



Desmintiendo mitos:

Primeras lecciones del
despliegue de la GenAI
para transformar la
experiencia del cliente



© Clem Onojeghwa

**Reimaginando el futuro
de la experiencia**

La IA Generativa (GenAI) ha arrasado en el mundo empresarial. Actualmente, define cómo las organizaciones interactúan con sus clientes, empoderan a sus empleados y (próximamente) escalan sus operaciones. Hay pocas áreas que ilustren este suceso mejor que la atención al cliente, donde los primeros en adoptar la GenAI ya la están implementado para aventajarse significativamente. La adopción de la GenAI está acelerando, pasando de las fases experimentales hacia las primeras oleadas de implementaciones a escala. Está naciendo un consenso general: las funciones de la atención al cliente están al borde de una gran disrupción. Se espera que, para 2028, la GenAI cause una transformación integral de los contact center.

Sin embargo, a pesar de este impulso, las opiniones acerca de la IA siguen estando polarizadas. Por un lado, se considera una herramienta revolucionaria que promete grandes ahorros de costes y automatización end-to-end. Por otro lado, se ve con escepticismo y se teme que cause un empobrecimiento laboral y reduzca la calidad del servicio. Esta división de narrativas tiene el riesgo de afectar a la toma de decisiones de los líderes empresariales.

Este libro blanco tiene como objetivo esclarecer esta situación y exponer las posibles repercusiones de la GenAI en la atención al cliente. Basándose en la experiencia y en los resultados de las primeras implementaciones y en las opiniones de empleados y clientes recogidas en un estudio de 400 agentes de Konecra de Latinoamérica e Iberia, Konecra ha colaborado con el BCG para desmentir cinco mitos predominantes que distorsionan el verdadero valor (y las verdaderas limitaciones) de la GenAI:

<p>#1 El único beneficio de la GenAI es la reducción de costes</p>	<p>#2 La GenAI empeora la satisfacción del empleado</p>	<p>#3 La GenAI no puede ofrecer experiencias valiosas y atractivas para los clientes finales</p>
<p>#4 El éxito de la GenAI depende únicamente del algoritmo</p>	<p>#5 La GenAI reemplazará a las personas</p>	

A medida que las empresas pasan de la experimentación a la industrialización de la GenAI, es necesario comprender en detalle sus características para así poder realizar implementaciones más inteligentes. Al cuestionar estas suposiciones, pretendemos ofrecer a los líderes de empresas y operaciones una visión más clara y fundamentada del potencial de la GenAI para alcanzar sus objetivos y dar forma a la nueva era de la experiencia del cliente.



© Lumi Nola

Mito

La introducción de la GenAI en las operaciones de atención al cliente ha despertado una oleada de entusiasmo, pero también un enfoque que se limita a la eficiencia de costes. Para muchas empresas, la función principal de la GenAI es la optimización de las operaciones. A menudo, se presenta como una herramienta de reducción de costes que automatizará las tareas repetitivas, reducirá los tiempos medios operativos y, en última instancia, reducirá el coste por interacción con el cliente. Este punto de vista no carece de fundamento. La GenAI ha conseguido importantes mejoras de la productividad en las primeras implementaciones. La investigación del BCG¹ muestra un aumento de la productividad de entre el 15 % y el 30 % en las primeras adopciones. Los estudios internos de Microsoft² indican una reducción del 16 % en el tiempo medio operativo del chat con soluciones como Copilot. Asimismo, un estudio conjunto de Stanford y el MIT³ concluyó que los agentes de atención al cliente que usan asistentes basados en GenAI experimentan un aumento medio de la productividad del 14 %. Estas mejoras se deben en gran parte a la capacidad de la GenAI para ayudar a los agentes en tiempo real: resumiendo conversaciones, ofreciendo sugerencias relevantes, recuperando el historial de casos y navegando por los sistemas con mayor eficiencia. En consecuencia, los agentes pueden resolver problemas con mayor rapidez, precisión y confianza. Entonces, ¿por qué es un mito? Aunque la eficiencia de costes es un beneficio claro e importante, centrarse únicamente en este aspecto conlleva el riesgo de pasar por alto el resto de los beneficios que ofrece la GenAI en relación con el engagement del cliente, el rendimiento de los agentes y los resultados comerciales.



MITO #1

El único beneficio de la GenAI es la reducción de costes



Verificación de la realidad

Las operaciones de atención al cliente se pueden dividir en dos categorías: las operaciones basadas en servicios (que se centran en la resolución de problemas del cliente final) y las operaciones basadas en la conversión (que se enfocan en conseguir resultados comerciales, como la venta de un producto o un servicio).

Las primeras implementaciones de la GenAI en la atención al cliente han aportado beneficios que van más allá del ahorro de costes, especialmente cuando se tiene en cuenta la diversidad de estas operaciones.

Además de optimizar los flujos de trabajo, la GenAI permite a los agentes ofrecer a los clientes interacciones más inteligentes, empáticas y efectivas gracias a la orientación en tiempo real, listas de verificación y recomendaciones personalizadas.

En combinación con una formación y una habilitación conductual bien planificadas, la GenAI puede transformar las interacciones rutinarias con el cliente en conexiones con significado que no solo fomentan la eficiencia, sino también un impacto tangible en la tasa de conversión.

(1) GenAI and the New Customer Service Operating Model - Artículo del BCG (2024)
 (2) All in on AI: Exploring Microsoft's AI journey through customer service - Artículo de Microsoft (2024)
 (3) Generative AI at Work - Libro blanco de la NBER (2023)

Pruebas justificativas

El impacto comercial de la GenAI ya es notable. Por ejemplo, Konecra colaboró recientemente con el Boston Consulting Group (BCG) para introducir un motor de insights basado en GenAI en una aseguradora europea líder. Este motor ayuda a supervisores y agentes de los contact center de ventas a identificar las mejoras prácticas y las oportunidades de mejoras en base a sus interacciones con clientes potenciales.

En tan solo seis semanas desde la implementación de la herramienta, y con la formación adecuada, los resultados ya eran visibles. Los agentes que la usaron consiguieron tasas de conversión un 40% mayor con respecto al punto de referencia y casi un 15% superior en comparación con el grupo de control emparejado durante el mismo periodo de tiempo.



Caso de estudio: Los insights de GenAI mejoraron la tasa de conversión de una aseguradora europea en menos de seis semanas desde su implementación.

Contexto

Los agentes que vendían seguros para una empresa europea recibieron formación sobre cinco intervenciones clave e información personalizada y práctica, de acuerdo con los insights detectados en los análisis de las transcripciones realizadas por la GenAI.

Una selección aleatoria de agentes para formar grupos con la misma distribución en dimensiones clave:



Tasas de conversión



Experiencia del agente



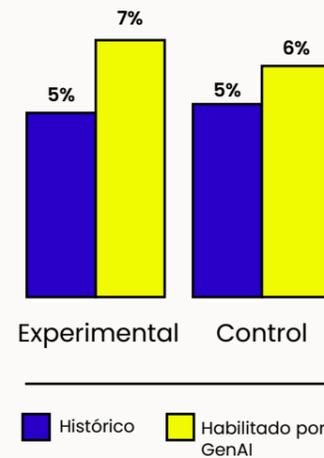
Volumen de llamadas atendidas

Resultados obtenidos

Evolución de las tasas de conversión de los agentes durante 6 semanas

+40% vs punto de referencia

+12% vs grupo de control



Fuente: Caso de estudio de implementación BCG - Konecra

Categoría de las intervenciones

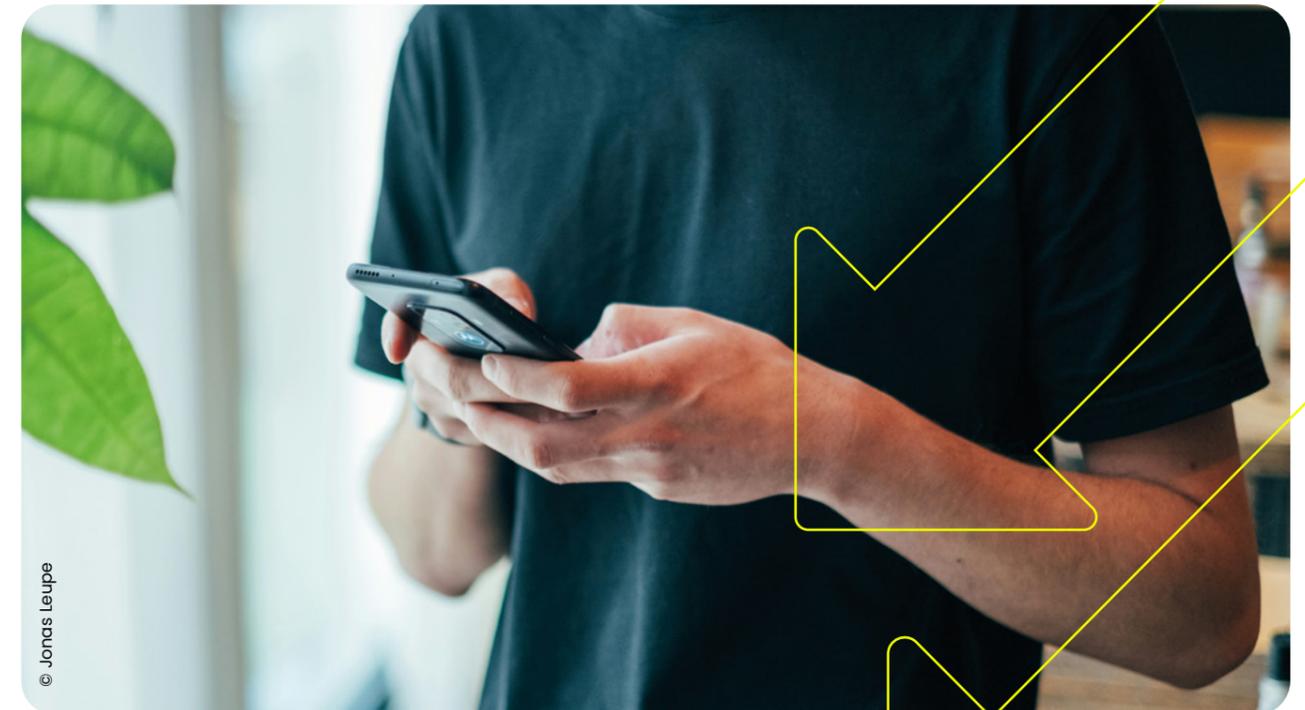
- ▶ Formar a los agentes para confirmar la **elegibilidad** antes de recoger datos, proporcionándoles una **lista estructurada de preguntas de validación**.
- ▶ Formar a los agentes para que dirijan la conversación con **empatía** y comprensión, abordando las **preocupaciones del cliente** de forma efectiva.
- ▶ Formar a los agentes en **técnicas de recopilación** y validación de datos **más eficientes**.
- ▶ Formar a los agentes en técnicas **proactivas** de cierre para programar las **próximas llamadas** y confirmar la **venta**.
- ▶ Formar a los agentes en **técnicas de ventas** para enfatizar los beneficios del cierre de la venta en una **sola llamada**.

Aunque se redujera en gran medida el tiempo de conversión, la velocidad no fue el principal impulsor de las mejoras. Consiguieron un mejor engagement del cliente gracias a cambios en su comportamiento: ayudar a los agentes a formular preguntas de elegibilidad más precisas, comunicar con más empatía, validar los datos de manera más eficiente, aplicar técnicas de ventas proactivas y crear una sensación de urgencia mayor durante las conversaciones.

Implicaciones estratégicas

Con una implementación bien planificada, la GenAI consigue más que la mera optimización de las operaciones: mejora el rendimiento de los agentes para lograr beneficios comerciales tangibles. Lo más importante es que estos resultados no dependen únicamente de la tecnología, sino de cómo se integra la GenAI en los flujos de trabajo cotidianos. La GenAI ha obtenido un impacto mayor cuando se ha combinado con formación, orientación y refuerzo práctico estructurado. La relación con la toma de decisiones es clara: Al concebir la GenAI como una mera herramienta de reducción de costes, se corre el riesgo de subestimar su verdadero potencial estratégico, que es lo que ayuda a las empresas a ser más eficientes y a aumentar su rendimiento (vender más, ofrecer un servicio mejor) aprovechando las mejores cualidades de las personas.

El enfoque óptimo consiste en diseñar una implementación que aborde las dos dimensiones de la ecuación: permitir que los empleados trabajen con mayor eficiencia y, al mismo tiempo, darles las herramientas necesarias para que consigan interacciones con los clientes de mayor calidad e impacto empresarial.





© Catherine Falls Commercial

MITO #2

La GenAI empeora la satisfacción del empleado

Mito

La adopción de la GenAI en la atención al cliente ha despertado inquietud entre los empleados de primera línea y los observadores del sector. Una idea errónea muy extendida es que la GenAI desplazará a los agentes humanos: automatizando sus funciones, reduciendo su autonomía y limitando su trabajo a la mera supervisión. Estas preocupaciones aumentan con los mensajes de advertencia de los medios, que hablan de pérdida de trabajos, flujos de trabajo deshumanizados y espacio reducido para el criterio humano.

De nuevo, estos argumentos carecen de fundamento. Históricamente, las nuevas tecnologías introducidas en los call centers han priorizado la eficiencia operativa sobre la experiencia del empleado. Para muchos agentes, esto se ha traducido en guiones más estrictos, una supervisión intensificada y una creciente presión para hacer más en menos tiempo. Partiendo de esa base, no sorprende que la llegada de la GenAI cause incertidumbre.

El mayor obstáculo de la IA para las empresas no es la tecnología, sino el rechazo de los empleados. Así es como se supera.

Business Insider⁴ - 19 de marzo, 2025

Las herramientas de IA provocan ansiedad entre los trabajadores de call center de Filipinas.

Rest of world⁵ - 17 de julio, 2023



Verificación de la realidad

En la práctica, la experiencia de las primeras adopciones cuenta una historia diferente. Cuando se implementa de una manera inteligente, la GenAI no empeora la satisfacción de los agentes, sino que la mejora. En lugar de desplazar a los empleados de primera línea, la GenAI los empodera: optimizando tareas tediosas, ofreciendo orientación en tiempo real y liberando a los agentes para que se puedan ocupar de tareas de mayor valor centradas en las personas.

En definitiva, la GenAI permite a los agentes centrarse en lo que se les da mejor: resolver problemas complejos, mostrar empatía y construir vínculos más fuertes con los clientes. Al pasar de una naturaleza transaccional del trabajo a una de valor añadido, la GenAI no solo mejora el rendimiento, sino que también contribuye a un mayor engagement y satisfacción laboral.

(4) Companies' biggest barrier to AI isn't tech — it's employee pushback. Here's how to overcome it. - Business insider (2025)

(5) AI tools spark anxiety among Philippines' call center workers - Rest of world (2023)

Pruebas justificativas

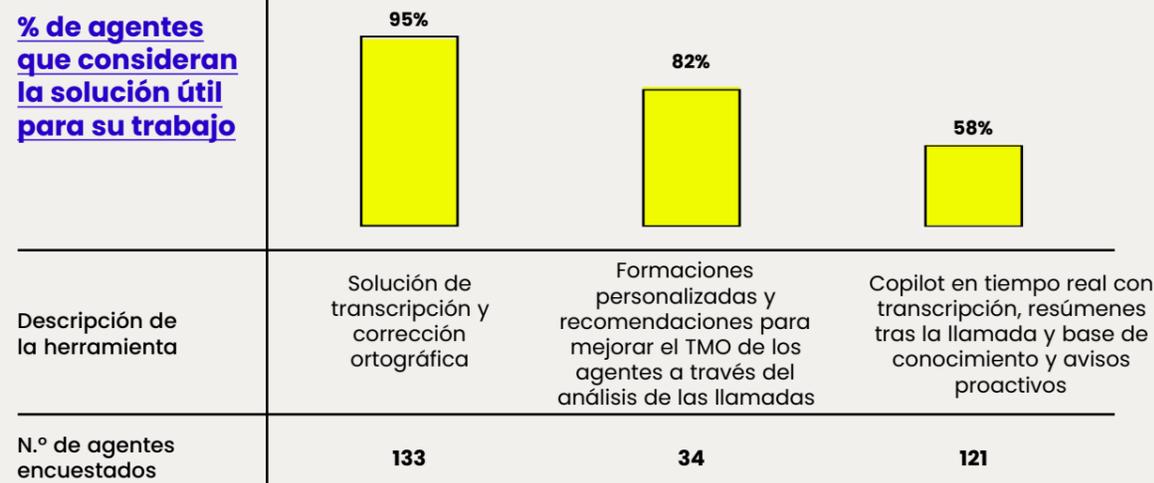
El impacto positivo de la GenAI en la exper del agente está cada vez más respaldado tanto por la investigación como por las primeras implementaciones. Según un estudio reciente del Center for Consumer Insight del BCG⁶, el 70% de los empleados se muestran entusiasmados con el uso de la GenAI en su trabajo diario. Las causas principales son las mejores oportunidades de aprendizaje y el aumento de la eficiencia de las tareas. Solo el 15% expresa preocupación, relacionada más bien con la seguridad laboral a largo plazo que con su experiencia cotidiana con la tecnología. Los primeros casos de uso confirman estas perspectivas positivas. En IBM⁷ el uso de un asistente virtual de GenAI consiguió un claro aumento de la satisfacción de los agentes al reducir el tiempo dedicado a las tareas administrativas gracias al resumen de las solicitudes de los clientes, a la sugerencia de los mejores pasos a seguir y a la automatización de las tareas de backend. En Best Buy⁸, una solución de GenAI construida con un integrador de sistemas líder hizo posible que los agentes pasaran menos tiempo navegando por los sistemas y más tiempo interactuando con los clientes. Esto dio lugar a la mejora de la calidad del servicio y de la moral de los empleados.

Las primeras implementaciones de Konecta siguen esta tendencia. Los datos de la encuesta revelan que la mayoría de las herramientas de GenAI son bien recibidas entre los trabajadores de primera línea. El 95% de los usuarios encuestados calificó como útil una solución de transcripción y corrección ortográfica. Las herramientas de coaching personalizado, que mejoran el tiempo operativo de los agentes a través del análisis de las llamadas, obtuvieron un índice de utilidad del 82%. El 58% de los encuestados también consideró útil los copilotos en tiempo real más complejos –con funciones como la transcripción en tiempo real, resúmenes tras la llamada y avisos proactivos incluso en las primeras fases, en las que tenían una capacidad relativamente limitada. Estas opiniones revelan un matiz importante: mientras que la GenAI puede aportar gran valor, la adopción depende en gran medida de la complejidad y utilidad de la herramienta y del grado en el que se involucre a los agentes en el proceso de implementación. Las herramientas más sencillas y mejor orientadas tienden a generar mayor adherencia, mientras que las soluciones más sofisticadas requieren una incorporación más clara y mejoras de diseño para satisfacer las expectativas de los agentes.



La mayoría de los agentes de Konecta consideran que las herramientas de GenAI son útiles para su trabajo, con algunas excepciones

% de agentes que consideran la solución útil para su trabajo



En definitiva, estos resultados cuestionan la idea de que la GenAI disminuya el papel del agente humano. Por el contrario, cuando se introduce concienzudamente, esta tiene potencial para mejorar la forma de trabajar de los agentes: haciendo que sus funciones sean más específicas, eficientes y efectivas.

Implicaciones estratégicas

Los líderes que implementen la GenAI deben reconocer que la experiencia del empleado es un factor de éxito fundamental. Mientras que la tecnología ofrece avances claros en términos de eficiencia y productividad, es probable que solo se aproveche todo su potencial cuando los agentes se sienten capacitados, respaldados y valorados.

Para hacerlo correctamente, las organizaciones deberían involucrar a los agentes desde el principio, comunicarles claramente cómo la GenAI les ayudará en sus funciones e invertir en herramientas que reduzcan la fricción en lugar de solo añadir capas de supervisión. Si se acompañan estos factores con gestión del cambio, formación y un enfoque en el trabajo de valor, se puede cambiar la percepción y construir un compromiso duradero.

Aquellos que adopten este planteamiento no solo conseguirán una adopción de la GenAI más rápida, sino también una plantilla motivada, cualificada y resiliente que estará mejor equipada para gestionar las necesidades cambiantes de la atención al cliente.



(6) Consumers Know More About AI Than Business Leaders Think - Artículo del BCG (2023)

(7) Using generative AI to support improved customer service and employee satisfaction - Caso de estudio de IBM

(8) Best Buy humanizes the customer support experience - Caso de estudio de Accenture



© Klaus Vedfelt

MITO #3

La GenAI no puede ofrecer experiencias valiosas y atractivas para los clientes finales

Mito

Una creencia común en la atención al cliente es que a los clientes no les gusta tratar con máquinas. Esta percepción está arraigada en años de frustración con tecnologías heredadas despersonalizadas, sobre todo con sistemas de respuesta de voz interactiva (IVR) y bots conversacionales de primera generación. Por este motivo, muchas organizaciones siguen mostrándose escépticas a la hora de implementar la GenAI en puestos de cara al público, dando por sentado que esto conducirá a la insatisfacción y a la pérdida de confianza del cliente.

Estas preocupaciones no carecen de fundamento. Según una encuesta de Verint, dos tercios de los clientes aseguran haber tenido experiencias negativas con sistemas de IVR. A menudo, los titulares de la prensa hacen eco de esta frustración y señalan los tiempos de espera elevados, las respuestas robotizadas y la incapacidad de las herramientas automatizadas para resolver incluso las cuestiones más sencillas. El resultado es una percepción generalizada de que la introducción de la GenAI en puestos de cara al público corre el riesgo de alienar a los consumidores en lugar de mejorar su experiencia.



Pulse 1 para enfadarse más: los estadounidenses están hartos de la atención al cliente.
NPR⁹ - 15 de marzo, 2023

La industria CX debe acabar con la respuesta de voz imposible.
Smart Customer Service¹⁰ - 19 de marzo, 2024

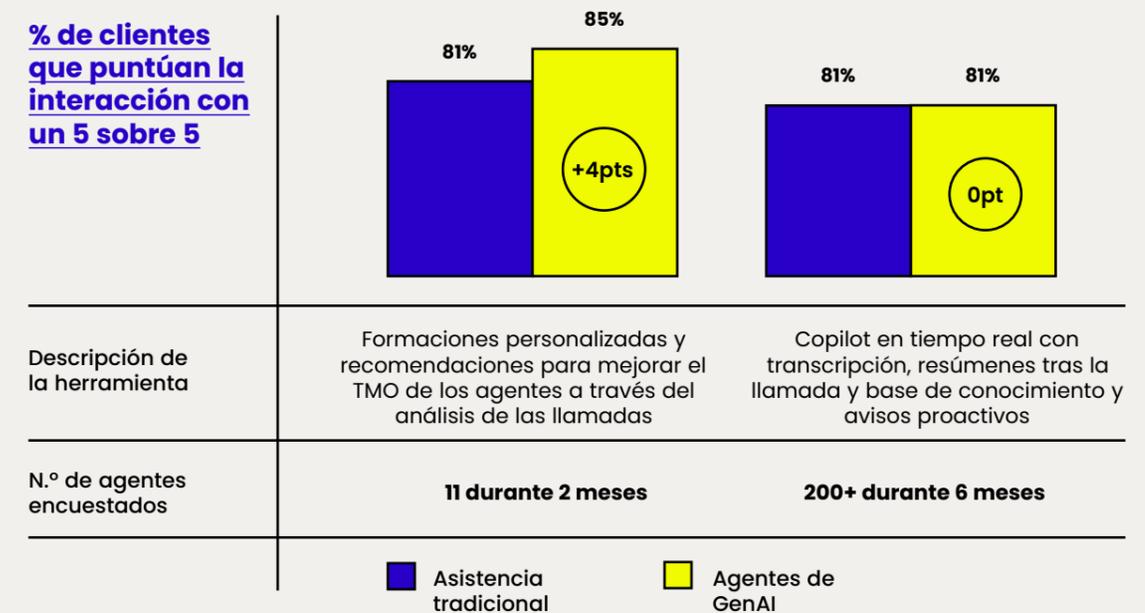
La mayoría de los consumidores detestan la idea de una atención al cliente generada por IA.
TechSpot¹¹ - 10 de julio, 2024

(9) Press 1 for more anger: Americans are fed up with customerservice - NPR article (2023)
(10) The CX Industry Must End Impossible Voice Response - SmartCustomer Service article (2024)
(11) Most consumers hate the idea of AI-generated customer service - TechSpot (2024)



Los clientes que interactúan con agentes aumentados de Konecta muestran una satisfacción igual o mayor que con la asistencia tradicional.

% de clientes que puntúan la interacción con un 5 sobre 5



Los resultados conducen a una conclusión evidente: los clientes no rechazan a la IA por defecto, sino que rechazan el mal servicio. Cuando se diseña con intención, se implementa con cuidado y se respalda con planificación del escalado concisa, la GenAI se convierte en el impulsor de interacciones más rápidas, inteligentes y, en última instancia, más satisfactorias.

Implicaciones estratégicas

Las organizaciones que quieran mejorar su experiencia de cliente deben centrarse menos en si usar la GenAI o no y más en cómo implementarla. La clave para ganarse la confianza del cliente reside en un diseño y en una implementación inteligentes de la solución: garantizando que se elige e implementa la tecnología adecuada para el contexto adecuado y de la forma adecuada para obtener beneficios tangibles como velocidad, relevancia y facilidad en el uso, al mismo tiempo que se conserva la capacidad de contactar con personas cuando sea necesario. En lugar de evitar la GenAI por miedo al rechazo del cliente,

los líderes de los servicios deberían recibirla como una oportunidad para mejorar la experiencia de principio a fin. Esto implica seleccionar los casos de uso adecuados, realizar fases piloto con cuidado e incorporar mejoras continuamente en base al feedback del usuario final.

En definitiva, los clientes no oponen resistencia a interactuar con máquinas, sino a sentir que no se les escucha o ayuda. La GenAI, cuando se implementa con intención y empatía, puede ayudar a reducir esta brecha y construir relaciones con los clientes más fuertes y fluidas.

Pruebas justificativas

Los resultados reales cuestionan cada vez más la creencia de que la GenAI empeora la satisfacción del cliente. Tanto la investigación como las implementaciones prácticas sugieren que, cuando se integra con conocimiento de causa, la GenAI no solo mantiene la calidad del servicio, sino que la mejora. Un caso de estudio del BCG¹² reveló que los clientes que interactúan con bots de GenAI automatizados mostraron niveles de satisfacción equiparables, e incluso superiores, a los que trataron con un servicio tradicional. Las causas fueron los tiempos de respuesta más rápidos y las soluciones más fluidas.

Las implementaciones de Konecta demuestran continuamente que la GenAI puede mejorar, y no empeorar, la calidad de la experiencia del cliente. Cuando se diseña correctamente y se integra en los puntos de contacto personales adecuados, la GenAI puede ser el impulsor de un servicio más rápido, inteligente y empático. En una implementación, la puntuación de la satisfacción del cliente pasó del 81 % al 85 %, ya que los agentes recibieron orientación en tiempo real y sugerencias de comportamiento basadas en análisis de las llamadas. Esto les permitió interactuar más proactivamente, resolver con mayor rapidez y humanizar interacciones complejas.

En otro caso, la satisfacción se mantuvo estable durante todo el despliegue de una herramienta de copiloto de GenAI a pesar del considerable aumento del volumen de llamadas y la complejidad mediada, poniendo de manifiesto que, cuando es inteligente y tiene en cuenta a las personas, la automatización puede escalar sin afectar a la confianza.

Estamos observando un aumento de 4 puntos del NPS (Net Promoter Score) incluso cuando las soluciones de GenAI se enfrentan al cliente a través de agentes autónomos de IA. La lección es clara: la GenAI no solo evita los efectos negativos, sino que puede aumentar la calidad de la experiencia siempre y cuando se aplique con empatía, la disciplina en el diseño y la lógica de escalado apropiada.

Verificación de la realidad

Los clientes no rechazan la IA, rechazan el mal servicio. La frustración asociada a las primeras herramientas de automatización procedía tanto de la propia tecnología como de la forma en la que se implementaba: rígida, despersonalizada y a menudo incapaz de resolver el problema en cuestión.

Cuando se diseña correctamente, la GenAI puede mejorar la experiencia del cliente, ya que ofrece soluciones más rápidas, elimina los tiempos de espera innecesarios y da respuestas consistentes y adecuadas al contexto. A diferencia de los sistemas heredados, la GenAI puede interpretar peticiones detalladas, adaptarse en tiempo real y pasar a un agente humano si fuese necesario, manteniendo la empatía y la inteligencia emocional donde más importa.

Con este modelo híbrido, la GenAI no dificulta la conexión humana, sino que la habilita. Habilita que los clientes puedan obtener respuestas rápidas cuando sea posible y garantiza una transición inteligente cuando se requiere la ayuda de una persona.

(12) How AI Agents Are Opening the Golden Era of Customer Experience – Estudio de BCG (2025)



Mito

A medida que la GenAI ha tomado impulso, se ha extendido una idea errónea: que su despliegue es en esencia una labor técnica. Se parte de la base de que, una vez se elige el modelo adecuado, ya sea un gran modelo de lenguaje (LLM por sus siglas en inglés) o una plataforma conversacional de GenAI, ya se ha completado la parte más difícil. Muchos dan por hecho que la infraestructura en la nube, las API y las capacidades algorítmicas son suficientes para que las soluciones de GenAI se integren sin problemas en las operaciones de atención al cliente y se escalen con una interrupción mínima. Esta visión pasa por alto la complejidad de la transformación del mundo real. Aunque los algoritmos en los que se basa la GenAI son muy importantes, son solo una parte de la ecuación. Al concebir la GenAI como una solución instantánea, no se tiene en cuenta el mayor reto de todos: transformar a las personas, los procesos, los datos y los sistemas necesarios para aprovechar todo su potencial. Sin una alineación organizacional profunda y sin gestión del cambio, incluso las herramientas de GenAI más sofisticadas tendrán problemas para generar un impacto duradero en toda la empresa.



© MTSStock Studio

MITO #4

El éxito en la implementación de la GenAI se basa únicamente en el algoritmo



Verificación de la realidad

La GenAI necesita algo más que modelos potentes e infraestructuras modernas. A pesar de que los fundamentos técnicos —grandes modelos lingüísticos, conversión de voz a texto, canalizaciones de generación aumentada por recuperación (RAG, por sus siglas en inglés) y gobernanza de datos— son esenciales, estos solos representan una parte de lo necesario para obtener un impacto real.

y cambiar la forma en la que trabajan, que los gerentes tengan que redefinir las métricas y los incentivos y que las organizaciones tengan que replantear los procesos, la toma de decisiones y los flujos de información. La GenAI no es simplemente una nueva herramienta, sino una nueva forma de trabajar.

En las implementaciones reales, el verdadero valor de la GenAI no reside en el propio modelo, sino en la efectividad con la que se integra en las operaciones cotidianas. Esto implica que los equipos de primera línea tengan que adoptar nuevas herramientas

Sin este reajuste organizacional, incluso las soluciones mejor diseñadas corren el riesgo de estancarse en la fase piloto. Puede que la tecnología posibilite la transformación, pero son los sistemas humanos que la rodean los que determinan si se materializa, o si perdura.

Pruebas justificativas

En realidad, el mayor factor determinante del éxito de la GenAI no es la forma en la que se construye, sino en la que se adopta. Según el BCG⁽¹³⁾, tan solo el 10% del esfuerzo de las transformaciones tecnológicas exitosas está ligado a los algoritmos en sí. Otro 20% está ligado a los datos y a la infraestructura. El 70% restante se reduce a las personas, al diseño de los procesos y a la capacidad para impulsar el cambio en toda la organización. Los despliegues de GenAI de Konecra respaldan esta realidad. A pesar de operar en entornos altamente técnicos,

la mayor parte del esfuerzo transformacional ha sido liderado por puestos no técnicos. De hecho, entre el 60% y 70% de los equipos de despliegue están compuesto por responsable regionales, responsables de engagement, analistas funcionales y jefes de éxito de campaña. Estos perfiles tienen un papel fundamental a la hora de traducir las capacidades de la GenAI en resultados reales: adaptando los flujos de trabajo, alineando los equipos y garantizando que no solo se implemente la tecnología, sino que también se adopte con propósito.



Entre el 60% y el 70% de los equipos multidisciplinares de implementación son perfiles no técnicos



• **Responsable regional:** El responsable regional es el coordinador y supervisor principal de todas las implementaciones de un país o región determinado. Garantiza la consistencia de la implementación, ofrece orientación y mantiene un control general del progreso del proyecto, siendo el único punto de contacto para las actividades a nivel nacional.



• **Responsable de engagement:** Como «capitán del equipo», el responsable de engagement participa activamente en el proyecto, impulsándolo con competencias de gestión de proyectos al mismo tiempo que profundiza en los detalles para así generar valor y resultados con impacto. Lidera con el ejemplo y está profundamente implicados en el éxito del proyecto.



• **Analista funcional:** Este puesto reduce las distancias entre las necesidades operacionales y las soluciones de valores estructurados. El analista funcional traduce el lenguaje operativo en recomendaciones claras y prácticas, posee un gran conocimiento de las diferentes soluciones e identifica las oportunidades de optimización y mejora.



• **Éxito de campaña (patrón/navegante):** Este rol ágil y eficiente combina el diseño de la gestión del cambio con la implementación práctica. Analiza la situación, orienta a los equipos, aumenta el rendimiento e impulsa el engagement en toda la planificación estratégica y en toda la ejecución dinámica, navegando a través del proceso de cambio.



• **Ingeniero de nubes/integración:** A cargo de la integración fluida de sistemas, este ingeniero define, prepara y gestiona todas las integraciones, interactuando proactivamente con los clientes para asegurar un flujo de datos y una conectividad de los sistemas fluidos y eficientes.



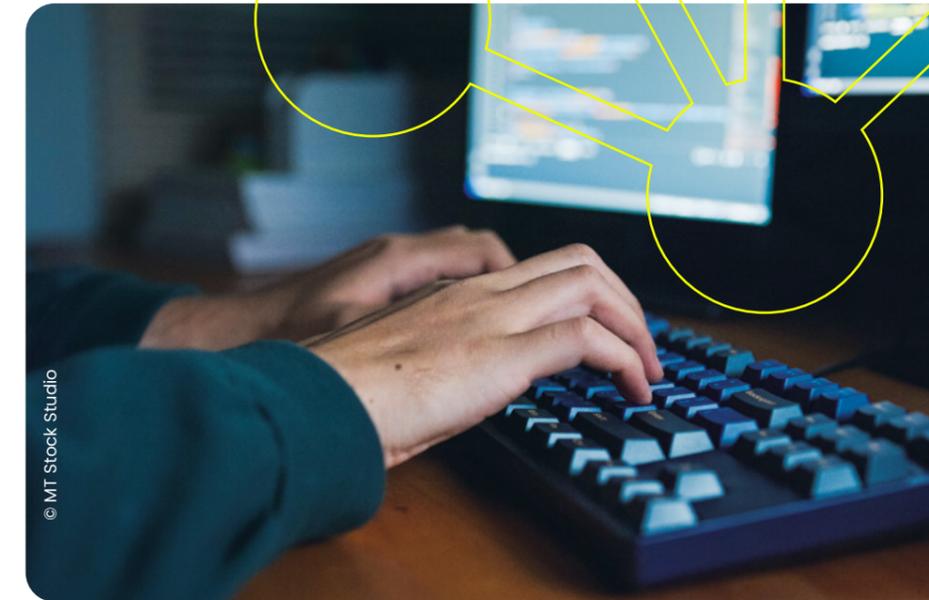
• **Ingeniero de prompts / científico de datos «light»:** Este puesto se centra en la optimización de las interacciones con los sistemas de IA a través de una ingeniería de prompts eficiente. Aprovecha los datos para definir prompts, mejorar la IA y extraer insights valiosos aplicando fundamentos de la ciencia de datos de forma orientada y práctica.



• **Ingeniero de datos (para la preparación de datos):** Este puesto se centra en la preparación y la transformación de los datos para su uso y análisis. Construye y mantiene los canales de datos, asegurando su calidad y su accesibilidad para los científicos de datos y otras partes interesadas.

■ Técnico ■ No técnico

Los habilitadores técnicos —como la infraestructura en la nube, la ingeniería de prompts y los canales de datos— siguen siendo importantes. No obstante, sin la implicación de la empresa y sin una gestión del cambio bien planeada, estas capacidades rara vez alcanzan todo su potencial. En Konecra, los primeros casos de éxitos se debieron al tratamiento de la GenAI como una transformación multidisciplinar en lugar de como una implementación tecnológica aislada. En ellos, los modelos entienden el contexto y el impacto se impulsa mediante personas capacitadas a pie de campo.



Implicaciones estratégicas

Para las organizaciones que quieren escalar la GenAI, las mayores barreras no son técnicas: son organizacionales. Los líderes no deben tratar la GenAI como una mera instalación de software, sino como una transformación estratégica que abarca procesos, personas y modelos de rendimiento. Para desarrollar todo el potencial de la GenAI, los líderes deben ir más allá de la tecnología. Esto significa invertir aún más en la gestión del cambio que en la infraestructura, dando herramientas a los equipos no solo para usar la GenAI, sino para integrarla en su forma de trabajar. Esto requiere involucrar a los trabajadores de primera línea desde el principio,

capacitar a los responsables no técnicos para liderar la adopción y crear los sistemas, incentivos y apoyos necesarios para sostener el cambio de comportamiento. El verdadero poder de la GenAI no nace cuando se implementa un modelo, sino cuando se sincroniza completamente con el ritmo de la organización. Las empresas exitosas no serán aquellas con los modelos más sofisticados, sino aquellas que han creado un músculo operativo que convierta el potencial de la GenAI en un impacto real y escalable. Una forma de alcanzar la transformación más rápida es, sin duda, confiar en expertos de talla mundial cuyo trabajo sea hacerla realidad en el ámbito de la atención al cliente.

(13) GenAI and the New Customer Service Operating Model - Artículo de BCG (2024)

Mito

A medida que avanza la GenAI, se ha arraigado un temor constante: los agentes humanos serán reemplazados por las máquinas. Esta preocupación se acentúa en la atención al cliente, en el que desde hace tiempo se concibe a la automatización como una herramienta de reducción de costes, a menudo a expensas de la interacción humana. Además, la narrativa de los medios amplifica aún más esta preocupación, vinculando la GenAI a despidos masivos y a previsiones alarmantes que anuncian la desaparición de millones de puestos de trabajo. Estas historias establecen un panorama de experiencias completamente autónomas: un futuro en el que todas las consultas de los clientes —ya sean emocionalmente simples o complejas— son gestionadas por máquinas, sin espacio para el juicio, la empatía o los matices humanos. El resultado es una idea errónea muy extendida: la GenAI está diseñada para eliminar progresivamente el contacto humano.



El CEO de Klarna advierte de que la IA es capaz de hacer cualquier trabajo humano —y su empresa ya lo está aprovechando. Fortune¹⁶ – 3 de febrero, 2025

“ **Goldman Sachs predice la pérdida o degradación de 300 millones de puestos de trabajo debido a la inteligencia artificial.**

Forbes¹⁴ – 31 de marzo, 2023

“ **Los trabajadores de atención al cliente de Amazon temen que las IA los reemplace — y no son los únicos.**

Fortune¹⁵ – 11 de junio, 2024



Verificación de la realidad

En la práctica, el futuro de la atención al cliente no es humano contra IA, sino humano junto a IA. La GenAI destaca en la automatización de tareas repetitivas, de bajo valor y que consumen una gran cantidad de tiempo. Esto libera a los agentes para que se centren en lo que de verdad importa: la resolución de asuntos complejos, la construcción de confianza y el aprovechamiento de un apoyo emocionalmente inteligente.

En lugar de reemplazar al talento humano, la GenAI actúa como un copiloto digital: ofreciendo insights en tiempo real, resumiendo interacciones y optimizando los procesos de back-end. Las personas siguen controlando con firmeza

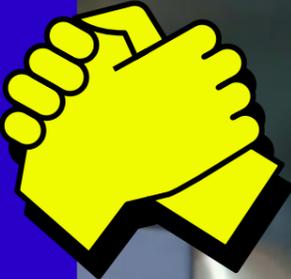
la experiencia mientras que la GenAI proporciona el contexto, la velocidad y la precisión para mejorar cada interacción.

Dicho esto, el papel de la GenAI aumentará a medida que evoluciona la tecnología. La mayoría de las interacciones con el cliente, incluidas algunas que anteriormente se consideraban complejas, podrán ser automatizadas completamente. Aun así, en un futuro aún más automatizado, la participación de las personas seguirá siendo fundamental para gestionar las excepciones, manejar conversaciones con carga emocional o tomar decisiones en casos de alta importancia contextual.

(14) Goldman Sachs Predicts 300 Million Jobs Will Be Lost Or Degraded By Artificial Intelligence - Artículo de Forbes (2023)
 (15) Amazon customer service workers are scared AI will replace them—and they're not alone - Fortune (2024)
 (16) Klarna's CEO warns AI is already capable of doing any human job—and his company is already living it - Fortune (2025)

MITO #5

La GenAI reemplazará todas las interacciones entre personas con robots



Pruebas justificativas

Las implementaciones reales y los datos del sector muestran consistentemente que la GenAI ofrece el mayor valor cuando se usa para aumentar —y no reemplazar— a los agentes humanos. De acuerdo con el AI Radar 2025 del BCG, tan solo el 7% de los ejecutivos actuales esperan que la GenAI reduzca la plantilla. Por el contrario, la inmensa mayoría la ve como el catalizador de la evolución de las funciones, haciendo especial hincapié en la mejora de las habilidades y el apoyo a los equipos de primera línea a través del aumento. El enfoque de Konecra respecto al diseño y la implementación de la GenAI refleja esta corriente de pensamiento. En lugar de aspirar a la automatización completa, Konecra la está implementando a través de un modelo estratificado —insights, aumento y automatización— con un principio claro: las personas siguen estando en el centro.

La capa de los insights trae destaca la inteligencia a través del análisis del 100 % de las interacciones con el cliente. Identifica problemas recurrentes, alerta de las brechas de rendimiento y proporciona feedback personalizado a los agentes, convirtiendo el aseguramiento de la calidad en un motor de coaching en tiempo real.

La capa de aumento actúa como un copiloto digital. Prepara a los agentes con el historial del cliente antes de la llamada, proporciona matices en tiempo real durante la conversación y genera resúmenes tras la llamada, reduciendo el tiempo de administración al mismo tiempo que aumenta la precisión y la resolución.

La capa final de automatización está evolucionando rápidamente. A pesar de que, hoy en día, se emplea en interacciones simples y de alto volumen —como restablecimiento de contraseñas o seguimiento de envíos— su alcance se está expandiendo a gran velocidad, especialmente con el auge de las soluciones de IA agéntica. A medida que evolucione la GenAI, una parte cada vez mayor de los flujos de trabajo, incluidos aquellos que se consideraban demasiado complejos, pasarán a poder ser automatizados. En esta nueva realidad, el diferenciador estratégico ya no será lo que se pueda automatizar, sino el cómo se orquesta el trabajo alrededor de los agentes humanos y digitales. En este contexto, el desafío pasa a ser el diseño de experiencias inteligentes, autónomas y que tengan en cuenta a las personas al mismo tiempo que se sabe cuándo escalar, cuándo parar y cuándo transferir. Puede que el verdadero factor diferenciador resida pronto en el aseguramiento de una intervención humana, oportuna y con propósito que resuelva la ambigüedad, disipe la tensión y restablezca la confianza.

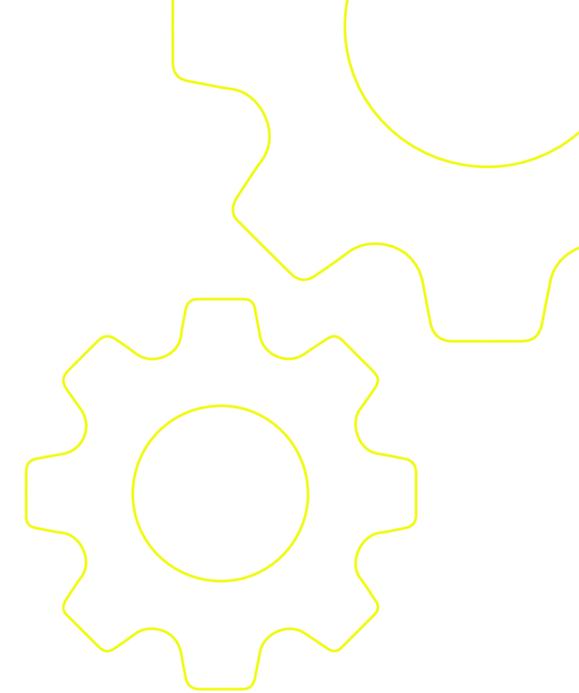
Este modelo híbrido en evolución garantiza que los agentes humanos se centren en su especialidad: aportar empatía, matices y confianza a las interacciones con los clientes. Las primeras implementaciones de Konecra siguen esta filosofía: se implementa la GenAI para ayudar a los agentes, no reemplazarlos, lo que da lugar a operaciones más eficientes y experiencias más humanas en ambos lados de la conversación.

Implicaciones estratégicas

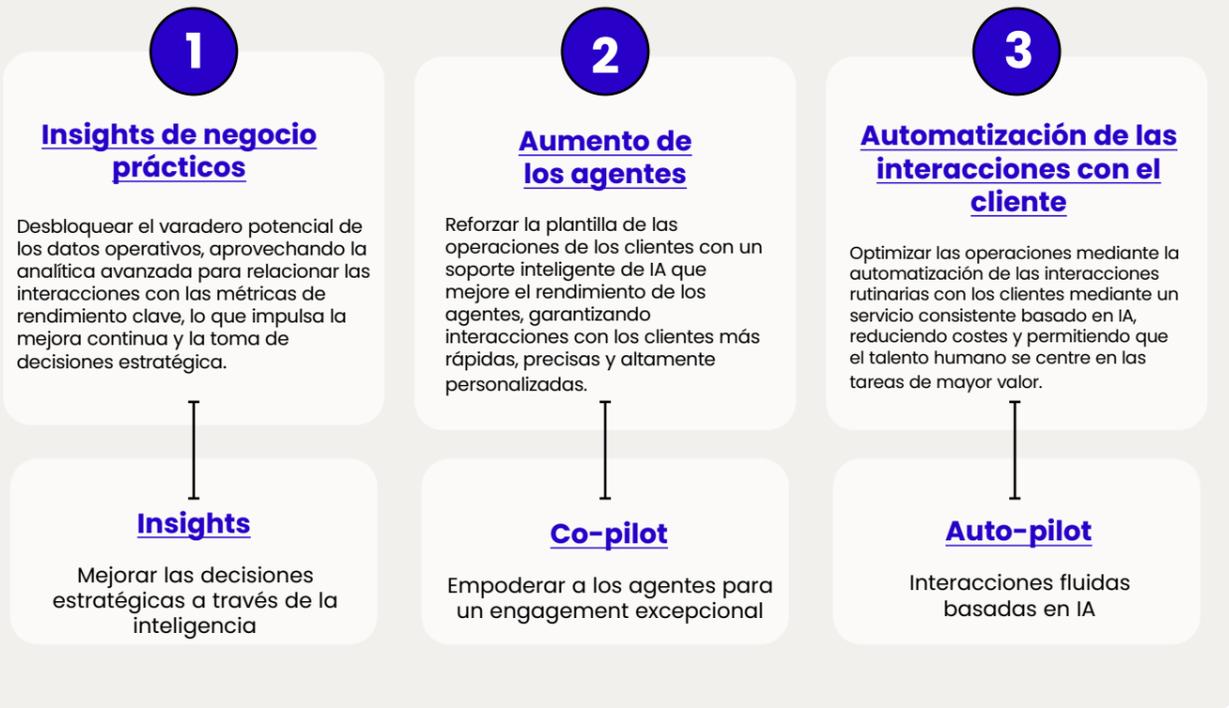
Los líderes deben poner en duda el falso binomio «humano vs máquina». La verdadera oportunidad reside en el diseño de sistemas donde la GenAI y las personas se complementen entre ellas, encargándose cada parte de lo que mejor se les dé. La GenAI se debería ver como el catalizador de la reinversión de la prestación del servicio, no como la herramienta para el reemplazo total. Este cambio requiere reexaminar la planificación de la plantilla, las estrategias de reciclaje y los modelos de servicio. Implica identificar qué interacciones se benefician de un cierto grado de autonomía, cuáles necesitan aumento y cuáles deben ser completamente humanas.

También exige diseñar flujos de trabajo colaborativos en los que la GenAI y los agentes puedan compartir la carga y transferirla sin problemas.

El reto no es oponer resistencia a las experiencias autónomas, sino integrarlas con propósito en todo el recorrido del cliente al mismo tiempo que se mantiene espacio para la conexión humana donde sea necesaria. El objetivo es un modelo flexible e híbrido donde la IA y las personas trabajen al unísono y que pueda adaptarse a medida que evolucionen las necesidades de los clientes y las capacidades tecnológicas.



Konecra aspira a ayudar a las organizaciones a mejorar el engagement del cliente y optimizar las operaciones a lo largo de tres áreas estratégicas



Conclusiones principales

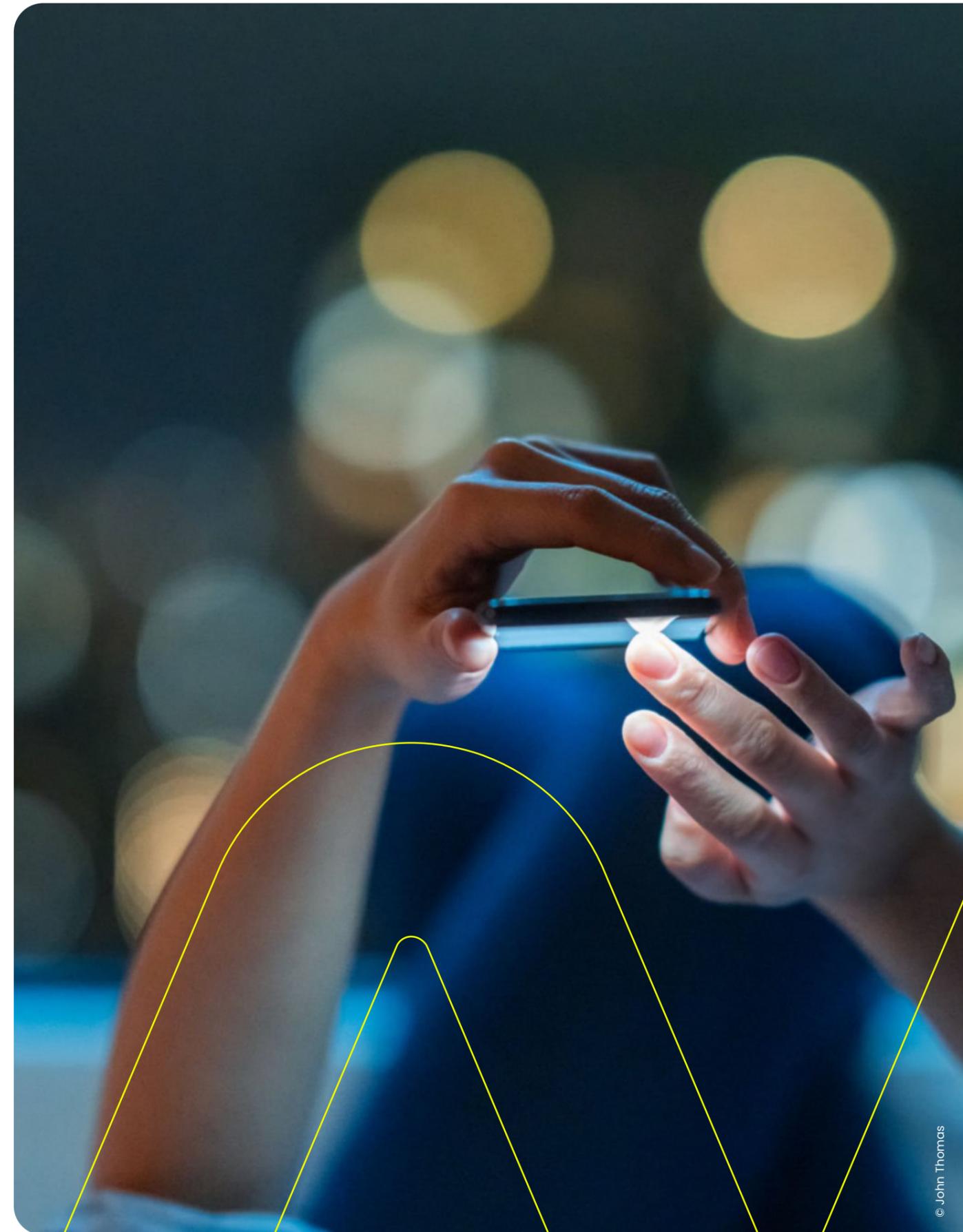
de este libro blanco

A medida que la GenAI pasa de la experimentación a la industrialización, los líderes de las empresas deben plantearse una pregunta fundamental: ¿cómo debería la GenAI remodelar el futuro de la atención al cliente?. A pesar de su creciente madurez, hay cinco mitos que siguen llevando las estrategias de implementación por mal camino al considerar la GenAI como una herramienta de reducción de costes o una amenaza para los trabajadores humanos. Nuestro último análisis revela una oportunidad más detallada y con mucho más potencial: el desarrollo de la GenAI no trata de reemplazar a las personas, sino de ayudarlas a realizar un trabajo mejor y con mayor impacto.

Lo que los líderes deben saber

- **La GenAI ofrece más que la reducción de costes —desbloquea oportunidades comerciales:** Mientras que las primeras adopciones muestran mejoras de la productividad considerables, el beneficio adicional de la GenAI reside en su habilidad para impulsar el rendimiento comercial a través de interacciones más inteligentes y persuasivas.
- **Tiene el potencial para mejorar —y no empeorar— la satisfacción del agente:** Cuando se implementa concienzudamente, la GenAI ayuda a los agentes a centrarse en el trabajo más importante al reducir las tareas repetitivas y los empodera con soporte en tiempo real, lo que conduce a una mayor satisfacción, rendimiento y retención.
- **Los consumidores no rechazan la GenAI, sino el mal servicio. La GenAI puede ser el impulsor de un mejor servicio:** No se debe confundir la frustración ocasionada por los sistemas heredados con el rechazo de la GenAI. Cuando se implementa correctamente, la GenAI mejora la capacidad de respuesta, la personalización y la satisfacción.
- **La tecnología no consigue resultados por sí misma:** Los datos y los algoritmos tan solo son responsables del 30 % del éxito de la transformación de la GenAI. El resto depende de la manera en la que las empresas organizan a las personas, los procesos y la gestión del cambio en torno a las herramientas.
- **El futuro de la atención al cliente puede que tenga un alto grado de automatización, pero sin duda seguirá siendo humano donde realmente importa:** Las empresas que acojan el futuro híbrido humano-IA no solo protegerán las funciones de los agentes humanos, sino que también los empoderarán para ofrecer a escala experiencias de cliente más relevantes y diferenciadoras.

En resumen, la oportunidad de la GenAI no se trata únicamente de la autonomía de la IA, sino de la transformación de las empresas a través de esta. Los ganadores serán aquellos que traten la GenAI como un viaje multidisciplinario que posicione a las personas en el corazón de la operación y diseñen con el objetivo de generar impacto más allá de los (cada vez más poderosos) modelos.



Sobre Konecta

Konecta es un proveedor global, líder e innovador, de servicios en gestión de procesos de negocio y outsourcing digital en la atención al cliente, con 120.000 empleados apasionados que trabajan en 30 idiomas a través de 4 continentes y 26 países. Centrándose en las necesidades y oportunidades únicas de cada industria, Konecta ofrece una gama completa de soluciones integrales de gestión de clientes, incluyendo adquisición, retención, servicio al cliente, soporte técnico y cobros, todo basado en un modelo de negocio sostenible. Estos servicios se basan en una cartera de experiencia de clase mundial que abarca la experiencia del cliente y la gestión de procesos, soluciones digitales y tecnologías de vanguardia. Con sede en Madrid, Konecta genera ingresos globales de 2.000 millones de euros con más de 500 clientes, que incluyen algunos de los nombres más grandes en telecomunicaciones, energía, banca, movilidad, retail y comercio electrónico.

[konecta.com](https://www.konecta.com)

Los expertos que han escrito este libro blanco.

• **Oscar Verge**

Director de Implementación de la IA, Konecta

• **Luigi Esposito** Director de Implementación de la IA en los mercados de EMEA y angloparlantes, (ESM), Konecta

• **Diana Catalina Velasquez**

Directora de Implementación de la IA de Latam, Konecta

• **Nacho Hafner**

Director y Socio de BCG X

konecta
feel the pulse

konecta.com