "centros de contacto" de las siguientes características:

- Que además del teléfono cuenten con, al menos, un canal más de comunicación con clientes y/o usuarios.

- Que se tenga la posibilidad de recabar información de primera mano de parte de sus dirigentes.
- Se priorizará el idioma español.
- Se buscará casos donde la organización sea parte de una organización mayor y cuando sea una organización independiente donde su negocio es la tercerización

5. Explicación del alcance

En el alcance se tuvieron en cuenta ciertos criterios a saber:

- Variedad de la operación: inhouse(internalizada en la organización) y BPO (tercerizada)
- Idioma: español
- Localización: Latinoamérica
- Pertinencia (que tengan al menos 1 canal más de comunicación por fuera del teléfono)
- Disponibilidad de la fuente (acceso a la dirigencia o áreas de gestión)

6. Delimitaciones y limitaciones

Delimitaciones:

- a) Si bien contribuirá al desarrollo del presente trabajo el concepto de "generaciones laborales", no se pretende descubrir ni explorar este componente en las organizaciones

estudiadas. Es decir, si bien se reconoce su influencia y contemporaneidad, se decide excluirlos del trabajo como variables a explorar.

b) Se reconoce que la gran cantidad de redes sociales y medios digitales es vasto y en constante cambio. No obstante, el trabajo se acotará a: Llamadas telefónicas, Mails, SMS, Facebook, Twitter, WhatsApp, LinkedIn.

c) El relevamiento se realizó durante el primer trimestre de 2018 en los 3 casos.

Limitaciones:

a) La gestión eficaz de estos canales digitales se encuentra muy relacionado a de tecnologías específicas. Nos referimos al equivalente de una central telefónica, pero que incluya la gestión integrada de todos los canales. Es decir: el desafío de incorporar redes sociales está muy relacionado con la capacidad de gestión tecnológica.

b) Siguiendo con el punto a, muchas veces los centros de contacto, al adquirir tecnologías o soluciones de software éstas tienen incorporado “módulos” que son motor de incorporación de diversos cambios. Es decir: podría suceder que un proceso organizacional, tenga su inicio gracias al software recientemente adquirido.

7. Metodología

Se realizará un estudio de caso múltiple con entrevistas en profundidad a los dirigentes de dichas organizaciones, principalmente: Gerente de Operaciones, Gerente de RRHH, Jefe de Operaciones, Jefe de Sitio, o similar jerarquía. Se realizarán al menos 3 casos, según el punto 5 (alcance). Por cuestiones de confidencialidad, se reserva el nombre de las organizaciones candidatas a ser objeto de la investigación.

Se hará comparación de factores congruentes y a través de ellos se concluirá oportuna.

8. Resultados esperados

Al finalizar esta investigación se espera encontrar una descripción sobre las modificaciones de la estructura organizativa a partir de la incorporación de los nuevos canales, por fuera del teléfono.

9. Marco teórico

Basado en experiencias profesionales se entiende que es una industria poco difundida fuera de sus ámbitos de influencia. Por ello, dentro de este capítulo, se aclararán términos y referencias específicas.

¿Qué es un Call Center?

Un call center es:

“empresas disponen de una serie de trabajadores cuyos empleadores llaman agentes y que se dedican a atender (inbound) o a realizar (outbound) llamadas telefónicas o incluso ambas tareas, con diversos objetivos, tales como atención a clientes, atención de reclamos, asistencia o soportes técnicos, encuestas o telemarketing, entre otros. Como la actividad de estas empresas se centra en la realización o recepción de llamadas telefónicas, el control de la información que está relacionada con éstas es vital, tanto para vigilar las actividades al interior de la empresa, como para ofertar sus servicios a otras compañías. En este sentido, las dimensiones que son tomadas en cuenta son el número de llamadas recibidas y realizadas, duración y contenido de éstas, tiempos medios, tiempos de respuesta, disponibilidad de agentes(ICAL, 2010)”

Tomando esta definición, cabe aclarar que en el caso del BPO es una actividad empresarial en sí misma gracias a: la tercerización de la producción (outsourcing) y deslocalización (offshoring).

Grandes corporaciones recurren a la estrategia de deslocalizar funciones administrativas y requieren de proveedores con cierto nivel de competencias específicas. En gran medida esto explica la tercerización por especialización.

Aclaraciones y tipologías

“En la Argentina existe hoy en día un conjunto de empresas, en su mayoría subsidiarias de firmas globales, que se han consolidado como proveedores de Servicios Empresariales a Distancia (offshore). Los años de crecimiento económico sostenido con los que se salió de la crisis de 2001 y el tipo de cambio muy favorable para la exportación que rige desde entonces fueron factores que alentaron la (re) localización de esas firmas en nuestro país.

Con la consolidación de esas empresas se afianzó, también, un conjunto de nuevas actividades de servicios cuya expansión depende de la exportación, tanto o más que de la evolución registrada en el mercado doméstico. Entre esos servicios se diferencian prestaciones más o menos rutinarias, otro grupo de servicios con mayor contenido técnico, y prestaciones más especializadas. En el primer grupo encontramos la recopilación y tratamiento de datos, la administración de reclamos y los servicios básicos de call centers; el telemarketing y la asistencia post venta son servicios de mediana complejidad; el diseño y administración de sitios web, los servicios de contabilidad, los servicios de procesos empresariales y tecnológicos requieren especialización y alta calificación (Piña, 2005).

En nuestro país contamos con un ejemplo elocuente de la expansión de los Servicios Empresariales a Distancia (SED). Hoy en día es muy corriente que los servicios de atención al cliente se subcontraten a una empresa tercerizadora especializada en gestionar las operaciones de Call Centers y Contact Center (CC); en el caso argentino esa tendencia se reflejó en el crecimiento explosivo de la actividad de los CC tercerizados y en la conformación del sector de Empresas

Tercerizadoras de Call Centers (ETCC). Asimismo, la importancia que tiene hoy para el sector de ETCC la exportación de servicios nos lleva a considerar que el así llamado boom de los Call Centers offshore (CC offshore) confirma la evolución de algunas ETCC, que comenzaron brindando servicios poco complejos y poco especializados y que ahora incursionan en el terreno de la exportación como proveedoras de SED de mayor valor agregado. Dicha evolución se corresponde con las tendencias globales que marcan un rápido crecimiento del mercado offshore de servicios debido a la profundización del alcance de las estrategias de Tercerización de Procesos de Negocios (businessprocessoutsourcing - BPO2) (ATKearney, 2007), con la consolidación de proveedores especializados que operan desde localizaciones geográficas que presentan ventajas comparativas (Del Bono y Henry, 2008)”

De acuerdo con lo expuesto, dependiendo de ciertas variables se puede distinguir ciertos tipos de call centers:

- Si realizan llamadas entrantes (inbound) o salientes (outbound);
- Si su actividad es un negocio en sí mismo (outsourcing) o es un área dentro de una organización mayor que la contiene (inhouse);
- Dependiendo en qué fase se relaciona con el cliente (o usuario, persona, ciudadano, etc.): promoción, venta, atención, soporte, recupero, etc.
- Según el origen de sus capitales: Nacional - Internacional;
- Por su volumen o tamaño: Chico (hasta 50 posiciones); Mediano (desde 50 a 200 posiciones) y Grandes (más de 200 posiciones).
- Si cuentan o no con otros canales de comunicación: chat, redes sociales, mails, etc. En tal caso su denominación cambia, punto a desarrollar a continuación.

El cambio en las tecnologías y en la denominación

El origen de los Call Centers está vinculado con la invención del teléfono. Si bien se ha podido recabar información sobre pequeñas experiencias previas, es correcto afirmar que la primera gran campaña de telemarketing fue la que desarrolló Ford consiguiendo entrevistas para sus vendedores, llegaron a veinte millones de clientes. Es decir, de todo el proceso de venta, este <nuevo>call center, sólo concretaba entrevistas para los vendedores presenciales. Esto, como hito de la industria tiene un símbolo histórico, pero la industria de los call centers tal y como se consolidó en la década del '90 y '00 son una consecuencia directa de la crisis del petróleo del 1973. Los centros de llamadas proponían una reducción de los costos de las grandes compañías americanas, ya que podían ahorrarse los alquileres de las oficinas y optimizar el tiempo de trabajo. Como gran cambio administrativo, tuvo su raíz en la eficiencia.

Pero, recordando aquel primer invento que posibilitó que la industria se desarrollara como tal, otras innovaciones tecnológicas definieron nuevas formas de comunicación humana y, en sí mismas, nuevas formas de "call centers".

En principio el correo electrónico, luego el chat. Más tarde arribaron los mensajes de texto, redes sociales entre las principales: Twitter, Facebook, LinkedIn, etc. Los centros de llamadas fueron poco a poco incorporando estas herramientas para la gestión de interacciones con usuarios y/o clientes.

Así el concepto de Call Center (centro de llamadas) fue mutando a Contac Center (Centro de Contactos), Social Media Center (Centro de Relacionamiento con Medios Sociales).

Uno de los conceptos más contemporáneos sobre el tema tiene que ver con la posibilidad administrar estas relaciones remotamente, sin necesidad de estar en un "centro". Es decir, contar con la persona adecuada para atender la demanda de un cliente o usuario final, es, digamos, la vanguardia. En este punto se destacan 2 aspectos:

En primer lugar, ideas como la "Multicanalidad" (atender a un cliente o usuario final por varios canales en simultáneo) o, más avanzado, la "omnicanalidad" que se basa en el principio de la experiencia del cliente con la empresa proveedora de manera continua, integrada mediante todos los canales con el mismo nivel de respuesta, es decir, de manera homogénea (Deloitte, 2016) plantean desafíos nuevos a las gestiones. En principio ya no sería apropiado llamarlos "call". La omnicanalidad podría ser un extremo de un continuo, en donde en el extremo opuesto sería, manteniendo cierto grado de verosimilitud, mantener sólo el teléfono y el contacto presencial para la interacción con clientes/usuarios finales.

En segundo lugar, producto del acceso a la tecnología a baja escala, ya no resulta tan conveniente tener un "Centro" de llamadas, por diversos motivos: teletrabajo, precio de los alquileres, salario y sindicalización, activos fijos, estructura de costos, etc. La conectividad de banda ancha masiva colabora para que los empleados de los "call center" puedan trabajar remotamente. En este camino ideas podría decirse que vamos hacia "contextos de atención" o Social Media Environment. Este segundo punto, pone en juicio la palabra "Center".

Para sintetizar estos últimos párrafos, resumimos que, de un sitio físico donde un grupo de personas hablaba por teléfono, se pasó a un grupo de personas que remotamente interactúan por diversos y variados canales con clientes/usuarios. La industria cambió mucho. Imágenes Ilustrativas en Anexo I.

Cabe aclarar que, si bien nos referimos a una industria en general, el presente trabajo indaga sobre casos concretos, es decir: organizaciones en particular. No obstante, el universo de "Centros de Contacto" incluye los centros de contacto incorporados a una organización (In House) y la tercerización de operaciones de relación con clientes, BPO (BusinessProcessOutsourcing). Se investigará ambos casos: organizaciones que se dedican a este negocio, el BPO, a las que comúnmente llamamos "Call Center" y también abordaremos centros de contacto que pertenecen a organizaciones mayores, en donde el centro de contacto es un área dentro de ésta (donde su negocio es otro objeto y no el BPO). Con respecto a la "industria" en general", nos referiremos a ella tomando un valioso cuadro (Del Bono y Henry, 2008), en el Anexo V. El cuadrante nos permite analizar la actividad con 2 variables: a) Origen del Capital y b) Modalidad de Integración.

Las organizaciones que se tendrán en cuenta en el presente trabajo, serán precisamente variadas en cuanto a la modalidad de integración: se priorizará tomar casos Inhouse y Outsourcing. El origen del capital solo servirá como medida descriptiva de la organización, pero no es objeto de la investigación distinguir resultados distintos según el capital.

Macro Influencias

Categorías Socioeconómicas

La *modernidad líquida* –como categoría sociológica– es una figura del cambio y de la transitoriedad, de la desregulación y liberalización de los mercados. El autor (Z. Bauman, 2003) propone la palabra "liquidez" para dar cuenta de la precariedad y superficialidad de los vínculos humanos en una sociedad individualista y privatizada, marcada por el carácter transitorio y volátil de sus relaciones. El vínculo sin rostro que ofrecen las redes sociales, podría abonar a la idea. Bauman propone una metáfora más: la de que surfeamos en las

olas de una sociedad líquida siempre cambiante –incierto– y cada vez más imprevisible, es la decadencia del Estado del bienestar. La modernidad líquida es un tiempo sin certezas y la cultura laboral de la flexibilidad arruina la previsión de futuro.

Las generaciones

Otro de los conceptos que es de enorme utilidad al analizar el contexto interno de las organizaciones, tiene que ver con las "**generaciones**" laborales. Numerosos autores toman y destacan el tema como vital para la gestión de organizaciones. A continuación, una breve descripción sobre aquello a que nos referimos.

Las generaciones X e Y son la mayor parte de la fuerza laboral actual y tener en cuenta sus intereses, sus prioridades y sus deseos es el ABC en la gestión del RRHH de organizaciones. Si bien varios autores tratan y describen varias "generaciones", con sus particularidades e intereses, nos abocaremos a describir a las 3 generaciones principales X, Y y Z, dado su peso relativo en la masa laboral.

La generación X son los nacidos entre 1971 y 1985, aproximadamente. Esta generación en su juventud fue testigo de grandes cambios radicales en el mundo que conllevaron la caída de grandes paradigmas: la caída del Muro de Berlín, la caída y decadencia del comunismo, los despidos masivos de los '80, las privatizaciones de los 90', la propagación y difusión del SIDA. Es la generación que comienza a ver que no van a hacer largas carreras dentro de empresas y comienzan a valorar el balance entre su vida personal y laboral. En oposición a generaciones previas, a los X no trabajan para vivir. Los X son **orientados a resultados** y no lo relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo, no toleran mucho las reuniones y la política colaborativa. En general buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad.

Una de las características a destacar, es que la generación X fue la primera generación que creció con la ruptura verdadera del hogar tradicional. Además, y es importante resaltarlo, fue la primera generación a la que no le fue mejor que a sus padres. Sus padres tenían un promedio de tres a cuatro hijos y podían mantenerlos cómodamente con un trabajo donde sólo trabajaba el padre de familia. En la generación X se tiene como promedio dos hijos y los dos padres tienen que trabajar.

La generación Y, es la sucesora de la Generación X y el término se utiliza para definir a las personas nacidas entre 1985 y 1992, aproximadamente. Durante este tiempo, la economía, la tecnología, la atención de la salud, los avances e incluso las condiciones económicas en todo el mundo estaban creciendo rápidamente. En ese momento ya había televisión por cable, contestadores automáticos, muchos modelos de coches más accesibles, las vacaciones frecuentes e incluso las escuelas privadas. Todo esto que la generación Y conoce como productos básicos eran comodidades y lujos para la Generación X. La Generación Y fue la última generación que vio la Guerra Fría por los pocos recuerdos que tienen desde la niñez. Les tocó vivir el auge de Internet, la transición del DOS al Windows, jugó desde el Atari hasta el PlayStation 2 y vio como la televisión dio aparición a los "Reality Shows". Se cree que esta generación es abierta a temas polémicos y a familias no tradicionales, junto con sus variantes. También tiene una conciencia social marcada por algunos hechos políticos mundiales o locales según el país donde viven. En general los integrantes de esta generación promedian edades que van desde los 22 a los 30 años, por consiguiente, ciertos productos: los teléfonos móviles, SMS, ordenadores y/o entretenimientos portátiles se volvieron accesibles y disponibles. Es la generación que ha utilizado más tipos de tecnología para el entretenimiento: Internet, SMS, teléfono móvil, reproductores de CD, de MP3, MP4, etc.

Por último, se le llama generación Z a los nacidos con posterioridad al año 1992, se les llama nativos digitales porque desde su niñez ya existía Internet y el auge de las TIC's (Tecnologías de Información y Comunicación). Evidentemente no tendrán ningún rechazo a la tecnología, pero todavía no hay una homogeneidad generalmente aceptada en los comportamientos de esta generación, por lo que no se pueden establecer características claras del comportamiento (Vilaseca, 2011).

La banda ancha y los smartphones.

Gerson Beltrán, especialista en Marketing online, es difusor del concepto SoLoMo (Beltran, 2013). Se entiende por SoLoMo la convergencia de tres factores, según sus palabras en inglés: Social Media, Localization y Mobile que como conceptos individuales son plenamente conocidos, pero combinados tienen el potencial de generar nuevos modelos de negocio y nuevas fórmulas de acceso a clientes y al producto. SoLoMo puede ser definido como el resultado de la combinación de tres tendencias cada vez más pronunciadas:

- El uso de terminales móviles para acceder a Internet
- El uso de redes sociales como canal de comunicación
- El uso de servicios o aplicaciones móviles (en adelante "Apps") basadas en geolocalización

La curva de adopción de tecnología

Everett Rogers (1962) es uno de los precursores de la teoría de la difusión de la tecnología que modeliza el ciclo que sufre cualquier producto o servicio al ser lanzado al mercado.

Como opinión personal, entiendo que aplica a casi cualquier innovación en mercados y/o procesos organizacionales. A través de analizar cada público o grupo de clientes, podría analizarse implementar tecnologías para la atención. En un artículo (Megias, 2012) se observa una gráfica muy detallada de las categorías del de la “Teoría de la Difusión de Innovaciones” producida por el autor original (Rogers, 1962) en el Anexo III.

1. Innovadores: Este grupo lo conforma el 2.5% de miembros de un sistema social que son los primeros en adoptar una nueva herramienta, producto, proceso, idea o técnica. Rogers los describe como emprendedores, con recursos, que comprenden y pueden emplear fácilmente la tecnología. Ellos se comunican con otras personas similares externas a su grupo. Aceptan incertidumbre y no se desaniman con problemas relacionados con la innovación. Se automotivan para seguir descubriendo nuevos usos. Pueden no ser muy respetados o comprendidos por los demás.

2. Adoptadores Temprano (EarlyAdopters): El siguiente 13.5% de los miembros de un sistema social en adoptar una innovación se les conoce como Adoptadores Tempranos (ó “EarlyAdopters” término más difundido por el autor, aún en mercados de habla hispana). En contraste con los Innovadores, este grupo sí es respetado por sus compañeros del sistema. Están más integrados al sistema social. Son los profesores a los que se les pide ayuda y consejos. Se les conoce por que utilizan en forma mesurada y exitosa nuevas herramientas, métodos e ideas y por lo tanto sirven de modelo para los demás.

3. Mayoría Temprana: Está conformado por el siguiente 34% de las personas. Se les conoce por tener una interacción muy alta con sus compañeros y pares. Su función principal es la de proveer conexiones entre las diferentes redes interpersonales del sistema. Ellos toman mucho más tiempo que los Innovadores o Adoptadores Tempranos en decidirse a usar una nueva herramienta, producto, proceso, idea o técnica. Pero eso sí, una

vez que la idea es aceptada por la Mayoría Temprana, se difunde con mucha mayor rapidez, dada su predisposición a la interacción con los demás. Es durante el proceso de adopción de este grupo que se llega al punto crítico de usuarios, importante en telecomunicaciones y computación por la interactividad necesaria de estas herramientas. Lo cual obliga a que los miembros de un sistema la utilicen continuamente para reinventar sus necesidades profesionales y personales y de esta forma lograr una verdadera adopción.

4. Mayoría Tardía: se compone del siguiente 34% de la población. Estas personas son bastante escépticas a las nuevas ideas, métodos, técnicas y herramientas. Por lo cual son mucho más cautelosas que las personas de los 3 grupos sociales revisados anteriormente, para probar cualquier innovación. Ellos tienen menos recursos que el 50% antes descrito, lo cual dificulta su acceso a nuevas herramientas, producto, proceso, idea o técnica de precios altos. Para que estas personas adopten innovaciones, deben de haberse eliminado casi todas las dudas relacionadas con su uso y las normas de conducta y creencias del sistema social ya deben de favorecer su adopción. El riesgo debe ser tendiente a cero, ya que no existe mucho presupuesto destinado a “testear” nuevas cosas.

5. Rezagados: Rogers dice que no debemos de ver al último 16% de la población negativamente. Los rezagados son los más tradicionales de todo el sistema. Son excesivamente cautos para explorar nuevas herramientas, productos, procesos, ideas o técnicas y generalmente tienen muy pocos recursos para apoyarlos. Su punto de referencia es el pasado, lo que los hace importantes para un sistema social ya que ellos recuerdan su historia y dan continuidad. Son personas solitarias que adoptan una innovación mucho después de que saben de su existencia y sólo cuando el cambio se vuelve absolutamente necesario dentro del sistema.

Nociones de Estructura

Aquellas aglomeraciones de personas que operan bajo un mismo orden jerárquico y persiguen objetivos y metas más o menos definidos y difundidos, llamamos “organizaciones”. No obstante, son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones. los principales tipos de organizaciones — clasificados según sus objetivos, estructura y características principales — se dividen en:

- a. Organizaciones con fines de lucro: Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- b. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc., son ejemplos de este tipo de organizaciones.

“La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido” (Chiavenato, 1976)

Influencia de Henry Mintzberg

Diseño de Organizaciones Eficientes (Mintzberg, 1992) es un libro que es bibliografía de cátedra de infinidades universidades y niveles: se lo ve en los primeros años como también

en posgrados y maestrías. Es un hito en la literatura vinculada a la estructura organizacional, citado en sinnúmero de informes, tesis, otros libros y trabajos de cátedra.

Dentro de las consideraciones más importantes que hace el autor en el libro, es que todo proceso organizativo requiere de dos actividades imprescindibles pero opuestas: la división del trabajo y la coordinación de tareas. Estos son los principios del diseño.

Propone también 9 parámetros de diseño, elementos que el diseñador puede modificar y 4 situaciones a tener en cuenta, que permitirán facilitar el análisis. A continuación, un breve resumen de los parámetros de diseño y de los aspectos situacionales.

Parámetros de Diseño

Asegura que:

- Estén definidas las posiciones necesarias de la organización
- Cómo estas están agrupadas en unidades
- Cómo fluye entre ellas la autoridad formal

Diseño de posiciones individuales

Especialización de las tareas

1/ Especialización horizontal: contempla desconectar un proceso de trabajo en tareas componentes de este

2/ Especialización vertical: separa el desempeño del trabajo de la administración de este

Formalización del comportamiento:

Es la manera que la organización brinda o no libertad a sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. El comportamiento puede ser formalizado en tres formas básicas:

- Por la posición: siendo atribuidas a un puesto en particular
- Por la corriente de trabajo: siendo atribuidas a un flujo de trabajo
- Por políticas generales: siendo para toda la organización en general

Capacitación y adoctrinamiento

Dos dimensiones que la organización debe prever para garantizar éxito en los actos de sus miembros.

Capacitación: se refiere al proceso por el cual se transmiten conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo.

Adoctrinamiento: es el proceso por el cual la organización transmite sus valores y normas a sus miembros.

Diseño de la superestructura

Se refiere a agrupar posiciones individuales en áreas o departamentos.

Bases para el agrupamiento:

- Agrupamiento por Conocimiento y Destreza especiales que sus miembros traen al cargo y por el nivel del mismo
- Agrupamiento por proceso de trabajo y función
- Agrupamiento por tiempo, de acuerdo a cuándo es hecho el trabajo

- Agrupamiento por producción, las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan
- Agrupamiento por tipo de cliente al que atienden
- Agrupamiento por lugar geográfico, pueden ser formados de acuerdo con las regiones en las que opera la organización

Podría decirse que los primeros tres tipos de agrupamientos corresponden al llamado "Agrupamiento Funcional", y los restantes corresponden al "Agrupamiento de Mercado".

Dimensión de la unidad

A los efectos de definir qué tan grande es una unidad (léase, grupo de trabajo, equipo, departamento o área) el control (supervisión directa) es solo un factor entre muchos para decidir cuántas posiciones agrupar en una unidad, o cuántas unidades agrupar en una mayor, en ambos casos bajo un solo gerente. Consideraciones con respecto al tamaño de la unidad.

La dimensión de la unidad tiende a ser mayor cuando existe:

- Estandarización de los tres tipos
- Similitud en las tareas desempeñadas en una unidad dada
- Necesidad por parte de los empleados de tener autonomía y autorrealización
- Necesidad de mejorar la comunicación

La dimensión de la unidad tiene a ser menor cuando:

- Existe necesidad de estrecha supervisión directa
- Hay necesidad de ajuste mutuo entre tareas interdependientes complejas

- El que el gerente de una unidad tiene obligaciones no supervisoras que desempeñar
- Los miembros de la unidad de tener acceso frecuente al gerente para consulta o consejo

Sistemas de planeamiento y control

Existen dos tipos de sistemas de planeamiento y control, uno se dedica a la regulación del comportamiento en general (control de desempeño), y el otro que busca regular acciones específicas (planeamiento de la acción).

Control de desempeño: El propósito es regular los resultados generales de una unidad dada, pero no especifica los medios y caminos utilizados.

Planeamiento de Acción: Tiene como finalidad especificar, por medio de todo tipo de estandarizaciones, las actividades de la unidad.

Aspectos situacionales: la punta del ovillo

Hemos ya brindado un espacio importante en el presente trabajo a los aportes de Henry Mintzberg (Mintzberg, 1992) sobre diseño de estructura organizacional. Pero quizás lo más importante – para este **informe de trabajo de campo**- es que el autor nos brinda los parámetros (las llaves, manivelas o “botonera”) para poder influir en el diseño organizacional; pero también colabora con una serie de aspectos que condicionan a los parámetros: los factores situacionales, que *obligan* a modificar el diseño y ajustarlo. En palabras de Mintzberg:

“Una cantidad de investigadores han estudiado la relación entre estructura y desempeño, típicamente comparando las estructuras de empresas de alto y bajo desempeño. Su tendencia ha sido atribuir la efectividad al ajuste entre ciertos parámetros de diseño y a algunos factores situacionales —por ejemplo, la dimensión de la organización, el sistema técnico que usa, o la naturaleza dinámica de su ambiente. Un estudio, sin embargo, llevado a cabo por

Khandwalla(1971, 1973 b, 1974), descubrió que la efectividad era dependiente de las interrelaciones entre parámetros de diseño; en otras palabras, del uso de los distintos tipos en una forma consistente o integrada.

Estos estudios nos conducen a dos conclusiones importantes y distintas acerca de la efectividad estructural. A la primera la podemos rotular hipótesis de congruencia: la estructuración efectiva requiere un estrecho ajuste entre los factores situacionales y los parámetros de diseño. En otras palabras, la organización fructífera diseña su estructura para igualar su situación. Y a la segunda la podemos llamar hipótesis de configuración la estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño. La organización fructífera desarrolla una configuración lógica de los parámetros de diseña

¿Estas dos hipótesis se contradicen? No necesariamente. No mientras los factores situacionales de una organización importante —por ejemplo, su dimensión por un lado y su sistema técnico por otro— no requieran parámetros de diseño que sean mutuamente inconsistentes. Donde lo hacen, la organización tendrá que negociar el ajuste situacional a de la consistencia en su estructura interna.” (Mintzberg,1992)

La idea que se rescata es que el diseño —a través de sus 9 parámetros- debe diseñar su estructura para igualar a una situación contextual dada, de manera de respuesta manteniendo la consistencia interna. Los factores, a continuación

Edad y Dimensión: el tamaño y la antigüedad (de la industria en general) influyen en la utilización de determinados parámetros de diseño.

Hipótesis 1: cuanto más antigua sea la organización más formalizado será su comportamiento (tiende a “burocratizar”).

Hipótesis 2: la estructura refleja la antigüedad de la industria.

Hipótesis 3: cuanto mayor dimensión tenga una organización más especializadas sus tareas, más diferenciadas sus unidades y más desarrollado sí componente administrativo.

Hipótesis 4: cuanta mayor dimensión tenga la organización mayor la dimensión promedio de sus unidades.

Hipótesis 5: a mayor dimensión de la organización más formalizado su comportamiento porque las tareas son repetitivas.

Sistema Técnico: instrumentos que se usan en el núcleo operativo para transformar las materias primas en productos terminados (o prestar el servicio, en este caso).

Características del sistema técnico pueden afectar al diseño de la estructura:

I-si el sistema técnico es regulador o no

I-Regulador: es regulador cuando divide el trabajo del núcleo operativo en tareas simples, especializadas y rutinarias, quitando libertad y autonomía a quienes tienen que usarlo.

Hipótesis 1: cuanto más regulador sea el sistema técnico, más formalizado es el trabajo en el núcleo operativo (el control se vuelve más impersonal, me controlan por normas, procedimientos, etc.).

II-si el sistema técnico es sofisticado o no

II- Sofisticado: cuando resulta más difícil de comprender, todo es más complicado, las tareas son interdependientes.

Hipótesis 2: cuanto más sofisticado sea el sistema técnico más elaborada será la estructura no operativa, mas tecnoestructura y staff de apoyo y mayor descentralización selectiva de poder profesional hacia ellos.

Hipótesis 3: la automatización del sistema técnico transforma una estructura burocrática en una orgánica.

Ambiente: Conjunto de cosas, condiciones o influencias que rodean a la organización y cuál es la aptitud de la organización para enfrentarlo, predecirlo, comprenderlo y, en consecuencia, actuar sobre él.

I- Estabilidad: afecta al diseño de la estructura en lo que respecta a la posibilidad de predecir el trabajo que debe ser realizado. El ambiente varía de estable o predecible a dinámica o impredecible.

Hipótesis 1: cuando más dinámico sea el ambiente de una organización más orgánica será su estructura.

II- Complejidad: dificultad de comprensión del trabajo que deberá ser realizado, haciendo referencia al uso de la tecnología. El ambiente puede variar de fácil de comprender o simple a complejo o difícil de comprender.

Hipótesis 2: cuanto más complejo es el ambiente más descentralizada será su estructura.

III-Diversidad: distintos mercados atendidos por una organización que pueden variar de integrados o diversificados (por productos, clientes o zonas geográficas).

Hipótesis 3: cuanto más diversificados sean los mercados de una organización mayor será la tendencia a agrupar las unidades sobre bases de mercado.

IV-hostilidad: velocidad de respuesta necesaria de la organización para contrarrestar efectos de grupos externos que ejercen influencia sobre ellas. El ambiente puede variar de liberal (no sujeto a presión o a poca) a hostil (sujeto a presión).

Hipótesis 4: establece que la extrema hostilidad de su ambiente conduce a la organización a centralizar al menos temporariamente su estructura.

Hipótesis 5: las disparidades en el ambiente alientan a la organización a descentralizar selectivamente (constelaciones de trabajo).

Relaciones de Poder: necesidad de poder de los miembros de una organización, el control extremo al que está sujeta a la moda del día afectan al diseño de su estructura.

Hipótesis 1: cuanto mayor sea la necesidad de poder de los miembros, habrá mayor tendencia a centralizar.

Hipótesis 2: cuanto mayor sea el control externo sobre la organización más centralizada y formalizada será su estructura.

Hipótesis 3: la moda favorece la estructura del día, aunque a veces resulte inapropiada.

Sobre la gestión de RRHH

El esquema de los 6 subsistemas de recursos humanos (Alles, 2006) permiten describir sintética y gráficamente las 6 áreas clave donde se materializa la gestión de recursos humanos de las organizaciones, ver Anexo VI.

a/ Análisis y Descripción de Puestos: El primer proceso que debe encarar una empresa que desee implementar un modelo de competencias es la descripción de puestos. Es la piedra fundamental ya que a partir de allí es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos. La larga lista de características personales que suele incluirse en los perfiles de puesto tradicionales, deben ser sustituidas por el perfil de competencias requeridas para el puesto. En este aspecto, debemos tener claro que los restantes componentes de la descripción de puestos por el esquema tradicional se mantienen. Es decir, la identificación y ubicación del puesto, su contenido funcional, sus interrelaciones

jerárquicas, los requisitos de formación formal, experiencia, condiciones de trabajo y todo otro dato que las organizaciones consideren pertinentes relevar. En síntesis, el perfil de competencias sustituye el perfil psico-laboral y los conocimientos específicos, quedando el resto de la información de la descripción incambiada.

b/ Atracción, selección e incorporación: La selección es el proceso por el cual se elige, de un grupo de candidatos, aquellos que demuestren poseer las capacidades más ajustadas a los requerimientos del cargo, la organización, el jefe y el grupo. Cuanto mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias de la persona, mas alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo. Los sistemas de selección basados en competencias están orientados al logro de dicho objetivo.

c/ Formación: Subsistema que contiene a las prácticas formativas dentro de la organización: como déficit de desempeño, como instrumento de cambio, como complemento del subsistema “Atracción, Selección e Incorporación”.

d/ Compensaciones y Beneficios: Se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias implica que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

e/ Evaluación de Desempeño: Subsistema que especifica y aborda la medición del desempeño de los RRHH: métodos más usados, herramientas, etc.

f/ Desarrollo y Planes de Sucesión: La planificación de la sucesión en base a competencias, se centra en la identificación de los candidatos más idóneos para los cargos claves de una organización. Podríamos decir que, con los planes de carrera, constituyen las dos caras de una misma moneda. Mientras que los planes de carrera, tratan de identificar los puestos que por sus requerimientos de competencias mejor se adecuen a las

competencias de una persona determinada, los planes de sucesión, a partir de un puesto vacante, buscan identificar a la persona cuyas competencias se inserten mejor con el perfil de competencias del puesto a cubrir.

Conceptos añadidos: VUCA, Cynefin y Agilidad Organizacional

Hemos de incorporar algunos conceptos al presente marco teórico que, quizás más contemporáneos, quizás de moda, quizás permitan identificar algunos fenómenos planteados en el presente trabajo. Al menos de una mirada lateral.

Sobre VUCA

Con respecto al acrónimo V.U.C.A. que por sus siglas en inglés está compuesto por: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad (Kail, 2011). Originalmente es un método de trabajo militar, creado por la U.S. Army War College utilizado al finalizar la guerra fría, muy difundido entre las organizaciones empresariales desde mediados de los años 1990 en adelante. Lo importante a destacar es que, de un esquema elaborado para afrontar cierto tipo de entornos, hoy en día es moneda corriente y es un factor contextual clave para redistribuir esfuerzos internos y paradigma para comprender el contexto.

Con respecto a la volatilidad, podría definirse como lo contrario a lo estable y/o predecible. No es caprichoso escuchar que cierto tipo de acciones en mercados financieros son categorizados como “volátiles”, como ser ciertas compañías que su eje está en tecnologías disruptivas o innovación. La volatilidad, como primera característica de VUCA, debe ser entendida como cambios abruptos de variables externas. Por ejemplo, en Argentina el valor de la divisa norteamericana (U\$s) ha tenido períodos de alta volatilidad.

La incertidumbre está asociada a la volatilidad, la misma debe entenderse, dentro de VUCA como la escasa o nula información de eventos o información de un futuro cercano sobre variables que nos interesan. Un entorno volátil hace que necesariamente conlleve incertidumbre –producto del poco tiempo disponible- pero la incertidumbre puede existir por fuera de la volatilidad.

Complejidad tiene un sentido específico – más allá del aporte de la C- ya que nos advierte la inter-dependencia entre las diversas variables que; no sólo no conocemos en su totalidad y no que podría ser inabordable desde el punto de vista determinístico; es decir: al hacer X, sucede X.

Por último, la ambigüedad. A diferencia de la complejidad, la ambigüedad hace referencia a otra cosa. No la ignorancia que pueda existir entre 2 o más variables; o de la existencia de variables que ignoramos como organización. La ambigüedad podemos aventurar que aporta la posibilidad que brindar información entre ella, a priori, contradictoria entre si y en base al conjunto de ella existe un proceso decisorio hay que llevar adelante.

Cynefin

David Snowden y Cynthia Kurt describieron un marco de trabajo (framework en inglés) que permite abordar de manera correcta de acuerdo a técnicas acorde a los “dominios”. Los dominios son 4: Simple/Obvio, Complicado, Complejo y Caótico. El Desorden, como un 5to dominio en medio (Snowden y Kurt, 2003). Ver figura representativa en el Anexo II.

Obvio / Simple

Primera categoría de las 5, donde existe un consenso generalizado sobre cómo abordar el problema y qué técnica/solución implementar. Además, la relación causa – efecto es obvia y fácil. Ejemplos de este dominio son todas aquellas actividades repetitivas: en vez de

fabricar 2000 unidades de un producto, fabricar 3000. Las buenas prácticas existen para asistir el abordaje.

Complicado

El dominio “complicado” es hasta cierto punto predecible, y requieren de conocimiento especializado para que puedan ser resueltas. Aquí la relación – causa efecto ya requiere análisis, investigación y conocimiento experto.

Como nota a resaltar, resolver constantemente problemas complicados puede llegar ser los problemas complicados, por ejemplo, podrían ser: buscar la eficiencia en una cadena logística de entrega, resolver problemas de performance de base de datos. Las buenas prácticas existen para auxiliarnos.

Complejo

En este dominio la relación causa–efecto solo se ve post-facto. Estos son problemas que se resuelven creatividad, innovación, alianzas, donde hay riesgo, incertidumbre, aprendizaje constante, estamos del descubrimiento. La experimentación empírica pasa a ser una herramienta poderosa; puesta que no hay “buenas prácticas” y/o técnica para solventar tal situación.

Este dominio, por ejemplo, podría ser un cambio cultural muy grande en una organización, o el lanzamiento de un nuevo producto.

Caótico

Aquí no sólo la relación causa-efecto no está evidente, sino existe cierta urgencia que reina; la reacción prevalece sobre el aprendizaje. El ejemplo clásico es la reacción del cuerpo de bomberos ante una alarma de incendio.

Desorden

El 5to dominio planteado es cuando desconocemos el dominio que estamos abordando y, en consecuencia, elegir mal las técnicas y métodos para llevarla a delante.

Agilidad Organizacional

En un artículo de la prestigiosa firma de consultoría americana McKinsey, se describe a una organización ágil como:

“una organización ágil (diseñada tanto para la estabilidad como para el dinamismo) es una red de equipos en una cultura centrada en las personas que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas. En este modelo operativo ágil, es posible reconfigurar estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías con rapidez y eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor. De esta manera, una organización ágil aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad, creando una fuente vital de ventajas competitivas en condiciones VUCA (volátiles, inciertas, complejas y ambiguas).” (McKinsey, 2017)

Es decir, podemos afirmar que hay cierta correlación con la metáfora de la organización como organismo vivo (Morgan, 1998) o bien con la adhocracia administrativa (Mintzberg, 1992).

Lo frágil, lo robusto y lo antifrágil

Sencillamente, el concepto de frágil es ampliamente conocido y utilizado: aquello que se puede romper ante los cambios bruscos, imprevistos y aleatoriedad en el ambiente, como por ejemplo un cristal, un bebé recién nacido. Lo que soporta los cambios los

denominamos y volatilidades externas lo denominamos “robusto”. La palabra utilizada para describir las condiciones o características de aquello que no sólo soporta la variabilidad, sino que se beneficia de ello es antifrágil (Taleb, 2012).

Comprendiendo la distinción entre los tres conceptos precedentes, cabe agregar que la antifragilidad y fragilidad tienen niveles agregados donde se transfieren propiedades unas a otras. El ejemplo clásico es la industria gastronómica: como concepto agregado, la suma de todos los bares y restaurantes de una zona o determinada ciudad, es antifrágil ante volatilidades del entorno o contexto. Por ejemplo, la apreciación de la moneda en una localidad que recibe turismo externo. La industria como tal es antifrágil en tanto compensa la volatilidad del entorno para fortalecerse; esa fortaleza nace de acciones que cada bar o restaurante hacen de forma individual asumiendo su cuota de riesgo empresario a fines de beneficiarse de ello. Ahora bien, en términos individuales, los locales comerciales no tendrán los mismos resultados todos ellos ya que: no todos detectarán estos cambios o volatilidades, los que sí lo detecten no todos tomarán buenas acciones al respecto y; en el caso que tomen la acción adecuada: está el mercado, la ejecución de tal acción, etc. Continuando con el razonamiento, en términos individuales los locales gastronómicos son frágiles y esa condición conlleva a la antifragilidad de la industria gastronómica.

La misma idea podría pensarse en las unidades de negocios, líneas de productos de una empresa: en forma individual son frágiles en tanto brindan antifragilidad a la empresa en su conjunto. En empresas donde cada producto (puede ser análogo a las áreas funcionales también) es antifrágil, transmite la propiedad de fragilidad a la organización en su conjunto.

10. Análisis

De acuerdo con los casos relevados, está claro que todos ellos han incorporado algún canal más que el teléfono a la atención de clientes y/o usuarios finales para sus operaciones de relacionamiento; sea venta o posventa.

Por la propia tecnología, que puede adoptarse fácilmente el chat desde la misma página web institucional o comercial parece ser un canal incorporado; más no es una red social de las planteadas dentro del alcance.

Sucede lo mismo para el caso del e-mail, que los 3 casos estudiados mencionaron que en sus centros de contacto soportan este canal también; además del teléfono para la comunicación con sus clientes y/o usuarios finales.

Los 3 casos relevados afirmaron contar con cuentas institucionales en Facebook.com, LinkedIn.com y Twitter.com. No obstante, la presencia en tales redes no implica la incorporación de estas a la operación en el flujo de atención; como lo veremos más adelante.

Una de las frases de los entrevistados, sintetiza la presencia “institucional” en algunas redes: “Lo que sucede, es que no puedes no estar. La presencia institucional es importante. Los clientes están allí, van a hablar de vos: de tu producto, de tu marca, de tu calidad de servicio”. Claramente la decisión de los casos vistos de estar o no en una red social, es más bien una reacción adaptativa a un contexto dado.

El caso de WhatsApp es un híbrido; pero podría tratarse más bien con un canal 1 a 1 entre un cliente y/o usuario final y la empresa proveedora (similar a teléfono o e-mail) que a una red social; por más que sea una aplicación móvil.

Ahora bien, contar con presencia institucional en las redes sociales no implica que ésta sea utilizada como canal de atención de clientes y/o usuarios finales complementando al canal tradicional: el teléfono. Aquí valdría la pena especificar caso por caso, ya que tienen matices y sutilezas no menores dentro del flujo de atención.

Como hemos mencionado, el presente trabajo ofrece un estudio de caso múltiple: 3 organizaciones han colaborado en responder las preguntas de investigación. Elegir la forma que resulta eficaz para:

a) la comprensión de un caso específico en profundidad a la luz de las preguntas de investigación planteadas. En algunos casos se acompañará con algunos esquemas que representen la estructura organizativa; se advierte que sólo se representará lo esencial y meritorio al presente trabajo.

b) que también permita cierta transversalidad en el análisis entre los casos que permita comparar similitudes y diferencias entre ellos, orientados por las preguntas de investigación. Se aclara al lector que los casos no son comparables, pero facilita la apreciación y lectura.

Para que ello sea posible, el desarrollo del análisis del trabajo estará llevado a cabo por 2 partes. La primera orientada a la descripción de cada caso, desde aspectos concretos y específicos hasta circuitos de atención y estructuras organizativas. La segunda, se hará un abordaje por tema o, si se quiere, por pregunta de investigación, recorriendo los 3 casos de manera fluida y ágil.

Datos económicos del sector

Antes de comenzar en los análisis detallados de los casos, amerita reconocer a la industria, contextualizarla y colocarlo en perspectiva.

La primera aclaración pertinente es, y si bien hemos reconocido para la presente investigación la actividad “Call Center” según ICAL y Del Bono y Henry en páginas anteriores, sección marco teórico “qué es un Call Center”, la industria en general outsourcing e inhouse está agrupada en la Cámara Argentina de Centros de Contacto. Esta institución agrupa a las empresas más relevantes del sector.

La última información que se tienen disponible sobre el sector es de 2017. Para aquel entonces la industria estaba compuesta por los siguientes indicadores (CACC, 2017):

- Las empresas que conforman a la Cámara representan el 72% del total empleando a 40.315 personas, el total 55.000 empleos formales en el sector.
- Diez años atrás, 2007-2008, el sector tuvo un pico de 75.000 empleados, empujado por los sectores exportadores de servicios, principalmente Europa y EEUU.
- Sólo en sueldos, la industria mueve U\$s3000 millones al año.
- En cuanto al perfil de los trabajadores: el 76% son jóvenes de 18 a 30 años y el 19% tiene entre 31 y 40 años. Para el 34% es su primera experiencia laboral formal, y sólo el 34% son jefes de hogar.
- En cuanto a distribución geográfica, sólo la ciudad de Córdoba concentra el 42% de los puestos de trabajo. El resto se distribuye en AMBA, Rosario, Mendoza y Tucumán.

Análisis vertical / por-caso

Caso /

Caso #1 / Fabricante de Hardware

Descriptor

<i>Nombre</i>	No revelado, confidencial.
<i>Rubro</i>	Producción de diversas líneas de hardware y productos de tecnología (PC, notebooks, impresoras, servidores, etc.). Identidad no revelada, haremos referencia con Y.
<i>Capital</i>	Organización privada. Cotiza en NYSE y al 07/03/2018 tiene una capitalización de mercado de U\$s 30 mil millones.
<i>Fundación y sede</i>	1950, en EEUU.
<i>Historia y Mercado</i>	La empresa data de 1950 aproximadamente, en EEUU. La fundaron unos amigos y hoy en día está en decenas de países y es una de las principales empresas fabricantes de hardware. Sus clientes están en los 5 continentes y en Argentina sus mercados son: Corporate y Gobierno; Pymes y Particulares.
<i>Entrevistado/a: rol, historia, alcance de sus funciones</i>	Ingresa en 2012. Actualmente a cargo de la estrategia de tercerizaciones vinculadas a relacionamientos con clientes: call centers, community managers, puntos de venta exclusivos, etc. en el cono sur donde el idioma es español (México, Argentina, Chile, Uruguay y Perú) con más de 1500 personas. Antes ocupó la posición que administraba la operación inhouse en el call center.

<i>Presencia en redes sociales</i>	Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn
<i>Canales de atención además del teléfono</i>	e-mail, teléfono, chat, Twitter y Facebook

El caso relevado #1 podría afirmarse que de los 3 es que más “avanzado” tiene el circuito de incorporación de redes sociales, como es el caso de Twitter, para su empresa. La persona entrevistada aclara:

“En las redes sociales hoy en día no puedes no estar, de eso no hay dudas. Sí es cierto que hace 3 o 4 años atrás, antes de tomarlo como un canal de atención se empieza desde marketing. Básicamente ellos abren la presencia de Empresa X allí y el volumen de usuarios y la repercusión que tiene la calidad de servicio, hace que evolucionen pasando desde marketing a servicios al cliente, como es el caso de Twitter”

Desde crear una cuenta institucional como aventura comercial o de marketing digital, a incorporar el canal con la misma validez que el teléfono el e-mail, ha sido una evolución para la red de proveedores distribuidos en Latinoamérica que tiene este fabricante de hardware, obviamente el desafío no sólo es de decisión política, sino tecnológico, de gestión y hasta estratégico; como se mencionará en párrafos más adelante.

Por otro lado, el caso #1 donde el volumen de la operación bajo la misma mirada (gerencia de Latinoamérica) ha hecho converger que se tengan 2 soportes informáticos: uno para el canal telefónico que concentra la gestión entrante y saliente, independientemente si sea una operación outsourcing o no, y otro soporte informático que concentra redes sociales, chat y e-mails.

El caso #1 si bien están agrupados bajo una misma gerencia, claramente se gestionan bajo 2 áreas distintas “la palabra hablada” y “la palabra escrita”. Dentro de la palabra hablada, la posición que atiende la demanda es el mismo, es decir: o responde una consulta de Twitter o de Facebook... indistintamente. El entrevistado menciona:

“En realidad la palabra escrita la tuvimos siempre, ya que respondíamos e-mails desde un lugar separado al call center. Desde ese momento, la decisión que tomamos fue ir haciendo crecer ese canal –palabra escrita- vaya tomando nuevos canales a medida que se iban generando. Primero fue la fan page de Facebook, luego Twitter”

Se evidencia que el formato elegido por el caso #1 ha sido concebido desde cierta estructura organizativa legada en base a habilidades y competencias claras: la respuesta a clientes y usuarios finales de manera escrita en emails no es oral. Si bien la instantaneidad y cuestiones de estilo de redacción no son similares cuando se responde un e-mail o se responde un mensaje privado de Twitter, la compañía decidió usufructuar un canal, un equipo de personas y complementar lo que faltase: capacitación y refuerzo del equipo de trabajo. En este sentido, menciona:

“Lo que sucedió, es que al tener la escala de responder decenas de respuestas por día en la cuenta oficial en Facebook diciendo que mande un e-mail o que llame al call center, decidimos darle una vuelta. En ese momento no había tantas herramientas informáticas para controlar los permisos a la cuenta oficial, entonces asignarle la cuenta al grupo que respondía e-mails nos pareció mejor, una cuestión de riesgo. El equipo de trabajo recibió capacitaciones en la herramienta en sí y de a poco fuimos dando soporte a través de ese canal”

Por otro lado, aquello que allanó la implementación de redes sociales a la operación con los clientes y/o usuarios finales en el caso#1 -aprovechar las competencias del equipo que respondía e-mails- no facilitó/favoreció que la atención de la demanda esté integrada al call

center -la palabra hablada, como menciona en el entrevistado-. Entendiendo las limitaciones sincrónicas del presente trabajo, 1er trimestre de 2018, dentro de toda la unidad operativa estaba a cargo de la misma superestructura, es decir: a cargo de nuestro entrevistado.

En tal caso existen 2 grupos bien diferenciados:



Figura Estructura Organizativa 1. Esquemización del organigrama del caso #1. Línea roja: entrevistado; las redes sociales administradas por marketing.

El gráfico precedente representa la estructura organizacional antes de haber absorbido el canal de Facebook -el primero incluido en la operación- y como puede observarse otra área, que no tiene bajo su responsabilidad la atención o procesos habilitados que tiene la operación de call center (por citar algunos: mesa de ayuda, consultas varias administrativas y técnicas, reclamos y venta mayorista) la que originalmente crea las cuentas institucionales en las redes sociales. Es el área de “marketing digital” por fuera de la superestructura de atención y soporte mencionada es el área que explora nuevos canales con fines ciertamente distintos a la gerencia de atención como ser y no limitarse a: exploración de nuevos canales para campañas, presencia de marca, diferenciación, etc.

Lo que se evidencia es que las aventuras en nuevas redes sociales por áreas de marketing digital en algún momento dado de la historia de la organización, el canal “madura” o “vale la pena” integrarlo a la operación. Como ya hemos mencionado, esta organización en particular decidió integrarlo con la operación de “palabra hablada”. La estructura organizativa entonces quedó de la siguiente forma:



Figura Estructura Organizativa 2. Esquemmatización del organigrama del caso #1, traspaso de gerencia de las redes sociales.

La integración con la operación con clientes y/o usuarios finales en el equipo de trabajo de “palabra escrita” resulta eficaz, según el entrevistado. Es más, al momento del relevamiento (marzo 2018) cualquier otro canal que involucre la escritura y/o redacción, no dudaría en repetir el proceso e incorporar los canales al mismo equipo de trabajo de “palabra escrita”.

Ante la posibilidad de integrar ambas operaciones, es decir, las operaciones de “palabra hablada” y las operaciones de “palabra escrita” para el caso #1 parece no ser algo viable, a priori:

“el tema de integrar ambas operaciones, reviste otro tipo de inconvenientes o desafíos. El primero tiene que ver con la tercerización: los 1500 agentes que están en todo Latinoamérica, están distribuidos en varios partnerstercerizados, salvo la pequeña operación que mantenemos en aquí. El conjunto de organizaciones que menciono, tiene circuitos definidos de reclutamiento y selección de agentes definidos; con planes de formación técnicos específicos. Contractualmente, las empresas, tienen facturación semi-variable en función de: calidad de atención, resolución en el primer contacto, cantidad de llamados... entre otros. Cómo integramos todo esto si sumamos que atiendan la demanda de Facebook y Twitter, la verdad que lo ignoro. No está en nuestras agendas. Escuché que hay software que facilitan la integración, pero si lo tendríamos... no me imagino que la misma persona hable por teléfono, conteste un mensaje de Facebook, responda un mensaje de Twitter... no lo imagino. De nuevo, por varios factores... pero el desafío de cambio de habilidades, capacitación, soporte informático, etc.”

Como se evidencia según el relevamiento, los desafíos no son sólo decisorios y/o estratégicos, sino tácticos, operativos y de gestión de cambio.

Puntualmente, el caso #1 mantiene una operación de atención telefónica a usuarios y/o clientes de 1500 agentes – con la superestructura administrativa que ello conlleva- donde hay un circuito o proceso funcionando de selección de personas: con perfiles definidos, reclutadores, fuentes de reclutamiento, sistema de compensaciones y operación de acuerdo a incentivos que plantea el principal, mencionado anteriormente “facturación semi-variable vinculado a indicadores específicos y propios de la atención telefónica”.

Caso /

Caso #2 / Provedora de personal

Descriptor

<i>Nombre</i>	No revelado, confidencial.
<i>Rubro</i>	Provisión de personal de forma permanente y eventual
<i>Capital</i>	Privada. Cotiza en la bolsa de Amsterdam y su capitalización bursátil en 7/03/2018 es de U\$s12 mil millones.
<i>Fundación y sede</i>	1960, en Holanda.
<i>Historia y Mercado</i>	<p>La fundaron 2 compañeros de universidad, llevaron a la práctica parte de la investigación que hicieron en sus tesis de grado.</p> <p>A fines de 2017 con presencia en 48 países, en 4 continentes.</p> <p>Varias unidades de negocios sobre la mano de obra de distintas cualificaciones. El 80% de la facturación proviene de staffing y el otro 20% de búsqueda y selección en todos los niveles: operarios, administrativos y vendedores, mandos medios y alta gerencia.</p> <p>En Argentina: tienen 10.000 colaboradores (personal tercerizado) distribuidos en 800 plantas de clientes en 15 provincias, que abastecen a través de 45 sucursales.</p> <p>Reciben 500.000 postulaciones por año.</p>
<i>Entrevistado/a: rol, historia, alcance de sus funciones</i>	<p>Gerente de Producto, depende de la Dirección de Marketing y Comunicaciones. Alcance: diseño el producto, benchmarking de competitividad. Desde hace 2 años incorporaron funciones</p>

	de contacto institucional con diferentes públicos: clientes, candidatos y colaboradores, órbita del call center de la ñia.
<i>Presencia en redes sociales</i>	Facebook, Twitter y LinkedIn.
<i>Canales de atención además del teléfono</i>	e-mail, WhatsApp, chat online Facebook, Twitter y LinkedIn

Simplemente para comenzar, el caso de la empresa #2, con su sede en Holanda, la persona entrevistada menciona que:

“el tema de la presencia en redes sociales, es una política del holding, no lo manejamos acá en Argentina. Es decir, cada vez que el holding decide por alguna razón estratégica tener presencia en X red social nueva, de moda o no. Simplemente crea las cuentas y según el caso, delega al país la administración del tal perfil en la red social. El resto ya orbita en cada país, en este sentido Argentina y Uruguay”

Institucionalmente deben crear cuentas en las redes sociales que le indica la casa matriz; independientemente del usufructo que de ellas hagan para resolver consultas con sus clientes y/o usuarios finales. De hecho, no administran los canales bajo la misma “superestructura”, ya que no está agrupado por “procesos o flujo de trabajo”. Tampoco estamos en condiciones de afirmar que se agrupan bajo “mercado”, ya que como mencionó la persona entrevistada:

“muchas veces nos pasan que una persona en vez de llamarnos o mandar e-mail usa las redes sociales que lo administra la otra gerencia y tenemos que ponernos de acuerdo. En casos extremos hacemos reuniones, pero no pasa siempre”

Es decir, tienen una operación de call center que recibe el 100% de las llamadas de las filiales de Argentina y Uruguay las mismas personas responden e-mails, chat desde la página web, WhatsApp; no sólo entrante sino también salientes; aprovechando momentos de baja demanda para hacer llamados salientes para hacer, por ejemplo; encuestas de satisfacción o reclamos por mora a clientes.

Según el relevamiento, las redes sociales son atendidas por otra gerencia, la gerencia de comunicaciones. En cambio, el call center está bajo el control de marketing de producto, con sus procesos clave: consulta a candidatos y empresa clientes, derivaciones, gestión de reclamos, soporte sobre herramientas informáticas que proveedores, candidatos y personal interno utilizan.

“la presencia en las redes sociales como te comenté, está gestionado en otra gerencia; independientemente si tiene tráfico de consultas o no. No recuerdo bien, pero twitter lo maneja una agencia tercerizada. Hasta no hace mucho casi cualquier consulta lo derivaban al call center, pero con el trabajo cotidiano entre las mismas gerencias hicimos un documento compartido, es sencillo un Excel online donde ponemos las respuestas para las 10 o 15 preguntas más frecuentes y le damos acceso a todos los que administran las redes sociales. Si la consulta tiene que ver con eso, apelamos a que respondan ellos directamente, que eviten derivar a otro canal si es algo sencillo. Genera mucha frustración. En otros países tienen integraciones más fuertes en las redes sociales; principalmente la operación de USA o UK. Acá en Argentina y Uruguay, lo veo más a largo plazo.”

Como se evidencia, el caso #2 incorpora a la operación con clientes y/o usuarios finales las redes sociales, pero con matices. En primer lugar, qué red social se incorpora o no: no es administrado por la persona entrevistada, la operación de Argentina: el holding directamente desde Holanda lo decide. Y, en el caso de decidirlo e incorporar alguna u otra red social, la administración recae en otra gerencia distinta a la que administra la operación

de call/contact center; independientemente del volumen de consultas o demanda de interacción.

Por otro lado, y quizás lo particular del caso #2, es que afirmamos que han incorporado a la operación con clientes y/o usuarios finales las redes sociales; a pesar que la definición de qué red social se incorpora o no esté bajo definición ajena –holding- y, además, que no esté centralizada la operación en el mismo equipo o superestructura organizativa, reside en que han establecido mecanismos para que en algunos casos sea válido evacuar una consulta sencilla por Facebook, Twitter o LinkedIn. Es decir, los nuevos canales son eficaces, para ciertas operaciones.

En este caso, la operación de call center se sostiene con tres personas para Argentina y Uruguay, no obstante, esas tres personas dan soporte telefónico, también a través del mail institucional, chat online, y vía WhatsApp; y registran todo en un software que denominan “CRM”. Por estas vías responden consultas de clientes, empleados o candidatos que buscan trabajo. Estas consultas son variadas, ya sean búsquedas laborales, reclamos o consultas sobre algún sistema que utilicen cualquiera de estos tres públicos.

La integración de los canales que sí utilizan en el call center, es manual. Es decir, siquiera los llamados telefónicos se registran automáticamente. Cada vez que se recibe un llamado, se responde un e-mail o se cierra un chaso por la web, se debe registrar en el software llamado “CRM” (NdA: hace referencia las siglas *CustomerRelationship Management*, estrategia organizacional no abarcada en el presente trabajo; pero que muchos de los softwares que solucionan o soportan la estrategia heredaron ese nombre. Básicamente permiten registrar interacciones con clientes –o proveedores, empleados-). El grado de carga administrativa no la tiene estimada:

“... el organizador de todo es el teléfono. Si no hay llamadas, nos permite hacer otras cosas, como registrar en el CRM los mails que se van respondiendo. No es mucho, en 1 o 2 minutos registras algo en él. Pero si las hay, no se puede hacer otra cosa a medida que se va cortando, anotan en algún cuaderno y luego, cuando se pueda, lo vuelca al CRM sea Chat, WhatsApp, mails o llamadas en sí misma. Muchas veces se complica hacerlo, pero es la idea. Por el poco caudal que tenemos, es posible. Hoy en día, registrado en el CRM, hay entre 200 y 300 casos por día. Promedio 250, la mitad o más son llamados por diversos motivos: reclamos, consultas, etc.”

A priori podríamos inferir que estamos hablando de una operación muy eficiente o que estamos inmerso en una situación de permanente desborde. Cabe resaltar que estamos hablando de una empresa con 10 mil empleados en el país y 40 sucursales. Pero es válido aclarar que hay cierta demanda no registrada por el call center dado que la misma es solventada por la atención presencial en sucursales y dicha situación no goza de un registro adecuado que sirva como base comparativa respecto al resto de los casos canalizados telefónicamente. Además, en el caso de las redes sociales, ninguna de las mismas es atendida por el personal del call center, de alguna manera esto explica que pueda sostenerse con 3 personas.

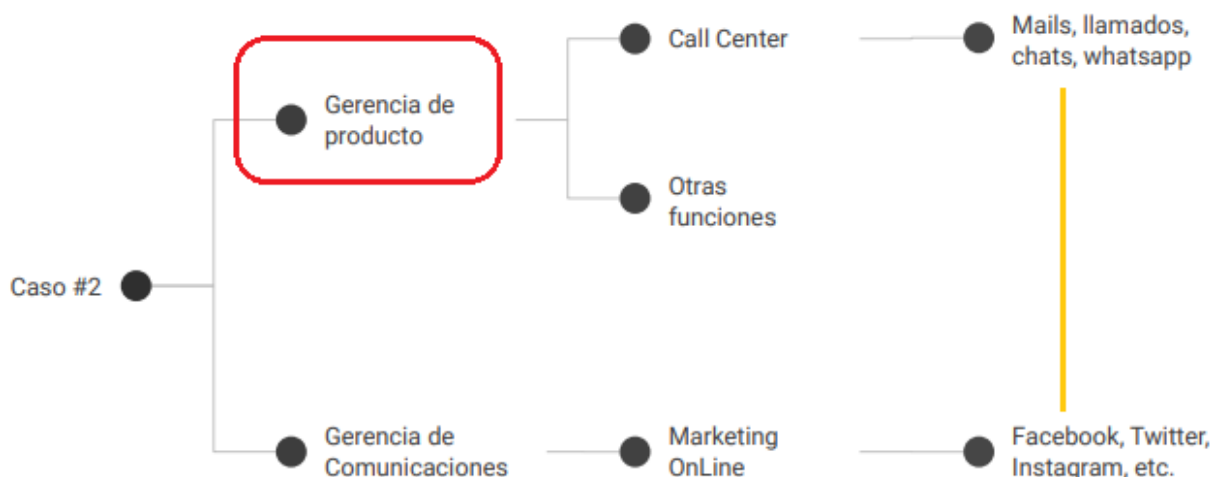


Figura Estructura Organizativa 3. Esquemización del organigrama del caso #2. Círculo rojo: nuestro entrevistado. Línea amarilla: intercambio entre las 2 gerencias en cuanto a respuestas en las redes sociales.

Por último, con respecto a los indicadores de gestión vinculados a las redes sociales podemos decir que no hacen seguimiento como sí lo hacen en todo lo registrado con el CRM:

“seguimos: cantidad de llamados vs meses anteriores, vs mismo mes año anterior. Proporción entre consulta y reclamos, etc. Pero muchas veces, en vez de estadísticas e indicadores, hablamos de un caso puntual que por alguna razón haya resonado en las redes... Por ejemplo, tuvimos un caso que un candidato que llamó gritando al call center, derivamos el reclamo a la sucursal que lo atendió y al no haberle “solucionado el problema” en el mismo día, hizo un grupo en Facebook y empezó a convocar a una marcha... viste, hay de todo. En nuestra actividad, básicamente reclutamos personas y las colocamos en instalaciones del cliente y los procesos de selección, básicamente, son eso: procesos que se van seleccionando candidatos hasta llegar al más adecuado. Esta era una persona no quedó seleccionada y le pareció un acto de discriminación... fue un tema que mantuvo a la dirección atenta por las repercusiones que podía llegar a tener. Como para responderte algo, si bien llevamos métricas a veces el impacto de un caso tiene más peso que reportes operativos de un área. Con respecto a las redes sociales, entiendo que cada herramienta tiene su seguimiento: tiempo en respuesta, etc. Pero que se circularice como lo que te comenté que hacemos con el call center, no.”

A priori, podemos entender que no necesariamente “no hacen seguimiento”. Quizás no por los canales habituales o de la misma forma.

Descriptor

<i>Nombre</i>	No revelado, confidencial.
<i>Rubro</i>	Software, productos propios. ERP.
<i>Capital</i>	Nacional, en manos de 3 socios donde 1 de ellos tiene la mayoría accionaria.
<i>Fundación y sede</i>	Argentina, 1995.
<i>Historia y Mercado</i>	400 clientes en Argentina, facturación hacia 2017 de \$400 millones por año, 150 empleados, 3 oficinas.
<i>Entrevistado/a: rol, historia, alcance de sus funciones</i>	Posición HRBP (Human Resources Business Partner), reporta directamente al CEO. Ingresó en el 2010 en el área de marketing.
<i>Presencia en redes sociales</i>	Facebook y Twitter
<i>Canales de atención además del teléfono</i>	Email Facebook y Twitter

Hacemos referencia en el presente caso a una empresa de tecnología. Por la propia actividad de la empresa, el “servicio al cliente” está enfocado en mesa de ayuda, es soporte técnico para los usuarios del sistema de gestión que comercializan y mantienen, la misma tiene una operación en la que atienden a clientes activos, empresas (no usuarios finales), que utilizan su software. A través de esa operación dan soporte en la implementación del software ERP que comercializan. Esa operación incluye cualquier tipo de contacto, ya sea técnico y/o administrativo respecto al software que tiene contratado. El cliente, la empresa, se contacta con un número específico asignado. Por fuera de esta realidad técnico

administrativa, cualquier otra consulta debe dirigirse a otro canal telefónico. Podemos rescatar que:

“los clientes activos que tienen el software de gestión en productivo, es decir, corriendo actualmente, y luego todos los prospectos que están interesados en el producto y necesitan asesoramiento comercial. Para el caso de los clientes activos, cuando empieza la implementación del sistema, se le asigna un ejecutivo de mesa de ayuda, al que puede contactar por e-mail, por teléfono (cada ejecutivo tiene interno) y /o por una aplicación que tiene nuestro software que permite chatear/consultar cosas al ejecutivo asignado. Obviamente, se apunta a que mantengan una relación sólida y luego los clientes lo llaman al celular o le envían WhatsApp a su ejecutivo/a. Aproximadamente balanceamos la cantidad de clientes que le damos a cada ejecutivo en función a la cantidad de usuarios que tiene el cliente, entre ese indicador y una encuesta trimestral que hacemos a clientes gestionamos la performance de la mesa de ayuda.

El otro caso, son los prospectos o clientes interesados o cualquier persona o empresa que quiere comunicarse institucionalmente puede hacerlo: a través de un 0800 (que no es el mismo para los clientes activos), este tiene una central que “suena” en las recepciones de las 3 sucursales y el que primero atiende deriva a algún vendedor disponible. Está el caso también de clientes activos que llaman a este 0800 comercial, pero se trata de evitar que le resulte eficaz contactarse con su ejecutivo de mesa de ayuda por este canal, sino no lo aprende más.”

Este mecanismo, implica para el cliente una necesidad de conocer específicamente el circuito que debe seguir para solucionar rápidamente su problema. En el caso de que un cliente tenga antigüedad en la cuenta, es posible que conozca la forma más directa de acceder al circuito de atención en el cual puede canalizar su demanda o bien, contactar a la persona que habitualmente atiende sus consultas, por fuera de los circuitos pre-establecidos de la organización. En caso contrario se encontrará con el impedimento de tener que volver a probar con una llamada a otra línea lo cual provoca una pérdida de tiempo. Los

impedimentos técnicos que impiden realizar la conexión necesaria, están servidos por el diseño base. Casos como este resultan en una mala experiencia para el usuario.

Dentro de los casos posibles de contactos, podemos encontrar clientes activos o clientes posibles, prospectos. En el caso del segundo grupo, hay un circuito que la empresa espera que sigan y que se difunde públicamente. Es este el de más fácil acceso. Ahora bien, en el presente caso coexisten dos operaciones de call center diferentes. En las cuales, en el primer caso atienden todo el circuito de preventa y venta (call center comercial) y en el segundo caso se atiende todo lo referido a postventa o clientes activos.

Pero en ninguno de los 2 casos incorporó redes sociales: ni para dar soporte/mesa de ayuda o bien consultas comerciales o público en general. En el caso#2, las redes sociales son, iniciativa del área de marketing para publicidad online de su sistema. No obstante, la persona entrevistada aclara:

“El área de marketing hace publicidad en internet; mucha. Google, Facebook y Twitter. Llegan mensajes allí, pero en todos tenemos configurado una respuesta automática que los invita a llamar al 0800”

Es decir, la red social para indicar a un cliente/usuario final que llame por teléfono; independientemente si es cliente activo, prospecto o quien fuere.

En cuanto a la estructura, podemos decir que la operación de preventa goza de una informalidad que se desprende de la conformación del equipo que está conformado de tres personas en tres sucursales distintas. Además, se suma la dificultad de canalizar la demanda a través de una herramienta que los soporte. Se nos presenta un esquema rudimentario de derivación de llamadas. La persona encarga de recibir el llamado, a partir de dos o tres preguntas básicas, deriva a los vendedores o a la fuerza comercial. Este

virtual “pasamanos” comporta el problema de no aportar valor. Este eslabón, es una dilación en la cadena entre el cliente y la venta.

En cambio, la operación de postventa comporta ribetes diferentes. Dada la naturaleza del negocio, los clientes tienen un ciclo de vida ligado a la empresa bastante estable, de diez o quince años. Esto nos conduce a que la empresa va acumulando clientes activos, por lo cual la operación de postventa tiene cerca de 20 personas con un promedio mayor a los tres años en la compañía. Por lo tanto, el personal está dotado de un conocimiento profundo del cliente. Además, cuenta con la posibilidad de valerse de un soporte informático que soporta la interacción con los clientes activos: tiempo de respuesta, cual fue la consulta, cual fue la respuesta, si hubo algún error de configuración, etc. Hay un registro que respalda la operatoria y diferencia la especificidad de la atención.

“lo único que controlamos es que cantidad de prospectos surgieron por cada canal (referidos de otros clientes, redes sociales + mail y teléfono).

Si te referís a quejas u otro aspecto de las redes sociales, no. Sólo cuando hay algún caso grave: de algún cliente activo que utilice ese canal.

Soporte, tiene su propio seguimiento dentro de la herramienta donde registran los casos. Aquí usamos el software que comercializamos y utilizamos varios módulos ya que por ejemplo si un llamado no es sólo una consulta que puede evacuarse en el primer contacto, es necesario derivarlo a, por ejemplo, un nivel técnico superior: el mismo software permite que cualquier empleado responda una consulta o tome el tema que entró por soporte. Allí mismo sabemos cuántos casos resolvió cada persona, no sólo el sector de soporte, sino cualquier otra persona”

Salvando las distancias de la naturaleza de los contactos recibidos, entre clientes activos y prospectos u otros contactos, existe una diferencia cualitativa en el tratamiento de cada caso, en el análisis posterior de la información que puede hacer, y en la cantidad de información que se puede extraer en cada contacto.

En el caso #3 las redes sociales son un tema aparte. El único uso que le da la empresa a sus redes es para comunicar al público objetivo y general. Actividades en redes mayoritariamente referidas a branding y comunicación institucional del tipo general. El uso de redes asume el rol de comunicar “noticias”, promociones y comunicaciones no diseñadas para un público específico. Se persigue la búsqueda de presencia sin diseño específico de la comunicación, tendiente a focalizar sobre clientes posibles de un modo no ajustado a las necesidades de los mismos. Nos encontramos con que en redes ocurren, por lo general, dos cosas muy definidas: la ausencia de una gestión activa en cuanto a la recepción de consultas. El canal es meramente unidireccional. Imagina un cliente pasivo, receptivo. El diseño de la empresa no está atento a la respuesta; no persigue la finalidad de amoldarse a las cambiantes demandas, sino que ofrece una opción predeterminada que no siempre se ajusta a la necesidad que el cliente manifiesta. El segundo caso de ocurrencia frecuente es el de redireccionamiento de la consulta hacia un número telefónico más específico sin agregar valor en este paso, agregando un paso a la operatoria, es decir alejándonos un paso de la resolución del problema planteado.



Figura Estructura Organizativa 4. Esquematización del organigrama del caso #3. Círculo rojo: nuestro entrevistado. Línea marrón: no utilización como atención las redes sociales.

Análisis transversal / entre-casos

El análisis transversal entre los casos enriquecerá el presente trabajo, con miras a responder las preguntas asociadas a los objetivos de la investigación. Enfocaremos el avance de este cuerpo del trabajo guiados por los objetivos específicos. En ese sentido, parece de mucha utilidad recordar cuales eran, durante el desarrollo.

Objetivo específico N°1 => *Describir qué canales, además del teléfono, utilizan para la gestión de comunicaciones con clientes y/o usuarios.*

Antes de comenzar, cabe aclarar que se tomará como válido cualquier canal que institucionalmente tenga cada empresa con sus clientes y/o usuarios finales. La forma elegida o el grado de integración que exista, serán respondidos en el devenir de los siguientes objetivos específicos.

Canales	Caso #1 / Fabricante de Hardware	Caso #2 / Proveedora de personal	Caso #3 / Empresa de Software
<i>Teléfono</i>	Sí, un número por país y pre-atendedor que deriva.	Si, un número.	Si, varios según el caso.

<i>E-mail(s)</i>	Si, varios correos por temas diversos (Venta, soporte técnico)	Si, varios correos según el público (Candidatos, Clientes)	Si, un solo canal institucional para cualquier comunicación excluyendo clientes activos.
<i>Chat (página web)</i>	No	Sí, cuentan con chat on-line desde la página web.	No
<i>WhatsApp</i>	No	Si, publicado en la página web. Es similar al chat online, pero al cliente le queda el historial.	Sí, de manera informal los clientes activos con su ejecutivo de cuenta, por consultas sencillas.
<i>Facebook</i>	Si	Si	Si
<i>Twitter</i>	Si	Si	Si
<i>LinkedIn</i>	Si	Si	No
<i>Otros (aclarar)</i>	Instagram	Instagram	No

Puede notarse a priori, que la influencia del tamaño está relacionado con el usufructo de las redes sociales como canal válido para la operación diaria con los clientes y/o usuarios finales. El caso #1 parece tener cierta masa crítica que le permite adoptar una estrategia dual: integradora, en el sentido de las redes sociales a la atención con clientes y/o usuarios finales, pero a la vez disgregadora donde mantiene la superestructura y dentro de la unidad

superior agrupada mantienen separados los canales hablados y escritos. Esto último, podría interpretarse como especialización horizontal dentro del área.

Otro factor clave para comprender los matices en los casos, es el origen del capital por pertenecer a corporaciones multinacionales en los casos #1 y #2. Nuevamente la escala interviene, en desmedro del grado de autoorganización (Etkin y Schsvarstein, 1989) a la operación local, pero brindando definiciones globales sobre todo tipo de cuestiones, entre las que interesan, el uso o no de las redes sociales. Es importante destacar, que el caso #2 también tiene operaciones en distintos países de Latinoamérica, pero la estrategia de operación es delegada en los países, esto podría añadir una nueva arista para no poder congregar la masa crítica del caso #1, que sí tiene centralizado en el centro de atención en Latinoamérica.

No es objeto directo del presente trabajo pero el área de marketing o marketing digital es la incubadora de los nuevos canales, como se pudo ver en los 3 casos. Es decir, el área de marketing digital parece tener muy especialización vertical; el hecho de tener autonomía en qué y cómo lo hacen es un rasgo distintivo. En oposición a ello está el caso de las propias áreas de call center y sus variantes vistas en páginas anteriores, donde la especialización vertical es baja o, al menos, mucho más baja en comparación con el área de marketing y/o marketing digital.

Más allá de lo descripto latrasnacionalidad de los capitales, sea que definan las operaciones locales tener o se los imponga la casa matriz; de por sí cuentan con presencia en más redes sociales que el caso #3. Y, nuevamente, la presencia no implica integración a la operación diaria. Con sus matices el grado de integración en la operación diaria con clientes y/o usuarios finales es muy diverso y distinto.

Las áreas que exploran e incorporan las redes sociales, son otras distintas a las que mantienen la operación diaria de forma cotidiana, hay cierta escisión entre la innovación y operación, entre el presente y el futuro. Estas tensiones son reconocibles en los 3 casos investigados.

Objetivo específico N°2 = *Describir qué herramientas informáticas y no informáticas son utilizadas para la gestión de estos canales.*

En este punto es donde comienza a delinearse las diferencias entre los casos que tienen presencia en las redes sociales y los que usufructúan tales canales para la operación cotidiana con los clientes y/o usuarios finales. Recordemos que herramientas informáticas y no informáticas hacemos referencia a herramientas de software o hardware (“informáticas”) o bien a cualquier otro mecanismo utilizado (“no informático”).

Canales

Caso #1 / Fabricante de Hardware

<i>informáticas</i>	<p>3 grupos de herramientas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La palabra hablada, con la operación outsourcing e inhouse con una herramienta que soporta los llamados entrantes y salientes. Robusto y sofisticado. - Para la palabra escrita integrada según lo que responden el equipo de servicios al cliente: e-mails, Facebook y Twitter. - Por último, las redes sociales que no gestiona servicios al cliente, sino marketing utilizan sus propias herramientas.
---------------------	--

<i>no- informáticas</i>	Redirección de comunicaciones, ajuste mutuo entre gerencias ante crisis. Análisis de información, estadísticas.
-----------------------------	--

Canales**Caso #2 / Provedora de Personal**

<i>informáticas</i>	2 grupos: El call center que administra llamados, e-mails, chats web y whatsapp, Converge en lo que denominan CRM, donde lo registran a mano. El grupo de marketing digital tiene sus propias herramientas, inclusive utilizando lo que cada plataforma ofrece.
<i>no- informáticas</i>	Redirección de comunicaciones, ajuste mutuo entre gerencias ante crisis, retroalimentación de la gerencia de producto hacia la gerencia de marketing digital ante respuestas sencillas. Análisis de información, estadísticas.

Canales**Caso #3 / Empresa de Software**

<i>informáticas</i>	Software de gestión con registro manual a los llamados de clientes activos. El resto de los llamados (que utilizan el otro número específico) no tienen soporte informático específico (podría ser un correo electrónico, pero no lo consideramos como tal). Los otros canales, las redes sociales, tienen sus propias plataformas.
<i>no- informáticas</i>	Redirección de comunicaciones, ajuste mutuo entre gerencias ante crisis, retroalimentación de la gerencia de producto hacia la gerencia de marketing digital ante respuestas sencillas.

Nuevamente encontramos algún indicador que nos invita a entender que, el volumen empuja hacia la inversión en soporte informático. Entre los 3 casos, y a pesar de no haber entrado en detalle de qué software utilizan, el caso #1 es el sistema técnico más desarrollado, soportan toda la operación con más de 1400 agentes, en varios puntos de contacto con los clientes –preventiva, venta, soporte técnico-.

Otro aspecto que no es a causa de, sino habilitador de, es la tercerización. Es decir, entre los 1400 agentes de distintos sitios de Latinoamérica corresponden a varios empleadores distintos, call centers BPO donde nuestro entrevistado los contrató para delegar en ellos algún proceso de negocio vinculado a la atención de llamados telefónicos. Es decir: el sistema técnico robusto y sofisticado permitió tercerizar gran caudal de demanda, manteniendo el control de la operación. Además, las redes sociales ya incorporadas a la operación (Facebook y Twitter) tienen su soporte junto con los e-mails.

Tanto el caso #2 como el caso #3, muestran cierta integración manual total (caso#2) donde la operación de call center integran manualmente en lo que denominan “CRM”, quedando por fuera las redes sociales bajo otra gerencia y una integración manual parcial (caso#3) donde sólo llevan registro y condensan en el software de gestión los contactos de los clientes activos; por fuera de ello el resto de los llamados y redes sociales no están soportados.

Objetivo específico N°3 => *Describir la estructura organizativa (organización) antes y después de la incorporación de los canales (redes sociales) a la operación.*

Aquí, en este objetivo específico podemos mencionar que haremos referencia a la estructura en relación a lo que denominamos operación con clientes y/o usuarios finales. Quizás no es una definición categórica, pero a los efectos del presente trabajo sí la haremos: entendemos como operación cotidiana con clientes y/o usuarios finales todo canal integrado a la gestión, ya sea de alguna forma informática o no informática y que permite realizar algún tipo de proceso de negocio; tomando como base el teléfono.

Es decir, que alguien en un área de I+D, Marketing o nuevos mercados en la empresa X, olvidemos los 3 casos por unos momentos, crea una cuenta institucional alguna red social emergente en algún país donde la empresa X aún no tiene operaciones y/o los productos y servicios no llegan, podemos suponer India y recibe consultas, intentos de compras, interacciones... ¿Esa red está integrada a la operación con clientes y/o usuarios finales? La respuesta a los efectos de este trabajo es que no.

Ahora bien, resulta interesante embarcarse en el razonamiento sobre “qué debería ocurrir para...” que la respuesta sea sí, es decir: que la red social está integrada y es tenida en cuenta para la operación con clientes y/o usuarios finales. Acaso... ¿Qué en ese país existan los productos y servicios, bajo las mismas condiciones de la cuenta en la red social emergente? La respuesta continúa siendo.

Lo que podemos afirmar entonces es que si las redes sociales, de alguna manera responden las interacciones a las que están expuestas y las respuestas contienen, al menos, algún tipo de información valiosa referida a “llame a 0800...” o “para poder evacuar su consulta envíe a info@xxx” es un primer estadio de integración a la operación con clientes y/o usuarios finales, si siquiera eso ocurre; no hay integración alguna.

Con respecto a la pregunta de investigación, que convoca responderla, la estructura organizativa afectada se encuentra en estadios posteriores de integración.

El caso#1, dentro de la estructura organizativa de “servicios al cliente” han tenido la escala en tanto magnitud y la decisión de incorporar con procesos propios del área a Facebook y Twitter. En un extremo pleno de integración “imaginario” podríamos visualizar que con cualquier canal se puede resolver cualquier proceso de negocios IDEM teléfono, que la estructura organizativa es la misma y con la misma herramienta que le de soporte a todas las interacciones, por todos los canales. Si esa es la situación ideal, sin duda el caso#1 se encuentra más cerca de este estadio. Claramente el impacto en la estructura de atención de servicios al cliente al incorporar las redes sociales ha sido medio-medio alto ya que se institucionalizó el grupo de “palabra hablada” y, cualquier otro canal que tenga palabra escrita y se incorpore a la atención, se integrará en esa área con sus herramientas informáticas correspondientes.

En un segundo lugar, y salvando las distancias, el caso#2 es el siguiente. A pesar –o gracias a- que la atención de las todas las interacciones en Argentina y Uruguay están en varios canales y gestionados por 2 unidades organizativas distintas (Gerencia de Producto, y Gerencia de Marketing y Comunicaciones) existe cierta correspondencia entre qué comunicar, cierta orquestación, unidad de criterio que involucra tareas de control (Mintzberg, 1992). Por ejemplo, el manejo de la crisis al menos por ajuste mutuo acuerda criterios comunes entre ambas gerencias o bien, ante algunas respuestas estandarizando procesos de trabajo o productos (la respuesta, en este caso). El impacto en la estructura organizativa ha influido en el call center, en los mecanismos de coordinación con otras áreas; entendiendo que WhatsApp y el Chat de la página web no son redes sociales.

Por último, el caso#2 es quizás, el que menos tamaño tiene en términos de volumen y/o de atención; claramente el soporte técnico / mesa de ayuda es un caso distinto ya que existe un vínculo “personalizado” entre los clientes activos y la operación que lo soporta. Las habilidades necesarias no podrían recaer en otro tipo de estandarización que la

estandarización de destrezas (Mintzberg, 1992). Por fuera de la mesa de soporte, con sus particularidades, el resto de las comunicaciones entre el teléfono y las redes sociales, están en cuanto a las estructuras organizativas, soporte informático; el caso menos integrado que hemos visto. La incorporación no ha tenido impactos en la estructura organizativa de atención.

Objetivo específico N°4 => *Describir KPI asociados a la operación con redes sociales se tienen en cuenta, si es que existen*

Canales	Caso #1 / Fabricante de Hardware	Caso #2 / Proveedor de personal	Caso #3 / Empresa de Software
<i>KPI (Teléfono)</i>	Indicadores: cantidad de llamados resolución en el primer contacto; tiempo promedio de llamada, nivel de servicio, calidad de atención. Algunos incluidos en los contratos de outsourcing	Cantidad de llamados vs meses anteriores, vs mismo mes año anterior. Proporción entre consultas y reclamos. Tiempo de reclamos. Casos puntuales críticos tratados en comité.	En los clientes Activos: cantidad de casos por cliente, y por ejecutivo de cuenta. Reclamos o casos no resueltos. En los otros llamados: prospectos que entraron por mail o teléfono.

<i>KPI Redes Sociales</i>	Sólo Facebook y Twitter, los integrados a la operación: cantidad de casos x agente, tiempo promedio de respuesta.	No gestionado por la entrevistada, las brindadas por la herramienta.	No dispone información específica.
---------------------------	---	--	------------------------------------

Independientemente del <grado de madurez> de cada caso en particular; si es que ese término aplica a este contexto y salvando las distancias de que los entrevistados estaban más familiarizados con la operación de call center/servicios al cliente/soporte que con el mundo de las redes sociales, salvo el caso#1, la industria de call centers y como actividad administrativa específica con cierto recorrido como hemos visto al principio de este trabajo, a pensar del volumen distante, nadie omite medir por ejemplo: cantidad de casos, tiempo promedio, calidad de atención: con herramientas más o menos sofisticadas, la operación tiene cierto circuito clásico de medición y retroalimentación.

En el caso#1 el área de incumbencia, el tamaño y hacen que hasta las redes sociales integradas Facebook y Twitter.

Objetivo específico N°5 => *Describir qué cambios en la gestión de RRHH sucedieron a partir de este nuevo canal*

Entendiendo a la gestión de recursos humanos en un sentido amplio, incluido procesos tercerizados, se han notado algunos cambios en los casos vistos.

El caso que amerita a mencionar es el caso#1 donde la incorporación de las redes sociales a la operación con clientes y/o usuarios finales genera un impacto en la estructura, capacidades y responsabilidades de una unidad organizativa, palabra hablada. Obviamente, previo nacimiento de los canales en “marketing”. Al tener una estructura legada que respondía e-mails, incorporar Facebook y Twitter generó una gestión de cambio; no sólo en cantidad de recursos humanos sino en las competencias que ponían en juego para desempeñar su tarea y soportar los procesos de negocio.

Los 3 casos han mantenido como punto de inicio común el nacimiento de la incorporación de las redes sociales de manera institucional en áreas de Marketing / Comunicación / Marketing Digital; pero sólo # 2 y #3 lo han mantenido separado al momento del relevamiento, pero es posible arriesgar alguna reflexión al respecto.

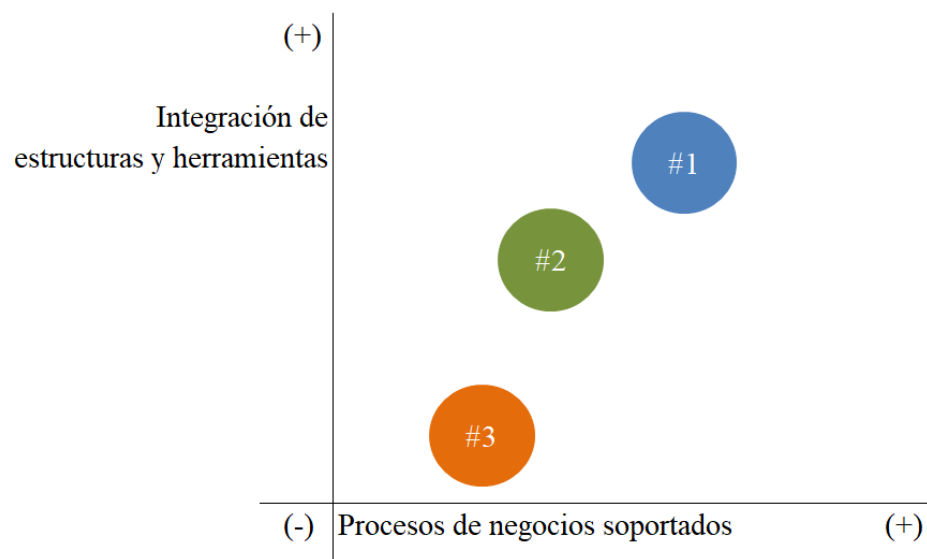
El caso#1, tiene escala y volumen para tener una operación integrada bajo la gerencia de servicios al cliente de “palabra escrita”, pero con mucha reticencia a la integración plena entre la palabra hablada y la palabra escrita, por cuestiones de complejidad en la gestión. Pero los otros 2 casos, caso #2 y #3 no han integrado la estructura y las redes sociales las mantienen en otras gerencias... Podría decirse que el volumen en tanto escala de trabajo interfiere en la integración de canales de atención. Y, también, el volumen / escala de trabajo podría interfiere en el ROI de la incorporación de tecnología que permita converger todos los canales.

De todas maneras, no son objeto del presente trabajo si la estructura, la tecnología y la escala son limitantes interdependientes para converger los canales de atención.

Por último, y de manera absolutamente arbitraria, se intentó ofrecer una descripción gráfica de los 3 casos relevados en 2 ejes:

- En el eje X, un continuo donde están los procesos de negocios que soporta cada caso (y dentro del caso, los canales que tiene: integrados o no)
- En el eje Y, el grado de integración en estructuras, procesos y herramientas

En función de lo relevado y analizado en el presente trabajo, ubicaríamos a los 3 casos de la siguiente forma:



Sin duda el impacto en la estructura termina siendo una de las consecuencias visible de los procesos de incorporación de nuevos canales a la operación diaria con clientes y/o usuarios finales.

Recordando los tipos de cambio existentes se según Maturana y Varela (citado por Schsvarstein, 2007) conservativos que conservan estructura; innovativos que conservan

paradigma y radicales donde cambia la identidad de la organización; a priori podríamos descartar que la incorporación de las redes sociales en sí mismas como un canal de atención a clientes y/o usuarios finales no implica un cambio de tipo III: radical.

El abordaje que los 3 casos relevados dan a la incorporación de estos nuevos canales es de tipo de cambio conservativo, tipo I, sin cambios de estructura. Aclarando que estructura, en este caso es entendida en el modelo amplio, no sólo estructura organizativa de jerarquías, sino estructura tal como nos lo propone el modelo de identidad de las organizaciones (Etkin y Schsvarstein, 1989), donde las relaciones de los miembros son de una dimensión, las capacidades en otra y los propósitos en otra. La interacción entre esos 3 dominios y los 3 dominios en sí confeccionan lo que podríamos llamar identidad.

Retomando el abordaje de los 3 casos relevados, se visualiza que el tratamiento dado es de tipo conservativo sostenido una misma alternativa dentro de un paradigma de pensamiento:

- En el caso #1 el hecho de añadir el canal de redes sociales a los que tienen palabra escrita
- En el caso #2, donde quedan las redes sociales separados de los canales de atención, por una concepción de estructura previa
- Y, en el caso #3, canales autónomos de comunicación, sin usufructo por parte de la organización

11. Conclusión

Como se puede evidenciar, los canales alternativos para la atención de clientes/usuarios finales son utilizados; con los distintos grados de integración dentro de la operación.

En un contexto ampliado, la digitalización de procesos cotidianos en la vida de las personas ha llegado a un nivel nunca antes visto y el camino por recorrer aún es mayor. Que gran parte de nuestras vidas pueda ser resuelta gracias a la conexión a internet y los Smartphones, coloca a las organizaciones a estándares nunca antes vistos de tiempo de respuesta, de adaptación, de cambio: de transformación.

Se ha visto que el tratamiento al tipo de cambio que presenta la incorporación de nuevos canales a los centros de atención para clientes y/o usuarios finales ha sido más o menos eficaz y más o menos eficiente en los casos relevados, pero todos ellos abordados desde la perspectiva del cambio conservativo, limitado estrictamente a la resolución de problemas.

Enmarcando estrictamente a lo que convoca el presente trabajo la incorporación de nuevos canales en los centros de atención con clientes y/o usuarios finales es al menos un cambio de tipo II, innovativo con impacto en cambios de estructura (en el sentido amplio). La razón para aventurar tal afirmación implica que, al menos, la incorporación debería invitar a pensar en la creación de alternativas paralelas que permitan abordar del problema de forma integral, re-definiendo las estructuras donde los dominios de capacidades-propósitos-relaciones se vean reformulados y adopten una nueva combinación, es decir, una nueva estructura.

Por otro lado, en términos de aprendizaje organizacional según Bateson (citado por Schvarstein, 2007) tiene cierta correspondencia con los 3 tipos de cambio vistos

anteriormente; si tomamos los niveles 0, 1, 2 y 3. De acuerdo al autor los aprendizajes van escalando niveles de concreción en torno a lo que se debe considerar para solucionar un problema o sortear un obstáculo. Partiendo del nivel 0, que no hay posibilidad de aprendizaje. El aprendizaje de nivel 1, podría ser el caso de un vendedor que cambia el producto en el proceso de venta para que el cliente compre: elige otro producto dentro del catálogo. El nivel 2, subiendo un nivel de abstracción, consiste en cambiar los parámetros que implican la decisión; el mismo vendedor podría decidir buscar otro prospecto que seguir ofreciendo productos e insistiendo al mismo cliente. Y, por último, el nivel 3 de aprendizaje con aún más abstracción, podría ser que –el mismo vendedor- considere que debe cambiar de profesión porque la venta no se ajusta a sus capacidades; que seguir ofreciendo más productos al mismo cliente o buscar prospectos.

Los modelos de Bateson son útiles ya que en el presente trabajo no se evidencia correspondencia entre los tipos de cambio y los niveles de aprendizaje; necesarios para la efectividad organizacional.

El caso a destacar dentro de esta idea el caso#3, donde las implicancias del cambio implican al menos un nivel 2, pero el aprendizaje demostrado por la organización es de nivel 0: cada red nueva o canal no afecta los canales actuales, los circuitos. No elijen opciones, no abstraen y elijen parámetros. Es una reacción repetida: el área de marketing crea cuentas en las redes que considere y no se utilizan más que para hacer publicidades. Cualquier interacción de usuarios es derivada al cualquiera de los 2 call centers: usuarios activos o prospectos, como se ha descrito en el análisis caso por caso en páginas anteriores.

En el caso#1 podría decirse que es el de mayor correspondencia entre el cambio y el aprendizaje organizacional. De hecho, hay adaptado ciertas estructuras internas a la atención. Las capacidades de la organización para metabolizar y/o asimilar el contexto

donde los clientes y/o usuarios finales deciden utilizar las redes sociales para contactarse con su organización es mayor al resto o al menos, es más orgánica, más natural entendiéndose que están en tensión la efectividad en la atención y la innovación del área de marketing digital.

El caso#2 está a punto medio entre el caso#1 y caso3, en términos de esta equiparación de capacidad de aprendizaje y exigencia de cambio; capacidad de metabolizar y asimilar los requerimientos de los clientes u/o usuarios finales a la hora de elegir canal de comunicación, ganando terreno las redes sociales con el teléfono y el contacto presencial. Han mantenido cierto equilibrio en la estructura base existente, donde están las 2 gerencias separadas, y contrarrestando tal separación a nivel superestructura con ajuste mutuo y coordinación entre áreas a la hora de dar respuestas a los clientes y/o usuarios finales que deciden utilizar las redes sociales para interactuar con la organización.

En este sentido, dicha integración en la operación dependerá del conjunto de herramientas informáticas y no informáticas, de decisiones y de niveles de aprendizaje organizacional que posibiliten la integración en los distintos casos. En el relevamiento se han detectado algunos matices, dependencias, posibilidades de adaptación orgánica y superestructuras que no asimilan los cambios en el contexto; en este caso los nuevos canales de contacto: las redes sociales.

Quizás la mayor riqueza en entender organizaciones distintas se da, valga la reutilización de una palabra familiar, en cómo se organiza. Es decir, entendiéndose que más allá del rubro, el tamaño, los clientes, los proveedores, la facturación... el diseño de cómo hacer frente a la demanda de clientes y/o usuarios finales se la comprende.

Quizás la particularidad entre los 3 casos consultados es que de alguna medida la gestión no está integrada 100% en una plataforma informática y grupo humano unificado.

La organización como organismo vivo (Morgan, 1998) es una de las metáforas que se popularizaron a fines de la década del '90, que en la actualidad tiene suficiente correspondencia con la propuesta de la agilidad organizacional, que hace valer la pena rescatarlo. Concebir a una organización como sistema abierto, es concebirla manteniendo intercambios con su entorno o contexto y a través de <la homeostasis>, que consiste compensarla condición del contexto para mantener el interior estable. Es una idea de autorregulación y adaptación de los organismos, dentro de ciertas condiciones posibles. El caso de incorporar o no tendencias sobre el uso de las redes sociales para incorporarlo a la operación de los centros de contacto; es un rasgo. Está claro que no morirán –al menos en el corto plazo- las organizaciones estudiadas por no incorporar Twitter para responder interacciones de clientes y/o usuarios, pero es un rasgo que amerita destacar. Probablemente lo amerita ya que en los 3 casos se detectan distintos niveles de reflejo con la metáfora del organismo vivo, que se corresponden con la agilidad, los niveles de cambio y niveles de aprendizaje organizacional.

El caso #3 y el caso#2, a los efectos muestran más adherencia a la metáfora de <organismo vivo> en términos integración a la operación. Diferente es el caso#3, que el grado de integración a la operación es menor.

Hasta aquí hemos visto que la integración de las redes sociales en la operación con clientes y/o usuarios finales está condicionada en gran medida por conceptos vinculados a la adaptación, a contexto, a intercambio con el contexto, a cambio y aprendizaje organizacional.

Es decir, el fenómeno alrededor de presencia institucional en las redes sociales como antesala a la incorporación de estas a la operación cotidiana con clientes y/o usuarios finales parece ser una constante en los casos revisados.

El factor modal alrededor de ciertas tendencias en cuanto a las tecnologías parece no alcanzar con sólo tener presencia en las redes sociales, implica cierta capacidad interna para usufructuar lo que permiten las redes sociales. Lo que cabe destacar es que ciertas configuraciones estructurales, como ser: áreas funcionales, manejo del cocimiento y circuitos de aprendizaje organizacional están o no dados para poder adaptar a la organización como un todo a este nuevo escenario más diverso y volátil.

Hace 20 años atrás un usuario de servicios públicos, por ejemplo, de teléfono si tenía que hacer un reclamo administrativo o técnico tenía alguna de estas opciones: presencialmente, telefónicamente o, eventualmente, escalando el tema y hacer una denuncia en la oficina defensa al consumidor o, peor aún, el camino judicial.

Hoy en día cualquier usuario de cualquier empresa proveedora de productos y servicios, inclusive el estado, está expuesta a una visibilidad de sus procesos, sistemas, deficiencias en las redes sociales gracias a la viralización, que no es ni más ni menos que en poco tiempo muchos usuarios conozcan algo muy bueno o muy malo con respecto a la empresa.

En Twitter por ejemplo, se han llevado a cabo varios reclamos públicos por usuarios o ciudadanos. No sólo en los límites de la red, sino que las redes sociales ya son fuente de los medios tradicionales. La muerte de Bin Laden es un claro ejemplo de esto: primero fue noticia en Twitter antes que en los medios tradicionales.

Esto fenómeno deja expuesta una tensión clave: ser innovadores o early adopters, sin tener la real dimensión de lo que implica abrirse a las redes sociales: a nivel organizativo y de comunicación o reputacional.

Otro capítulo dentro de este análisis es el sabotaje interno, pensar que una persona empleada de una organización que tiene acceso a cierto grado de información desconforme con el trato o cualquier otro factor, puede tener consecuencias irreparables. En este sentido,

hay bibliografía que podemos recordar sobre las conductas de los miembros/empleados de una organización.

Las posiciones con gran concentración de poder, influencia o autoridad requieren un alto grado de adoctrinamiento que no es ni más ni menos, como hemos mencionado en marco teórico, el proceso a través la organización transmite sus valores y normas a sus miembros (Mintzberg, 1992). Como es un cajero, un guardia de seguridad, un vendedor alejado de las sucursales, requieren la incorporación de normas y valores de la organización <tener la camiseta puesta>.

No es objeto de estudio en el presente trabajo final de maestría el fraude interno o sabotaje, pero la medida de control o seguridad, son mitigadores al hecho consumado; pero la transmisión de la cultura organizacional a los actores internos es algo preventivo a considerar. Como ha habido casos de Gerentes de Finanzas que malversan fondos, ha habido guardias de seguridad que facilitan información o son cómplices de un hecho delictivo, también ha habido casos de cuentas de marcas muy prestigiosas que, en Twitter o Facebook, por minutos, se han visto atacadas por los mismos operadores que gestionan las cuentas; publicando información en contra de los intereses de la organización que los contrata.

El factor disruptivo que marca la diferencia con el teléfono, es la potencia comunicadora a un público muy, muy grande. No quiere decir que un operador telefónico no tenga o haya tenido actitudes y acciones del mismo tenor, pero al tener la misma potencia, el abordaje tiende a ser táctico-operativo: control de calidad de las llamadas, llamadas de atención al operador o, eventualmente, la desvinculación.

Retornando al concepto de niveles de aprendizaje y cambio, el abordaje de la incorporación de las redes sociales a la operación diaria con clientes y usuarios finales no

plantea desafíos tácticos. El abordaje no está limitado a una herramienta informática que soporte la operación, a una capacitación para que los operadores telefónicos aprendan a cómo responder un mensaje de Facebook. El grado de exposición al que se enfrentan las organizaciones son tales que el abordaje requiere un cambio de paradigma, un cambio y aprendizaje de tipo 3.

El punto exacto donde afirmamos que incorporan o no a la operación una red social quizás no sea clara. O al menos es arbitrario. Por ejemplo, cuando las redes sociales son utilizadas sólo para campañas publicitarias online o cuando reciben interacción o demanda de usuarios en la red y poro parte de la empresa: a) no responden, están sin respuesta o b) responden, pero automáticamente o cuasi-automáticamente redirigen la consulta hacia otros canales (0800, e-mail institucional, etc.) estaríamos en condiciones de decir que la red social en cuestión no está siendo incorporada a la operación con los clientes y/o usuarios finales, como lo hemos revisado.

Los desafíos a enfrentar a la hora de incorporar las redes sociales a la operación cotidiana no es un desafío tecnológico, no es de habilidades de las personas, no depende de la mejor o peor relación entre las áreas, ni tampoco de ser <innovadores>. Es algo mucho más profundo, en tanto estrategia hacia el exterior (mercado, clientes, imagen pública) y estrategia interna para compensar estas tensiones (estructura interna, proceso, tecnología). Es decir, implica otra concepción de organización inmersa en un contexto determinado.

Retornando a Diseño de Organizaciones Eficientes (Mintzberg, 1992), dentro de los factores situacionales, el ambiente es el que caracteriza a este entorno con nuevos desafíos. Las 4 dimensiones son: estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad. Tales dimensiones esbozadas por el autor, proponen o sugieren ciertas hipótesis donde la organización va más hacia las configuraciones orgánicas en tanto adaptativas, más que

burocracias o máquinas. Añadido a esto está el aporte del concepto VUCA, también de la mano con estas dimensiones que trae Mintzberg; similar a la metáfora de organismo vivo (Morgan, 1998) como hemos comentado anteriormente.

El clásico dilema de productividad, de economía de escala grandes factorías que van de acuerdo a las burocracias mecánicas (Mintzberg, 1992) o metáfora de organización como máquina (Morgan, 1998), complementado por la frase atribuida a Henry Ford “Un cliente puede tener su automóvil del color que desee, siempre y cuando desee que sea negro”. A nivel productivo es mucho más sencilla la baja variabilidad en los productos/servicios prestados que tener gran personalización. Por otro lado y en el otro extremo del continuo, están las empresas que cada cliente es un nuevo producto a realizar. Es son **adhocracias** operativas (Mintzberg, 1992), desde que si atienden a clientes finales es un mercado muy pequeño y cuasi de lujo (pensemos sólo en la posibilidad de hacer un auto a medida). Las metodologías ágiles han hecho un aporte en este sentido y hay que reconocerlo: permitir que grandes organizaciones contengan dosis de adaptabilidad y permeabilidad al cambio sin perder escala y eficiencia. Esto es así y es cierto.

Entonces, es acaso un cambio de época y de forma de vínculo entre las organizaciones y las personas: usuarios, clientes, empleados y prospectos. Y la organización en el desafío de adaptar sus procesos, tecnologías, capacidades, relaciones y propósitos. Es un cambio de identidad (Etkin y Schsvarstein, 1989).

Tema no abordado por el presente trabajo y que las metodologías ágiles no han resuelto, es la sustentabilidad de la organización a largo plazo desde la óptica del capital humano. Pensemos en esto: implementar metodologías ágiles implica <eliminar> o <limitar> las superestructuras organizacionales, las burocracias creadas por y para cumplir la misión organizacional. Conlleva grandes cuotas de horizontalidad en muchos aspectos de las

decisiones técnicas, tácticas y operativas; pero: ¿Cómo pueden esbozar un plan de carrera a 5 años? ¿Cómo garantizan la sucesión directiva? Sin duda es un tema a explorar.

Volviendo unas palabras atrás expresadas en esta conclusión, sobre que las redes sociales existen antes de que sean usufructuadas en la atención y operación con los clientes y/o usuarios finales, aclaramos que no es porque la empresa u organización no tenga las cuentas activas en dichas plataformas sino porque hay un período - en tanto lapso o plazo- de tiempo con inicio conocido y con un posible fin donde, dicha presencia, la entendemos como <pasiva>. Por ejemplo, sería el caso de Facebook y Twitter en el caso #1 antes de que lo incorporen a la operación. O bien las redes sociales tal como las utilizan en el caso #3.

Podríamos afirmar entonces que, de acuerdo los 3 casos vistos, la capacidad de una organización de usufructuar las redes sociales para la operación está compuesta por:

- a. Identificar nuevos canales, donde los clientes y/o usuarios están y hacen uso
- b. Incorporarlas con cuentas institucionales, desde el inicio con modelos de atención
- c. Comprender matices de la nueva red y generar infraestructura informática de soporte del nuevo canal
- d. Integrar al resto de los canales a la gestión con el resto de los canales
- e. Gestionar el cambio que implique puertas-adentro de la organización y, cuando aplique, generar equipos de trabajo conjuntos
- f. Realizar las acciones desde a. hasta e. cíclicamente y de la forma más rápida posible

Hemos incorporado algunos conceptos sobre complejidad del entorno: el concepto VUCA, el framework Cynefin y la agilidad organizacional. Además, contamos con el valioso

trabajo “Diseño de Organizaciones Eficientes” (Mintzberg, 1992) donde nos brinda herramientas para entender los conceptos que trabajamos en este trabajo.

Recordemos lo que mencionaron 2 entrevistados: “lo que pasa; pasa en las redes, no podés no estar”. Allí es donde el entorno, de manera brusca, hostil y volátil condiciona las estructuras internas.

Una de las hipótesis de Henry Mintzberg dice: “cuanto más complejo es el ambiente más descentralizada será su estructura” y según lo visto, es cierto. Es una descentralización horizontal selectiva, ya que en todos los casos los canales han sido abiertos por áreas diferentes entre la tecnoestructura y el staff de apoyo.

Otra de las hipótesis del autor menciona es que: “la extrema hostilidad de su ambiente conduce a la organización a centralizar al menos temporariamente su estructura” y el caso # 2, al menos en crisis por masificaciones masivas contra la empresa en las redes, se ha dado cuando arman el comité de crisis.

La agilidad organizacional está influida por un factor modal en estos días: crear entornos adaptativos para los cambios en los modelos de negocios, en muchos casos hace sentido, en otros no. Pero, para la incorporación de redes sociales a los centros de atención con clientes y/o usuarios finales, abarcando cada vez más procesos de negocios es un paso más hacia la omnicanalidad y para ello es una necesidad manifiesta convertirse en organizaciones ágiles o adhocracias administrativas; posiblemente la estrategia de diseño organizacional con características antifrágiles (Taleb, 2012), imprescindible ante entornos VUCA como los actuales.

12. Consideraciones personales

En este capítulo, como autor me permito agregar información en términos personales-profesionales. En muchos casos, corresponde directamente a los temas abordados metodológicamente en los objetivos de investigación. En otros, en cambio, simplemente añado consideraciones que entiendo como aprendizajes profesionales.

Hacia el año 2014 o 2015, mi carrera profesional había sido desarrollada, casi en plenitud, en Contact Centers. Dentro de los servicios es una de las actividades con niveles maduros de gestión, es lo más “industrializado” dentro de los servicios. Las preguntas que me pregunté y me quise responder, utilizando este trabajo final de maestría como excusa, eran si de un plano más técnico-operativo-tecnológico. Es decir, me generaba curiosidad ver cómo iba a terminar siendo la integración de estos canales a la operación.

Heráclito dijo: “nadie no se baña dos veces en el mismo río” y en tal sentido así es. El trabajo final distinto a aquel que se pensó en 2014 y tampoco yo siento que sea el mismo, en términos personales y profesionales. A los efectos formales el trabajo está enfocado en este desafío de incorporar canales a la atención de clientes, pero en el relevamiento en sí y al escribir las páginas, interactuar con los entrevistados hice foco –de nuevo, sólo en términos personales, no formales del trabajo- del aspecto del poder y la gestión del cambio.

La idea de que las organizaciones son un ámbito donde las personas resuelven sus necesidades: como clientes, como empleados, como funcionarios: es cierta. La definición clásica de organización “conjunto de personas que interactúan bajo un mismo objetivo (...)” también es cierta; pero incompleta. La dinámica de equilibrios de poder que sucede en la arena organizacional mientras se intenta cumplir aquella definición clásica, me resulta fascinante. Muy interesante.

Pienso que, en definitiva, la incorporación de canales a los centros de contacto, implementar tal o cual metodología o cual fuere el tema o tópico va a estar en un ámbito de posibilidades limitado y condicionado por intereses de personas en términos: organizacionales, personales y de carrera. Los resultados económicos y financieros de una organización con fines de lucro, por ejemplo, son condiciones necesarias de existencia, pero son sólo elementos más a tener en cuenta. En el fondo, para mí, se trata de poder. De poder en términos de construcción de alianzas, de mecanismos sofisticados de política. Está claro que escapa al presente trabajo, pero es uno de los mayores aprendizajes que he tenido.

Por más obvio que parezca la incorporación de las redes sociales a la operación diaria con clientes, en organizaciones complejas, está sometido al resultado de procesos más o menos claros de negociación y entramado de influencias para que sea posible. Recordando las clases con el Prof. Etkin no es que eso esté bien o mal, es una realidad de mecanismos instituidos y dependiendo de la identidad de la organización, serán más o menos sofisticados los juegos políticos.

El cursado del MBA sumado a otras experiencias contemporáneas a ese período me ha transformado como profesional. Por ejemplo, el hecho de haber ejercido profesionalmente en grandes empresas: complejas, con varias unidades de negocios y niveles de autoridad, me han ayudado a tener esta visión sobre estas tensiones que, entiendo, son las claves y, si se quiere, la lente más importante para poder apreciar y entender a las organizaciones.

13. Bibliografía

-
- ALLES, Martha. "Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias". Granica. Buenos Aires, 2006.
-
- BAUMAN, Sygmount. "Modernidad Líquida". Fondo de la Cultura Económica. Buenos Aires, Argentina, 2003.
-
- BELTRAN, Gerson. "Introducción al mundo de las redes sociales en Internet". España, 2013.
-
- DEL BONO, Andrea; HENRY, Laura. "Tercerización de servicios en la Argentina: Empleo y Gestión de RRHH en los Call Centers". Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2008.
-
- DELOITTE. "En la búsqueda de la omnicanalidad: el cliente en el centro nuevamente". Visión Deloitte, 2016
-
- ETKIN, Jorge y SCHSVARSTEIN, Leonardo. "Identidad de las Organizaciones". Paidós. Buenos Aires, Argentina, 1989.
-
- HEPNER, Lionel. "El desafío de la agilidad en las Organizaciones, ¿Un nuevo mindset para la Transformación de los Negocios?". Tesis de Maestría. Universidad de San Andrés, 2019.
-
- ICAL. "Call Center, un tipo de trabajo postindustrial". Ensamble, 2010.
-
- KAIL, Eric. "Leading Effectively in a VUCA Environment: A is for Ambiguity". Harvard Bussines Review, 2011.
-
- KAIL, Eric. "Leading Effectively in a VUCA Environment: C is for Complexity". Harvard Bussines Review, 2010.
-
- KAIL, Eric. "Leading Effectively in a VUCA Environment: U is for Uncertainty". Harvard Bussines Review, 2010.
-
- KAIL, Eric. "Leading Effectively in a VUCA Environment: V is for Volatility". Harvard Bussines Review, 2010.
-
- KOFMAN, Fred. "Metamanagement. La nueva con-ciencia de los negocios". Grito Sagrado. Buenos Aires, Argentina, 2007.
-
- LÓPEZ, Andrés; RAMOS, Daniela; TORRE, Iván. "Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor". Cepal, 2009.
-
- MASCÓ, Alejandro. "Entre generaciones. No te quedes afuera del futuro". Temas. Buenos Aires, Argentina, 2012.
-
- MCKINSEY. "A roadmap for a digital transformation ", MCKINSEY&Company, 2017.
-
- MCKINSEY. "How to create an agile organization", MCKINSEY&Company, 2017.
-
- MCKINSEY. "The 5 Trademarks of Agile Organizations", MCKINSEY&Company, 2017.
-
- MCKINSEY. "The journey to an agile organization", MCKINSEY&Company, 2017.
-
- MINZTBERG, Henry. "Diseño de Organizaciones Eficientes". El Ateneo. Buenos Aires, Argentina, 2001.
-
- MOLINARI, Paula. "Turbulencia Generacional". Temas. Buenos Aires, Argentina, 2011.
-
- MORGAN, Gareth. "Imágenes de la organización". Alfaomega. México, México, 1998.
-
- NOVICK, Marta; RETONDO, Sebastián (compiladores). "El desafío de las TIC en Argentina. Crear capacidades para la generación de empleo". Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2013.
-
- PIÑA, Joaquín. "La deslocalización de funciones no esenciales en las empresas: Oportunidades para exportar servicios. El caso de Chile". Cepal, 2005.
-
- ROGERS, Evert. "Diffusion of Innovations". The Free Press. New York, 1962.
-

ROITMAN, Susana; LISDERO, Pedro; MARENGO, Leonardo (compiladores). "La llamada... El trabajo y los trabajadores de Call Centers en Córdoba". Universtas – Editorial Científica Universitaria, 2010.

SCHSVARSTEIN, Leonardo. "Diseño de Organizaciones. Tensiones y Paradojas". Paidós. Buenos Aires, Argentina, 2007.

SENGE, Peter. "La quinta disciplina". Granica. Buenos Aires, Argentina, 1992.

SIEBER, Sandra; VALOR, Josep. "Criterios de adopción de las tecnologías de información y comunicación". IESE, 2008.

SNOWDEN, David ; KURT, Cynthia. " The New Dynamics of Strategy: sense-making in a complex-complicated world". IBM Systems Journal Fall, 2003.

SNOWDEN, David. " Cynefin, A Sense of Time and Place: an Ecological Approach to Sense Making and Learning in Formal and Informal Communities". Acta de Conferencia de la KMAC, Universidad de Aston, 2000.

SNOWDEN, David. "Complex acts of knowing – paradox and descriptive self-awareness". IBM Global Services, 2002.

TALEB, Nassim Nicholas. "Antifragil: Las cosas que se benefician del desorden". Paidós, 2013.

Sitios especializadas:

<http://www.callcenternews.com.ar/>

<http://www.ccsur.com/>

<http://gersonbeltran.com/>

<https://www.callcentrehelper.com/the-history-of-the-call-centre-15085.htm>

<https://www.mckinsey.com>

<https://chiefmartec.com/>

<https://www.heflo.com>

<https://hbr.org/>

<https://rockcontent.com>

<https://www2.deloitte.com>

<https://www.cacec.com.ar/>

14. Anexos

Anexo I

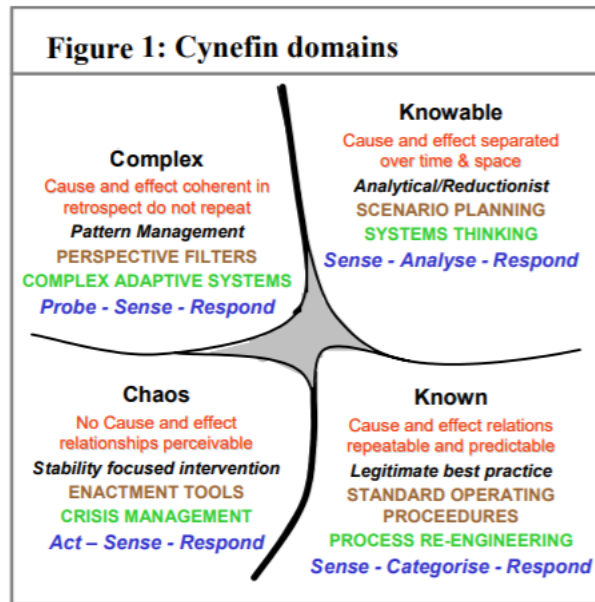


Call center década 1950 (Call Centre Helper, 2018).

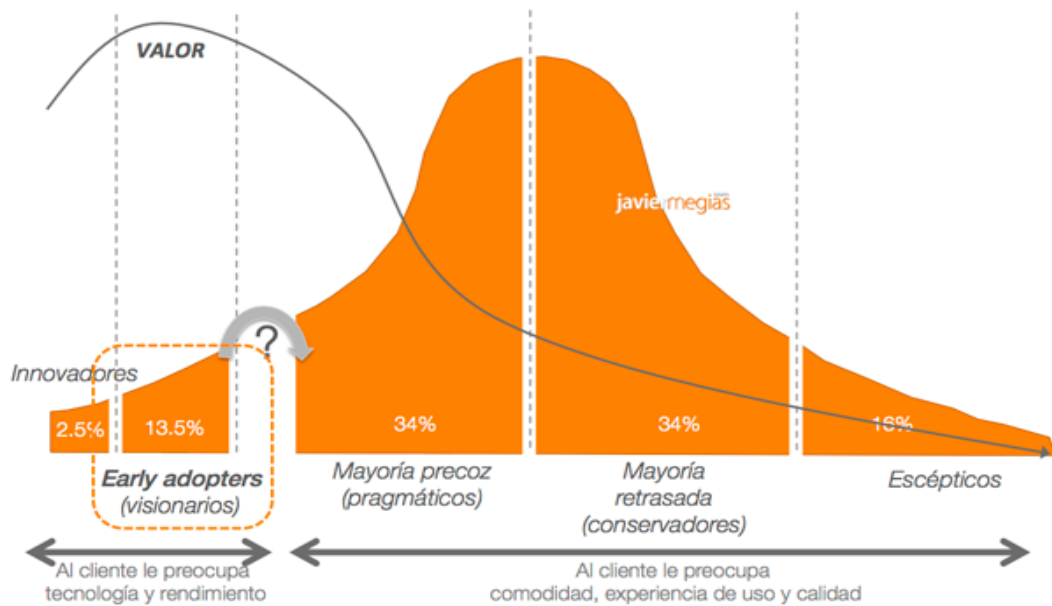


Call center década 1990 (Call Centre Helper, 2018).

Anexo II

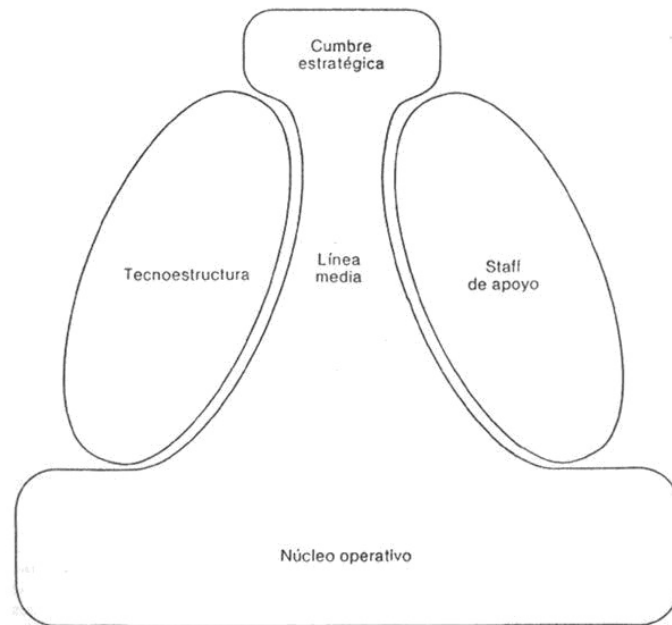


Anexo III



Versión de Javier Megias (Megias, 2012), blogger vinculado a las nuevas tecnologías, sobre el trabajo de Everett Rogers vinculada a la adopción de la tecnología

Anexo IV



Anexo V

ETCC y BPO –según origen del capital y modalidad de integración

	<i>Insourcing</i> Cautivos de la organización	<i>Outsourcing</i> Proveedor externo
	CUADRANTE 1	CUADRANTE 2
	Subsidiarias de multinacionales provisión de servicios intragrupo	Subsidiarias de multinacionales proveedoras de servicios tercerizados
Empresa de capitales extranjeros	Empresas: IBM (<i>Global Delivery Center</i>) Siemens IT Solutions and Services Accenture (<i>America Services Center</i>)	Empresas: Atento Teleperformance TeleTech Action Line ApexSykes Telecom Multivoice –Grupo ACS ICT Services Next Qualytel Accenture IBM
	CUADRANTE 3	CUADRANTE 4
Empresa de capitales nacionales	Empresas nacionales provisión de servicios intragrupo	Empresas nacionales proveedoras de servicios tercerizados
	Empresas: Sin casos ⁴	Empresas (ETCC): Audiotel Clienting Group

NdA: ETCC = Empresas Tercerizadoras de Call Centers

Anexo VI



Gráfico de la portada del libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (Alles, 2006)

15. Firma y aclaración del alumno