

DEC

 avanade

# Anuario de Tendencias

## 2025



elaborado por

**vecdis/**

Editorial DEC	04	Resumen de las tendencias	05
Tailor-Made Interactions Personalización omnipresente	06	Seamless Channel Integration Omnicanalidad integral	16
Green CX Sostenibilidad como diferenciador	27	Trust Architecture Transparencia como experiencia	38
Customer Agility La experiencia de la instantaneidad	49	Responsible AI Ética en tiempos algorítmicos	58
Purpose-Driven Strategy La experiencia del propósito	76	Emotional Computing La computación afectiva en el corazón de la CX	91
Adaptive Workforce Evolution Los empleados como motor del cambio	100	Building Digital Trust Superar el tecnoestrés	115

# Nota metodológica

## El valor del Observatorio de Tendencias DEC

El **Anuario de Tendencias** es el resultado de la labor de monitorización y exploración que significa el **Observatorio de Tendencias** para los socios de DEC.

El Observatorio está dividido en **tres ámbitos clave de análisis**, identificados como factores críticos de vigilancia por la Asociación: **Comportamiento del consumidor**, relacionado con las tendencias en el comportamiento del consumidor con impacto en la CX; **Tecnología y empresa**, centrado en la transformación de la CX a partir de las innovaciones tecnológicas; y **CX como disciplina de gestión**, en torno a las innovaciones que se están produciendo en la interacción con los clientes.

Gracias a este sistema de prospección, a lo largo de 2024, en el Observatorio se realizaron un total de **doce informes estratégicos**, cuatro por por cada factor crítico de vigilancia, que derivaron en la realización de cuatro sesiones de exposición. Durante estas se han expuesto las conclusiones extraídas de las investigaciones realizadas en cada uno de los trimestres, y se han debatido las futuras líneas de investigación. De este modo, **los hallazgos se han enriquecido** con las reflexiones aportadas por los miembros de la **Comisión de Innovación de Tendencias de DEC, Avanade** y el socio investigador (**Vecdis**).

## De la tendencia a la oportunidad

Fruto de esta labor sistemática que proporciona el Observatorio de Tendencias, se realizaba en noviembre de 2024 un **workshop con más de 20 socios de DEC**, a través del cual se identificaron **retos estratégicos** y se **codiseñaron las líneas maestras** de este Anuario de Tendencias 2025 que ahora ponemos a disposición de todos los asociados



En este **Anuario de Tendencias DEC**, en colaboración con **Avanade** y elaborado por **Vecdis**, realizamos un emocionante viaje hacia el futuro de la experiencia del cliente, donde **cada interacción se convierte en una ocasión** para sorprender y deleitar.

La **personalización omnipresente** nos permite conectar de manera única con cada cliente, ajustando cada comunicación a sus preferencias individuales. Este nivel de personalización no solo aumenta la satisfacción y fidelidad, sino que también nos permite **anticipar y satisfacer sus necesidades de manera casi quirúrgica**.

La **omnicanalidad integral** es otro pilar fundamental, combinando canales digitales y físicos para crear experiencias coherentes y fluidas. Esta integración no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también optimiza nuestra eficiencia operativa, asegurando que **cada punto de contacto aporte valor**.

La **sostenibilidad** se ha convertido en un **diferenciador clave**, alineando nuestras prácticas con las prioridades sociales y medioambientales.

Incorporar la sostenibilidad en nuestras estrategias de CX no solo mejorarán nuestras imágenes de marca, sino que también **crearán valor real** a través de productos y servicios responsables.

La transparencia y la privacidad son esenciales para construir una **arquitectura de confianza**. Al divulgar nuestras políticas de manejo de datos de manera clara y ética, ganamos y mantenemos la confianza de nuestros clientes, asegurando que cada interacción **genere seguridad**.

La **agilidad** en la experiencia del cliente es crucial en un mundo que demanda immediatez. Responder de forma rápida y eficiente sin sacrificar la calidad nos permite **satisfacer las expectativas** de nuestros clientes y mantenernos competitivos.

La **inteligencia artificial responsable** es fundamental para garantizar un uso ético y confiable de la tecnología. Al implementar modelos de IA transparentes y explicables, **evitamos sesgos y deshumanización**, construyendo confianza y sostenibilidad en nuestras interacciones digitales.

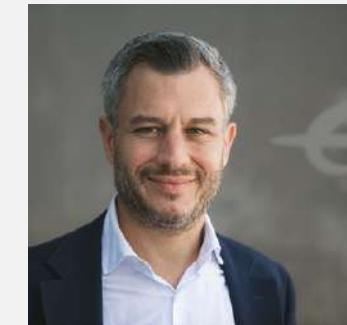
Un propósito claro y auténtico crea conexiones emocionales profundas con nuestros clientes.

Vivir **nuestros valores en cada interacción** fortalece la lealtad y la reputación de nuestras marcas.

La **computación afectiva** nos permite interpretar y responder a las emociones humanas, **creando interacciones más empáticas y personalizadas**. Sin embargo, es crucial mantener un equilibrio ético y de privacidad.

Finalmente, una **fuerza laboral adaptativa y empoderada** es el motor del cambio, asegurando una experiencia de cliente superior. Gestionar el tecnoestrés mediante **bienestar digital y capacitación** es esencial para adoptar la tecnología rápidamente y garantizar la estabilidad interna.

Juntos, estos avances nos permiten ofrecer experiencias de cliente excepcionales y sostenibles, construyendo **un futuro donde cada interacción cuenta**.



## Nacho Torre

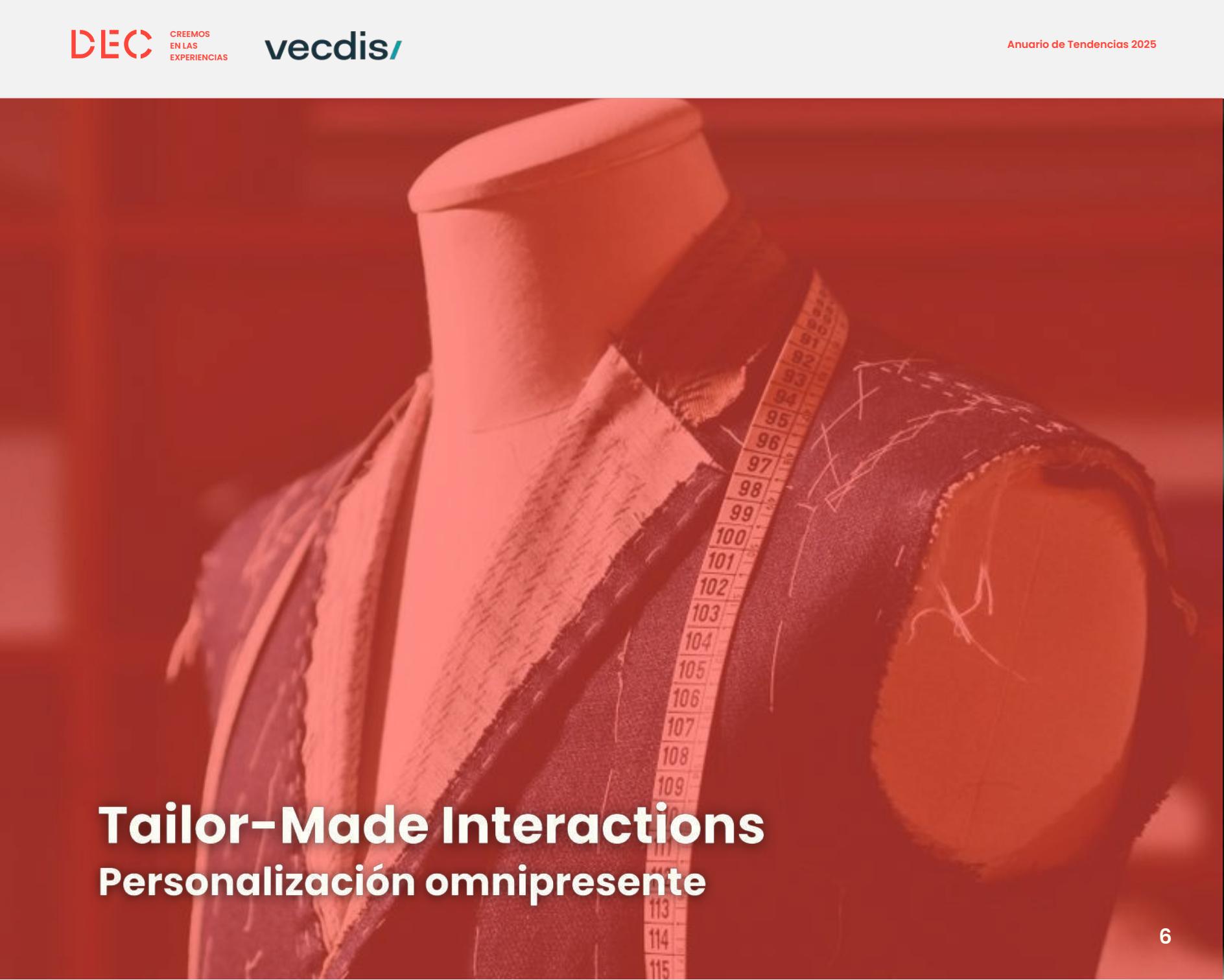
Vocal en la Asociación DEC y Director de Estrategia, Transformación y Dato. Director General en Ibercaja

En DEC hemos visto lo valioso que es dedicarnos de forma estructurada a observar lo que pasa a nuestro alrededor. Si nos paramos a pensar, hay muchas tendencias, riesgos y oportunidades que, sin sistematizar, podrían pasar desapercibidas para todos nosotros. Por eso, convencidos de que esto puede ayudarnos a reforzar lo que hacemos, hemos decidido crear nuestro propio Observatorio, pensado especialmente para nuestras necesidades y metas. Es una herramienta fundamental, que permite a nuestros asociados entender mejor el entorno, sacar conclusiones útiles y trabajar con más certezas que dudas. Contar con el Observatorio de Tendencias es un paso importante que nos ayuda a seguir avanzando.

# Resumen de las tendencias

Anuario de Tendencias 2025

Tailor-Made Interactions	Seamless Channel Integration	Green CX	Trust Architecture	Customer Agility
<p>La personalización se ha convertido en el estándar en la relación cliente-marca, utilizando datos y algoritmos para adaptar cada interacción. Esta tendencia también plantea el riesgo de una excesiva personalización, que exigirá el máximo equilibrio entre precisión y autenticidad.</p>	<p>Cómo se están creando experiencias híbridas y coherentes. Esta tendencia investiga cómo la tecnología puede permitir ofrecer interacciones fluidas y personalizadas sin diluir la identidad de la marca, potenciando la lealtad del cliente de forma consistente en todos los canales.</p>	<p>Impulsadas por la creciente conciencia medioambiental, se están integrando prácticas sostenibles en la estrategia de CX para generar valor real. En esta tendencia se evalúa cómo equilibrar sostenibilidad, rentabilidad y autenticidad, evitando el greenwashing y fortaleciendo la confianza.</p>	<p>Se explora cómo transparencia y privacidad se han convertido en diferenciadores estratégicos de la CX. La tendencia examina la construcción de confianza a través de políticas claras y prácticas éticas, asegurando que cada interacción inspire seguridad y credibilidad.</p>	<p>Se analiza la necesidad de respuestas inmediatas en la experiencia del cliente, combinando agilidad operativa y tecnológica. Esta tendencia plantea interacciones rápidas sin sacrificar calidad, optimizando cada punto de contacto sin comprometer la satisfacción ni la CX del cliente.</p>
Responsible AI	Purpose-Driven Strategy	Emotional Computing	Adaptive Workforce Evolution	Building Digital Trust
<p>Integrar la ética en la IA aplicada a la experiencia del cliente es un deber, por lo que se han de realizar prácticas para garantizar la transparencia, explicabilidad y privacidad, evitando los sesgos. Es necesario innovar éticamente, asegurando que la tecnología potencie la interacción humana sin sustituirla.</p>	<p>Las empresas deben integrar sus valores genuinos en cada interacción para generar conexión emocional y lealtad, evitando los riesgos asociados al purpose-washing. Esta tendencia busca que el propósito impulse decisiones estratégicas de manera coherente y tangible.</p>	<p>La tecnología ya puede interpretar emociones humanas pero ha de generar interacciones empáticas, utilizando algoritmos y análisis biométricos para adaptar la experiencia, sin olvidar los desafíos éticos y de privacidad. Es decir, poder ofrecer conexiones emocionales sin reemplazar la autenticidad humana.</p>	<p>El desarrollo y empoderamiento de los colaboradores es capaz de transformar la CX. La inversión en capacitación y competencias del futuro es crucial para la competitividad. Se evalúan diferentes estrategias que impulsan la innovación y el rendimiento en entornos cambiantes.</p>	<p>La adopción tecnológica está impactando en el bienestar de los empleados y en la CX. En esta tendencia se analizan iniciativas de bienestar, capacitación y gestión del cambio para reducir el tecnoestrés de los colaboradores, asegurando la productividad, y fomentando entornos laborales resilientes.</p>



# Tailor-Made Interactions

## Personalización omnipresente

## Bienvenidos a la era de la personalización total

La personalización se ha convertido en un **pilar estratégico fundamental** en el entorno empresarial actual, marcado por consumidores cada vez más exigentes y mercados altamente competitivos. Este concepto, que inicialmente se limitaba a ofrecer recomendaciones básicas basadas en el historial de compras, **ha evolucionado para abarcar interacciones hiperpersonalizadas** que adaptan productos, servicios y comunicaciones a las necesidades únicas de cada cliente.

Actualmente, la personalización **se extiende a lo largo de todos los puntos de contacto**, desde canales digitales hasta experiencias físicas, transformándose en una herramienta clave para construir relaciones significativas y sostenibles con los consumidores.

Esta evolución ha sido posible gracias a la combinación de inteligencia artificial (IA), análisis avanzado de datos y tecnologías de automatización, que **permiten a las empresas anticiparse a las preferencias y comportamientos del cliente en tiempo real**.

**71%** consumidores que esperan interacciones personalizadas <sup>(1)</sup>

**76%** consumidores que se sienten frustrados cuando las interacciones no cumplen con sus expectativas <sup>(2)</sup>

**56%** consumidores dispuestos a convertirse en cliente recurrente tras una experiencia personalizada <sup>(3)</sup>

### La personalización mejora el ROI y los ingresos

**30%** aumento del ROI por parte de quienes adoptan estrategias avanzadas de personalización <sup>(4)</sup>

**15%** aumento de los ingresos por parte de quienes adoptan estrategias avanzadas de personalización <sup>(5)</sup>

En un entorno donde **el 75% de los consumidores ha cambiado de tienda, producto o método de compra recientemente**, las empresas que no logren responder a estas expectativas se enfrentan riesgos significativos de pérdida de clientes <sup>(6)</sup>.

La **personalización omnipresente** no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también **refuerza la lealtad y eleva el valor de vida del cliente**.

**La personalización no es solo una estrategia deseable, sino una necesidad crítica: el 92% de las empresas utilizan IA para impulsar sus estrategias de personalización, lo que les permite crear experiencias altamente adaptadas y contextuales <sup>(7)</sup>**



Fuentes: (1, 2) McKinsey, (3, 7) Twilio Segment, (4, 5) McKinsey, (6) World Economic Forum

# Cliente: hecho para mí

## Hiperpersonalización: la nueva norma, una oportunidad estratégica para las marcas

Los consumidores buscan algo más que productos o servicios de calidad; esperan interacciones que reflejen una **comprensión profunda de sus preferencias, contextos y comportamientos** específicos. Esta demanda ha llevado al surgimiento de la **hiperpersonalización como un estándar en la CX**.

Basándose en datos como encuestas, análisis de comportamiento y las preferencias declaradas directamente por los clientes (zero-party data), las empresas pueden anticiparse a las necesidades de los consumidores y proporcionar soluciones personalizadas en tiempo real.

Así, la personalización es ya el principal factor para fomentar la lealtad y el respaldo hacia una marca.<sup>(8)</sup>

Se requerirá un enfoque más centrado en el cliente, con un uso ético e inteligente de los datos y un compromiso constante para ofrecer experiencias que justifiquen la confianza del consumidor



Fuentes: (8, 11, 12, 14, 15) KPMG, (9) Statista, (10) Interact, (13) Execs In The Know, (16) Demandsage

**80%** consumidores más propensos a adquirir bienes y servicios de marcas que personalizan sus interacciones <sup>(10)</sup>

Además, un significativo 82% de los consumidores está **dispuesto a compartir sus datos** a cambio de una **experiencia más adaptada** a sus necesidades y preferencias <sup>(11)</sup>, y con las estrategias de personalización adecuadas se **incrementan las tasas de conversión** hasta en un 30% <sup>(12)</sup>.

Sin embargo, el 72% de los consumidores <sup>(13)</sup> afirma que **nunca ha tenido una experiencia memorable** a cambio de compartir sus datos, lo que subraya una **brecha entre las expectativas del cliente y la ejecución de estrategias** de personalización.

**30%** reducción de los costes operativos mediante la personalización con herramientas basadas en IA <sup>(14)</sup>

La implementación de IA para realizar predicciones precisas y ofrecer personalización en tiempo real ha demostrado **ser clave para cumplir con las expectativas**.

El mercado global de personalización continúa con su crecimiento sostenido, con un **retorno promedio de 3,5 veces** sobre la inversión en IA <sup>(15)</sup>, y además **duplica las probabilidades** de que las empresas logren un crecimiento significativo en ingresos.

No obstante, mientras el **85% de las marcas** <sup>(16)</sup> asegura ofrecer personalización, solo el **60% de los consumidores** las perciben como personalizadas.

# De la intención a la acción: el camino hacia la personalización

## Estado actual de la hipersonalización

A pesar del consenso sobre la importancia de la personalización, muchas organizaciones **aún operan con estrategias rudimentarias** que no alcanzan el nivel de sofisticación que los consumidores esperan.

En su mayoría, estas estrategias se limitan a **segmentaciones básicas** basadas en datos demográficos o comportamientos históricos.

En la actualidad, los desafíos más comunes a los que se enfrentan las empresas son:

### Fragmentación de datos

La información del cliente **está dispersa en diversas plataformas**, lo que dificulta una visión unificada y coherente.

### Falta de visión 360° del cliente

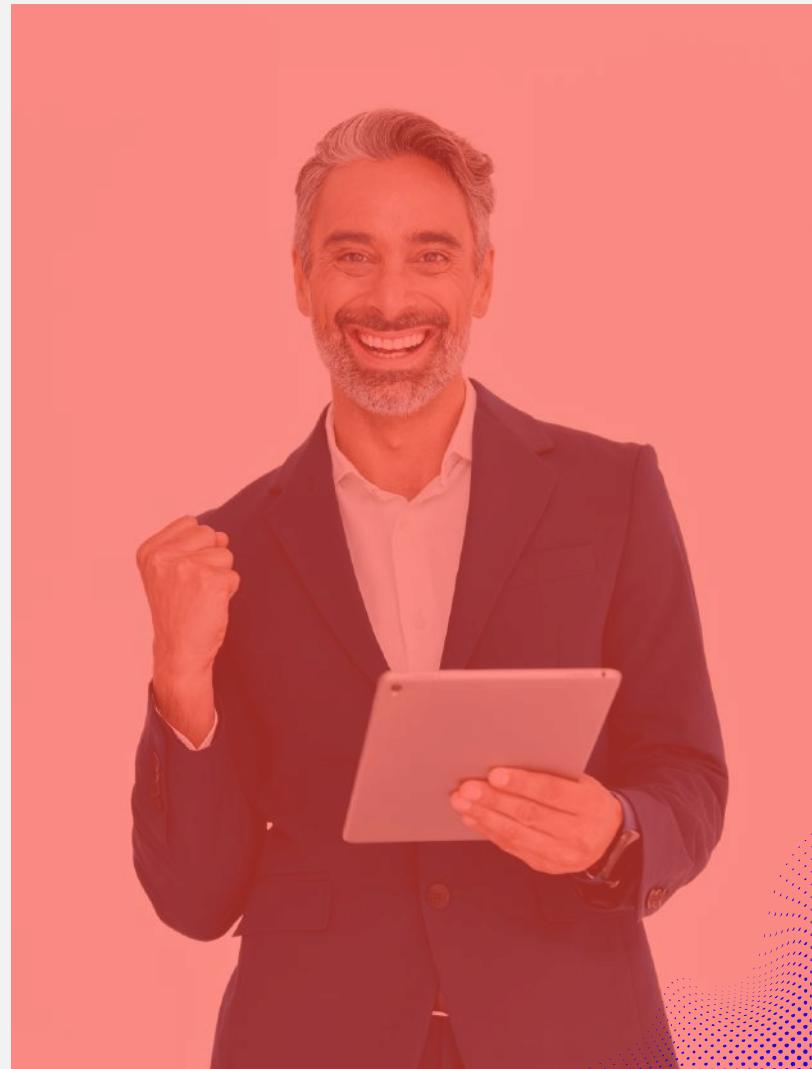
Sin una perspectiva integral, las empresas **no pueden anticipar las necesidades del cliente ni personalizar sus interacciones** de manera efectiva.

### Dificultades para medir el impacto

Muchas organizaciones **carenecen de las herramientas adecuadas** para evaluar el rendimiento y los resultados de sus iniciativas de personalización.

**35%**

organizaciones con experiencias personalizadas de manera efectiva



## Tendencias en desarrollo

Para superar estos obstáculos, las empresas están adoptando **nuevas estrategias y tecnologías** que prometen transformar la manera en que abordan la personalización.

Estas tendencias no solo abren nuevas oportunidades para mejorar la experiencia del cliente, sino que también **establecen las bases para una ventaja competitiva sostenible**.

### Personalización predictiva basada en IA

Las herramientas avanzadas de inteligencia artificial **permiten analizar datos en tiempo real y predecir comportamientos del cliente**, facilitando la entrega de experiencias personalizadas.

interacciones con clientes estarán impulsadas por tecnologías de inteligencia artificial en 2025<sup>(17)</sup>

### Experiencias interactivas en tiempo real

La integración de tecnologías como plataformas omnicanal y ajustes dinámicos permite **adaptar las interacciones al contexto específico del cliente en cada momento**.

Al aprovechar datos en tiempo real y análisis predictivo, las marcas pueden anticiparse a las necesidades del cliente y **ajustar sus ofertas, mensajes y servicios de forma dinámica**.

### Uso de zero-party data

Los datos proporcionados directamente por los clientes están ganando relevancia como **una fuente valiosa para personalizar interacciones**, al tiempo que garantizan la transparencia y el cumplimiento normativo.

Este enfoque garantiza no únicamente una **mayor precisión en las estrategias de marketing**, sino también **un refuerzo de la confianza del cliente** al ofrecer transparencia en la gestión de la información.

Además, el uso de datos propios y declarados permite a las empresas **reducir su dependencia de datos de terceros** y alinearse con las normativas internacionales de privacidad de los datos, que exigen un manejo responsable y ético de la información.

### Personalización emocional

Las marcas también están integrando tecnologías para poder hacer **análisis biométricos**, como análisis de sentimiento, reconocimiento facial y procesamiento de voz, para **interpretar el estado emocional** del cliente en tiempo real.

Esto permite que, además de ajustarse a las preferencias históricas y al contexto, la experiencia se adapte al **ánimo y a la situación emocional del usuario en el momento** de la interacción.

De esta forma, la comunicación, las ofertas y hasta el diseño de la interfaz **se optimizan para generar una conexión más empática y profunda**, transformando cada contacto en una experiencia única.



Fuente: (17) Medallia

# Tecnologías clave: el poder detrás de la personalización

## Customer Data Platform

Las CDP se han convertido en una solución esencial para **integrar información proveniente de múltiples fuentes**. Estas herramientas ofrecen una **vista unificada del cliente**, lo que permite **superar la fragmentación de datos** y brindar experiencias personalizadas y consistentes en todos los puntos de contacto.

También, facilitan una **segmentación más precisa** de las audiencias y la **orquestración de interacciones personalizadas** en diversos canales. Su capacidad para analizar datos en tiempo real no solo mejora la relevancia de la CX, sino que también incrementa su efectividad.

**La implementación exitosa de la personalización 360° depende de una infraestructura tecnológica sólida** que permite a las empresas analizar **datos, automatizar procesos y ofrecer experiencias altamente relevantes en tiempo real**.

A medida que estas tecnologías se vuelven más accesibles, su adopción se convierte en un diferenciador clave para las organizaciones.

**85%**

aumento de la precisión en las interacciones personalizadas gracias a la IA combinada con las CDP<sup>(18)</sup>

La IA y el aprendizaje automático permiten analizar grandes volúmenes de datos, identificando patrones y **anticipando necesidades con una precisión** que supera las capacidades humanas. Estas tecnologías también facilitan la **automatización de interacciones**, asegurando respuestas rápidas y relevantes en tiempo real, y permitiendo **alcanzar niveles de personalización antes inalcanzables**.

## Automatización del marketing

La automatización permite a las empresas **ejecutar campañas dirigidas y personalizadas** a gran escala.

Además, la automatización impulsa la eficiencia operativa al **reducir el tiempo necesario para planificar y ejecutar campañas**, permitiendo a los equipos de marketing concentrarse en tareas estratégicas.

Otra ventaja clave es la **capacidad de realizar pruebas A/B automatizadas**, que permiten identificar qué mensajes o formatos son más efectivos para audiencias específicas<sup>(19)</sup>.

## Motores de CRM

**27%**

mejora de la retención al proporcionar una visión completa del ciclo de vida del cliente<sup>(20)</sup>

Los motores de CRM más avanzados **se integran con la IA y las CDP** para ofrecer recomendaciones en tiempo real y **priorizar las interacciones más relevantes**.

Esto permite que las marcas puedan enfocar sus recursos **en las oportunidades más prometedoras**, mejorando tanto las tasas de conversión como la rentabilidad.

Con la RV, las marcas pueden crear **entornos inmersivos** que permiten a los consumidores **interactuar de manera realista** con productos o servicios **en escenarios simulados**, adaptados a sus gustos y necesidades.

Por otro lado, la RA fusiona el mundo digital con el físico, **superponiendo información y elementos interactivos en tiempo real** sobre el entorno del usuario.

Estas tecnologías no solo enriquecen la experiencia de compra, sino que también **ofrecen una personalización dinámica** que se ajusta a las preferencias individuales del consumidor en cada interacción.

## IA y machine learning

## Realidad virtual y aumentada

# Personalización: grandes desafíos, grandes promesas

Retos	Desafíos	Beneficios
<b>Privacidad y regulaciones:</b> Cumplir con normativas (como GDPR, CCPA) y garantizar la seguridad de datos personales.	<b>Confianza y transparencia:</b> La gestión ética y segura de los datos es clave para generar confianza.	<b>Mayor engagement y lealtad:</b> Interacciones personalizadas que refuerzan el compromiso y la fidelidad del cliente.
<b>Equilibrio entre automatización y autenticidad:</b> Evitar que la automatización excesiva genere interacciones impersonales.	<b>Equilibrio tecnología-humanidad:</b> Combinar la eficiencia tecnológica con un toque humano que conecta emocionalmente.	<b>Incremento de conversiones:</b> Personalización equilibrada que impulsa relaciones duraderas y aumenta el gasto promedio.
<b>Fragmentación de datos:</b> Sistemas en silos que dificultan la creación de una vista unificada del cliente.	<b>Integración de datos:</b> La consolidación de información es esencial para una experiencia coherente.	<b>Eficiencia operativa:</b> Marketing dirigido y optimizado que reduce costos y mejora la efectividad de las campañas.
<b>Saturación de personalización:</b> Exceso de interacciones que puede causar fatiga en el usuario.	<b>Gestión de la frecuencia y relevancia:</b> Es vital equilibrar la cantidad y calidad de la personalización.	<b>Incremento en el CLV:</b> Relaciones duraderas y valiosas que elevan el gasto promedio del cliente a lo largo del tiempo.
<b>Resistencia interna:</b> Cambio cultural y reestructuración necesaria dentro de la organización.	<b>Transformación organizacional:</b> La adopción de nuevas estrategias requiere una evolución interna para adaptarse al mercado.	<b>Adaptación a diferentes contextos:</b> Rapidez para responder a cambios en las preferencias del consumidor y el mercado.
<b>Costes iniciales altos:</b> Inversiones significativas en tecnologías avanzadas como las mencionadas IA o CDP.	<b>Inversión vs. retorno:</b> El desembolso inicial se ve compensado por el crecimiento en ingresos y eficiencia operativa.	<b>Mayor rentabilidad:</b> Estrategias avanzadas que, a pesar de los altos costos, generan un modelo de negocio más eficiente y rentable.



# Recomendaciones estratégicas

## Adopción de tecnologías integradas

Invertir en **plataformas CDP, motores CRM avanzados e IA** para consolidar datos y ofrecer personalización a gran escala.

## Foco en la transparencia y ética

Implementar **políticas claras sobre el uso de los datos** y comunicar a los consumidores cómo se benefician de compartir su información.

## Segmentación dinámica

Pasar de la **segmentación estática a una dinámica basada en el comportamiento en tiempo real**. Esto permite ajustar las interacciones de manera más precisa y relevante.

## Priorización de zero-party data

Incentivar a los clientes a **compartir voluntariamente datos mediante experiencias interactivas y personalizadas**. Esto no solo mejora la precisión de la personalización, sino que también fortalece la confianza.

## Medición continua del impacto

Implementar **métricas claras para evaluar el impacto de la personalización en términos de engagement, retención y ROI**. Las herramientas de analítica avanzada proporcionan insights accionables para optimizar estrategias.

## Creación de ecosistemas colaborativos

Establecer **alianzas con socios tecnológicos y consultores estratégicos especializados** para acelerar la implementación de estrategias de personalización y garantizar los mejores resultados.



## La hiperpersonalización debe potenciar la experiencia del cliente, no reemplazar su esencia

*"El factor humano no va a ser eliminado por la tecnología. La IA y la hiperpersonalización deben servir para mejorar la experiencia del cliente, pero nunca para sustituir ese toque personal que marca la diferencia."*

La hiperpersonalización ha dejado de ser un valor añadido para **convertirse en una expectativa**. La inteligencia artificial y el análisis de datos permiten generar experiencias diseñadas a medida, anticipando necesidades y optimizando cada interacción. Pero, ¿hasta qué punto estamos logrando experiencias más satisfactorias y no simplemente más dirigidas? *"Si el cliente siente que solo ve lo que un algoritmo decide, pierde el control de su experiencia"*, y ahí radica uno de los mayores desafíos de la personalización. No podemos permitir que la tecnología nos lleve a crear burbujas en las que los clientes solo reciban lo que la IA considera relevante. **El equilibrio es fundamental: personalización sin imposición**.

Otro punto clave es la transparencia. No se trata solo de personalizar, sino de hacerlo con ética y claridad. *"El cliente debe saber por qué se le ofrece un contenido, un producto o una recomendación concreta"*. La confianza es la base de cualquier relación entre marca y consumidor, y sin ella, cualquier estrategia de hiperpersonalización corre el riesgo de ser vista como invasiva. Además, la hiperpersonalización no puede centrarse únicamente en optimizar conversiones; **debe mejorar realmente la experiencia del cliente**, hacer que cada punto de contacto sea más valioso.

A pesar de los avances tecnológicos, el factor humano sigue siendo insustituible. *"Podemos entrenar algoritmos para detectar patrones, pero la empatía, la intuición y la conexión real con el cliente siguen siendo atributos humanos"*. La tecnología debe servir como una aliada que amplifica la capacidad de personalizar sin deshumanizar la relación. En este sentido, uno de los mayores retos es cómo integrar estas herramientas **sin que el cliente sienta que está interactuando únicamente con máquinas**.

El otro aspecto fundamental es que **la hiperpersonalización debe abrir oportunidades**, no cerrarlas. *"Si limitamos al cliente a lo que la IA cree que es relevante para él, le estamos quitando la posibilidad de descubrir nuevas experiencias"*. La clave está en diseñar sistemas de recomendación inteligentes pero flexibles, que permitan al usuario explorar y decidir. El futuro pasa por combinar la potencia de los datos con la autonomía del cliente, asegurando que la tecnología mejore la experiencia sin condicionar las elecciones. Si logramos este equilibrio, **la hiperpersonalización será una herramienta verdaderamente transformadora**.



David Gea Arrojo  
Customer Experience & Innovation Culture Lead

# Referencias: Tailor-Made Interactions

[1] MCKINSEY. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. Noviembre 2021 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

[2] Referencia 1

[3] TWILIO SEGMENT. The State of Personalization 2023. [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://segment.com/pdfs/State-of-Personalization-Report-Twilio-Segment-2023.pdf>

[4] MCKINSEY. What is personalization?. Mayo 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-personalization>

[5] Referencia 4

[6] WORLD ECONOMIC FORUM. The pandemic has changed consumer behaviour forever - and online shopping looks set to stay. Julio 2021 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.weforum.org/stories/2021/07/global-consumer-behaviour-trends-online-shopping/>

[7] Referencia 3

[8] KPMG. Artificial Intelligence and the orchestrated customer experience. Febrero 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2024/services/global-cee-report-2023-24.pdf>

[9] STATISTA. Circumstances under which customers expected better personalization worldwide in 2023. Septiembre 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1415837/customer-expectations-for-better-personalization-worldwide/>

[10] INTERACT. Las 4 Predicciones para 2024 en Experiencia del Cliente. Enero 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://interact.org.ar/news-las-4-predicciones-para-2024-en-experiencia-del-cliente>

[11] Referencia 8

[12] Referencia 8

[13] EXECS IN THE KNOW. CX Insight Magazine. Octubre 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://execsintheknow.com/magazines/october-2023-issue/looking-toward-2024-strategies-shaping-customer-experience/>

[14] Referencia 8

[15] Referencia 8

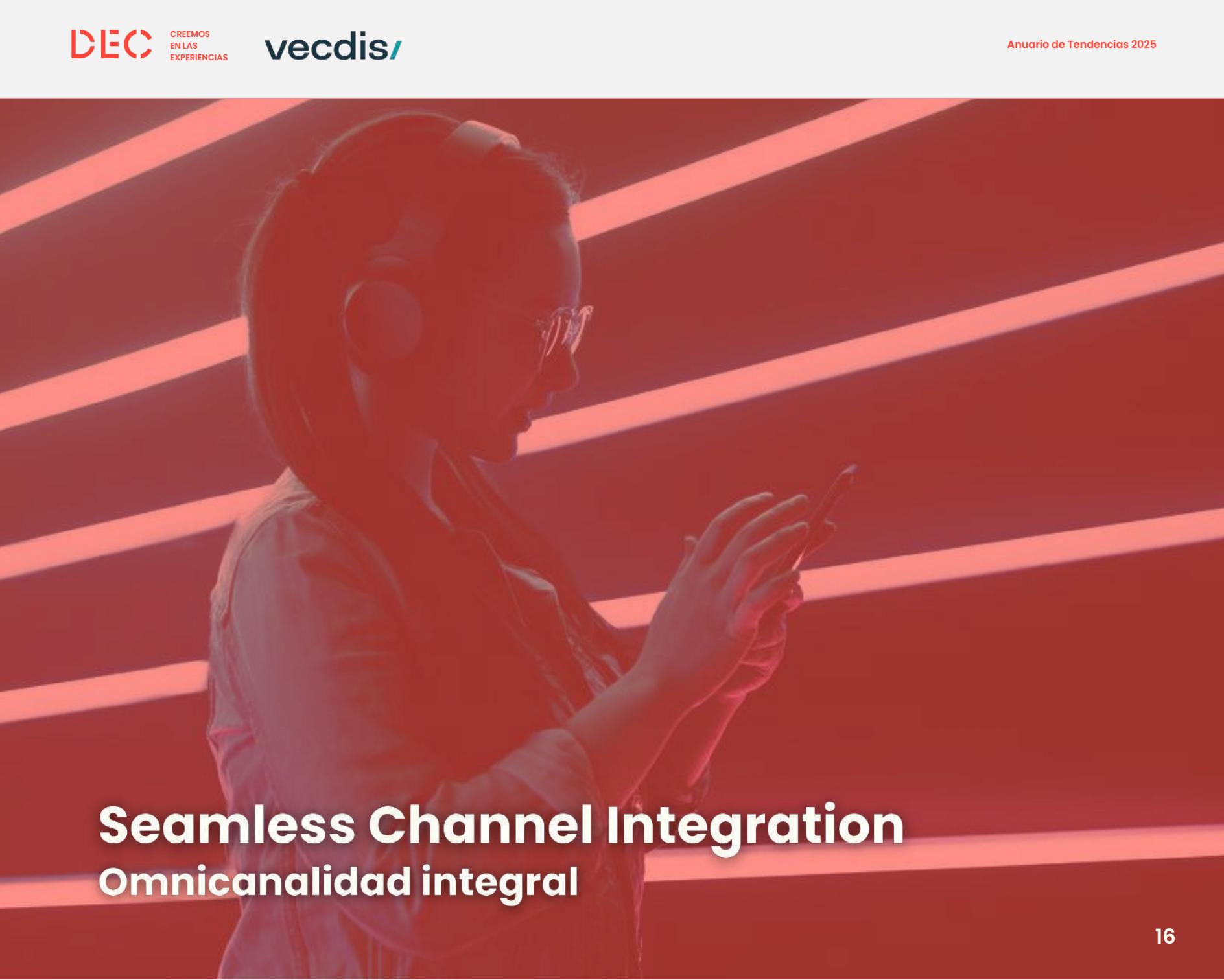
[16] DEMANDSAGE. 79 Personalization Statistics & Trends of 2025. Enero 2025 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.demandsage.com/personalization-statistics/>

[17] MEDALLIA. 2024 State of CX Personalization Report. Septiembre 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.medallia.com/wp-content/uploads/pdf/resources/2024-Medallia-State-of-Personalization-Report.pdf>

[18] KPMG. Ampliar y personalizar la experiencia de cliente con IA. Febrero 2024. [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://kpmg.com/es/es/informes-publicaciones/2024/02/global-customer-experience-excellence-2023-24.html>

[19] HARVARD BUSINESS REVIEW. Personalization Done Right. Diciembre 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://hbr.org/2024/11/personalization-done-right>

[20] Referencia 18



# Seamless Channel Integration

## Omnicanalidad integral

## Omnicanalidad, de tendencia a necesidad estratégica

La omnicanalidad, inicialmente percibida como una innovación orientada a mejorar la experiencia del cliente, ha evolucionado hasta convertirse en un **componente esencial para el éxito empresarial**.

En un mercado hiperconectado y competitivo, las expectativas de los consumidores han crecido exponencialmente, **demandando una interacción continua y sin interrupciones** a través de todos los canales disponibles.

Este fenómeno refleja una transformación fundamental en la forma en que las empresas abordan la relación con sus clientes, donde **ofrecer una experiencia fluida y cohesiva ya no es opcional**, sino imperativo para garantizar la fidelidad y relevancia en el mercado.

Los consumidores actuales esperan un **enfoque centrado en sus necesidades**, donde las marcas sean capaces de anticipar sus preferencias y responder a ellas en tiempo real.

Esta realidad recalca la necesidad de que las marcas **evolucionen sus estrategias** para ser competitivas.

**90%** consumidores que consideran esencial contar con una experiencia fluida entre canales <sup>(1)</sup>

**75%** consumidores que utilizan tres o más canales para interactuar con una marca durante su proceso de compra<sup>(2)</sup>

**73%** consumidores que valoran la experiencia como factor determinante en sus decisiones de compra<sup>(3)</sup>

Invertir en herramientas y procesos que habiliten una experiencia omnicanal fluida **no se limita a ser un diferenciador competitivo**, sino que constituye un **requisito esencial para garantizar la relevancia** en un mercado altamente saturado y centrado en el cliente.

La omnicanalidad va más allá de mejorar la percepción del cliente; también **optimiza la eficiencia operativa y fortalece la posición de las marcas** frente a la competencia.

Además, **crea una ventaja sostenible en el tiempo**, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes del consumidor y a las condiciones del mercado.

### La omnicanalidad aumenta la fidelización y los resultados empresariales

**30%** aumento de probabilidades de convertirse en clientes frecuentes con respecto al uso múltiples canales <sup>(4)</sup>

**23%** aumento de probabilidades de fidelizar a los clientes a largo plazo al contar con una experiencia fluida <sup>(5)</sup>

**20%** aumento de la tasa de conversión al eliminar fricciones en el customer journey del cliente <sup>(6)</sup>

**15%** aumento de los ingresos en las marcas con estrategias omnicanal maduras <sup>(7)</sup>



Fuentes: (1) Celeru, (2) Minsait, (3) SAP Emarsys, (4, 5) Forbes, (6, 7) McKinsey

## Cliente omnicanal: Expectativas sin límites

El cliente moderno exige **inmediatez, personalización y coherencia** en cada interacción. Ya no se conforma con experiencias estáticas o aisladas; **espera un nivel de atención que sea ágil y adaptativo**, donde las marcas sean capaces de anticipar sus necesidades y ofrecer soluciones en tiempo real. Además, los consumidores **exigen experiencias interconectadas**, donde lo físico y lo digital se complementen sin fricciones.

Antes de abordar las principales expectativas de los clientes omnicanal, es crucial entender que **la evolución de estas demandas está impulsada por un contexto de hiperconectividad** y un acceso continuo a la información. Los consumidores actuales buscan satisfacer necesidades inmediatas mientras esperan experiencias que **refuerzen su confianza en las marcas y promuevan relaciones a largo plazo**.

### Conexión sin fricciones

Los consumidores esperan que **desaparezcan las barreras entre lo digital y lo físico**, generando una fluida experiencia homogénea.

Por ejemplo, poder iniciar una compra en línea y completarla en una tienda física sin inconvenientes se ha convertido en una demanda habitual.

### Consistencia como valor

Interrupciones o inconsistencias en la experiencia pueden **desviar al cliente hacia competidores**, afectando la percepción de la marca.

Las marcas deben garantizar que cada interacción, ya sea digital o física, transmita un **mensaje unificado y alineado con los valores** de la marca.

Las marcas que adaptan sus mensajes y ofertas a las necesidades individuales del cliente **generan mayor fidelización**.

Esto implica no solo conocer el historial de compras, sino también **anticipar sus preferencias** a través del uso de datos y tecnologías avanzadas como la IA.

### Personalización en tiempo real

Este entorno obliga a las marcas a **implementar tecnología avanzada**, garantizando que todas las interacciones reflejen una **comprensión profunda del cliente** y una adaptación continua a sus preferencias dinámicas.

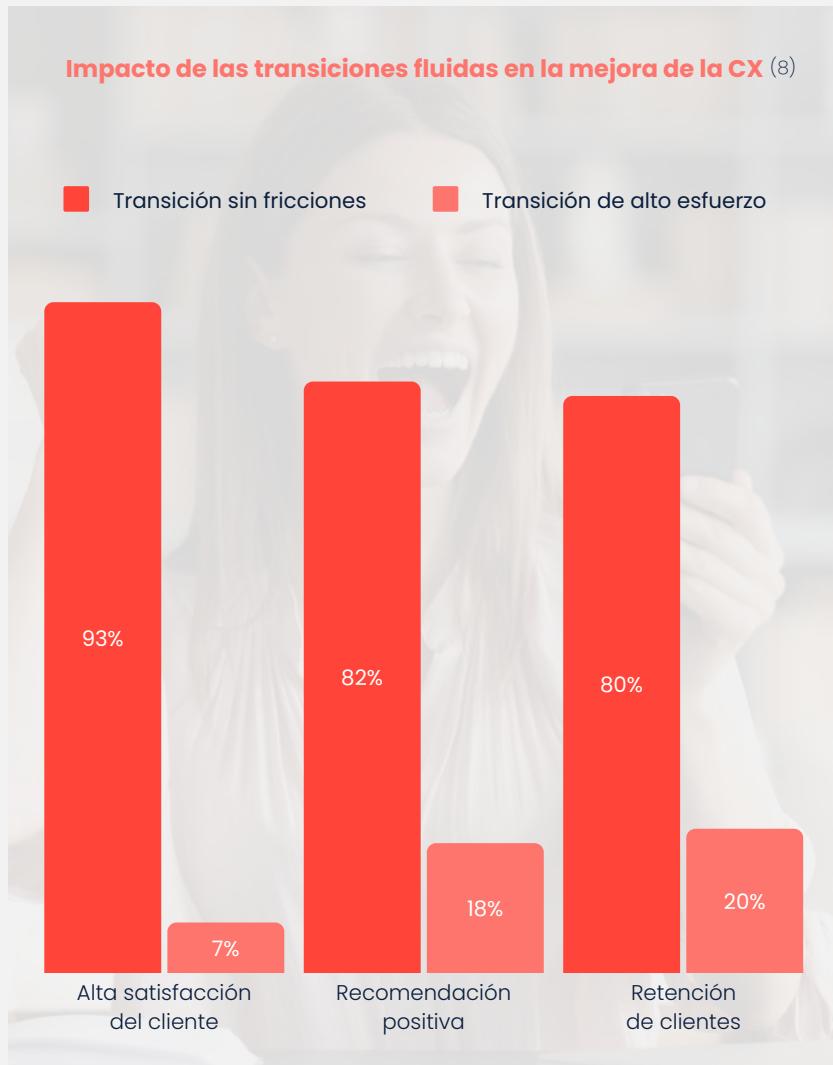
### Rapidez y accesibilidad

En un mundo donde el tiempo es un recurso valioso, los clientes esperan **respuestas inmediatas y procesos simplificados**.

Esto incluye opciones como compras con un solo clic, soporte en línea 24/7 y entregas rápidas.



## Empresa omnicanal: El desafío de conectar sin perder la esencia



Aunque el potencial de la omnicanalidad es claro, muchas marcas se enfrentan a barreras significativas para su implementación.

Una de las principales dificultades radica en la complejidad de **garantizar transiciones fluidas entre los diferentes canales**. Más de la mitad de las transiciones entre canales de servicio al cliente son consideradas de "alto esfuerzo" por parte de los consumidores, lo que **afecta negativamente la experiencia del cliente** y disminuye la probabilidad de que utilicen servicios de autoayuda en el futuro.

En este sentido, cuando las marcas logran implementar **transiciones sin fricciones**, los resultados son claros: casi la totalidad de los clientes reporta una **alta satisfacción** con sus experiencias y se observa una reducción de una cuarta parte del tiempo que los consumidores pasan en canales asistidos.

Esto no solo mejora los resultados de fidelización, sino también **genera eficiencias operativas** significativas.

Para optimizar el customer journey, las empresas deben **compartir el contexto del cliente** entre los diferentes canales, guiar de manera proactiva e intuitiva y priorizar mensajes que refuercen la facilidad de acceso a otros canales.

La **falta de integración de sistemas** representa uno de los mayores **desafíos** para las empresas que buscan implementar estrategias omnicanal efectivas.

Además, los **datos fragmentados limitan la capacidad de ofrecer experiencias coherentes y fluidas**. Este enfoque fragmentado no permite considerar cada interacción como parte de una experiencia integral y continua.

Otro obstáculo importante es la resistencia organizacional. Adoptar un modelo omnicanal exitoso **requiere visión estratégica, implementación de tecnologías avanzadas y una mentalidad de colaboración constante**. Este cambio no solo implica superar barreras internas al cambio, sino también **fomentar una cultura que priorice la mejora continua** y el trabajo transversal entre equipos.

Fuente: (8) Gartner

## Tecnología: El motor de la omnipresencia integral sin límites

La tecnología es el **pilar fundamental para lograr una integración sin fricciones**. Las herramientas tecnológicas permiten recopilar, analizar y actuar sobre datos para ofrecer experiencias consistentes y personalizadas.

Además, el concepto de "phygital" ha emergido como una evolución clave en este ámbito, **combinando lo mejor del mundo físico y digital** para ofrecer experiencias más interactivas y conectadas.<sup>(9)</sup> Esto incluye soluciones como espejos holográficos en tiendas físicas que permiten a los clientes visualizar productos en tiempo real o la integración de plataformas digitales con herramientas físicas para una experiencia de compra fluida.

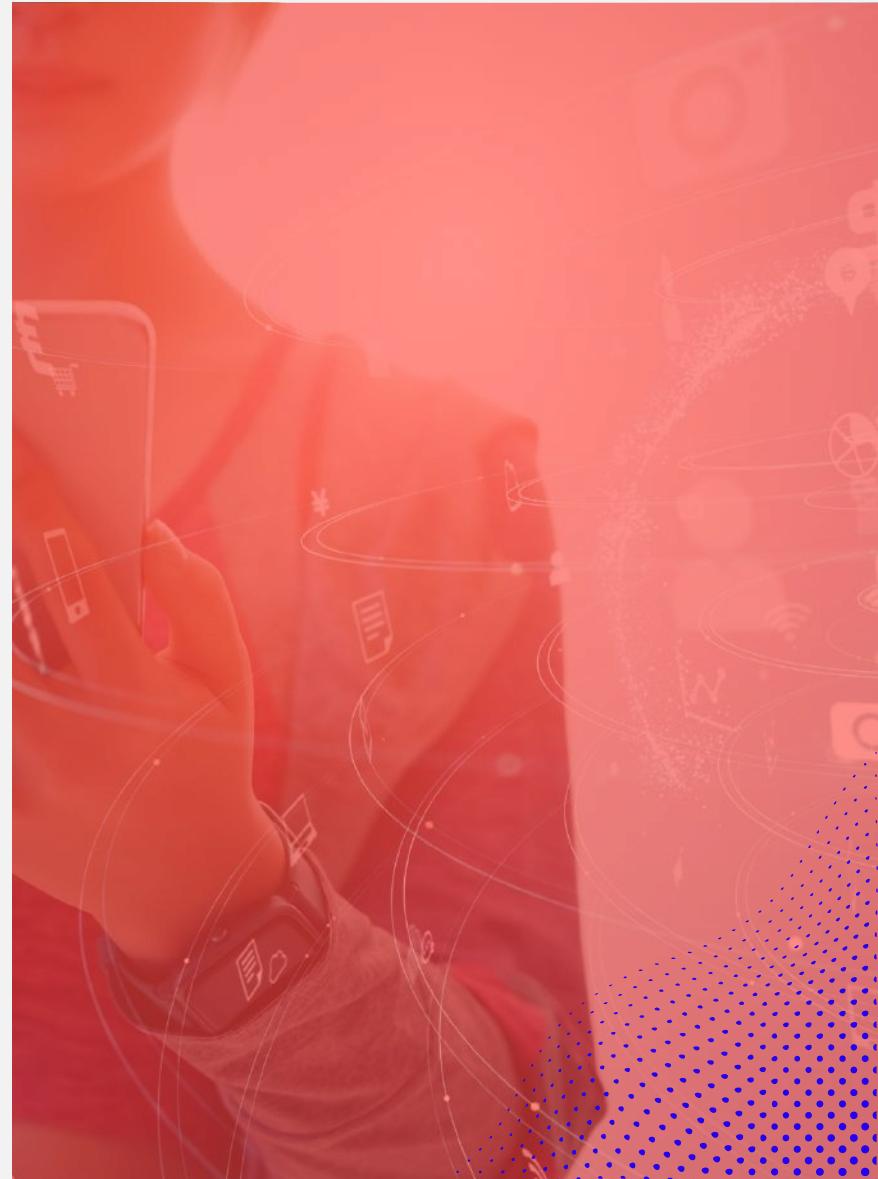
Este enfoque "phygital" ilustra cómo las empresas pueden innovar en la experiencia del cliente al **permitir la transición sin interrupciones entre lo físico y lo digital**. Por ejemplo, iniciativas como click-and-collect, códigos QR para obtener detalles de productos y sistemas avanzados de gestión de inventario en tiempo real fortalecen la conexión entre los canales y mejoran la satisfacción del cliente.

Antes de explorar las herramientas tecnológicas más relevantes, es crucial comprender cómo **estas soluciones han transformado el panorama empresarial**.

La tecnología facilita tanto la recopilación y el análisis de datos como la redefinición de las interacciones entre las marcas y los consumidores.

Desde plataformas digitales que integran múltiples puntos de contacto hasta herramientas inmersivas como la realidad aumentada, estas innovaciones **permiten a las marcas ofrecer experiencias más coherentes, personalizadas y satisfactorias**.

Gracias a estas tecnologías, que permiten **eliminar redundancias, simplificar procesos y aumentar la productividad** de los agentes en un 40%, se puede alcanzar un ahorro de hasta 2.600 días laborales al año.<sup>(10)</sup>



Fuentes: (9) Bluestone PIM, (10) Sprinklr

## Tecnologías clave

Cada herramienta tecnológica desempeña un **papel fundamental en la optimización de los procesos omnicanales**:

### Customer Data Platforms

Mencionadas en la tendencia anterior, estas plataformas centralizan y organizan datos provenientes de múltiples canales, **proporcionando a las empresas una visión integral de cada cliente**. Esto permite personalizar las interacciones, anticipar comportamientos futuros y diseñar estrategias más efectivas.

Los CDPs también **habilitan el análisis en tiempo real**, lo que facilita la toma de decisiones informadas.

### Sistemas de gestión omnicanal

Estos sistemas integran los distintos puntos de contacto de manera eficiente, garantizando que **toda la cadena de valor de la CX esté alineada y conectada**. Así se asegura una experiencia fluida para los consumidores.

Los sistemas omnicanales **mejoran la visibilidad en tiempo real**, permitiendo a las marcas adaptarse rápidamente a cambios en la demanda y poder gestionar recursos de forma efectiva.

### IA y Machine Learning

Ambas son fundamentales para **interpretar los datos** y transformarlos en **insights accionables**.

Gracias a su **capacidad predictiva**, las marcas pueden anticipar las necesidades del cliente y personalizar cada punto de contacto. También **optimizan la eficiencia operativa** mediante la automatización de tareas y facilitan la **identificación de patrones de consumo**, contribuyendo a una toma de decisiones más estratégica.

### Chatbots y asistentes de voz

Estas herramientas automatizadas **reducen los tiempos de espera y mejoran la calidad del servicio** al proporcionar respuestas inmediatas y precisas.

Integrados en múltiples canales, permiten a las marcas **resolver consultas comunes** de manera eficiente y **escalar la atención personalizada** cuando es necesario. También recopilan datos valiosos que ayudan a **mejorar continuamente** la experiencia del cliente.



**Las empresas que invierten en estas herramientas logran una ventaja competitiva al mejorar tanto la experiencia del cliente como la eficiencia operativa, reduciendo costes y maximizando el retorno de la inversión.**

# Omnicanalidad sin fricciones: beneficios y desafíos

## Beneficios clave

### Experiencias personalizadas

Adaptar las interacciones a las preferencias individuales de los clientes **incrementa su satisfacción y fortalece su lealtad** hacia la marca.

Este nivel de personalización permite a las empresas **anticipar necesidades, ofrecer soluciones específicas en tiempo real** y crear un vínculo emocional duradero entre el consumidor y la marca.

### Incremento de las tasas de conversión

Las estrategias omnicanal permiten a las empresas **captar clientes en diferentes etapas** del ciclo de compra.

Al integrar canales y ofrecer una **experiencia coherente**, los consumidores encuentran **menos fricción en su recorrido**, lo que se traduce en una mayor confianza y disposición para completar la compra.

### Eficiencia operativa

La integración de procesos y el uso de la automatización **optimizan los recursos, reducen costes y aumentan la productividad**.

Estas mejoras **simplifican las operaciones internas** y garantizan una respuesta ágil y efectiva a las necesidades del cliente, reforzando la confianza en la marca.

### Toma de decisiones basada en datos

Disponer de una visión integral del recorrido del cliente permite **identificar patrones, anticipar tendencias y perfeccionar las estrategias**.

Este enfoque basado en datos mejora la **capacidad de respuesta** y la adaptabilidad frente a los cambios del mercado. También, las herramientas **avanzadas** facilitan la transformación de los datos en acciones concretas.



## Retos a los que se enfrenta la omnicanalidad sin fricciones

### Coherencia de marca

Garantizar una experiencia **homogénea y alineada con los valores de la marca** en todos los canales es crucial.

Los clientes **esperan la misma calidad y tono**, ya sea en una interacción digital, telefónica o presencial.

La **falta de consistencia** puede afectar **negativamente** la percepción del cliente y debilitar la fidelidad hacia la marca.

### Resistencia al cambio

La transición hacia una estrategia omnicanal **requiere cambios en procesos, tecnología y cultura** organizacional.

Muchas empresas se enfrentan a **desafíos relacionados con la resistencia al cambio**, la falta de capacitación adecuada y la necesidad de alineación entre los diferentes equipos.

### Automatización equilibrada

Si bien la automatización mejora la eficiencia operativa, **existe el riesgo de deshumanizar** la experiencia del cliente.

Es fundamental encontrar un **equilibrio que permita combinar interacciones automatizadas con un toque humano** para abordar necesidades más complejas y emocionales.

### Gestión de datos heterogéneos

La omnicanalidad genera **flujos de información provenientes de fuentes dispares**: transacciones físicas, interacciones en redes sociales, sensores IoT, y registros de chatbots, entre otros, y las marcas tienen ante sí la dificultad de **integrar datos estructurados y no estructurados en tiempo real**.

Además, este desafío se agrava cuando los **sistemas legacy no pueden procesar formatos emergentes** como videoanalíticos, métricas de realidad aumentada o patrones de voz.

### Cumplimiento normativo

Las normativas sobre **privacidad de datos**, como el GDPR o la CCPA, que se detallarán más adelante, exigen que las marcas **sean transparentes y responsables** con el uso de la información del cliente.

Este desafío se amplifica cuando las marcas intentan **ofrecer experiencias personalizadas** sin comprometer el cumplimiento normativo.

### Convergencia IoT-RFID

La omnicanalidad avanzada **exige sincronizar inventarios físicos con la demanda digital** mediante sensores inteligentes, para evitar errores de sincronización entre sistemas RFID y plataformas e-commerce.

Serán necesarias soluciones como **redes neuronales** capaces de predecir roturas de stock, **chips IoT** con autonomía energética o **protocolos de ciberseguridad cuántica** para proteger flujos de datos distribuidos.

# De la estrategia a la acción: cómo triunfar en la omnicanalidad

## Diseñar un ecosistema interconectado

Es esencial implementar tecnologías que **integren datos, procesos y canales de manera eficiente**. Invertir en sistemas de gestión centralizados permite personalizar la CX al integrar datos de compras, interacciones y preferencias en todos los puntos de contacto.

## Pensar desde la CX

Eliminar los **puntos de fricción** en el customer journey es fundamental. La sincronización de datos permite ofrecer experiencias adaptadas a sus comportamientos y necesidades, independientemente del canal. La clave radica en **proporcionar una experiencia fluida sin interrupciones**.

## Aprovechar la inteligencia artificial

El uso de IA está **revolucionando la manera en que las marcas interactúan con sus clientes**. Por ejemplo, los chatbots impulsados por IA pueden resolver consultas básicas de manera instantánea, mientras que el análisis predictivo permite anticipar problemas.

## Priorizar la sincronización móvil

Otimizar la **CX móvil** es una prioridad imprescindible. Herramientas como las aplicaciones progresivas y las páginas móviles aceleradas permiten ofrecer experiencias rápidas y fluidas. **Reducir el tiempo de carga** mejora la CX y contribuye directamente al incremento de las ventas.

## Innovar con tecnologías emergentes

El futuro de la omnicanalidad integra **experiencias inmersivas** a través de tecnologías como la realidad aumentada y la realidad virtual, permitiendo a los usuarios interactuar con servicios o explorar opciones de manera más dinámica antes de tomar una decisión.

## Omnicanalidad como catalizador del éxito

El verdadero poder de la omnicanalidad radica en su **capacidad para crear experiencias conectadas** que superen las expectativas del cliente.

## La omnipresencia debe ser fluida y coherente para propiciar la conexión con el cliente

*"La omnipresencia es compleja, pero esencial para ofrecer una experiencia fluida y coherente, integrando canales digitales y físicos sin redundancias ni desconexiones."*

La implementación efectiva de la omnipresencia sigue siendo un desafío. Es compleja, pero esencial para ofrecer una experiencia fluida y coherente, integrando canales digitales y físicos sin redundancias ni desconexiones. Sin embargo, el reto sigue siendo garantizar que la experiencia sea realmente fluida y sin fricciones.

La expectativa del cliente es un factor fundamental en la omnipresencia, y su satisfacción es el objetivo final. Los clientes no distinguen entre canales, y las experiencias que éstos proporcionen deben ser siempre positivas; eso significa que el nivel de exigencia y calidad de todos los canales debe ser el mismo. Por eso hay que asegurar que la experiencia del cliente sea consistente en todos los puntos de contacto. Ante ella, la personalización es un desafío constante: cada cliente es único.

Uno de los principales **retos es que tecnología y herramientas** trabajen al servicio de la mejora de la experiencia de los clientes. Además, es fundamental que todos los procesos corporativos estén alineados y que los equipos se coordinen de manera multidisciplinaria para ofrecer una visión completa y coherente.

**La gestión del cambio es** otro aspecto crítico en la implementación de la omnipresencia. Es importante que todos los responsables

que trabajan en el área de Experiencia del Cliente tengan unos objetivos claros, comunes y alineados, y que estos objetivos estén orientados a obtener el grado de excelencia.

Por lo tanto, **la clave en la omnipresencia está en encontrar el equilibrio entre ambos mundos**, el físico y el digital, y asegurarse de que se complementen mutuamente.

La inteligencia artificial y otras tecnologías emergentes también juegan un papel importante en la estrategia omnipresencia. Entendiendo esto, estamos explorando el uso de asistentes virtuales y otras tecnologías para mejorar la productividad y la experiencia del cliente.

Porque la omnipresencia no solo se trata de estar presente en todos los canales, sino de hacerlo de manera estratégica y optimizada; cada canal tiene su utilidad y no todos valen para todo. Es importante entender qué aporta cada canal y cómo se puede utilizar de manera efectiva para mejorar la CX.



Área Voz y Excelencia de Cliente

# Referencias: Seamless Channel Integration

[1] CELERU. Por qué la omnicanalidad es indispensable para brindar una experiencia excepcional al cliente. Junio 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.celeru.co/post/ventajas-omnicanalidad-experiencia-cliente>

[2] MINSAIT. El nuevo paradigma de la Omnicanalidad. Junio 2018 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: [https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom\\_documents/elnuevoparadigmadelacomunicacion.pdf](https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/elnuevoparadigmadelacomunicacion.pdf)

[3] SAP EMARSKY. La diferencia omnicanal 2024: Comprensión de los retos y las prácticas en la interacción omnicanal con los clientes. Enero 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://emarsys.com/es/learn/white-papers/la-diferencia-omnicanal-2024/>

[4] FORBES. Building Brand Recognition Through Your Content And BI Tools. Agosto 2021 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2021/08/20/building-brand-recognition-through-your-content-and-bi-tools/>

[5] Referencia 4

[6] MCKINSEY. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. Noviembre 2021 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

[7] Referencia 6

[8] GARTNER. Gartner Survey Finds 62% of Customer Service Channel Transitions are “High-Effort”. Julio 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-07-11-gartner-survey-finds-62-percent-of-customer-service-channel-transitions-are-high-effort>

[9] BLUESTONE PIM. Phygital Experience: How to Engage Customers in a Whole New Way. Julio 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.bluestonepim.com/blog/phygital-experience-engage-customers-in-a-whole-new-way>

[10] SPRINKLR. Experiencia omnicanal. Agosto 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.sprinklr.com/es/products/customer-service/omnichannel-experience/>



# Green CX

## Sostenibilidad como diferenciador

## La sostenibilidad, el nuevo estándar de la CX

El panorama empresarial con respecto a esta cuestión ha evolucionado significativamente, impulsado por **consumidores que valoran cada vez más el compromiso de las marcas con la sostenibilidad**.

La demanda de productos y servicios responsables ha crecido, lo que convierte a **la sostenibilidad en un factor clave dentro de la experiencia del cliente**, ya que un desempeño deficiente en sostenibilidad puede tener consecuencias significativas para las empresas.

También la **demandade experiencias sostenibles** sigue en aumento, hasta con un 60% (1) de los consumidores dispuestos a pagar más por productos ecológicos. Esta tendencia es **aún más pronunciada entre la Generación Z**, quienes muestran una mayor predisposición a elegir marcas comprometidas con la sostenibilidad.

Adicionalmente, los **productos con declaraciones de sostenibilidad** han registrado un crecimiento medio del 28% (2) en los últimos cinco años, superando el 20% de aquellos sin dichas declaraciones.



consumidores que consideran que las compañías que no toman medidas contra el cambio climático están fallando a sus clientes y empleados (3)



consumidores que están dispuestos a tomar acciones personales para resolver los desafíos medioambientales (4)

### Principales acciones realizadas para reducir el impacto en el cambio climático (5)

Estoy comprando más productos sostenibles o productos con un impacto reducido  46%

Estoy haciendo compras más conscientes, con el objetivo de reducir mi consumo total  43%

Estoy probando otros alimentos  32%

Viajo menos o de forma diferente  31%

Fuentes: (1) Círculo Fortuny, (2) McKinsey, (3) Ipsos, (4) Nielsen, (5) PwC

# Consumidor consciente: demanda de sostenibilidad en la experiencia



## Expectativas cambiantes

El crecimiento de la conciencia ambiental se ha visto impulsado por factores globales como el cambio climático, los desastres naturales y la pandemia de COVID-19. Como resultado, **el mercado está experimentando un aumento en la demanda de productos y servicios sostenibles**, acompañado de una **mayor expectativa de que las empresas adopten prácticas responsables**.

64%



ECO-COMPROMETIDOS

consumidores que dicen preferir comprar productos de marcas que demuestran un compromiso genuino con la sostenibilidad, incluso si esto implica pagar un precio más alto<sup>(6)</sup>

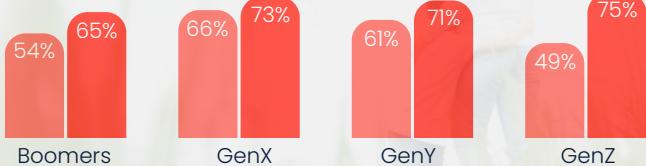
No obstante, persisten desafíos en la transición hacia un consumo más responsable, principalmente debido a barreras como el coste y la falta de información clara sobre los beneficios de las opciones sostenibles.

## La presión de las generaciones más jóvenes

La transformación hacia un consumo más responsable **es especialmente notable en la Generación Z**, que encabeza esta tendencia y cuyos miembros están ejerciendo **una influencia cada vez mayor en el mercado** al dar prioridad a valores sostenibles en sus elecciones de consumo. Otras generaciones anteriores, como los **Millennials** y la **Generación X**, también muestran una **creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social** en sus decisiones.

### Importancia en los factores de compra<sup>(7)</sup>

■ Marca del producto ■ Sostenibilidad



Fuentes: (6) Ipsos, (7) World Economic Forum

## Brecha intención-acción

A menudo existe una diferencia entre las **intenciones declaradas** de las empresas en materia de sostenibilidad y las **acciones concretas** que implementan.

Esta disparidad ha llevado a que los consumidores **exijan pruebas tangibles de los compromisos ambientales**, valorando aquellas marcas que comunican de manera transparente y cumplen con sus iniciativas sostenibles.

Ahora bien, también entre los consumidores existe la disparidad, ya que entre los **considerados como eco-comprometidos** y los que terminan **siendo eco-activos** la brecha es igualmente una realidad. A pesar de la mayoría anterior que expresa su disposición a tomar medidas personales para abordar los desafíos ambientales, solo la mitad de ellos acaba **transformando su comportamiento**.

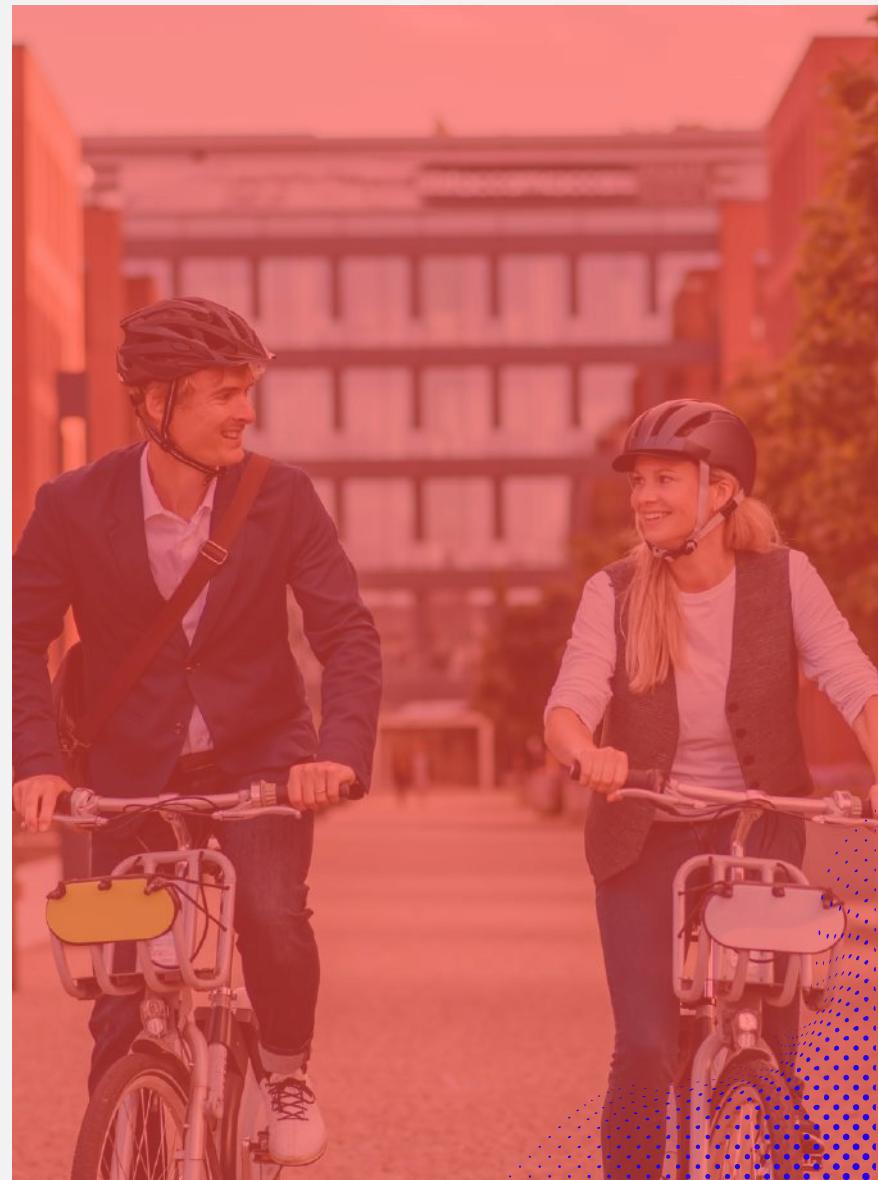


consumidores que han realizado cambios significativos en sus hábitos de compra<sup>(8)</sup>

Factores como el precio y la conveniencia **continúan siendo determinantes**, lo que lleva a muchos a optar por alternativas tradicionales si las opciones sostenibles resultan más caras o difíciles de acceder.

Además, **la falta de confianza en las afirmaciones de sostenibilidad** de las marcas, **el desconocimiento sobre el impacto ambiental** de sus elecciones y **la limitada educación** en este ámbito dificultan la adopción de alternativas ecológicas.

Las marcas tienen la oportunidad de **cerrar esta brecha proporcionando información clara y ofreciendo alternativas sostenibles accesibles** que reduzcan la fricción en las decisiones de compra, facilitando así la transición hacia un consumo más responsable.



Fuente: (8) IBM

## Impacto en la lealtad

Integrar la sostenibilidad en la experiencia del cliente no solo mejora la percepción de marca, sino que también **fortalece la lealtad a largo plazo**.

Las prácticas sostenibles refuerzan la reputación corporativa y, al mismo tiempo, **generan un vínculo emocional con los clientes**, aumentando su predisposición a elegir y recomendar la marca.<sup>(9)</sup> Además, la lealtad del consumidor **está influida por la imagen de marca**, lo que sugiere que **una comunicación efectiva de los valores sostenibles** puede potenciar el compromiso a largo plazo.

Igualmente, las estrategias de marketing ecológico tienen un **impacto positivo significativo en la fidelización**.<sup>(10)</sup> Este cambio en la dinámica del consumo subraya la necesidad de que las empresas integren la **sostenibilidad como un pilar central** en su estrategia de experiencia del cliente.

**81%**

consumidores que consideran fundamental que las empresas implementen iniciativas con un impacto positivo en el bienestar medioambiental y social<sup>(11)</sup>

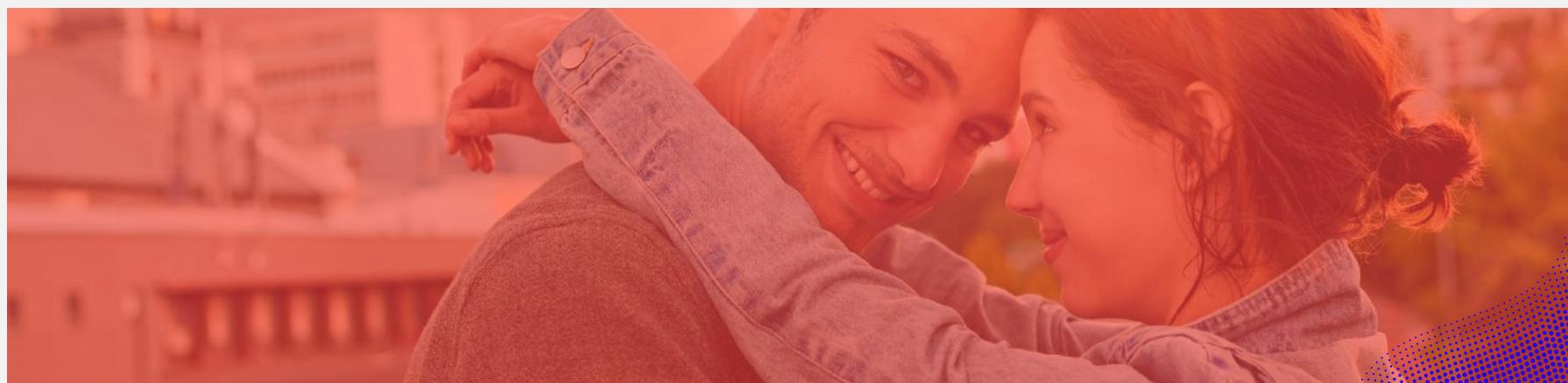
**34%**

consumidores que afirman que su confianza en una marca aumentaría si un organismo independiente la certificara como un proveedor ético y sostenible<sup>(12)</sup>

**32%**

consumidores que consideran que una cadena de suministro transparente, responsable y comprometida con el impacto social y ambiental fortalecería su confianza<sup>(13)</sup>

**Los consumidores tienden a ser más leales a marcas que promueven productos ecológicos, prácticas de promoción verde, distribución sostenible y precios alineados con criterios de responsabilidad ambiental**



Fuentes: (9) Journal of Cleaner Production, (10) Cornell University, (11), Nielsen, (12,13) Deloitte

# La respuesta de las marcas: de la estrategia al compromiso real

La transición hacia un **modelo de negocio sostenible** presenta retos significativos para las marcas. A pesar del creciente interés de los consumidores por empresas responsables, la implementación de estrategias de sostenibilidad en la experiencia del cliente **requiere un enfoque estructurado y coherente**.

Las organizaciones deben **resolver sus desafíos operativos, comunicacionales y estratégicos** para asegurar que las iniciativas que desarrollean **sean efectivas y generen valor** tanto para la ellas como para sus clientes.



## Desafíos para las empresas

### Integración de la sostenibilidad en la CX

Las empresas deben asegurar que la sostenibilidad sea un elemento clave **en cada punto del customer journey**, desde el diseño del producto hasta la postventa.

Para ello, es necesario **repensar los procesos internos**, establecer métricas claras de impacto y colaborar con proveedores que comparten los mismos valores.

### Transparencia corporativa

El **escepticismo** sobre la sostenibilidad corporativa es un problema creciente.

Las empresas deben **respaldar sus iniciativas con pruebas verificables**, certificaciones reconocidas y datos transparentes para evitar acusaciones de greenwashing.

### Educación del cliente

La **comunicación clara y creíble** del impacto de las acciones sostenibles es esencial para **generar confianza** y fomentar decisiones de compra alineadas con valores.

Muchas empresas aún se enfrentan al reto de **traducir sus esfuerzos en mensajes accesibles y comprensibles** para sus consumidores.

### Equilibrio entre rentabilidad y sostenibilidad

Implementar **cambios sostenibles** puede implicar **costes iniciales elevados**.

Sin embargo, es fundamental visualizar estos esfuerzos como **inversiones a largo plazo** que generan eficiencia operativa, diferenciación de marca y fidelización del cliente.

## Oportunidades clave para las marcas

Si bien la sostenibilidad plantea desafíos, también abre nuevas puertas para **las empresas que logren integrar prácticas responsables en su estrategia de CX**.

Desde la economía circular hasta la innovación en productos, **existen múltiples maneras en que las empresas pueden diferenciarse** en el mercado y fortalecer la relación con sus consumidores.

Aprovechar estas oportunidades permite **generar ventajas competitivas sostenibles** y fomentar una lealtad a largo plazo con clientes cada vez más conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones de compra.

### Productos y servicios eco-friendly

La incorporación de materiales sostenibles, embalajes de bajo desperdicio y tecnologías eficientes en energía **pueden ser factores diferenciales**. Los consumidores valoran cada vez más las marcas que ofrecen productos diseñados para **reducir su impacto ambiental sin comprometer calidad o funcionalidad**.

### Diferenciación en el mercado

En un entorno cada vez más saturado, una estrategia de sostenibilidad bien ejecutada **puede ser un poderoso factor de diferenciación**. Las marcas que lideran en ESG tienen mayores oportunidades de posicionarse como referentes en sus respectivas industrias.

### Economía circular

Estos modelos de negocio están basados en la **reutilización y reciclaje de productos**, que pueden generar ingresos adicionales y **fortalecer la percepción de sostenibilidad**. Casos de éxito de este tipo de modelo son los programas de recompra, la reparación de productos y el uso de materiales reciclados en la producción.

### Programas de lealtad eco-conscious

Estos programas de lealtad fortalecen la fidelización al incentivar **comportamientos responsables**. La **conexión emocional** que surge al **contribuir a un propósito mayor** es un factor clave en la Green CX. Las marcas que aprovechen este sentimiento pueden construir comunidades comprometidas en un entorno cada vez más consciente de la sostenibilidad.

### Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son esenciales para fortalecer la **práctica responsable** en la Green CX. Colaborar con socios como ONG, startups tecnológicas, proveedores sostenibles y otros actores de la cadena de valor **permite ampliar el impacto ambiental y social**, optimizar recursos y reforzar la credibilidad del compromiso corporativo.

# Beneficios de adoptar una estrategia de Green CX

Para las empresas	Elemento de la Green CX	Para los consumidores
<b>Reputación de marca:</b> mejora la imagen y diferenciación competitiva. Un compromiso genuino con la sostenibilidad refuerza la confianza del consumidor y la percepción positiva de la marca.	<b>Compromiso ESG:</b> genera autenticidad y transparencia, estableciendo una conexión sólida entre la empresa y el mercado.	<b>Aumento de la confianza:</b> la coherencia en las prácticas sostenibles fortalece la fidelidad hacia marcas que comparten sus valores.
<b>Atracción de talento:</b> las organizaciones con valores sostenibles captan y retienen profesionales de alta calidad, fortaleciendo su cultura corporativa.	<b>Cultura sostenible:</b> la integración de prácticas ESG fomenta un entorno laboral inspirador y comprometido.	<b>Calidad e innovación:</b> la apuesta por la sostenibilidad impulsa el desarrollo de productos y servicios innovadores y de mayor calidad.
<b>Segmentos eco-conscientes:</b> acceso a nuevos mercados y clientes comprometidos con el medio ambiente, ampliando las oportunidades de negocio.	<b>Estrategia sostenible:</b> una visión integradora que responde a las demandas ambientales y sociales actuales.	<b>Contribución sostenible:</b> los clientes experimentan la satisfacción de contribuir a un mundo más respetuoso con el medio ambiente.
<b>Eficiencia operativa:</b> optimización de costos mediante el uso eficiente de recursos y energías renovables, generando ahorros significativos a largo plazo.	<b>Optimización de recursos:</b> prácticas sostenibles que crean valor compartido y promueven la eficiencia en procesos internos.	<b>Beneficios sostenibles:</b> acceso a programas de fidelización e incentivos que premian las decisiones de compra responsables.
<b>Cumplimiento y mitigación de riesgos:</b> anticipación a futuras regulaciones y fortalecimiento de la transparencia corporativa, reduciendo sanciones y riesgos reputacionales.	<b>Gestión responsable:</b> alineación con estándares éticos, ambientales y sociales que minimizan impactos negativos.	<b>Experiencias éticas:</b> los consumidores disfrutan de procesos de compra que reflejan un compromiso real con la responsabilidad social.
<b>Innovación abierta:</b> la adopción de prácticas sostenibles impulsa la colaboración intersectorial y la co-creación de soluciones innovadoras.	<b>Innovación colaborativa:</b> fomenta alianzas estratégicas y ecosistemas de innovación, integrando diversos actores del mercado.	<b>Participación activa:</b> los clientes se involucran en procesos de co-creación, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso con la marca.



Fuentes: (14) Wiley, (15) Universitat Oberta de Catalunya, (16) Journal of Cleaner Production, (17) PwC, (18) Ipsos, (19) Escuela Europea de Dirección y Empresa

## Recomendaciones estratégicas

### Propósito claro y auténtico

La autenticidad es **clave para evitar el greenwashing y construir confianza** con los consumidores. Es fundamental que **la sostenibilidad esté integrada en la misión y visión de la empresa**, no solo como un eslogan de marketing, sino como un compromiso tangible respaldado por acciones verificables y medibles.

### Integrar la sostenibilidad en el journey del cliente

Asegurar que **cada interacción con la empresa refleje los valores de sostenibilidad**. Esto implica revisar y optimizar cada punto de contacto con el cliente, desde el diseño del producto hasta el servicio postventa, incorporando **opciones ecológicas, prácticas responsables y una comunicación alineada** con los valores de la empresa.

### Comunicar con transparencia

Proporcionar **datos verificables y narrativas convincentes** sobre el impacto positivo de la empresa. La transparencia es básica para generar credibilidad y fidelidad en los clientes, lo que implica **compartir abiertamente tanto los logros como los desafíos** en la implementación de iniciativas sostenibles.

### Medir y reportar el impacto

Implementar **indicadores de sostenibilidad y compartir avances** con los stakeholders. Para garantizar la efectividad de una estrategia de CX sostenible, se deben establecer **métricas claras de desempeño ambiental y social, medir su progreso** de manera continua y **reportar los resultados**.

Las empresas que adopten una estrategia de Green CX sólida y consistente estarán contribuyendo a un mundo más sostenible y, al mismo tiempo, fortalecerán su competitividad en un entorno donde los consumidores y las regulaciones exigen un compromiso real con el medio ambiente y la sociedad.



## La sostenibilidad genera competitividad y se alinea con las prioridades del consumidor y del regulador

*"La sostenibilidad es rentable y crea valor a través de productos y servicios responsables, demostrando un compromiso real con la sociedad y el medioambiente."*

La sostenibilidad se está convirtiendo en un **criterio esencial para la elección del cliente y la rentabilidad empresarial**. Hemos integrado prácticas sostenibles en nuestra estrategia de Customer Experience, buscando crear valor a través de productos y servicios responsables. *"La sostenibilidad será un criterio esencial para la elección del cliente y quienes no se adapten, las marcas que no lo hagan, pueden perder relevancia."* También hemos implementado estrategias que permiten la **integración de la sostenibilidad en todas las interacciones con el cliente**, inspirando confianza y lealtad: el mercado es cada vez más consciente del impacto ambiental y social.

Además, utilizamos la tecnología para mejorar la experiencia del cliente, garantizando respuestas rápidas y concretas.

*"Aprovechamos la tecnología para mejorar esa experiencia de cliente, para poder atenderlo de una forma más rápida y para poder responder con inmediatez."* La sostenibilidad no solo es una cuestión de imagen, sino también de **rentabilidad y eficiencia**. Estamos convencidos de que cuanto más sostenible, más eficiente y rentable es la empresa. Nuestro reto principal es que los clientes crean en **nuestro compromiso con la sostenibilidad**, demostrando que realmente llevamos la sostenibilidad en nuestro ADN.

La comunicación efectiva y transparente es clave para que los clientes perciban nuestro compromiso real con la sostenibilidad. *"Cómo comunicarlo puede ser un arma de doble filo."* Por eso, tratamos de que **nuestras acciones hablen por sí solas**. Nos enfocamos en iniciativas tangibles que realmente involucren a nuestros clientes, creando un sentido de compromiso y pertenencia a la marca. Por ejemplo, hemos lanzado una campaña que permite a los clientes donar puntos para causas sociales, como la adquisición de coches eléctricos para la Cruz Roja.

La sostenibilidad no es una moda pasajera, sino **una tendencia que ha llegado para quedarse**. *"A día de hoy, los clientes prefieren a las compañías que priorizan el compromiso social y medioambiental."*



**Marta Díaz Gállego**  
Customer Support & Operations Director

# Referencias: Green CX

- [1] CÍRCULO FORTUNY. La Sostenibilidad como Oportunidad de Generación de Impacto en el Sector Alta Gama. Octubre 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: [https://es.linkedin.com/posts/c%C3%ADrculo-fortuny\\_altagama-circulofortuny-sostenibilidad-activity-7254398941088141312-qWvU](https://es.linkedin.com/posts/c%C3%ADrculo-fortuny_altagama-circulofortuny-sostenibilidad-activity-7254398941088141312-qWvU)
- [2] MCKINSEY. Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets. Febrero 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets>
- [3] IPSOS. Llevando el ESG a la experiencia. Marzo 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/ipsos%20views%20-20Llevando%20el%20ESG%20a%20la%20Experiencia\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-09/ipsos%20views%20-20Llevando%20el%20ESG%20a%20la%20Experiencia_0.pdf)
- [4] NIELSEN. The Database: What Sustainability Means Today. Octubre 2018 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.nielsen.com/insights/2018/what-sustainability-means-today/>
- [5] PWC. PwC's Voice of the Consumer Survey 2024. Junio 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/retail-consumo/voice-of-the-consumer-survey.html>
- [6] Referencia 3
- [7] WORLD ECONOMIC FORUM. La generación Z está preocupada por la sostenibilidad, y está empezando a hacer que los demás sientan lo mismo. Marzo 2022 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://es.weforum.org/stories/2022/03/la-generacion-z-esta-preocupada-por-la-sostenibilidad-y-esta-empezando-a-hacer-que-los-demas-sientan-lo-mismo/>
- [8] IBM. Retail Industry Reshapes with Hybrid Cloud and AI to Help Meet Shifting Consumer Shopping and Sustainability Preferences. Enero 2022 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://newsroom.ibm.com/2022-01-13-Retail-Industry-Reshapes-with-Hybrid-Cloud-and-AI-to-Help-Meet-Shifting-Consumer-Shopping-and-Sustainability-Preferences>
- [9] JOURNAL OF CLEANER PRODUCTION. Exploring the nexus between sustainable marketing and customer loyalty with the mediating role of brand image. Febrero 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624002555?fr=RR-2&ref=pdf\\_download&r=90976c828870bb2](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624002555?fr=RR-2&ref=pdf_download&r=90976c828870bb2)
- [10] CORNELL UNIVERSITY. The Green Advantage: Analyzing the Effects of Eco-Friendly Marketing on Consumer Loyalty. Diciembre 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://arxiv.org/abs/2312.16698>
- [11] NIELSEN. La base de datos: Qué significa sostenibilidad hoy. Octubre 2018 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.nielsen.com/es/insights/2018/what-sustainability-means-today/>
- [12] DELOITTE. The Sustainable Consumer. Octubre 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/perspectives/the-sustainable-consumer.html>
- [13] Referencia 12
- [14] WILEY. The perfect combination to win the competition: Bringing sustainability and customer experience together. Marzo 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bse.3728>
- [15] UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA. Una investigación concluye que la generación Z es la que más valora la responsabilidad social corporativa de las empresas. Octubre 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.uoc.edu/es/news/2024/la-generacion-z-valora-la-responsabilidad-social-corporativa>
- [16] Referencia 9.
- [17] Referencia 5
- [18] Referencia 3.
- [19] ESCUELA EUROPEA DE DIRECCIÓN Y EMPRESA. El impacto transformador de la sostenibilidad en la marca y la reputación corporativa. Marzo 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.eude.es/blog/el-impacto-transformador-de-la-sostenibilidad-en-la-marca-y-la-reputacion-corporativa/>

A silhouette of a person with arms raised, standing in a landscape with hills and a cloudy sky at sunset. The image serves as the background for the entire page.

# Trust architecture

## Transparencia como experiencia

## Privacidad como sinónimo de confianza

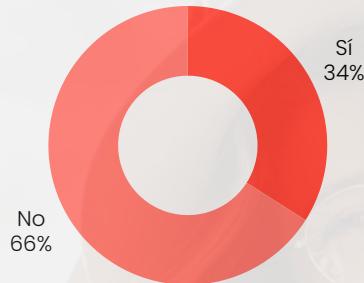
La relación entre privacidad y confianza nunca ha sido tan relevante. Los **datos personales** se han convertido en uno de los activos más valiosos tanto para las empresas como para los consumidores. Con una creciente conciencia sobre el valor de su información, los usuarios son cada vez **más exigentes** en cuanto a la manera en que las organizaciones recopilan, almacenan y utilizan **sus datos**.

Este cambio en la percepción ha hecho que la privacidad no solo sea un requisito legal, sino un factor clave que **influye directamente en la experiencia del cliente y en la competitividad** de las marcas.

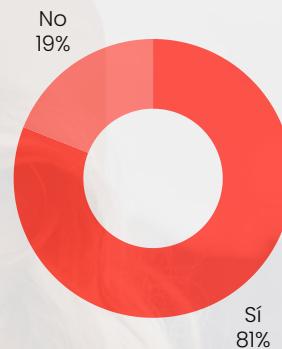
Por eso las organizaciones deben **adoptar un enfoque proactivo que garantice la seguridad de los datos** y ofrezca a los clientes un mayor control sobre su información personal.

En este contexto, **la transparencia** ya se ha convertido en un factor determinante para la **generación de confianza**.

Círculos de donut que comparan la confianza en las marcas vs la confianza como motivo de compra.



¿Confías en las marcas a las que compras?



¿Es la confianza un factor decisivo en la decisión de compra?

Gráfico de barras que muestra la transparencia como valor para generar confianza.



Fuentes: (1,2) Clear Channel

# Los clientes demandan privacidad: expectativas en el nuevo entorno



## Exigencia de buen gobierno

Como ya se ha observado, los consumidores están asumiendo un **rol más activo en la protección de sus datos personales**, pero también están elevando la **responsabilidad** a las marcas: han quedado ligadas íntimamente su **confianza** en las organizaciones a la **gestión y protección** que estas hacen de sus datos.

**81%**

consumidores que consideran que el uso que una marca hace de sus datos es reflejo del respeto que muestran a los clientes<sup>(3)</sup>

**77%**

consumidores que expresan poca o ninguna confianza en la capacidad de las marcas para gestionar sus datos de manera responsable<sup>(4)</sup>

**76%**

consumidores que evitan comprar en marcas en las que no confían para gestionar su información de manera responsable<sup>(5)</sup>

**92%**

consumidores que sienten que no tiene suficiente control sobre su información<sup>(6)</sup>

**90%**

consumidores que creen que las marcas anteponen sus beneficios a la protección de la privacidad<sup>(7)</sup>

**76%**

consumidores que creen que las marcas venderían sus datos personales sin su consentimiento<sup>(8)</sup>

## Acciones realizadas por los consumidores para proteger su privacidad<sup>(9, 10, 11)</sup>

Pide claridad sobre el uso de los datos

81%

Cambia de compañía preocupado por sus datos

46%

Ha cambiado de marca por la falta de protección

40%

Ha dejado de usar un servicio por preocupación

37%

Ha ejercido su derecho de acceso a los datos

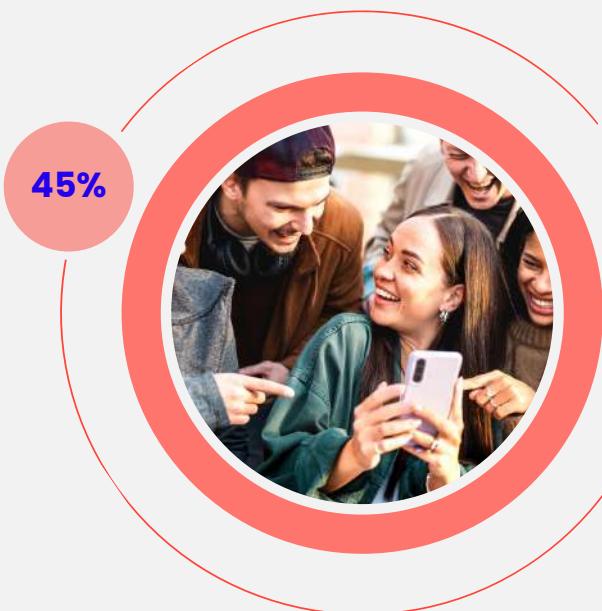
24%

Fuentes: (3, 5) Cisco, (4, 8) Pew Research Center, (6, 7) Syrenis, (9) Cisco, (10) McKinsey, (12) Cisco

## Exigencia generacional

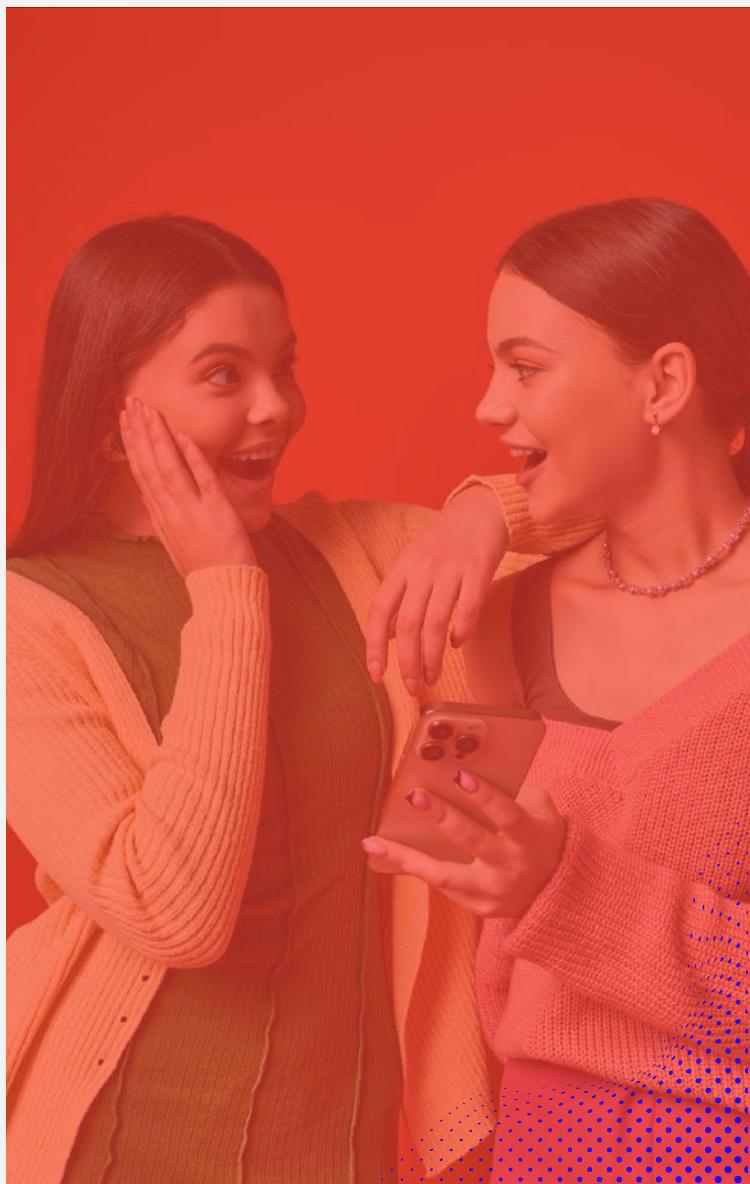
La Generación Z y los Millennials lideran la demanda de mayor transparencia en la gestión de datos personales. Su interés por **comprender cómo las empresas utilizan su información y su determinación por ejercer activamente sus derechos de privacidad** han elevado las expectativas en el entorno digital.

Además, están más dispuestas a abandonar aquellas empresas que no cumplen con sus estándares de privacidad, lo que ha de impulsar a las marcas a adoptar **estrategias más transparentes y orientadas a la generar confianza**.



menores de 24 años que estarían dispuestos a compartir datos personales a cambio de una experiencia más intuitiva y personalizada <sup>(12)</sup>

Este enfoque ha demostrado ser beneficioso, ya que las marcas que brindan a los usuarios un mayor control sobre sus datos pueden reducir la rotación de clientes en un 40% y aumentar el valor de vida del cliente (CLV) en un 25%. Además, la seguridad sigue siendo un factor determinante en la relación entre consumidores y marcas <sup>(13)</sup>



Fuente: (12) Verizon, (13) Accenture

# Desafíos para las empresas: de la normativa a la experiencia centrada en la privacidad

Para fortalecer la confianza del consumidor, las empresas **deben adoptar un enfoque integral** que combine transparencia, seguridad y personalización en la gestión de datos. El futuro de la privacidad sobre los datos dependerá de la capacidad de las empresas para **equilibrar su protección con la creación de experiencias digitales fluidas y atractivas**.

## Cumplimiento regulatorio

Adaptarse a las normativas requiere **inversiones** en tecnología y procesos, además de una **comprensión profunda de los marcos regulatorios** en evolución.

Para garantizar su cumplimiento, deben mantenerse **actualizadas ante los cambios legislativos** y las nuevas regulaciones, adoptando un enfoque proactivo que les permita ajustarse a los requisitos legales de cada región.

**69%**

consumidores que evitarían empresas con antecedentes de brechas de datos<sup>(14)</sup>

Las empresas tienen la necesidad de desarrollar estrategias que permitan una segmentación efectiva **sin comprometer la privacidad y protección de la información** del cliente.

## Personalización vs privacidad

**La proliferación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la automatización de procesos, plantea nuevas interrogantes en torno a la privacidad.** Sin embargo, la privacidad ya no debe verse como un requisito legal, sino como un factor diferenciador clave

## Educación del cliente

**67%**

consumidores que desconocen qué se hace con sus datos<sup>(15)</sup>

Explicar las políticas de privacidad sin tecnicismos **es clave para evitar la desconfianza**. Las empresas deben invertir en campañas de concienciación sobre los procesos de recopilación y uso de datos.

Un solo incidente de violación de datos **puede erosionar años de confianza**. Y ya se mostró qué gran parte de los consumidores dejaría de hacer negocios con una empresa tras una brecha de seguridad.

Las violaciones de datos **no solo generan pérdidas económicas**, sino que también afectan a la percepción del consumidor sobre la empresa.

## Riesgo reputacional



Fuentes: (14) Zendesk, (15) Legaljobs



## Oportunidades estratégicas

### Diferenciación de marca

Integrar la privacidad como un valor central **genera una ventaja competitiva**.

Adoptar un enfoque de **privacidad por diseño y comunicarlo de manera clara y efectiva** mejora la percepción de la marca, fortalece la confianza del consumidor y contribuye a relaciones más sólidas y duraderas.

### Ecosistemas de confianza

Colaborar con socios y proveedores que **compartan los mismos estándares éticos** en gestión de datos permite establecer redes de confianza que potencian la credibilidad empresarial.

La **transparencia en la cadena de valor y la certificación en estándares de seguridad** refuerzan la confianza de clientes e inversores.

Proporcionar herramientas intuitivas que permitan a los usuarios **gestionar sus preferencias de privacidad fortalece la confianza y la fidelización**. El desarrollo de paneles de control accesibles, opciones claras para modificar consentimientos y explicaciones sencillas sobre el uso de datos, refuerzan la **autonomía del usuario** y disminuyen la fricción en la interacción digital.

### Empoderamiento del usuario

Implementar modelos de negocio que **prioricen la privacidad** permite aprovechar datos valiosos **sin comprometer la seguridad ni la confianza** del consumidor.

La adopción de **Zero-Party Data** se consolida como una estrategia efectiva para equilibrar la personalización con la seguridad, garantizando una experiencia digital confiable.

### Monetización responsable

Las empresas tienen ante sí la oportunidad de convertir la privacidad y la transparencia en un diferenciador clave.

# Tecnologías clave para garantizar privacidad y transparencia



El avance tecnológico ha permitido **el desarrollo de diversas herramientas diseñadas para mejorar la privacidad y transparencia** en la gestión de datos. En un mundo donde las violaciones de información y el uso indebido de datos son cada vez más frecuentes, las organizaciones deben adoptar soluciones que **garanticen el cumplimiento de normativas y refuerzen la confianza del consumidor**. Las nuevas tecnologías ofrecen métodos innovadores para que las empresas puedan procesar, almacenar y compartir datos sin comprometer la seguridad y privacidad de los usuarios.

## Privacy-enhancing technologies

Tecnologías diseñadas para **minimizar la exposición de datos personales sin comprometer la funcionalidad** de los servicios.

Entre ellas **se incluyen el cifrado homomórfico**, la privacidad diferencial y el uso de técnicas de anonimización avanzadas para proteger la identidad de los usuarios.<sup>(15)</sup>

## Zero Trust

Un modelo de seguridad basado en la **verificación continua del usuario y sus permisos** antes de conceder acceso a recursos críticos.

A diferencia de los enfoques tradicionales, que confiaban en los usuarios dentro de la red corporativa, el modelo **asume que ninguna entidad es completamente segura** y requiere autenticaciones constantes para minimizar riesgos.

## Portales de privacidad

Estas herramientas permiten a los usuarios **gestionar sus datos de manera intuitiva, otorgándoles control** sobre qué información compartir y con quién.

Algunas empresas han comenzado a implementar **estos portales como parte de sus estrategias de transparencia**, permitiendo a los clientes modificar sus preferencias de privacidad en tiempo real.<sup>(16)</sup>

## Blockchain para privacidad

La tecnología blockchain puede mejorar la privacidad al **proporcionar un registro inmutable de transacciones y accesos**, permitiendo a los usuarios verificar cómo se han utilizado sus datos sin depender de terceros.

Algunas empresas ya están explorando esta tecnología para **mejorar la transparencia y la trazabilidad** de los datos personales.

Fuentes: (15) KPMG, (16) Arxiv

# Beneficios de la transparencia en la privacidad de los datos

Para las empresas	Elementos mejorados	Para los consumidores
<b>Confianza corporativa:</b> Fortalece la relación y fideliza al cliente mediante una gestión transparente de datos.	<b>Transparencia:</b> Eje central en el manejo ético y seguro de la información personal.	<b>Seguridad de marca:</b> Genera confianza y refuerza la reputación al ofrecer claridad sobre el uso de datos.
<b>Personalización consentida:</b> Permite el uso de datos bajo consentimiento para crear experiencias adaptadas.	<b>Consentimiento informado:</b> Asegura el manejo responsable y ético de la información.	<b>Autonomía del usuario:</b> Brinda control total sobre la información personal compartida.
<b>Fidelización estratégica:</b> Retiene clientes a través de prácticas efectivas en la protección de datos.	<b>Seguridad de datos:</b> Garantiza la protección integral ante fraudes y vulnerabilidades.	<b>Seguridad digital:</b> Optimiza la experiencia y protege las interacciones en entornos digitales.
<b>Cumplimiento activo:</b> Previene sanciones y fortalece la imagen mediante la adherencia a normativas.	<b>Responsabilidad:</b> Impulsa la gestión ética y el compromiso con la privacidad.	<b>Empoderamiento digital:</b> Facilita decisiones informadas y la gestión activa de la propia información.
<b>Eficiencia operativa:</b> Optimiza procesos internos gracias a prácticas transparentes y datos de calidad.	<b>Optimización:</b> Centraliza procesos que aportan valor a la gestión de datos.	<b>Servicio de calidad:</b> Asegura experiencias personalizadas y confiables en el entorno digital.
<b>Innovación corporativa:</b> Impulsa la competitividad a partir de estrategias basadas en datos confiables.	<b>Adaptabilidad:</b> Permite responder ágilmente a cambios en el mercado y en las regulaciones.	<b>Soluciones a la medida:</b> Ofrece productos y servicios personalizados que responden a las necesidades del usuario.



# Recomendaciones estratégicas

## Invertir en transparencia

Desarrollar **mecanismos de comunicación accesibles y efectivos**, como **paneles de control de privacidad**, que permitan a los clientes gestionar sus datos de manera autónoma y entender con claridad cómo se utilizan.

## Diseñar la privacidad por defecto

Implementar el principio de **Privacy by Design en todas las etapas del desarrollo de productos y servicios**, asegurando que las opciones predeterminadas prioricen la protección de la información del usuario sin necesidad de configuraciones adicionales.

## Educación y comunicación clara

Es fundamental que las empresas **expliquen sin tecnicismos cómo utilizan los datos de sus clientes**. Esto puede lograrse mediante políticas de privacidad simplificadas, campañas de concienciación y recursos interactivos que fomenten el conocimiento del usuario sobre sus derechos y opciones.

## Uso ético de la IA

La implementación de **modelos de Inteligencia artificial explicable** garantiza que las decisiones automatizadas sean comprensibles y auditables. Esto **permite a los usuarios conocer cómo sus datos son utilizados en los procesos algorítmicos**.

## Fomentar el Zero-Party Data

Implementar estrategias que permitan a los usuarios **compartir información de manera voluntaria y con control total sobre su uso**. Este enfoque ayuda a minimizar la dependencia de datos de terceros y refuerza la privacidad.

## Implementar herramientas de privacidad accesibles

Desarrollar y proporcionar interfaces intuitivas y accesibles para la gestión de privacidad, **permitiendo a los usuarios ajustar sus preferencias de datos fácilmente**. Esto incluye el uso de dashboards de privacidad, configuraciones avanzadas de consentimiento y opciones de exclusión claras.



## Privacidad y transparencia serán los pilares, al igual que responsabilidad, simplificación y pragmatismo

*"Más allá de la regulación, a las personas no nos gusta ceder el control. Además, tenemos más tolerancia al fallo de una persona que al de una máquina. Ese es el verdadero reto."*

La privacidad y la transparencia se han convertido en **elementos cruciales para la toma de decisiones** de los clientes. En la actualidad, no solo buscan mejorar su experiencia, sino que también **demandan transparencia y protección de sus datos**. *"Si no me fío de ti, pierdo la confianza y dejo de relacionarme contigo".*

Las empresas debemos construir **arquitecturas de confianza**, divulgando claramente nuestras políticas sobre el manejo de datos y códigos éticos. La responsabilidad en la gestión de datos y la transparencia en las operaciones **son un factor higiénico para construir una relación de confianza** con los consumidores, a partir de la cual podamos **cumplir con nuestra propuesta de valor**, que es lo que termina generando lealtad. *"En términos de experiencia, lo fundamental de las compañías es que cumplamos nuestra propuesta de valor con los clientes; es decir, si yo tengo una propuesta a mi cliente que es 'una vida contigo', significa que, por ejemplo, si hay una DANA mañana, voy a estar ahí y te voy a ayudar a resolver tus problemas."*

La **dicotomía entre personalización y protección de datos** es evidente: los consumidores quieren personalización, pero también exigen protección de sus datos. Por ejemplo, nosotros hemos reformulado la gestión de consentimientos a nivel de Grupo,

adoptando un enfoque proactivo en la protección de datos. *"Utilizas los datos que yo he consentido que utilices, y los utilizas para lo que yo te he consentido que los utilices".*

Para ello, **la tecnología y la regulación jugarán un papel crucial** en este proceso.

Así, la era de la inteligencia artificial **debe ir acompañada de una evaluación ética y operativa** para garantizar su uso responsable. Pero a la vez debemos garantizar el progreso. El fuego quema, pero sin el fuego no hubiéramos salido de la Edad de Piedra. En cuanto a la regulación, la UE ha establecido principios para la protección de datos, la privacidad y el uso responsable de la IA más recientemente. Pero también **está obligada a simplificar ese marco de una manera práctica si no queremos perder el tren**.

Nosotros hemos implementado **políticas de IA Responsable y estructuras de gobierno** para supervisar el uso de esta tecnología, mientras **trabajamos con partners** que comparten nuestros valores y compromisos de desarrollo responsable.



**Javier Casado Uceda**  
Director de Clientes, Productos,  
Data Science y CVC

# Referencias: Trust Architecture

[1] CLEAR CHANNEL. The Moment of Trust. Marzo 2021 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.clearchannel.es/investigacion/the-moment-of-trust>

[2] Referencia 1

[3] CISCO. Privacy Awareness. Consumers Taking Charge to Protect Personal Information. Octubre 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/doing\\_business/trust-center/docs/cisco-consumer-privacy-report-2024.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/doing_business/trust-center/docs/cisco-consumer-privacy-report-2024.pdf)

[4] PEW RESEARCH CENTER. How Americans View Data Privacy. Octubre 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: [https://www.pewresearch.org/internet/wp-content/uploads/sites/9/2023/10/PI\\_2023.10.18\\_Data-Privacy\\_FINAL.pdf](https://www.pewresearch.org/internet/wp-content/uploads/sites/9/2023/10/PI_2023.10.18_Data-Privacy_FINAL.pdf)

[5] Referencia 3

[6] SYRENIS. Privacy beyond borders. Marzo 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://syrenis.com/resources/reports/privacy-beyond-borders/>

[7] Referencia 6

[8] Referencia 4

[9] CISCO. Data Transparency's Essential Role in Building Customer Trust. Octubre 2022 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: [https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/about/doing\\_business/trust-center/docs/cisco-consumer-privacy-survey-2022.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/doing_business/trust-center/docs/cisco-consumer-privacy-survey-2022.pdf)

[10] MCKINSEY. Why digital trust truly matters. Septiembre de 2022. [Consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/why-digital-trust-truly-matters>

[11] CISCO. Privacidad de generación: Los jóvenes consumidores lideran el camino. Octubre 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: [https://www.cisco.com/c/dam/global/es\\_mx/products/security/pdf/consumer-privacy-report-2023.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/products/security/pdf/consumer-privacy-report-2023.pdf)

[12] VERIZON. What customer experience do consumers REALLY want? Noviembre 2029 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.verizon.com/about/news/what-customer-experience-do-consumers-really-want>

[13] ACCENTURE. How to build trust in a new digital world. Mayo 2021 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.accenture.com/au-en/insights/blockchain/digital-trust>

[14] ZENDESK. CX Trends: Avanza con la IA centrada en las personas. Enero 2025 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://cxtrends.zendesk.com/es>

[15] LEGALJOBS. 18 Chilling Privacy Statistics in 2023. Mayo 2023 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://legaljobs.io/blog/privacy-statistics>

[16] KPMG. ¿Qué son las PET y cómo ayudan a automatizar la privacidad en las organizaciones? [Consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://www.tendencias.kpmg.es/2022/11/pet-automatizar-privacidad-organizaciones/>

[17] ARXIV. Trustworthy Transparency by Design. Mayo 2023 [onsultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://arxiv.org/pdf/203.10769>



# Customer Agility

## La experiencia de la instantaneidad

## La llegada de la Economía de la Impaciencia

**La instantaneidad en la experiencia** del cliente ha evolucionado hacia un nuevo paradigma en el que la hiperagilidad se convierte en una ventaja competitiva clave. Más allá de la simple rapidez, **la inmediatez implica una capacidad organizacional** para anticiparse a las necesidades del cliente, ofrecer respuestas oportunas y garantizar experiencias fluidas y sin fricciones.

El contexto actual está marcado por una **digitalización acelerada** que ha cambiado drásticamente las interacciones con los clientes. La adopción de canales digitales, la automatización inteligente y la analítica avanzada han permitido **optimizar la toma de decisiones en tiempo real**.

Uno de los motores clave de esta evolución es la denominada **Economía de la Impaciencia**, donde los consumidores prefieren soluciones rápidas incluso si esto implica asumir ciertos riesgos. Esta tendencia ha redefinido la cadena de valor empresarial, haciendo que **la inmediatez ya no sea solo una expectativa en el servicio al cliente, sino un principio fundamental en todas las interacciones**, desde la personalización de productos hasta la entrega ultrarrápida.

**El reto de la hiperagilidad radica en encontrar un equilibrio entre velocidad y experiencia.** La saturación digital y la sobrecarga de interacciones pueden generar fatiga en los consumidores, por lo que las organizaciones deben estructurar su comunicación de forma eficiente y empática.

Asimismo, la hiperagilidad **también requiere de modelos de atención híbridos** que combinen automatización con interacción humana. La implementación de voicebots y sistemas de triaje inteligente permite gestionar un alto volumen de solicitudes sin sacrificar la calidad del servicio.

**83%** consumidores que esperan que las respuestas sean inmediatas<sup>(1)</sup>

**70%** tasa potencial de clientes que puede perderse si una empresa no se adapta a la velocidad esperada en las interacciones<sup>(2)</sup>

**67%** clientes que esperan que las marcas comprendan sus necesidades y ofrezcan soluciones inmediatas<sup>(3)</sup>

**55%** clientes que esperan soluciones rápidas aunque suponga asumir ciertos riesgos<sup>(4)</sup>

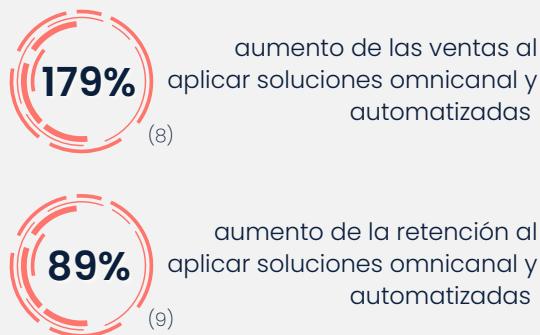
**80%** empresas que incluirán la hiperautomatización en su hoja de ruta tecnológica en 2024<sup>(5)</sup>

**66%** consultas de los clientes que en 2025 se resolverán automáticamente<sup>(6)</sup>

Fuentes: (1) Salesforce, (2) Fedex, (3) Salesforce, (4) TCN, (5) ZD Net, (6) Gartner

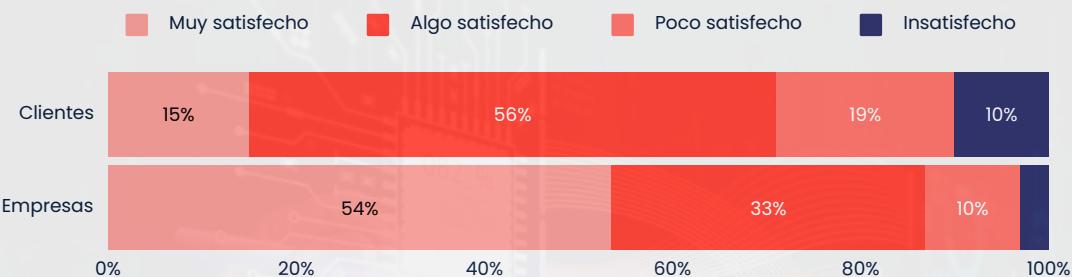
# El cliente on-demand: expectativas de velocidad y flexibilidad

Los clientes actuales demandan experiencias fluidas, con **tiempos de respuesta mínimos** y una capacidad de adaptación que les permita **gestionar sus necesidades de manera autónoma**. El impacto de la personalización en la experiencia del consumidor es cada vez más evidente, y las expectativas de los clientes han evolucionado significativamente en los últimos años. Los datos muestran que **la falta de adaptación en las interacciones con las marcas puede generar frustración y disminuir la lealtad del consumidor**. Al mismo tiempo, los clientes esperan mejores experiencias personalizadas a medida que la tecnología avanza, comparten más datos o realizan mayores gastos.



## Se confunde demanda de velocidad con ofrecer autoservicio

Valoración del autoservicio de los clientes frente a la impresión de las empresas <sup>(10)</sup>



## Y, sin embargo, el cliente sigue queriendo más autoservicio

Cantidad adicional de autoservicio que reclaman contra la que se cree <sup>(11)</sup>



Fuentes: (7) PwC, (8, 9) Capital One, (10, 11) Nice

# Empresas en modo ágil: del tiempo de respuesta a la anticipación



## Automatización inteligente

La IA permite anticipar las necesidades del cliente a partir de patrones, **optimizando los tiempos de respuesta** y reduciendo la carga operativa de los equipos de atención al cliente.

**87%**

reducción de los tiempos de respuesta y miles de solicitudes diarias <sup>(12)</sup>

## Cultura de inmediatez

Las empresas que han integrado la **agilidad en su ADN** han logrado una ventaja competitiva significativa, **aumentando su capacidad de reacción** en entornos dinámicos y asegurando una mejor adaptación a los cambios del mercado.

**3X**

aumento de la probabilidad de destacar en el sector <sup>(13)</sup>

## Empoderamiento del cliente

La implementación de modelos de autoservicio, como las compras en línea, ha permitido **reducir costes operativos y mejorar la experiencia del usuario** al otorgarle mayor control sobre su proceso de servicio.

Empoderarlos en este sentido genera un **aumento en la satisfacción del cliente** y una mayor tasa de conversión.

## Estructuras internas flexibles

Las empresas que han adoptado este modelo ágil han visto **incrementada su eficiencia operativa**, mejorando su capacidad de adaptación y reduciendo los ciclos de desarrollo de productos.

A su vez, esto **les permite innovar con mayor rapidez** y responder a las demandas cambiantes del mercado.

## Colaboración interdepartamental

La integración de equipos multifuncionales permite una **comunicación más efectiva dentro de las organizaciones**, lo que acelera la toma de decisiones estratégicas y optimiza la ejecución de proyectos clave.

La **hiperagilidad** ha dejado de ser una opción y se ha convertido en una **necesidad estratégica** para cualquier organización.

## Uso de analítica predictiva

Las empresas mejor preparadas ya han implementado herramientas avanzadas de análisis de datos que **permiten predecir tendencias y comportamientos de los clientes**.

Esto reduce la incertidumbre y maximiza la eficiencia operativa **al anticiparse a las necesidades del consumidor** y optimizar la gestión de recursos.

Fuentes: (12) Reuters, (13) McKinsey

# Tecnologías que impulsan la hiperagilidad en CX

## AI conversacional

La IA conversacional junto con los chatbots permite **brindar atención al cliente 24/7** con tiempos de respuesta mínimos. Las empresas que han implementado chatbots con capacidades avanzadas de procesamiento de lenguaje natural han logrado **reducir significativamente la cantidad de consultas gestionadas por agentes humanos**, optimizando la eficiencia operativa. En tres años, la IA podría llegar a **eliminar por completo los tiempos de espera**. (14)

## Analítica en tiempo real

La implementación de soluciones de análisis de datos en tiempo real permite a las empresas **anticiparse a las necesidades del cliente**, personalizando cada interacción y optimizando la toma de decisiones.

**71%**

consumidores esperan que las marcas comprendan sus expectativas y actúen en consecuencia (15)

## Low-code/No-code

Estas plataformas permiten **diseñar y modificar aplicaciones** sin necesidad de contar con conocimientos avanzados de programación, **agilizando la implementación de nuevas soluciones** digitales.

**65%**

aplicaciones empresariales que se desarrollarán bajo este modelo en 2025 (16)

## Edge computing

Al **minimizar la latencia** en el procesamiento de datos, esta tecnología permite que **las empresas ofrezcan experiencias más rápidas y sin interrupciones** en entornos de alta demanda.

Diferentes sectores pueden aprovechar el edge computing para **optimizar la velocidad de respuesta** en sus servicios digitales, mejorando así la eficiencia y la satisfacción del usuario. (17)

## Automatización de procesos

La **RPA acelera la respuesta al cliente** al automatizar tareas repetitivas, permitiendo resolver solicitudes más rápido y con mayor precisión, y **reduciendo significativamente el número de errores** al evitar la intervención humana.

**30%**

aumento de la eficiencia al automatizar tareas repetitivas y de bajo valor añadido (18)

## IoT en la CX

La implementación de **dispositivos IoT** ha permitido transformar la experiencia del cliente al **optimizar tanto la entrega de productos como la prestación de servicios**.

Gracias a la capacidad de interconectar diversos dispositivos, las empresas pueden **mejorar la predictibilidad de sus operaciones**, lo que reduce fallos y mejora la eficiencia en tiempo real. (19)

Fuentes: (14) Zendesk, (15) McKinsey, (16) Gartner, (17) Aiko, (18) Forbes, (19) OpenWebinars

# Desafíos y beneficios de la instantaneidad en CX

Desafíos	Elemento Agility	Beneficios
<b>Equilibrio entre rapidez y calidad:</b> Las empresas deben asegurar que la velocidad de respuesta no comprometa la calidad o personalización del servicio.	<b>Experiencia ágil y personalizada:</b> Los consumidores buscan respuestas rápidas pero también quieren sentirse comprendidos y valorados.	<b>Mayor satisfacción y engagement:</b> Interacciones fluidas y eficientes fortalecen la conexión emocional con la marca, generando confianza y lealtad.
<b>Saturación digital:</b> La sobrecarga informativa puede llevar a la fatiga digital si no se gestionan bien los canales de comunicación.	<b>Relevancia y simplicidad en la comunicación:</b> Los clientes esperan interacciones claras, relevantes y sin ruido innecesario.	<b>Incremento en conversión y retención:</b> Procesos simplificados y personalizados reducen la probabilidad de abandono y fomentan relaciones a largo plazo.
<b>Expectativas en constante evolución:</b> Las empresas deben adaptarse rápidamente a cambios en el mercado y anticipar nuevas demandas.	<b>Innovación continua:</b> Los consumidores valoran experiencias frescas y actualizadas que reflejen su crecimiento y necesidades cambiantes.	<b>Eficiencia operativa:</b> Tecnologías avanzadas optimizan recursos, mejoran precisión y permiten decisiones estratégicas más informadas.
<b>Gestión efectiva de datos:</b> Recopilar y analizar grandes volúmenes de datos requiere infraestructuras sólidas y herramientas adecuadas.	<b>Toma de decisiones basada en datos:</b> Los clientes esperan interacciones informadas y pertinentes basadas en sus preferencias y comportamientos.	<b>Mejora en la predicción de tendencias:</b> Análisis predictivos ayudan a anticipar necesidades y oportunidades del mercado, aumentando competitividad.
<b>Personalización masiva:</b> Ofrecer experiencias únicas a gran escala es un desafío técnico y logístico importante.	<b>Conexión emocional personalizada:</b> Los consumidores buscan sentirse individuales, incluso cuando interactúan con marcas globales.	<b>Aumento en el valor percibido:</b> Los clientes sienten que la marca los entiende, lo que eleva su percepción y disposición a pagar más.



## Recomendaciones estratégicas

Optimizar la velocidad sin sacrificar la personalización

La implementación de **modelos híbridos** que combinan automatización con atención humana es esencial para equilibrar eficiencia y cercanía en la experiencia del cliente. Este equilibrio se logra mediante **asistentes virtuales para solicitudes básicas y agentes que aportan el toque humano para consultas complejas** que requieren empatía.

Rediseñar procesos con enfoque en la reducción de tiempos

La hiperagilidad en la experiencia del cliente **depende tanto de herramientas tecnológicas como de la transformación de los procesos internos** para eliminar fricciones y optimizar cada punto de contacto.

Medir y ajustar en tiempo real

La implementación de la hiperagilidad en la experiencia del cliente **requiere una monitorización constante** para evaluar su efectividad y **realizar ajustes** cuando sea necesario. Además, el feedback del cliente es fundamental para mejorar continuamente la experiencia.

Empoderar a los equipos internos

La hiperagilidad implica **mejorar la experiencia del cliente y transformar la cultura organizacional**, integrando la agilidad en el ADN de la empresa. Para ello, es clave que los equipos internos cuenten con las herramientas, el conocimiento y la autonomía necesarias. La **formación continua** y la **colaboración entre equipos** son fundamentales.

No basta con ofrecer respuestas rápidas: es fundamental diseñar una estrategia de hiperagilidad que garantice interacciones fluidas, eficientes y alineadas con las necesidades de cada cliente. Para entender sus demandas, e implementarla con éxito, es necesario optimizar la velocidad sin perder el toque humano.



## La administración pública debe equilibrar la rapidez y la calidad del servicio

*"Debemos equilibrar la rapidez con la calidad del servicio, asegurando que el ciudadano se sienta escuchado y atendido en todo momento, sin sacrificar la seguridad y la normativa."*

La instantaneidad se interpreta como la **capacidad de ofrecer respuestas inmediatas y de escuchar activamente** al ciudadano. "La inmediatez no siempre implica una resolución completa, quiero que me escuchen de manera inmediata y soy capaz de esperar en función de cómo se haya producido ese proceso de escucha y atención."

Tanto nos importa la rapidez en la respuesta y la resolución de necesidades, **que disponemos de un punto de atención inmediata**. Un punto tanto en el canal presencial como en el digital, para atender las necesidades de los ciudadanos de manera rápida, comprensible y eficiente. **Las personas junto con la tecnología juegan un papel crucial en esta agilidad**, permitiendo la proactividad y la mejora continua de los servicios y, por lo tanto, la excelencia en la atención al ciudadano. Nuestro catálogo de servicios de atención inmediata nos permite resolver el 50% de las consultas y gestiones en el momento.

En el canal telefónico hemos apostado por el uso de la IA, desarrollando un voicebot para hacer el triaje inicial de las llamadas, **los ciudadanos reciben siempre respuesta y además se liberan agentes** que pueden atender demandas más complejas y que necesitan una atención más personalizada. "La idea es que el bot vaya aprendiendo y ampliando su capacidad de atención, pero cuando no tenga la respuesta, atenderá una persona".

Debemos **equilibrar la rapidez con la calidad y la seguridad jurídica del servicio**, asegurando que el ciudadano se sienta escuchado y atendido en todo momento, la comunicación debe ser clara y constante. La administración pública debe adaptarse a las expectativas de los ciudadanos, que demandan cada vez más rapidez y eficiencia. La tecnología juega un papel crucial en este proceso, pero **siempre debe estar al servicio del ciudadano**, facilitando su experiencia y no complicándola. Además, como Administración Pública tenemos el reto de que también sean seguros y cumplen con la normativa.

La tecnología **debe ser un facilitador, no una barrera**. Y en este sentido ser capaces de ser proactivos es esencial para mejorar la experiencia del ciudadano. "Trabajar en proactividad es trabajar en inmediatez". Porque la mejor gestión es la que directamente se te ofrece. "La satisfacción del ciudadano es para nosotros prioritaria, y eso se logra proporcionando servicios ágiles pero también con una escucha activa y una comunicación constante y clara. Y ello solo podemos lograrlo mediante la combinación de personas y tecnología".



**Paloma Águila Carmona**  
Subdirectora general de Simplificación, Atención Ciudadana y Servicios Generales

# Referencias: Customer Agility

- [1] SALESFORCE. 2022 State of Service Report. Septiembre 2022 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.salesforce.com/es/resources/articles/state-of-service-inside-customer-service-trends/>
- [2] FEDEX. 2022 E-Commerce Trends to Watch The top trends that will impact your business in the year ahead. [consultado 12/02/2025]. Disponible en: [https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/ecommerce/2022/2022\\_Ecommerce\\_Trends\\_to\\_Look\\_For\\_Report.pdf](https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/ecommerce/2022/2022_Ecommerce_Trends_to_Look_For_Report.pdf)
- [3] SALESFORCE. El 54% de los consumidores españoles están dispuestos a utilizar la IA en sus compras, según Salesforce. Agosto 2023 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.salesforce.com/es/company/news-press/press-releases/2023/08/20230831/>
- [4] TCN. TCN Consumer Survey Reveals Nearly Three-Quarters of Consumers Will Abandon a Brand After Just One Bad Customer Service Experience. Junio 2023 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.tcn.com/newsroom/press-releases/consumers-will-abandon-a-brand-after-one-badcustomer-service-experience/>
- [5] ZD NET. 80% of organizations will have hyperautomation on their technology roadmap by 2024. Junio 2022 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.zdnet.com/article/80-of-organizations-will-have-hyperautomation-on-their-technology-roadmap-by-2024/>
- [6] GARTNER. Gartner Predicts Conversational AI Will Reduce Contact Center Agent Labor Costs by \$80 Billion in 2026. Agosto 2022 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-08-31-gartner-predicts-conversational-ai-will-reduce-contac>
- [7] PWC. Experience is everything: Here's how to get it right. Julio 2018 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>
- [8] CAPITAL ONE. Omnichannel Statistics. Octubre 2024 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://capitaloneshopping.com/research/omnichannel-statistics/>
- [9] Referencia 8
- [10] NICE. 2022 Digital-First Customer Experience Report. Mayo 2022 [consultado 12/02/2025] Disponible en: [https://get.nice.com/rs/069-KVM-666/images/0003959\\_en\\_digital-first-cx-report.pdf](https://get.nice.com/rs/069-KVM-666/images/0003959_en_digital-first-cx-report.pdf)
- [11] Referencia 10
- [12] REUTERS. Ride-hailing platform Lyft ties up with Anthropic for AI-powered customer care. Febrero 2025 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence/ride-hailing-platform-lyft-ties-up-with-anthropic-ai-powered-customer-care-2025-02-06/>
- [13] MCKINSEY. Empresas líderes están implementando metodologías ágiles en sus operaciones internas y externas, promoviendo culturas organizacionales centradas en la rapidez, flexibilidad e innovación. Mayo 2021 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete>
- [14] ZENDESK. AI charts bold new course for CX. Julio 2023 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.zendesk.es/newsroom/articles/future-of-ai-powered-cx-report/>

[15] MCKINSEY. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. Noviembre 2021 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

[16] GARTNER. Gartner Magic Quadrant for Enterprise Low-Code Application Platforms. Agosto 2019 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.gartner.com/en/documents/3956079>

[17] AIKO. Edge Computing y Data Centers: ¿cómo reducir la latencia y aumentar el rendimiento? Enero 2025. [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://ayko.tech/es/edge-computing-e-data-centers-como-reducir-latencia-e-aumentar-performance/>

[18] FORBES. Automate It All: Hyperautomation Is Now Essential To CX. Abril 2024 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/04/19/automate-it-all-hyperautomation-is-now-essential-to-cx/>

[19] OPENWEBINARS. Impacto del IoT en la experiencia del cliente. Julio 2024 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://openwebinars.net/blog/impacto-iot-experiencia-cliente/>



# Responsible AI

## Ética en tiempos algorítmicos

## La IA como motor de la CX y su impacto en la toma de decisiones

La inteligencia artificial ofrece mejoras para la experiencia de cliente, desde múltiples puntos de vista, pero todas ellas **quedan sujetas a la interpretación que los algoritmos hagan** de los datos personales de los consumidores, exponiendo a las empresas al riesgo de que los sistemas incumplan las normativas aplicables en el ámbito de la protección de datos, la privacidad, la equidad o la igualdad de oportunidades. (1)



"En ningún otro ámbito **la ética es más relevante** que en el de la inteligencia artificial. El mundo está a punto de cambiar a un ritmo que no se veía desde la aparición de la imprenta hace seis siglos. Sin salvaguardias éticas, la IA corre el riesgo de **reproducir sesgos y discriminación del mundo real**, alimentar divisiones y amenazar los derechos humanos y las libertades fundamentales." (2)

Gabriela Ramos  
Assistant Director-General for Social and Human Sciences

### Riesgos éticos para el uso responsable de la inteligencia artificial

#### Sesgo algorítmico

Si no se trata y previene correctamente, garantizando que los modelos se entrenan con datos verdaderamente representativos y que las decisiones automatizadas no están favoreciendo a ciertos grupos sobre otros, **puede perpetuar o amplificar desigualdades preexistentes**, afectando a la posibilidad que los clientes tienen para acceder a determinados productos o servicios.



tasa de algoritmos que hasta 2022 arrojaron resultados erróneos debido a los sesgos (3)

Fuentes: (1) Medallia, (2) UNESCO, (3) Gartner

#### Transparencia

Muchas soluciones de IA **operan como "cajas negras"**, lo que dificulta entender cómo toman decisiones.

La **falta de explicabilidad** genera desconfianza en los usuarios y puede impedir la rendición de cuentas cuando surgen errores o decisiones injustas.

#### Privacidad de los datos

La privacidad puede verse amenazada por el **uso masivo de información personal** en los sistemas de IA.

Sin mecanismos de protección adecuados, estos modelos pueden recopilar, almacenar y analizar datos sin el consentimiento explícito de los usuarios, **poniendo en riesgo su seguridad y aumentando la posibilidad de usos indebidos**.

#### Autonomía del usuario

La autonomía puede verse comprometida cuando la IA **influye en sus decisiones sin ofrecer alternativas claras o sin que las personas sean conscientes de su impacto**.

Desde la personalización de contenidos hasta la automatización de servicios, es fundamental que **los usuarios mantengan el control** sobre sus opciones y que se promueva un uso ético que respete su capacidad de elección

## ¿Por qué la ética algorítmica es un pilar clave en la relación entre marcas y consumidores?

A medida que las empresas utilizan algoritmos para personalizar experiencias, **los consumidores esperan que estos sistemas operen de manera justa**, sin sesgos ocultos ni manipulación indebida y respetando su privacidad en todo momento.

Por lo tanto, la ética algorítmica **está empezando a convertirse en una obligación** para aquellas marcas que quieran generar y mantener la confianza entre sus consumidores.

En un entorno donde los consumidores son cada vez más conscientes del uso de sus datos, si los algoritmos son percibidos como opacos, discriminatorios o intrusivos, **la relación se deteriora**, afectando a la lealtad y la reputación de la empresa.

Por otro lado, **la ética algorítmica también impacta la percepción de autonomía del consumidor**, y permite asegurar que las recomendaciones y decisiones no sean coercitivas, sino que respeten sus intereses y bienestar.

### Percepción de los consumidores españoles (4)

**77%**

todo lo generado con IA debería ser identificable

**74%**

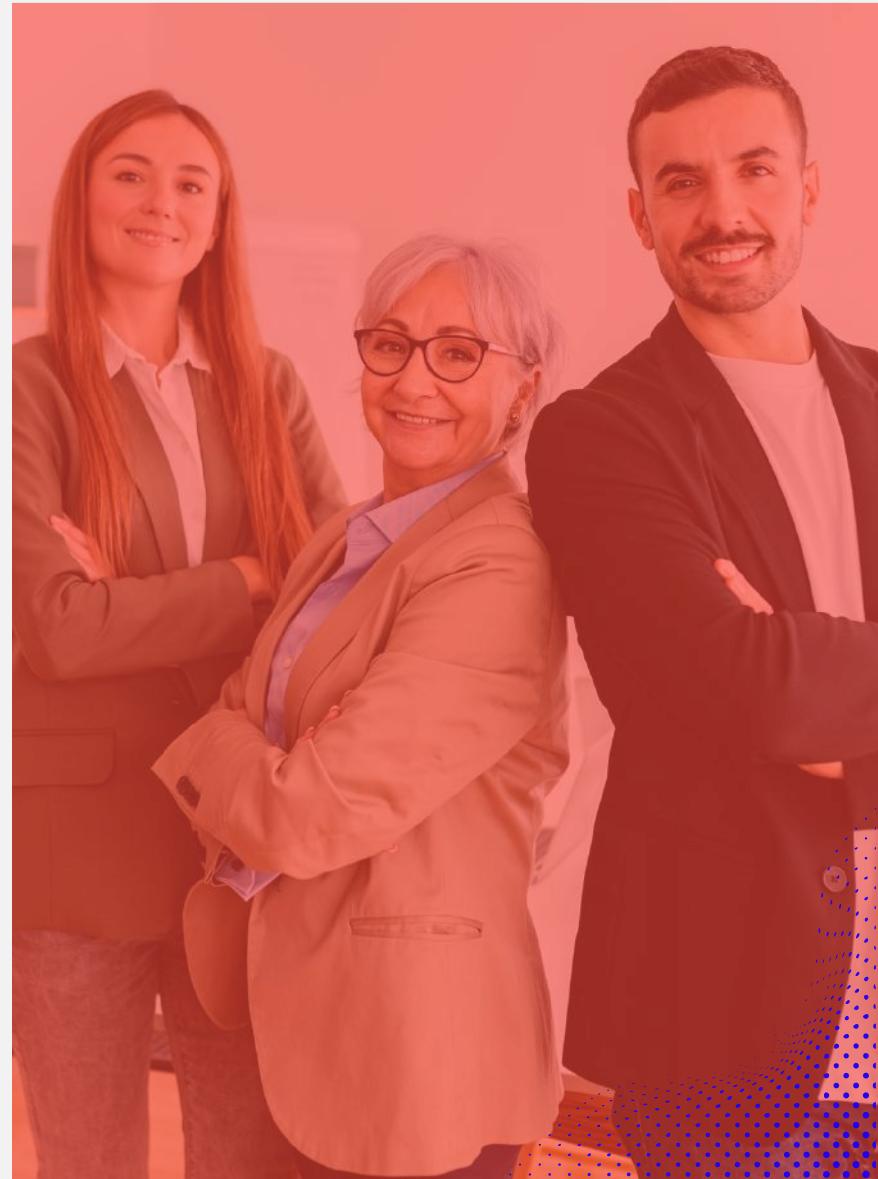
la IA evoluciona más rápido de lo que la sociedad es capaz de asimilar

**68%**

confianza sobre que las empresas vayan a utilizar la IA de manera ética

**56%**

se debería detener el desarrollo de la IA hasta que esté más regulada



Fuente: (4) Statista

# Expectativas del cliente: confianza, transparencia y control

Conforme la IA empieza a formar parte cotidiana en la vida de las personas, también **está creciendo la preocupación sobre su impacto en la sociedad**. La IA genera especial inquietud en todo lo relativo a la seguridad de los datos, la transparencia de las empresas que la utilizan y las disruptivas que puede llegar a provocar en el trabajo y nuestra forma de vida<sup>(5)</sup>.

Sin embargo, todavía existe una **falta de concienciación entre muchas empresas** con respecto a la importancia de implementar **planes específicos de gobernanza de IA que incorporen el componente ético**.

## Percepciones ante la IA: de la fascinación a la exigencia de explicabilidad

La percepción que los consumidores tienen con respecto a **quién debe ser el responsable último** de garantizar los principios éticos de la IA es rotunda, con casi 8 de cada 10 dirigiendo esa responsabilidad hacia las empresas.<sup>(6)</sup>



consumidores que consideran que las empresas deben responsabilizarse de cualquier uso que hagan de la IA

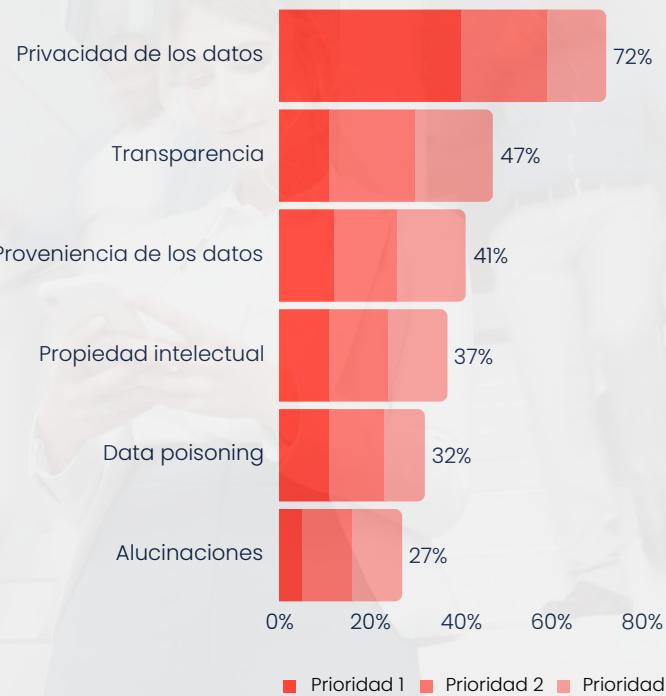
Las empresas, por su parte hacen un especial énfasis en la **necesidad de garantizar la privacidad de los datos y la transparencia de los modelos algorítmicos**, pero apenas la mitad pueden justificar el uso que hacen de la IA.<sup>(7)</sup>



empresas que no cuentan o no pueden garantizar que cuenten con los principios éticos que guían el uso de la IA

Ante esta situación, en los próximos años se deberá trabajar para **encontrar modelos que puedan explicar** de manera **clara y comprensible** de qué forma **los algoritmos emplean los datos** de los consumidores.

### Principales preocupaciones éticas de las empresas<sup>(8)</sup>



Fuentes: (5) Nemko, (6) Accenture, (7) Accenture, (8) Deloitte

## Personalización sin invasión: límites de la hiperpersonalización en la experiencia del cliente

La aceptación de los consumidores hacia la IA **depende en gran medida de la función para la cual las empresas la utilizan**, existiendo todavía ciertos límites.

Este aspecto resulta especialmente importante desde el punto de vista de la CX, ya que es uno de los **pilares fundamentales** que sustenta la aplicación de la IA para la personalización de sus ofertas.

A la hora de implementar nuevas soluciones de IA, las marcas deberán tener en cuenta que todavía **hay un importante porcentaje de consumidores que tiene sensaciones encontradas** con respecto a la eclosión de esta nueva tecnología.

Aunque se demandan servicios cada vez más personalizados, todavía existen **reticencias muy amplias por parte de los consumidores**: aún existe un 30% de consumidores que se muestran **contrarios a que las empresas apliquen la IA** y casi la mitad aún afirman sentir miedo y preocupación cuando piensan en los usos que las empresas pueden hacer de ella. (9)

Otro claro contraste entre expectativa y realidad, es que, actualmente, un 54% de los consumidores afirman **sentirse frustrados**(10) cuando las marcas no les brindan **experiencias de compra relevantes y personalizadas**, pero, sin embargo, el 46% de las personas confían menos(11) en una marca **si descubren que está utilizando la IA** para proporcionar servicios que asumían eran realizados por humanos.



la confianza del consumidor disminuye un 144% su NPS, de uno positivo a otro negativo, cuando el cliente cree que la empresa está utilizando IA (12)

### Percepción de los consumidores ante el uso de la IA(13)



**35%** población que rechaza la IA debido a sus impactos potenciales (14)

**57%** consumidores preocupados por que la IA generativa ponga en riesgo sus datos personales (15)

**41%** consumidores que cambiaron de marca por falta de confianza o nivel de personalización (16)

Fuentes: (9) KPMG, (10) KPMG, (11) Lippincott, (12) CX Dive, (13) KPMG, (14) Edelman, (15) Thales, (16) Accenture

## Personalización sin invasión: límites de la hipersonalización en la experiencia del cliente

Para que las empresas puedan aprovechar todo el potencial de la inteligencia artificial, sin invadir la privacidad del consumidor, **tendrán que adoptar un enfoque basado en el consentimiento**, la transparencia y el uso responsable de los datos.

Para ello, han de implementar **modelos de IA que analicen patrones de comportamiento y preferencias** de los consumidores **sin recopilar información innecesaria o identificable**, utilizando técnicas como la anonimización de datos y el aprendizaje federado:

- La **anonimización de datos** es el proceso de modificar o eliminar información personal para que no pueda vincularse a individuos en particular.
- El **aprendizaje federado** entrena modelos de IA en los dispositivos de los usuarios sin transferir sus datos a un servidor central. De esta forma, solo se envían actualizaciones anonimizadas sin comprometer la privacidad.

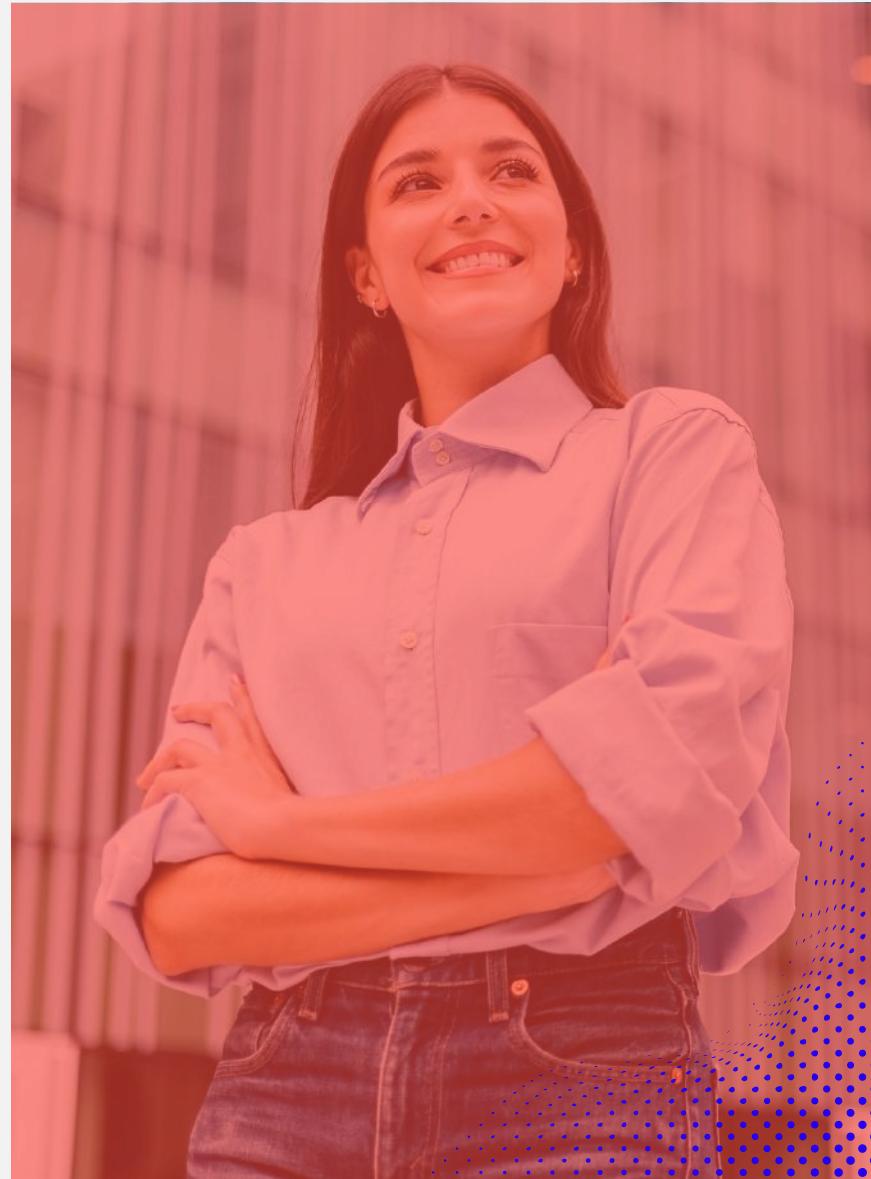
Además, es clave ofrecer a los consumidores un **verdadero control sobre su experiencia**, permitiéndoles ajustar el nivel de personalización y decidir qué información quieren compartir voluntariamente y cuál no.

En este sentido la transparencia juega un papel fundamental y **las empresas deberán ser capaces de explicar de manera clara cómo se usan los datos**, así como garantizar que **se emplean solo para mejorar su CX**, y no para otros fines que puedan resultar invasivos o poco fiables.

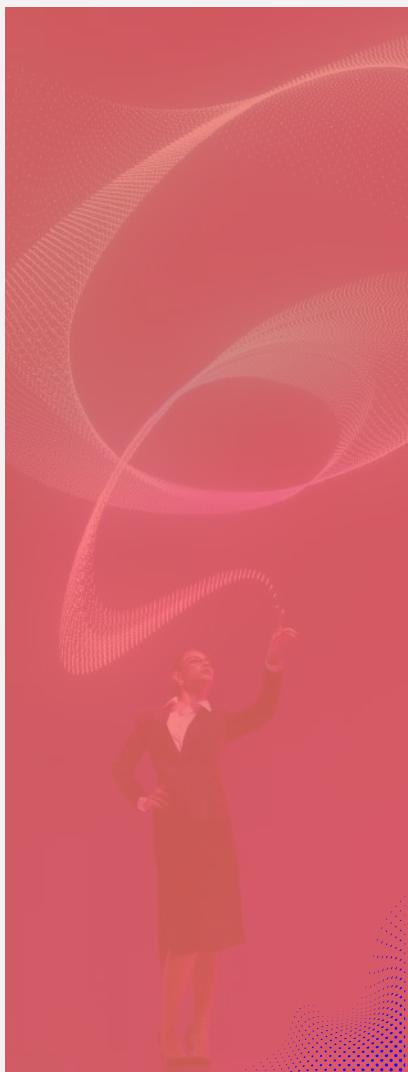
### La IA Responsable como modelo de negocio

Esta tendencia está despertando en las marcas el interés por encontrar la forma de **convertir la IA Responsable en un modelo de negocio rentable**.

Y es que **integrar la inteligencia artificial con prácticas éticas** permitirá a las marcas posicionarse como organizaciones comprometidas con la transparencia y el bienestar social mientras mejoran la CX.



# La respuesta de las empresas: gobernanza y responsabilidad en IA



## Principios de la IA Responsable: Explicabilidad, justicia, privacidad y seguridad

Para aplicar una **gobernanza basada en la IA Responsable**, las marcas deberán contar con un **plan de supervisión de todos los procesos actuales y futuros**, el cual garantice que no se están produciendo ningún tipo de violación en materia de legislación y cumplimiento normativo.

Para ello, deberán **definir equipos y roles especializados en la gestión de los procesos de gobernanza de la IA**, cuya responsabilidad también abarcará la capacidad para supervisar los procesos de cualquier proveedor, socio o tercera parte con la que la organización trabaje de forma conjunta. (17, 18)

Este plan de gobernanza basado en la IA responsable deberá **basarse en cuatro ejes** fundamentales:

### Explicabilidad

Los sistemas de IA deben ser transparentes y todos los consumidores **deben poder comprender** los procesos en base a los cuales funcionan los algoritmos y los resultados que emiten.

Los consumidores deben **tener a su alcance y de forma clara** cómo se recogen sus datos, cómo se entrenan los modelos y en base a qué criterios estos toman decisiones.

### Justicia

Se debe asegurar que los datos de los consumidores **son recogidos y utilizados en base a principios éticos y de equidad**.

Se debe garantizar que tanto el sistema de entrenamiento como el funcionamiento de los modelos **está completamente libre de sesgos y discriminaciones**.

Los sistemas de aprendizaje automático deberán ser **capaces de cumplir con auditorías**.

### Privacidad

Se deberá garantizar la **protección de los datos personales y la privacidad de los usuarios** en todas las etapas del diseño, desarrollo y funcionamiento de la IA, asegurando que **solo se utilicen con el consentimiento explícito** de los consumidores y para los fines específicos autorizados.

Se deberán adoptar principios de **minimización de datos, anonimización y cifrado**.

### Seguridad

Se deben establecer **protocolos de seguridad sólidos** que incluyan auditorías periódicas, mecanismos de detección y prevención de ataques, y respuestas efectivas ante incidentes.

Además, los modelos de IA deben ser **diseñados con resiliencia frente a manipulaciones y ciberataques**, garantizando que sus decisiones y resultados no puedan ser alterados de forma malintencionada.

Fuentes: (17) Gartner, (18) Forbes

## Gobernanza de la IA

La gobernanza de IA, como concepto, se refiere a todo el **conjunto de políticas, procesos y controles que las organizaciones deberán implementar** para garantizar que sus sistemas de inteligencia artificial se desarrollen y gestionen de manera ética, segura y conforme a las normativas vigentes.

La gobernanza de IA implica, por tanto, la **creación de estructuras y roles de toma de decisiones que supervisen los modelos de IA**, asegurando que operan dentro de dichos marcos, así como un marco que incluya medidas de supervisión continua y auditoría para evitar riesgos y mantener la responsabilidad sobre el uso de la tecnología.



empresas a nivel mundial que cuentan actualmente con una estrategia corporativa de Responsible AI

### Estructuras y roles

- **Establecer principios de IA responsables:** las empresas deben definir principios éticos que **integren equidad, transparencia y rendición de cuentas**, orientando el desarrollo e implementación responsable de sistemas basados en IA. (19)
- **Creación de un comité interno responsable de la IA:** un comité diverso debe supervisar los proyectos IA, **garantizando el cumplimiento de principios y mitigando riesgos** mediante la inclusión de expertos en ingeniería, legal y RRHH.
- **Implementación de evaluaciones de riesgos de IA:** realizar evaluaciones de riesgos permite **identificar y mitigar amenazas**, integrándose en procesos existentes para garantizar el uso seguro y ético de sistemas basados en IA.
- **Fomentar la transparencia:** las empresas deben **comunicar sus prácticas de IA**, incluyendo uso de datos, mecanismos de decisión y medidas de protección **para fortalecer la confianza de stakeholders**.
- **Capacitación de los colaboradores:** capacitar al personal en políticas de IA es esencial para que **comprendan sus obligaciones éticas y de seguridad**, asegurando el uso adecuado de la tecnología.

### Marco de gobernanza

Para gestionar adecuadamente los riesgos y oportunidades de la IA, es fundamental que las organizaciones adopten **nuevos marcos de gobernanza** centrados en dos pilares: visibilidad y control.(20)

- **Visibilidad:** implica contar con un **inventario detallado de todos los modelos de IA en uso**, incluyendo los datos empleados, sus funciones y los permisos de acceso. Esta claridad es esencial para evaluar riesgos y aplicar políticas de manera efectiva.
- **Control:** consiste en implementar políticas, procesos y mecanismos técnicos **que aseguren un uso responsable de la IA**, respetando los valores de la organización. Esto abarca desde la gobernanza de los datos y los controles de acceso hasta la supervisión y auditoría continuas del rendimiento y comportamiento de los modelos.

Estos pilares facilitan la colaboración entre los equipos de seguridad, cumplimiento e ingeniería, permitiendo **diseñar e implementar una estrategia de gobernanza de la IA sólida y estructurada**.

Fuentes: (19) Article One, (20) Paloalto Networks

## Reducción del sesgo algorítmico: Métodos y prácticas para mitigar la discriminación en IA

Existen cuatro prácticas clave que todas las organizaciones deben aplicar para hacer frente a los posibles sesgos y discriminaciones producidas por el uso de la IA (21, 22, 23):

### Existencia de sesgos

Los sistemas basados en algoritmos y aprendizaje automático **son desarrollados por humanos** y, por lo tanto, **pueden incorporar y potenciar los sesgos presentes en la sociedad**.

Las empresas deben entender **cómo se crean los sesgos** más allá de la tecnología y **corregir esas inequidades** desde la recogida de datos al diseño de los modelos.

### Alfabetización digital ética

Las organizaciones deben promover **la educación en ética digital** para los desarrolladores, los usuarios y la sociedad.

Los programas deben cubrir **aspectos técnicos** de diseño, entrenamiento y supervisión de algoritmos, y ofrecer **divulgación para fomentar la transparencia de la IA**. También mediante debates públicos que visibilicen la necesidad de ética en su uso.

### Diversidad de los datos

Las organizaciones pueden desarrollar programas predefinidos para que **los algoritmos se basen en datos lo más diversos posibles**.

La variedad y riqueza de datos **contribuye a minimizar prejuicios preexistentes** y garantiza que los modelos representen **con mayor precisión la diversidad** de la población.

### Higiene algorítmica

Todos los enfoques de detección de sesgos **deben garantizar un manejo cuidadoso de la información sensible**, como, por ejemplo, los datos sobre pertenencia a un grupo social.

Los responsables de algoritmos pueden **considerar este factor cuando haya riesgo de resultados injustos**, como la denegación de un crédito basada únicamente en aquella condición.

### ¿Por qué es tan importante la transparencia de la IA? (24)



Fuentes: (21) Zendesk, (22) Help Scout, (23) Brookings, (24) Zendesk

## Cumplimiento normativo: regulaciones clave

Dado que la IA todavía es una **tecnología emergente**, y que su avance se está produciendo **a un ritmo más rápido** de lo que los organismos públicos podían esperar y controlar, actualmente **existen todavía lagunas y vacíos legales** que los reguladores tendrán que ir cerrando a la mayor celeridad posible.

Sin embargo, grandes mercados globales, como en **Estados Unidos** y la **UE**, ya han desarrollado **marcos normativos** que todas las organizaciones deberán tener en cuenta a la hora de poner en marcha cualquier solución de IA que **tenga por objetivo mejorar la experiencia de cliente**.

Todas estas normativas **estandarizan el uso y desarrollo de la IA** tanto a nivel local como global y permiten que las organizaciones **desarrollen sistemas más claros y confiables** al enfatizar la transparencia, las consideraciones éticas y la responsabilidad social (24, 25, 26).

- **EU Artificial Intelligence Act:** la normativa propuesta por la Comisión Europea busca regular el desarrollo, implementación y uso de sistemas de inteligencia artificial dentro de la Unión Europea. Su **objetivo principal** es garantizar que la IA se utilice **de manera segura, ética y conforme a los valores y derechos fundamentales de la UE**, como la privacidad, la no discriminación y la transparencia. Los principales puntos que establece incluyen una **clasificación de los sistemas de IA según su nivel de riesgo** (mínimo, limitado, alto y prohibido), con **regulaciones más estrictas para los de mayor riesgo**, como aquellos utilizados en infraestructuras críticas, educación, recursos humanos y aplicación de la ley. Además, **prohíbe ciertos usos de IA considerados inaceptables**, como la vigilancia masiva indiscriminada o la manipulación subliminal. También exige medidas de transparencia, auditorías y supervisión humana para **garantizar el uso responsable de la IA en el mercado europeo**.
- **Blueprint for an AI Bill of Rights:** por su parte, la Casa Blanca ha desarrollado una guía para establecer principios y protecciones en el uso de la inteligencia artificial en los Estados Unidos. Al igual que la norma europea, **su objetivo es garantizar que los sistemas de IA se diseñen y utilicen de manera segura, ética y equitativa**. Los **principales puntos** que establece incluyen el derecho a sistemas seguros y efectivos, la protección contra el uso abusivo de datos, la garantía de decisiones algorítmicas justas y equitativas, la transparencia en el funcionamiento de los sistemas de IA y la posibilidad de intervención y supervisión humana en procesos automatizados.

Otras normas internacionales a tener en cuenta son:

- **Reglamento General de Protección de Datos (GDPR):** establecido por la Unión Europea, incluye disposiciones sobre la protección de datos, privacidad, consentimiento y transparencia.
- **Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) AI Principles:** conjunto de principios basados en valores que promueven el uso confiable, transparente, explicable, responsable y seguro de la inteligencia artificial.
- **U.S. Government Accountability Office (GAO) AI Accountability Framework:** marco que define las responsabilidades y obligaciones en los sistemas de IA, garantizando la rendición de cuentas y la transparencia en los resultados generados por la inteligencia artificial.
- **Interim measures for the Management of Generative Artificial Intelligence Services:** conjunto de medidas desarrolladas por el Gobierno de China, cuya actividad reguladora se centra explícitamente en la IA generativa.

Fuentes: (24) Accenture, (25) PwC, (26) PwC

## Tecnologías habilitadoras de la IA Responsable

Además de los mencionados métodos y prácticas encaminadas a preservar la ética en el uso de los algoritmos, también existen una serie de **tecnologías específicas que permiten fomentar el desarrollo de la IA Responsable**.

### Explainable AI (XAI)

Este conjunto de tecnologías busca hacer que **los algoritmos de IA sean comprensibles y transparentes**, permitiendo que los usuarios y las empresas **entiendan cómo y por qué se toman las decisiones**.

Para materializar esta tecnología, **se utilizan herramientas y técnicas** como LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations) y SHAP (Shapley Additive Explanations), que **proporcionan explicaciones de modelos complejos**.

Además, se emplean **métodos de visualización** como mapas de calor, que muestran qué factores fueron más relevantes para una predicción, y **modelos más simples y accesibles** que son intrínsecamente más fáciles de interpretar.

consumidores que afirman que confiarían más en una marca si revelara cómo utilizan los datos de los clientes en las interacciones basadas en IA<sup>(27)</sup>

**49%**

Son soluciones diseñadas para monitorizar y facilitar la **comprensión del comportamiento de los sistemas de IA** en tiempo real. Estas soluciones permiten **detectar problemas** de forma automática, **mejorar el rendimiento** e **identificar incidencias** relacionadas con el funcionamiento ético.

Se trata de **herramientas de rastreo y visualización del rendimiento de los modelos** que proporcionan métricas clave, alertas y análisis para detectar sesgos, errores o cambios no deseados, facilitando la supervisión continua a los profesionales humanos. Este **enfoque proactivo y sistemático de la observabilidad** permite a las empresas resolver problemas más rápidamente y optimizar el rendimiento de sus sistemas de IA.

**79%**

empresas que han ahorrado tiempo y/o dinero gracias a tener AI Observability ya implantada<sup>(28)</sup>

### AI Observability

#### Madurez de la AI Observability en las empresas que ya la utilizan<sup>(29)</sup>

Reactiva: los clientes avisan de los problemas

24 %

Proactivo: se desarrollan procedimientos e implementan herramientas que permitan conocer los problemas antes que los usuarios

57 %

Sistématico: se desarrollan procedimientos e implementan herramientas para minimizar el impacto en los usuarios

19 %

## Auditoría algorítmica

Conjunto de técnicas y procesos encaminados a **evaluar y revisar los sistemas de IA** para garantizar que **funcionen de manera justa, ética y conforme a las regulaciones**.

Las herramientas tecnológicas utilizadas en esta área **incluyen plataformas de auditoría automatizada**, que analizan los algoritmos en busca de sesgos, discriminación o violaciones de privacidad y regulación.

También se utilizan **métodos de verificación de resultados**, como la comprobación de equidad y transparencia de las decisiones, a través de auditorías externas y pruebas de impacto.

## Open Source

Entendido como la práctica de **hacer públicos los códigos y modelos utilizados** para desarrollar sistemas de inteligencia artificial, promoviendo la transparencia y la colaboración.

Las iniciativas de código abierto permiten a investigadores, empresas y desarrolladores **auditar, modificar y mejorar los modelos de IA**, asegurando que todas las partes están de acuerdo en que su funcionamiento es seguro, justo y transparente.

Las plataformas de IA open source **fomentan así la cooperación global y la revisión externa**, para contribuir a la confianza en los sistemas de IA.

Fuentes: (30) Gartner, (31) Gartner, (32) Synthesis

Esta tecnología se basa en el **uso de datos generados artificialmente mediante algoritmos**, en lugar de ser recopilados de fuentes del mundo real.

Estos datos sintéticos **se generan a través de diversas metodologías**, entre las que se incluyen simulaciones virtuales (en forma de gemelos virtuales de clientes), sampleo estadístico o construcción de redes neuronales generativas, conocidas como GAN (Generative Adversarial Networks), y permiten crear **grandes volúmenes de datos sintéticos realistas** para entrenar modelos, facilitando el desarrollo de IA sin el riesgo de exposición de datos personales, a la vez que garantizan la diversidad y representatividad en los conjuntos de entrenamiento.

Para el año 2030, **los datos sintéticos ya habrán superado en volumen a los datos reales** en los que se basan los modelos de IA. Previsiones como esta apuntan a que **los datos sintéticos van a convertirse en un imperativo** para las organizaciones en los próximos años.(30)

**Cerca del 60% de todos los datos empleados** para entrenar los sistemas, o proyectos, de analítica basada en IA **ya están siendo generados de forma sintética**.(31)

**89%**

CTO que consideran que los datos sintéticos son fundamentales para que su organización pueda mantener una ventaja competitiva(32)

## Synthetic data

## Tecnologías clave

### Gemelo digital

Replica virtual de un objeto, sistema o un cliente. El gemelo digital se construye como una simulación virtual del cliente, basada en los datos anónimos extraídos de clientes reales que tienen ese mismo perfil.

### IA Generativa

Es la tecnología que subyace a la creación de los datos sintéticos a partir de patrones y datos agregados de entrenamiento de los modelos algorítmicos, que no revelan detalles específicos sobre individuos reales.

### Protección de datos

Las técnicas como la anonimización o el enmascaramiento de datos garantizan que los datos originales de los clientes reales no sean rastreables o identificables durante el proceso de creación de datos sintéticos.

## Self Sovereign Identity

Enfoque descentralizado para la gestión de identidades digitales, donde **los individuos tienen control total sobre su propia información personal sin depender de intermediarios**. Tiene el control completo sobre con quién los comparte, para qué y por cuánto tiempo; situándose en el centro de su ecosistema de datos. La tecnología SSI resuelve el problema de establecer confianza en las interacciones digitales mediante credenciales verificables. Así, permite a los usuarios **crear, gestionar y verificar su identidad de manera segura y autónoma**, compartiendo **solo la información necesaria con las partes de su elección**.

El SSI se diferencia así de los sistemas tradicionales de gestión de identidades, que dependen de entidades centralizadas para almacenar y verificar la información. Este **control directo sobre la identidad digital** ofrece mayor privacidad y seguridad, ya que los usuarios mantienen la propiedad y el acceso exclusivo a sus datos. Para las empresas, la adopción del SSI puede, además, **mejorar la experiencia de cliente al ofrecer procesos más ágiles y seguros**, como identificación sin contraseñas o el acceso personalizado a permisos.



- ① **Atributos asignados:** número de ID, número de IP, número de tarjeta de crédito, número de cliente, estudiante, dirección de mail.
- ② **Atributos acumulados:** Ubicación, dirección, red social, huella digital, comportamiento en la web.
- ③ **Atributos inherentes:** Documentos de identificación oficiales, datos biométricos.

### Componentes esenciales

- **Blockchain:** registra información de forma segura y transparente, dificultando su modificación o manipulación.
- **Identificadores descentralizados:** permiten a los usuarios identificarse sin una autoridad central.
- **Credenciales verificables:** versiones digitales seguras de credenciales, que permiten una verificación precisa.

El SSI se enmarca dentro del Marco Europeo de Identidad Autosoberana (ESSIF) y el Reglamento eIDAS2, que establece un marco común de identidad digital en la UE, para que en 2030 el 80% de la población europea ya disponga de su propia wallet de identidad oficial, emitida por cada Estado miembro o entidad privada certificada.

# Beneficios y retos de la IA ética en la experiencia de cliente

## Beneficios

### Mayor confianza y lealtad del cliente

Cuando los consumidores entienden cómo se **toman las decisiones**, especialmente en procesos orientados a la personalización y recomendación de productos, **se genera una relación de confianza**.

Este enfoque permite que las empresas que lo aplican se **diferencien de sus competidores al ofrecer un trato más honesto y transparente**, lo que a su vez fomenta la lealtad del consumidor.

### Reducción de riesgos reputacionales

Evitar situaciones donde los algoritmos tomen decisiones injustas o discriminatorias no solo **protege la imagen de la empresa**, sino que también **previene posibles crisis reputacionales**.

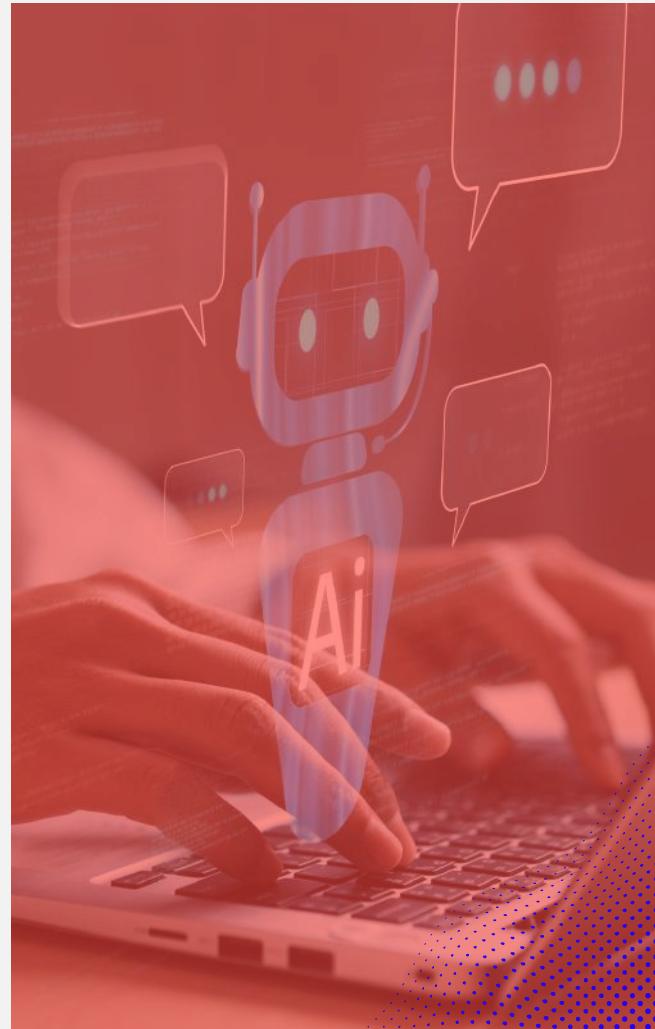
La implementación de **IA ética** reduce las probabilidades de que surjan escándalos que dañen **la confianza del cliente y la percepción pública de la empresa**.

### Mejor personalización sin fricciones éticas

La IA responsable no sólo protege frente a riesgos, sino que **incluso contribuye a ofrecer una experiencia de personalización más efectiva y precisa** al garantizar que no se está discriminando a ningún grupo y que está incluyendo un conjunto de datos más amplio y diverso.

### Cumplimiento regulatorio y proactividad en normativa futura

Además de evitar sanciones legales, la implementación de prácticas éticas contribuye a **garantizar que la infraestructura tecnológica de la empresa esté alineada con las normativas** que probablemente se creen en un futuro cercano.



## Retos a los que se enfrenta la aplicación de la IA ética

### Equilibrio entre precisión y explicabilidad

Si bien los modelos altamente precisos, como las redes neuronales profundas, pueden ofrecer resultados excepcionales, **suelen ser difíciles de explicar**.

La necesidad de que **los algoritmos sean comprensibles** para los clientes, sin sacrificar la eficacia de los resultados, presenta uno de los **mayores retos a futuro** en el diseño de sistemas éticos de IA.

### Costes de implementación

Las pymes, y las empresas que aún no han alcanzado un nivel avanzado de madurez tecnológica, pueden **enfrentarse a costes considerables al implementar sistemas de IA ética**.

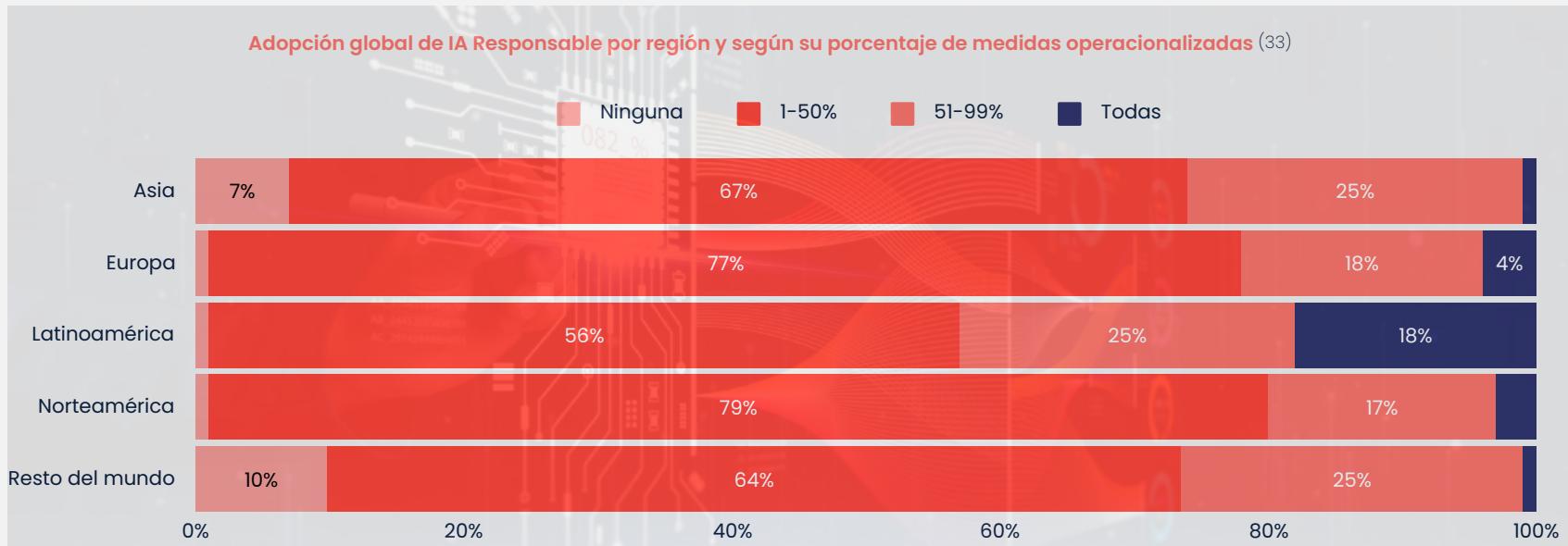
Estos se pueden traducir en **inversiones** en formación, herramientas de auditoría, contratación de expertos en ética de la IA y ajustes en la infraestructura tecnológica **que representen un obstáculo** para su implementación de forma efectiva.

### Estándares regulatorios fragmentados

El panorama regulatorio de la IA **aún está fragmentado entre regiones**, con normativas diferentes en Europa, Estados Unidos y Asia.

Esta falta de uniformidad y estandarización **genera complicaciones** especialmente para las empresas globales que operan en múltiples mercados.

Adopción global de IA Responsable por región y según su porcentaje de medidas operacionalizadas (33)



Fuente: (33) Universidad de Stanford

## Recomendaciones estratégicas

### Implementar principios de IA ética desde la fase de diseño

Es fundamental para las organizaciones **integrar desde el inicio principios de equidad, transparencia y seguridad** en los modelos de IA. Implica diseñar algoritmos que, desde su misma concepción, minimicen sesgos, garanticen explicabilidad y protejan la privacidad de los usuarios.

### Adoptar auditorías regulares de IA

Las auditorías periódicas deben **institucionalizarse como mecanismo de detección y corrección constante de sesgos**. Estas evaluaciones deben incluir pruebas de equidad, revisiones de impacto y monitorización continua, tanto interna como externa, para garantizar que la IA funciona de acuerdo con los principios éticos y las normativas vigentes.

### Formar equipos multidisciplinares

La toma de decisiones en IA debe involucrar **especialistas en ética, derecho, regulación y tecnología para garantizar un desarrollo equilibrado y responsable**. Un equipo diverso permite abordar los desafíos desde múltiples perspectivas y asegurar que la IA respete tanto los derechos de los usuarios como las regulaciones aplicables.

### Comunicar con claridad el uso de IA

Los usuarios deben **comprender cuándo y cómo se está utilizando IA en sus interacciones**. Proporcionar explicaciones accesibles sobre los procesos algorítmicos, junto con opciones de control y retroalimentación, aumenta la confianza y permite a las personas tomar decisiones informadas sobre su relación con la tecnología.





## La IA responsable es clave para garantizar la competitividad y la ética empresarial

*"El riesgo que tienes que tomar en los casos de uso de IA que llegues a implementar, tiene que estar alineado con tu nivel de madurez en IA responsable."*

La adopción de la IA ha evolucionado significativamente, ahora incluso con los CEOs y otros altos ejecutivos **involucrados directamente en su implementación**. "Los C-levels están viendo que la IA les está ayudando, y piensan, si esto me ayuda a mí, ¿cómo no puede ayudar a la empresa?"

Sin embargo, también hay riesgos asociados. Es crucial que las empresas sean **transparentes** sobre cómo se entrena y utilizan los modelos de IA. "Entender los modelos, cómo y con qué datos han sido entrenados, es fundamental." Las empresas deben asegurarse de que los datos utilizados para entrenar los modelos de IA no violen la privacidad de los individuos y de otras organizaciones y cumplir con las regulaciones vigentes. En Europa, la regulación del AI Act exige que las empresas **actúen con responsabilidad y transparencia**, lo que ha llevado a una mayor conciencia sobre estos temas.

Además, es necesario un **marco de evaluación y control sobre las decisiones tomadas con IA**. "Si no montas un marco de evaluación y de control sobre la decisión final que vas a tomar, es donde existe el riesgo." Este marco es esencial para garantizar que las decisiones basadas en IA sean **justas y equitativas**, evitando sesgos y asegurando la confianza de empleados y clientes.

También hay que añadir la importancia de la madurez en IA responsable. *"El riesgo que tienes que tomar en los casos de uso que llegues a implementar, tiene que estar alineado con tu nivel de madurez en IA responsable."* Esto implica que las empresas deben **evaluar su capacidad para manejar la IA de manera ética** antes de embarcarse en proyectos más ambiciosos.

Tampoco se ha de ignorar su **relevancia en términos de sostenibilidad y RSC**. Cada vez que se lanza un prompt de IA, se consume una cantidad significativa de energía, lo que tiene un impacto ambiental. *"En Europa, las empresas tendrán que acreditar la energía que han gastado con los modelos de IA"*, por lo que hay que considerar ese impacto y cómo minimizarlo.

Las organizaciones están preocupadas por **perder ventaja competitiva si no aceleran la adopción de la IA**, pero, a medida que se convierte en una parte integral de las operaciones empresariales, **las buenas prácticas serán esenciales** para asegurar que se utilice de manera ética y responsable.



Ramón Miranda Ponce  
Technology Innovation Officer, Europe

# Referencias: Responsible AI

- [1] MEDALLIA. What Is Responsible AI? Octubre 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.medallia.com/blog/what-is-responsible-ai/>
- [2] UNESCO. Ethics of Artificial Intelligence. Septiembre 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.unesco.org/en/artificial-intelligence/recommendation-ethics>
- [3] GARTNER. Gartner Says Nearly Half of CIOs Are Planning to Deploy Artificial Intelligence. Febrero 2018 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-13-gartner-says-nearly-half-of-cios-are-planning-to-deploy-artificial-intelligence>
- [4] STATISTA. Points of view on artificial intelligence (AI) in Spain in 2023. Marzo 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1490271/spain-opinions-about-artificial-intelligence/>
- [5] NEMKO. The Power of Transparency in AI: A Competitive Advantage. Abril 2024. [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.nemko.com/blog/transparency-in-ai-as-a-competitive-advantage>
- [6] ACCENTURE. Responsible AI: Scale AI with confidence. Junio 2022 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.accenture.com/mx-es/services/applied-intelligence/ai-ethics-governance>
- [7] Referencia 6
- [8] DELOITTE. State of Ethics and Trust in Technology. Septiembre 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/technology-trust-ethics-annual-report.html>
- [9] KPMG. Trust in Artificial Intelligence: A global study. Febrero 2023 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/au/pdf/2023/trust-in-ai-global-insights-2023.pdf>
- [10] Referencia 9
- [11] LIPPINCOTT. How brands can build consumer trust in AI. Octubre 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.lippincott.com/ideas/consumer-trust-in-ai/>
- [12] CX DIVE. 5 CX trends to watch in 2024. Enero 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.customerexperiencedive.com/news/2024-top-cx-customer-experience-trends/704122/>
- [13] Referencia 9
- [14] EDELMAN. 2024 Edelman Trust Barometer. Marzo 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aattuss191/files/2024-03/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Supplemental%20Report%20Insights%20for%20Tech.pdf>
- [15] THALES. Thales 2024 Consumer Digital Trust Index. Marzo 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://cpl.thalesgroup.com/blog/data-security/keeping-customer-data-safe-ai-privacy-paradox>
- [16] ACCENTURE. Accenture Strategy Global Consumer Pulse Research. Febrero 2020 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/generation-purpose>
- [17] GARTNER. AI Ethics: Enable AI Innovation With Governance Platforms. Octubre 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/articles/ai-ethics>
- [18] FORBES. The Case For Responsible AI: A Blueprint For Trust, Fairness And Security. Febrero 2025 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2025/02/06/the-case-for-responsible-ai-a-blueprint-for-trust-fairness-and-security/>
- [19] ARTICLE ONE. The Role of Corporate Governance in Responsible AI. Agosto 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://articleoneadvisors.com/the-role-of-corporate-governance-in-responsible-ai/>
- [20] PALOALTO NEWTWORKS. Gobernanza de la IA para las aplicaciones con IA. Octubre 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.paloaltonetworks.es/resources/whitepapers/ai-governance>
- [21] ZENDESK. What is AI transparency? A comprehensive guide. Enero 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.zendesk.es/blog/ai-transparency/>
- [22] HELP SCOUT. A Practical Approach to AI Transparency. Octubre 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.helpscout.com/blog/ai-transparency/>
- [23] BROOKINGS. Algorithmic bias detection and mitigation: Best practices and policies to reduce consumer harms. Mayo 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.brookings.edu/articles/algorithmic-bias-detection-and-mitigation-best-practices-and-policies-to-reduce-consumer-harms/>
- [24] ACCENTURE. Responsible AI: from principles to practice. Mayo 2021 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-149/accenture-responsible-ai-final.pdf>
- [25] PWC. Accelerating Innovation: How to build trust and confidence in AI. Enero 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.pwc.com/mi/en/services/assurance/risk-assurance/documents/responsible-ai.pdf>
- [26] PWC. Regulatory and legislation: China's Interim measures for the Management of Generative Artificial Intelligence Services. Agosto 2023 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.pwccn.com/en/trmt/interim-measures-for-generative-ai-services-implemented-aug2023.pdf>
- [27] TWILIO. 2024 State of Customer Engagement Report. Abril 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.twilio.com/en-us/state-of-customer-engagement>
- [28] GRAFANA. Observability Survey 2024. Marzo 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://grafana.com/observability-survey/>
- [29] Referencia 28
- [30] GARTNER. Is Synthetic Data the Future of AI? Junio 2022 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-06-22-is-synthetic-data-the-future-of-ai>
- [31] GARTNER. Gartner Identifies Top Trends Shaping Future of Data Science and Machine Learning. Agosto 2023 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-08-01-gartner-identifies-top-trends-shaping-future-of-data-science-and-machine-learning>
- [32] SYNTHESIS.AI. A Bright Future for Synthetic Data. Agosto 2022 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://synthesis.ai/synthetic-data-survey-report/>
- [33] STANFORD UNIVERSITY. 2024 AI Index Report. Abril 2024 [consultado 14/02/2025]. Disponible en: <https://aiindex.stanford.edu/report/>

A photograph of a man and a woman smiling. The man is on the left, shown in profile, looking towards the woman. The woman is on the right, looking back at him. They are both wearing casual clothing. A solid red overlay covers the entire image, creating a warm, emotional atmosphere.

# Purpose-Driven Strategy

## La experiencia del propósito

## Más allá del producto, la era del propósito

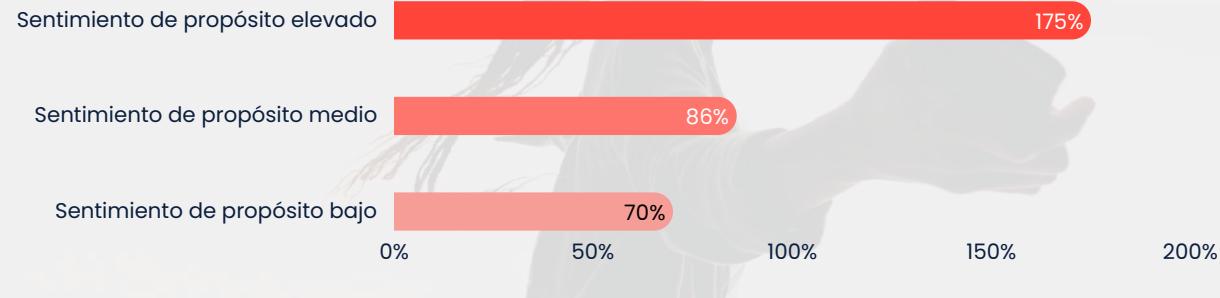
Los últimos años han estado definidos por un **profundo cambio de relación entre marcas y consumidores**, adentrándose en un terreno donde **el impacto social, ambiental y ético** ha cobrado un papel cada vez más central en la experiencia de cliente.

En la actualidad, las empresas ya no solo compiten por la calidad y el precio de sus productos o servicios, sino **por la autenticidad de su propósito y su contribución al bienestar colectivo**. (1)

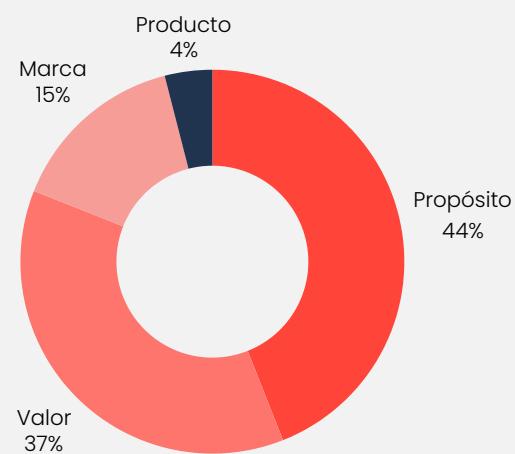
Se espera que en 2025 se mantenga entre las marcas la tendencia, apostando por **estrategias centradas en una narrativa que refleje su compromiso** y responsabilidad con la sociedad; es imprescindible tomar acciones concretas que **demuestren coherencia con ese propósito** genuino.

En este nuevo paradigma, las marcas que logran conectar emocionalmente con su audiencia y contribuir al cambio social no solo fortalecen su reputación, sino que también **construyen relaciones más duraderas y significativas** con sus consumidores, especialmente entre las generaciones más jóvenes.

### Aumento del valor de marca en las empresas con propósito en los últimos 12 años<sup>(2)</sup>



### Criterios de decisión de compra<sup>(4)</sup>



Fuente: (1) Harvard Business Review, (2) Kantar, (3) Nielsen, (4) IBM

## Significado y modos de ser una empresa con propósito



### Propósito social

- Reducción de la pobreza y desigualdad.
- Promoción de la educación y el acceso al conocimiento.
- Inclusión y diversidad en el entorno laboral y en la comunidad.
- Empoderamiento de grupos vulnerables.
- Acceso a servicios básicos como salud, agua y alimentación.

Una estrategia empresarial basada en el propósito consiste en **buscar objetivos de negocio que vayan más allá de la rentabilidad económica**, asumiendo un compromiso real con el impacto social, ambiental y ético de la organización.

Así, una empresa con propósito integra **valores con una visión comercial que sirve para contribuir al bienestar colectivo**, generando un impacto positivo en sus empleados, clientes y la sociedad en general.



### Propósito ambiental

- Reducción de la huella de carbono y lucha contra el cambio climático.
- Uso de energías renovables.
- Reciclaje y reducción de residuos.
- Conservación de ecosistemas y biodiversidad.
- Producción sostenible y reducción del consumo de recursos naturales.



### Propósito de bienestar y calidad de vida

- Promoción de la salud física y mental en empleados y clientes.
- Fomento de un estilo de vida saludable (alimentación, deporte, etc.).
- Creación de productos o servicios que mejoren la calidad de vida.
- Apoyo al equilibrio entre vida laboral y personal.



### Propósito de innovación y tecnológico

- Desarrollo de tecnología accesible y ética.
- Digitalización para mejorar la eficiencia y sostenibilidad.
- Creación de soluciones innovadoras para problemas sociales o ambientales.
- Fomento de la investigación y desarrollo en sectores clave.



### Propósito cultural y artístico

- Fomento del arte y la creatividad en la sociedad.
- Preservación del patrimonio cultural e histórico.
- Creación de espacios para la expresión artística y el pensamiento crítico.
- Apoyo a artistas emergentes y acceso equitativo a la cultura.

## Impacto del propósito en la lealtad, reputación y diferenciación de marca

### Lealtad



Los consumidores actuales buscan marcas **con cuyos valores se puedan sentir identificados**.

Cuando una empresa demuestra un compromiso genuino con causas relevantes, **genera confianza y fidelidad a largo plazo**, fortaleciendo la relación con sus clientes.

### Reputación



Una empresa con propósito **construye una imagen sólida y positiva**, ya que sus acciones **reflejan coherencia y compromiso**.

Esto la hace más **resiliente** ante crisis y críticas, reforzando su **credibilidad y prestigio** en el mercado.

### Diferenciación



El propósito permite a una marca destacar a través de una **conexión emocional** con su público.

Más allá de la calidad o el precio, los consumidores **eligen marcas que representan un impacto positivo**, lo que se traduce en una ventaja estratégica.

### Rendimiento financiero



Las empresas con una estrategia basada en el propósito **experimentan una mejora en su desempeño económico**.

Y es que cuando los consumidores confían y creen en una marca, **están dispuestos a pagar más** por sus productos o servicios.

**85%**

empresas con un propósito definido que han aumentado sus ventas en los últimos tres años (4)

**42%**

empresas sin un propósito que han tenido una parón o disminución de sus ingresos (5)

**20%**

incremento en los ingresos de marcas con propósito contra aquellas que lo descuidan (6)

**9%**

incremento del rendimiento financiero en las empresas con propósito (7)

Fuentes: (5, 6) Harvard Business Review, (7) IO Sustainability, (8) Ideo

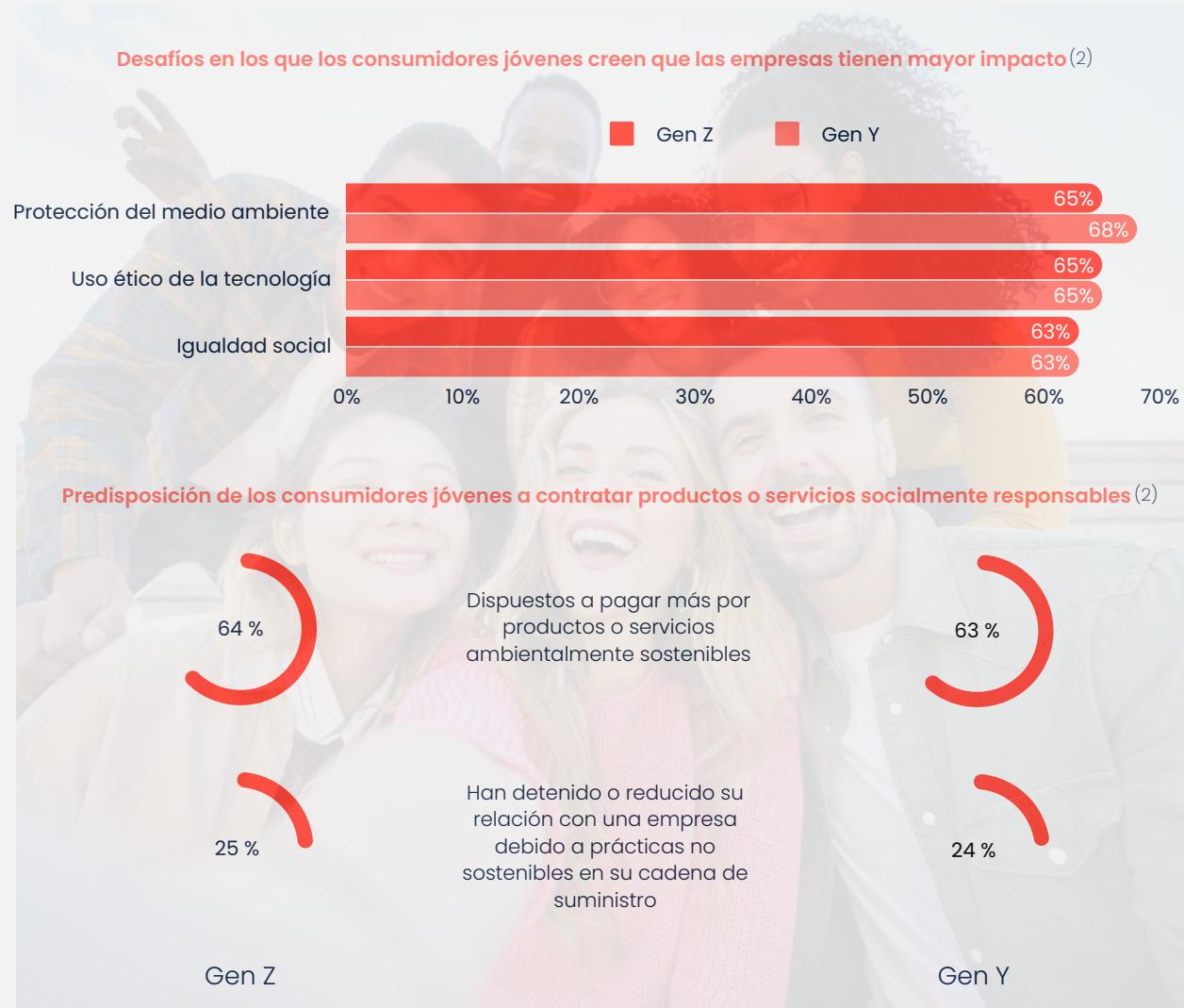
# Expectativas del cliente: marcas con valores, no solo con productos

## Consumidor activista

Las nuevas generaciones de consumidores se muestran más proclives que las anteriores a **apoyar y recomendar las marcas que reflejan sus valores**, mientras que **rechazan activamente a aquellas que consideran poco éticas o incoherentes en su discurso**; como antes se recogía, tienen más en cuenta el papel que juegan las empresas en ámbitos como la protección del medio ambiente, la equidad o el uso ético de la tecnología.

Por otro lado, el acceso a la información y el poder de comunicación que ofrecen las redes sociales **les permite evaluar y cuestionar el comportamiento corporativo**, haciendo que la transparencia y la autenticidad sean fundamentales para que una empresa cuente con una buena reputación.

Sin embargo, este nuevo consumidor activista no se conforma con discursos vacíos o estrategias de marketing superficiales sino que **exige cada vez más acciones concretas y resultados medibles**.



Fuentes: (9, 10) Deloitte

## Transparencia y autenticidad: evitando el propósito superficial

El **purpose-washing** se produce cuando una empresa finge tener un propósito sin respaldarlo con acciones reales, utilizándolo como **mero medio de propaganda** para lavar su imagen pública.

Los clientes cada vez son más conscientes de estas situaciones y **exigen coherencia entre el discurso y la práctica**, detectando fácilmente cuando una marca usa causas sociales o ambientales solo como estrategia de marketing. Prueba de ello es que los consumidores cada vez muestran más desconfianza con respecto al buen hacer de las empresas.

51%

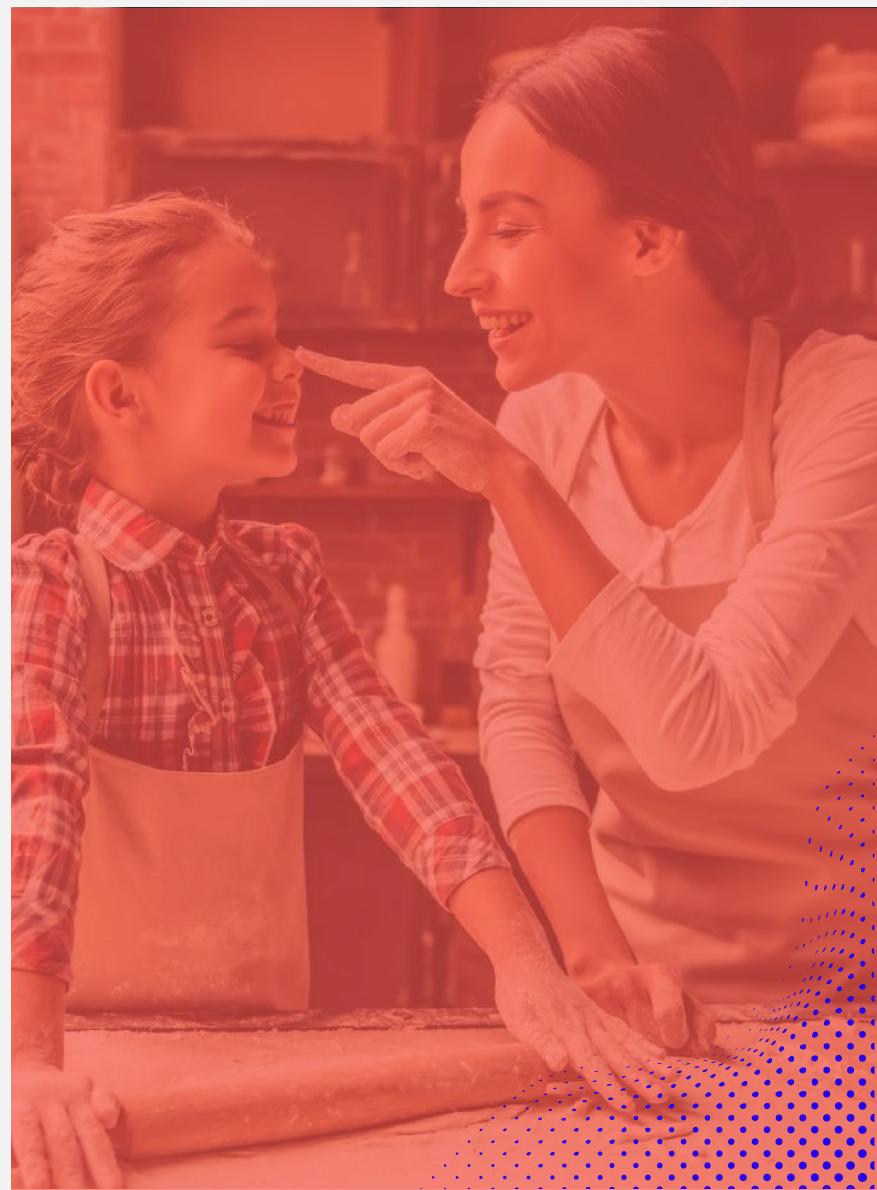


CONFIANZA

porcentaje de consumidores que confían en que las empresas hagan lo que declaran hacer (10)

Para construir confianza y credibilidad, las empresas **deben demostrar su compromiso con hechos concretos**, y cifras que puedan medir los resultados, integrando su propósito en su modelo de negocio, sus operaciones y su cultura corporativa.

Por lo tanto, solo aquellas empresas que **actúen con autenticidad** lograrán generar un impacto real y conectar de manera cercana con su público objetivo.



Fuente: (11) Edelman

## De la comunicación a la acción: cómo convertir la narrativa de propósito en hechos tangibles

### Integrar el propósito en la estrategia empresarial

Es necesario asegurar que el **propósito está alineado con el plan estratégico** de la empresa a largo plazo, y que se han establecido unos **objetivos claros y medibles** que reflejen dicho compromiso.

Todas las áreas de la compañía deberán estar **involucradas en este proceso** y tendrán que medir y reportar su aportación al mismo.

### Establecer KPIs

Para evaluar los avances será necesario **contar con informes periódicos** que reflejen los resultados de las iniciativas, así como **compartir historias de éxito** basadas en datos reales y testimonios.

### Eficiencia operativa

La innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios debe **estar fundamentada en la resolución de problemas** que de alguna forma afecten al conjunto de la sociedad.

Así, los planes estratégicos deberán implementar **modelos de negocio responsables** como punto de partida.

### Fomentar la cultura interna del propósito

Se deben poner en marcha **planes de capacitación de empleados** para divulgar la importancia del propósito, haciendo ver la forma en la que se puede contribuir individualmente al mismo a través del trabajo.

Este plan de cultura corporativa deberá **abrirse también a cualquier otro stakeholder, socio o colaborador externo** con el que la empresa trabaje de forma conjunta.

Tasas de aumento obtenidas por las empresas con una cultura organizativa orientada al propósito <sup>(11, 12)</sup>



Fuente: (12) Edelman, (13) Harvard Business Review

## El propósito como experiencia: cómo ha de integrarse la misión en cada punto de contacto

### Diseño de productos y servicios

Desde las etapas iniciales de concepción, se ha de buscar también que, más allá de su funcionalidad, **sigan los principios del propósito de la marca**, y para ello pueden establecerse **canales de co-creación junto al consumidor**, para que este pueda aportar su visión sobre cómo le gustaría que fueran dichos productos y servicios en materia de contribución social o sostenibilidad.

### Publicidad y comunicación

Una vez se lancen los productos y servicios al mercado, hay que asegurarse de que **los anuncios y las campañas reflejan con claridad el propósito de la marca**, destacando y demostrando con cifras, hechos o casos de éxito de cómo los productos o servicios contribuyen a causas sociales o ambientales.

### Atención al cliente

Los equipos de atención al cliente son el **punto de contacto más directo** con el consumidor. Han de estar **alineados** y deben estar **formados** para actuar de acuerdo con **los valores y el propósito de la marca**, ofreciendo soluciones que demuestren la preocupación genuina por el bienestar del consumidor y la aportación de la empresa a la sociedad.

### Venta y fidelización

En el punto de venta se pueden **desarrollar programas de lealtad** que recompensen a los clientes **por apoyar el propósito de la marca**, a través de su contribución con la compra de los productos o servicios. También se puede **poner a su servicio** la posibilidad de, por ejemplo, realizar donaciones a causas sociales por cada compra o acumular puntos para adquirir productos eco-amigables.

### Comunicación post-venta

Una vez finalizada la venta, se ha de seguir **comunicando el impacto del cliente al apoyar la marca**, ya sea a través de informes de sostenibilidad, cifras de impacto concretas o agradecimientos personalizados que muestren cómo sus compras contribuyen al propósito.

Entender el propósito como parte de la CX implica que las marcas lo tengan en cuenta a la hora de **establecer interacciones en cada uno de los puntos críticos de contacto con el cliente**, creando una experiencia coherente y auténtica; desde el mismo diseño de los productos y servicios hasta los procesos de atención post-venta.



# Empresas con propósito: cómo convertir valores en estrategia real

## Definir un propósito auténtico: más allá del marketing, integrarlo en la visión y operaciones

Para **integrar el propósito** dentro de las operaciones habituales de la organización hay que garantizar que se cumplen los siguientes pasos:

### Adopción y comunicación

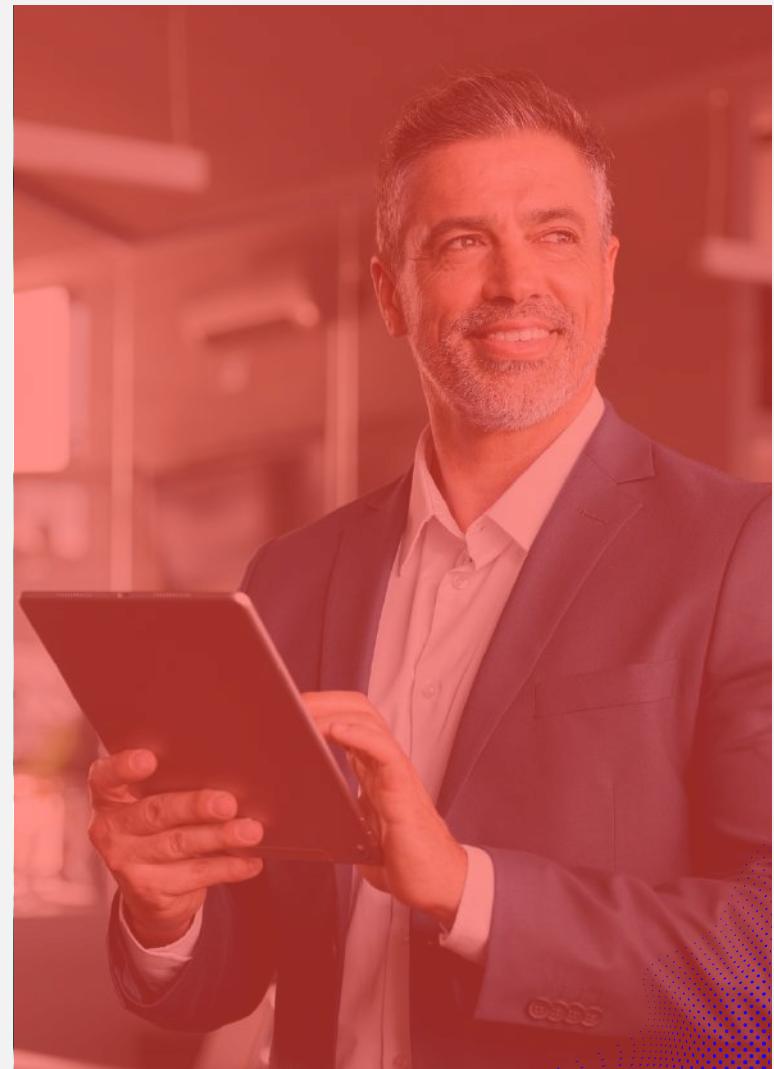
El propósito debe **estar integrado en todos los niveles de la empresa**, asegurando que los líderes son los primeros en adoptarlo y que lo comunican de forma clara y eficiente a los siguientes niveles dentro de la organización

### Toma de decisiones

Es esencial que se convierta en un **motor de las decisiones operativas**, desde el diseño de productos hasta la selección de proveedores y las políticas internas.

### Acciones concretas

Todo propósito debe estar fundamentado en **planes de acción concretos** que incluyan desde prácticas de sostenibilidad en la cadena de suministro a acciones de promoción de una cultura inclusiva o sistemas de reporte y medición del impacto.



## Medición del impacto: KPIs y métricas para evaluar la efectividad del propósito

La medición del impacto de un propósito empresarial requiere KPIs específicos que vayan **más allá de las métricas financieras tradicionales** y que permitan evaluar de manera integral cómo la marca está cumpliendo con los objetivos asociados al propósito dentro del plan estratégico.

89% empresas que afirman priorizar el propósito, pero solo el 31% cuenta con métricas para medir su impacto (32)

### Bienestar de empleados

La satisfacción y retención de los empleados son esenciales para evaluar el **impacto interno del propósito de la empresa**. El índice de satisfacción de los empleados refleja cómo los trabajadores perciben la misión y valores de la empresa, lo que puede afectar directamente la productividad y el compromiso.

Además, la **tasa de retención de empleados comprometidos con el propósito** mide cuántos empleados se mantienen en la empresa debido a su alineación con su misión, lo que también mejora el ambiente laboral y la cultura organizacional.

### Impacto social y ambiental

Estos indicadores reflejan el grado en que la empresa **está involucrada en su comunidad y en causas sociales**, y también pueden medir la cantidad de personas alcanzadas por sus iniciativas.

En cuanto al impacto ambiental, servirá para **reflejar el grado de compromiso de la empresa con la sostenibilidad**, evaluando los esfuerzos para minimizar las emisiones y fomentar la producción responsable.

### Transparencia y percepción pública

La transparencia es clave para establecer una relación de confianza con los consumidores. El **índice de confianza pública mide la percepción externa** de la marca respecto a su honestidad en la comunicación de su propósito y sus acciones.

Además, las **calificaciones de sostenibilidad o el reconocimiento a través de certificaciones oficiales** indican el compromiso de la empresa con prácticas éticas, lo que puede fortalecer su reputación en el mercado y con los stakeholders.

### Crecimiento financiero

Estos KPIs medirán cómo el aumento de ingresos derivados de productos socialmente conscientes, se relacionan con cómo **el propósito ha influido en las decisiones de compra** de los clientes.

Asimismo, la retención de clientes permite medir cuántos clientes continúan fieles a la marca gracias a sus valores y compromiso con causas sociales o ambientales, reflejando **la lealtad generada a través del propósito**.

### Impacto en la cadena de suministro

El propósito de una empresa no debe limitarse solo a sus operaciones internas. Medir el **porcentaje de proveedores éticos** asegura que la cadena de suministro también esté alineada con los valores de la empresa, promoviendo prácticas responsables en todas las etapas.

Las **auditorías de sostenibilidad a los proveedores** permiten verificar el cumplimiento de estándares éticos y ambientales, garantizando que **el propósito de la marca se extienda más allá** de su propio negocio.

Fuente: (14) PwC

## Cultura organizacional: cómo alinear equipos internos con el propósito de la empresa

Para alinear los equipos internos con el propósito de la organización, **es esencial integrar ese propósito en el ADN de la cultura organizativa**.

Esto implica comunicar claramente la misión y los valores de la empresa desde la alta dirección, asegurando que **todos los empleados**, desde los ejecutivos hasta los nuevos integrantes, **comprendan y se sientan identificados con el propósito**. Además, es importante involucrar a los empleados en la construcción y ejecución de iniciativas que estén alineadas con esa misión, brindándoles un sentido de pertenencia y motivación.

La **formación continua**, el **reconocimiento de comportamientos** que reflejan el propósito y la **creación de un entorno inclusivo y colaborativo**, donde cada miembro se vea como un agente de cambio, refuerzan el compromiso con la causa de la empresa.

Y es que cuando los empleados **internalizan el propósito** su nivel de motivación y productividad aumenta, lo que genera un ambiente de trabajo más positivo y cohesionado, impulsando la efectividad de la empresa en su conjunto.

El **89%** de los managers a nivel global cree que **tener un propósito con el que todos estén alineados mejora la satisfacción de los empleados** (y, por extensión, su compromiso con la empresa) <sup>(14)</sup>

### Impacto de una cultura organizativa orientada al propósito <sup>(15)</sup>

Empleados que opinan que el éxito de una empresa debe beneficiar a todos, incluida la comunidad

95%

Empleados en empresas con propósito que muestran mayor motivación y lealtad

90%

Empleados que no trabajarían en una empresa sin un propósito sólido

70%

Empleados que estarían dispuestos a ganar menos para trabajar en una empresa con propósito

60%

0% 20% 40% 60% 80% 100%

Fuente: (15) Talkspirit, (16) Everfi

# Desafíos y beneficios de una estrategia de propósito en CX

Desafíos	Elemento estratégico	Beneficios
<b>Riesgo de purpose-washing:</b> Evitar ser percibidos por los consumidores como poco sinceros o manipuladores al comunicar un propósito superficial.	<b>Experiencia ágil y personalizada:</b> Los consumidores buscan respuestas rápidas pero también quieren sentirse comprendidos y valorados.	<b>Mayor satisfacción y engagement:</b> Interacciones fluidas y eficientes fortalecen la conexión emocional con la marca, generando confianza y lealtad.
<b>Balance financiero vs. social:</b> Encontrar formas de integrar un propósito social sin comprometer la rentabilidad económica del negocio.	<b>Impacto dual:</b> Crear estrategias que generen tanto impacto positivo en la sociedad como beneficios económicos sostenibles para la empresa.	<b>Innovación rentable:</b> Desarrollar productos y servicios innovadores que no solo satisfagan necesidades sociales, sino que también generen ingresos adicionales y atraigan nuevos mercados.
<b>Adaptación a cambios sociales:</b> Mantenerse relevante ante expectativas sociales y ambientales que evolucionan rápidamente en el tiempo.	<b>Flexibilidad en el propósito:</b> Evaluar constantemente las tendencias sociales y ajustar el propósito de la empresa para mantenerse alineado con las demandas actuales del público.	<b>Relevancia sostenida:</b> Ajustarse a nuevas demandas sociales y ambientales para seguir siendo percibida como una marca moderna y comprometida con causas relevantes.
<b>Gestión de crisis externas:</b> Mantener la estabilidad operativa y estratégica durante períodos de incertidumbre económica o social.	<b>Fortaleza en incertidumbre:</b> Utilizar el propósito como guía central para tomar decisiones sólidas y adaptarse a cambios inesperados en el entorno externo.	<b>Estabilidad operativa:</b> Asegurar la continuidad del negocio mediante una estrategia clara que permita enfrentar crisis con resiliencia y coherencia.
<b>Competencia en mercados congestionados:</b> Destacarse frente a competidores en mercados donde las ofertas son similares y la diferenciación es fundamental y necesaria.	<b>Distinción por valores:</b> Ofrecer una propuesta única basada en principios claros y valores auténticos que conecten emocionalmente con los consumidores.	<b>Aumento del market share:</b> Capturar una mayor cuota de mercado gracias a una diferenciación genuina que encaje con los consumidores y se traduzca en preferencia.
<b>Compromiso con stakeholders:</b> Fomentar relaciones duraderas y significativas con clientes, empleados y otros grupos de interés clave.	<b>Conexión profunda:</b> Crear vínculos emocionales y de confianza con stakeholders mediante la compartición de valores y principios comunes.	<b>Lealtad incrementada:</b> Mejorar la retención de clientes y talento interno mediante una conexión emocional genuina y una experiencia positiva basada en valores compartidos.

# Recomendaciones estratégicas

## Definir un propósito claro y accionable

El propósito debe ser significativo, auténtico, único, rentable y alineado con la misión de la empresa. Esto implica **convertir la visión en acciones concretas y medibles**, como el establecimiento de objetivos a corto y largo plazo que guíen las decisiones estratégicas.

## Integrar el propósito en toda la cadena de valor

El propósito debe ser un **hilo conductor que atraviese toda la cadena de valor**, desde los proveedores hasta la comunicación con los clientes. Esto significa seleccionar proveedores que comparten valores similares, así como garantizar que todos los aspectos de la producción, distribución y marketing estén alineados con la misión de la empresa.

## Medir y comunicar el impacto de forma transparente

Para evitar el escepticismo, es fundamental **medir el impacto del propósito de manera efectiva y comunicarlo de forma transparente**. Publicar informes de sostenibilidad, mostrar resultados tangibles y explicar cómo se están alcanzando los objetivos es clave para generar credibilidad.

## Empoderar a clientes y empleados

Las empresas deben fomentar su participación de los **empleados**, asegurándose de que sientan que **son parte de la misión**. Con los **clientes**, se deben crear experiencias que les permitan involucrarse, como eventos, programas de lealtad o iniciativas de co-creación, a través de las cuales puedan **aportar su visión** sobre lo que debería ser el **propósito** de la empresa.





## Cambiar de rumbo y de propósito cada año y según la tendencia de moda es contraproducente

*"El consumidor quiere más información, actuaciones más tangibles y auténticas, porque está rodeado de tendencias cambiantes y busca acciones concretas que demuestren el compromiso real de las marcas."*

Los consumidores actuales demandan que **las marcas alineen sus propósitos con sus acciones y productos**. Entendiendo esta situación, hemos adoptado un enfoque de sostenibilidad que va más allá del marketing, integrando prácticas responsables en todas nuestras operaciones.

Porque la consistencia en el tiempo es fundamental para ganar la confianza de los consumidores. *"Cambiar de rumbo y de propósito cada año según viene la tendencia es contraproducente."* Por ello, hemos mantenido **un propósito claro y coherente**, adaptándonos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, pero sin perder de vista nuestros valores fundamentales, en línea con nuestra misión: unir personas.

La personalización y la autenticidad son esenciales para conectar con los consumidores de manera significativa, asegurando que **nuestras acciones reflejen verdaderamente nuestro compromiso con el propósito** que hemos declarado.

La **coherencia entre el propósito y la acción** es fundamental para ganar la confianza de los consumidores. *"Es importante entender por qué hemos llegado a este punto, por qué ahora es importante."* Por eso nos esforzamos por demostrar con hechos que nuestro propósito es auténtico.

Por ejemplo, hemos lanzado la campaña 'Tú decides' que **permite a los clientes configurar el vuelo a su medida, y elegir** entre diferentes opciones de productos y servicios, adaptándose a sus necesidades específicas, ya que la personalización es un desafío constante, porque cada cliente es único y sus expectativas cambian rápidamente. Por eso hemos desarrollado estrategias que **permiten a los clientes co-crear su experiencia**, eligiendo entre diversas opciones que mejor se adapten a sus necesidades en cada momento: los consumidores valoran cada vez más las acciones concretas y tangibles, y es nuestra responsabilidad demostrar que **estamos comprometidos con nuestro propósito de manera real y sostenible**.

El **riesgo de no alinear** la experiencia del cliente con el propósito de la empresa es significativo, pero no por ello hemos de dejar de ser consistentes. *"Es muy difícil conseguir convencer a todos tus clientes, porque cada uno de ellos es distinto"*; lo importante es demostrar que entendemos que cada cliente distinto vive momentos también diferentes y alinearnos con nuestro propósito.



Estelle Leray  
Alliances & Customer Experience Director

# Referencias: Purpose-Driven Strategy

[1] HARVARD BUSINESS REVIEW. Put purpose at the core of your strategy. Octubre 2019 [consultado 17/02/2025]. Disponible en: <https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy>

[2] KANTAR. Purpose 2020. Mayo 2018 [consultado 17-02-2025]. Disponible en: <https://kantar.no/globalassets/ekspertiseomrader/merkevarebygging/purpose-2020/p2020-frokostseminar-250418.pdf>

[3] HUMANS OF GLOBE. The Rise of Purpose-Driven Enterprises: How Mission-Led Businesses Are Shaping the Future. Enero 2025 [consultado 17/02/2025]. Disponible en: <https://humansofglobe.com/the-rise-of-purpose-driven-enterprises-how-mission-led-businesses-are-shaping-the-future/>

[4] IBM. Consumers want it all. Enero 2022 [consultado 17/02/2025]. Disponible en: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/en-us/report/2022-consumer-study>

[5] HARVARD BUSINESS REVIEW. The Business Case for Purpose. Abril 2016 [consultado 17/02/2025]. Disponible en: <https://hbr.org/sponsored/2016/04/the-business-case-for-purpose>

[6] Referencia 5

[7] IO SUSTAINABILITY. Defining the Competitive and Financial Advantages of Corporate Responsibility and Sustainability, "Project ROI. Julio 2015 [consultado 17/02/2025]. Disponible en: <http://www.babson.edu/media/babson/site-assets/content-assets/academics/centers-and-institutes/the-lewis-institute/project-roi/Project-ROI-Report.pdf>

[8] IDEO. 5 estudios sobre los beneficios de un lugar de trabajo orientado a objetivos. Septiembre 2019 [consultado 17/02/2025]. Disponible en: <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/5-studies-on-the-benefits-of-the-purpose-driven-workplace>

[9] DELOITTE. 2024 Gen Z and Millennial Survey. Mayo 2024 [consultado 17/02/2025]. Disponible en: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf>

[10] Referencia 9

[11] EDELMAN. 2024 Edelman Trust Barometer. Global Report. Enero 2024 [consultado 17/02/2025]. Disponible en: [https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report\\_FINAL.pdf](https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2024-02/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report_FINAL.pdf)

[12] Referencia 11

[13] HARVARD BUSINESS REVIEW. Are Your Company's Purpose Initiatives Working? Febrero 2025 [consultado: 17/02/2025]. Disponible en: <https://hbr.org/2025/02/are-your-companys-purpose-initiatives-working>

[14] PWC. PwC 2023 Annual Corporate Directors Survey. Octubre 2023 [consultado: 17/02/2025]. Disponible en: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/pwc-2023-corporate-directors-survey/>

[15] TALKSPIRIT. Do Purpose-Driven Companies Outperform Traditional Ones? Octubre 2024 [consultado: 17/02/2025]. Disponible en: <https://www.talkspirit.com/blog/do-purpose-driven-companies-outperform-traditional-ones>

[16] EVERFI. Purpose means profit: Why purpose-driven companies are more successful. Agosto 2022 [consultado: 17/02/2025]. Disponible en: <https://uk.everfi.com/why-purpose-driven-companies-are-more-successful/>



# Emotional Computing

## La computación afectiva en el corazón de la CX

## La emoción como nuevo diferenciador en la experiencia del cliente

La CX ha pasado de estrategias enfocadas en la eficiencia operativa y la personalización basada en datos a **enfoques más profundos**, diseñados para generar una **conexión emocional** con los usuarios.

Esta transformación responde a la creciente **influencia de las emociones** en la toma de decisiones de los consumidores.

Dado que estas impactan directamente en las decisiones de compra, **la gestión emocional se ha convertido en un pilar clave para la diferenciación competitiva** en la era digital.

Esta Emotional Computing, o IA Afectiva, es una tendencia emergente que permite a las tecnologías **interpretar, responder y adaptarse a los estados emocionales de los usuarios** en tiempo real.

Esta capacidad se logra a través de una **combinación de algoritmos de IA y ML y tecnologías biométricas**, como el reconocimiento facial, el análisis de voz y la monitorización de respuestas fisiológicas como la frecuencia cardíaca y la conductancia de la piel.

El crecimiento exponencial de la inteligencia artificial generativa ha impulsado definitivamente la evolución de la computación afectiva. Estas tecnologías permiten **interacciones más naturales entre humanos y máquinas**, reduciendo la brecha entre la automatización y la preferencia por el contacto humano en la CX. Los consumidores buscan experiencias que conserven la sensación de conexión humana, lo que subraya la importancia de que las marcas adopten tecnologías **capaces de replicar interacciones empáticas y personalizadas**.

Por otro lado, la computación afectiva no solo permite mejorar la satisfacción y fidelización del cliente, sino que también abre **nuevas oportunidades para la hiperpersonalización**, la anticipación de necesidades y la optimización de estrategias de comunicación y marketing.

En este contexto, el rol del CIO se vuelve crítico para garantizar que **la organización cuente con una infraestructura** escalable, modelos de IA éticos y una estrategia que equilibre la personalización con la privacidad.



Desde una perspectiva estratégica, la computación afectiva representa una oportunidad para transformar la CX en una ventaja competitiva, permitiendo a las empresas diferenciarse. Al integrar tecnologías afectivas en las interacciones con los clientes, las marcas pueden mejorar la percepción de confianza y autenticidad en sus relaciones comerciales.

Fuente: (1) Ipsos

# El cliente emocional: la importancia de la IA afectiva en la vinculación

La **empatía digital** es un reto clave en la adopción de la computación afectiva. Sin embargo, la aceptación de la IA emocional varía según **factores generacionales y culturales**. Las **nuevas generaciones**, particularmente los consumidores más jóvenes, muestran una **mayor disposición** a interactuar con tecnologías afectivas, en contraste con **generaciones anteriores** que pueden percibir estas soluciones con **mayor escepticismo**.

Otro aspecto clave es la **confianza del consumidor en la IA afectiva**. Para que esta tecnología sea adoptada masivamente, las marcas deben garantizar un **uso ético de los datos emocionales**, implementando medidas de seguridad sólidas y promoviendo la transparencia en la recolección y el análisis de información emocional, que aseguren la **privacidad** de los datos.

La **eficacia** de la IA afectiva depende en gran medida de su **capacidad para interpretar correctamente las emociones humanas**. Es crucial mejorar los modelos de aprendizaje profundo con conjuntos de datos diversos y representativos que reflejen la complejidad del comportamiento humano.



# Empresas y computación afectiva: hacia una CX más humana

La computación afectiva aplicada (CAA) permite **identificar y responder a las emociones humanas**, siendo la inteligencia artificial un elemento clave en este campo. Sin embargo, también requiere sensores y algoritmos avanzados para interpretar dichas emociones con precisión.<sup>(5)</sup>

Las respuestas biométricas son fundamentales para entender muchas de ellas, mientras que el desarrollo continuo de la **CAA busca captar y analizar la amplia gama de emociones humanas**.

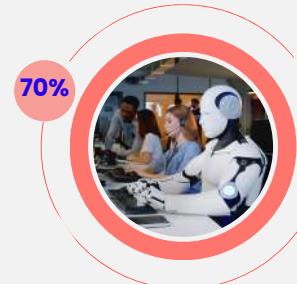
Las **emociones** se clasifican en dos categorías principales: las **primarias**, que son reacciones básicas del cerebro primitivo (miedo, ira, alegría, tristeza, asco y sorpresa), y que la CAA puede detectar y gestionar con mayor exactitud que el razonamiento humano; y las **secundarias**, más complejas y difíciles de identificar debido a su naturaleza refinada.

Para las empresas, especialmente aquellas que ofrecen productos y servicios complejos, **comprender estas emociones es crucial** en el entorno actual de personalización de las interacciones.

Por otro lado, las empresas deben **cumplir con las normativas emergentes sobre la gestión de datos emocionales**, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa y legislaciones similares en otras regiones.

Asimismo, es fundamental establecer un **marco ético para la computación afectiva**, asegurando la privacidad y el consentimiento informado de los usuarios.

Además, para asegurar un **uso responsable**, es clave implementar controles estrictos que **prevengan sesgos algorítmicos** y aseguren interpretaciones emocionales precisas y equitativas.



líderes de CX que creen que la IA está ayudando a que sus interacciones sean más empáticas con el cliente<sup>(6)</sup>

## Reconocimiento de emociones

Detecta señales emocionales como expresiones faciales, tono de voz y otros indicadores. **La IA ajusta su tono y reacciones según las emociones del usuario**, expresando simpatía, entusiasmo, tristeza o enojo cuando es necesario.

Además, ofrece la posibilidad de **personalizar el estilo de respuesta** según las preferencias del usuario.<sup>(7)</sup>

## Humanización de interfaces

La IA emocional permite **desarrollar interfaces dinámicas** que se ajustan al estado emocional del usuario.

Esto permite a los asistentes virtuales y chatbots, diseñados con **capacidades de empatía simulada**, responder de manera más natural. Estos sistemas permiten brindar **una experiencia más cercana a la interacción humana**.<sup>(8)</sup>

## Asistencia en primera línea

La implementación de IA afectiva en centros de atención al cliente ha demostrado **mejorar la resolución de problemas**, reduciendo la fricción en las interacciones y aumentando la satisfacción de los clientes.

Estos sistemas detectan las señales emocionales en la voz de los usuarios y **guían a los agentes** para adaptar su tono y respuesta.<sup>(9)</sup>

Fuentes: (5) Interaction Design Foundation, (6) Genesys, (7) Hume, (8) Medium, (9) SAP

# Tecnologías clave que habilitan la computación afectiva

## NLP emocional <sup>(10)</sup>

Permite interpretar **el tono, la intención y el contexto emocional** en textos escritos y discursos orales.

Se basa en modelos avanzados de IA y ML, como las redes neuronales recurrentes (RNN), para **extraer emociones** desde comentarios, opiniones y mensajes en redes sociales.

## Análisis facial y biométrico <sup>(11)</sup>

Utiliza técnicas de computer vision y modelos de aprendizaje profundo (CNNs) para **analizar expresiones faciales, microexpresiones y cambios sutiles en los rasgos del rostro**.

Esto facilita la **detección de estados emocionales en tiempo real**. También se pueden emplear sensores fisiológicos como cámaras térmicas y detección de patrones en la dilatación de las pupilas.

## IA generativa emocional <sup>(12)</sup>

Permite la creación de **contenido adaptado a estados emocionales**, optimizando interacciones personalizadas.

Modelos avanzados de IA generativa pueden **generar respuestas, imágenes y recomendaciones basadas en el estado anímico del usuario**, lo que mejora la experiencia en atención al cliente y el sentimiento de personalización.

## Sensores inteligentes <sup>(13)</sup>

Se utilizan dispositivos como sensores EEG (electroencefalografía), ECG (electrocardiografía) y GSR (respuesta galvánica de la piel) para **medir reacciones fisiológicas asociadas a las emociones**.

La integración de estas señales con modelos de aprendizaje automático mejora significativamente la **precisión en la detección de emociones**.

## Análisis de voz y audio <sup>(14)</sup>

Los algoritmos de análisis de voz pueden **inferir emociones a partir de cambios en el tono, ritmo y entonación del habla**.

Modelos de **redes neuronales profundas**, como los LSTMs, han demostrado ser efectivos en el **reconocimiento de emociones** a través del análisis de señales de audio.

## Fusión multimodal <sup>(15)</sup>

La combinación de múltiples modalidades (texto, audio, video y señales fisiológicas) permite una **evaluación más precisa de los estados emocionales**.

La integración de estas fuentes de datos combinadas ofrece **mejoras en la fiabilidad y solidez de los sistemas de computación afectiva**.

# Desafíos y beneficios de la computación afectiva en la CX

Desafíos	Elemento estratégico	Beneficios
<b>Gestión del equilibrio entre personalización y privacidad:</b> Se debe encontrar un punto óptimo entre ofrecer experiencias personalizadas y respetar la privacidad del usuario. Esto implica ser transparentes sobre cómo se recopilan y utilizan los datos emocionales para evitar percepciones de intrusión.	<b>Confianza y transparencia en el uso de datos emocionales:</b> La confianza es clave para que los usuarios comparten sus datos emocionales.	<b>Mayor engagement y fidelización:</b> Al adaptar las interacciones según el estado emocional del usuario, se generan conexiones más profundas y significativas, lo que incrementa la lealtad hacia la marca.
<b>Garantía de fiabilidad en la detección de emociones:</b> Los modelos de IA deben ser precisos al interpretar señales emocionales complejas y contextuales. Una mala interpretación puede llevar a respuestas inapropiadas o incluso discriminatorias, afectando negativamente la experiencia del usuario.	<b>Precisión y contextualización en la interpretación emocional:</b> Los sistemas deben interpretar correctamente las emociones humanas en diferentes contextos culturales y situacionales.	<b>Reducción de fricción en la interacción digital:</b> La capacidad de ajustar respuestas en tiempo real reduce la frustración del usuario y mejora la fluidez de las interacciones digitales.
<b>Promoción de la aceptación social y ética:</b> Superar la desconfianza hacia tecnologías que "leen" emociones requiere educar a los usuarios sobre su uso ético y responsable. Significa promover prácticas transparentes y justificadas en el manejo de datos emocionales.	<b>Concienciación sobre el impacto positivo de la IA Emocional:</b> Educar a la sociedad sobre sus beneficios y usos responsables para disipar temores y fomentar su adopción.	<b>Optimización del servicio al cliente:</b> Asistentes virtuales empáticos mejoran significativamente la calidad del servicio al cliente, proporcionando soluciones más rápidas, personalizadas y satisfactorias para los usuarios.
<b>Cumplimiento regulatorio y protección legal:</b> Las empresas deben cumplir con normativas emergentes sobre datos biométricos y emocionales, estableciendo políticas claras para proteger la información sensible de los usuarios y evitar riesgos legales.	<b>Adopción de prácticas legales y seguras en el manejo de los datos emocionales:</b> El cumplimiento regulatorio asegura que las marcas manejen los datos emocionales de manera ética y segura.	<b>Mayor conversión en experiencias de compra:</b> Adaptar la experiencia de compra según la emoción del usuario incrementa la probabilidad de conversión, mejorando estrategias de upselling y cross-selling y maximizando la rentabilidad.
<b>Superación de desafíos técnicos en la integración multimodal:</b> Implementar modelos multimodales con alta precisión sin comprometer el rendimiento ni la experiencia del usuario es un reto técnico que necesita de una infraestructura sólida y escalable para analizar y responder a emociones en tiempo real.	<b>Infraestructura tecnológica avanzada:</b> Solo la infraestructura adecuada permite procesar grandes volúmenes de datos emocionales de manera eficiente.	<b>Mejora en la CX:</b> La computación afectiva permite diseñar interfaces más intuitivas y adaptables, mejorando significativamente la experiencia global del usuario y aumentando su satisfacción.
<b>Gestión de sesgos culturales y contextuales:</b> Los algoritmos deben ser capaces de reconocer emociones de diferentes culturas y contextos sin generar respuestas erróneas o discriminatorias. Este desafío exige un enfoque inclusivo y diverso en el desarrollo de los modelos de IA.	<b>Inclusión cultural y sensibilidad contextual:</b> La diversidad cultural y contextual debe ser considerada en el diseño de sistemas afectivos para garantizar respuestas adecuadas y evitar sesgos en las interacciones con usuarios de todo el mundo.	<b>Acceso a nuevos mercados y oportunidades:</b> La capacidad de entender y responder a emociones humanas abre puertas a nuevos mercados y segmentos de clientes, permitiendo a las marcas explorar oportunidades de negocio antes no previstas.

# Recomendaciones estratégicas

## Definir objetivos claros

La adopción de la IA afectiva debe **responder a metas específicas** como mejorar la satisfacción del cliente, personalizar interacciones o incrementar la eficiencia en la atención. El **correcto enfoque estratégico** garantizará que la tecnología se integre de manera coherente con la identidad y valores de la empresa.

## Garantizar la transparencia en el uso de datos

La recopilación de señales emocionales debe realizarse con el **consentimiento informado del usuario**. Es crucial establecer **políticas claras de privacidad y protección de datos** para generar confianza y cumplir con las regulaciones vigentes.

## Incorporar la IA afectiva en áreas clave

La computación emocional ha de aplicarse preferentemente en una serie de **ámbitos fundamentales**: **atención al cliente** (con chatbots y asistentes virtuales con capacidad para detectar y responder a emociones, mejorando la empatía en las interacciones), **marketing y ventas** (con la adaptación de campañas publicitarias en función del estado emocional del cliente, optimizando el impacto y la conversión,) **análisis de feedback** (para la evaluación de la experiencia del cliente en tiempo real mediante la detección de respuestas emocionales en encuestas y llamadas de servicio).

## Capacitar equipos en el uso ético de la computación afectiva

La implementación de estas tecnologías **requiere un enfoque centrado en la ética y la responsabilidad**. Los **empleados** deben recibir **formación** en el manejo de herramientas de IA afectiva sin comprometer la autenticidad de las interacciones humanas.

## Integrar modelos con sistemas de feedback continuo

La IA afectiva debe mejorar con el tiempo **mediante el aprendizaje continuo basado en la retroalimentación del usuario y la optimización de algoritmos**. Esto permitirá una mayor precisión en la detección y respuesta a emociones.



## Las tecnologías deben interpretar correctamente las emociones humanas, pero todavía no sustituirlas

*"La computación afectiva debe abordar los desafíos éticos y de privacidad, asegurando que los datos se utilicen de manera responsable y que las máquinas interpreten correctamente las emociones humanas."*

La computación afectiva representa un **avance significativo en la personalización de la experiencia del cliente**, permitiendo a las máquinas interpretar y responder a las emociones humanas. En nuestro sector, donde las interacciones suelen ser complejas y cargadas de emociones, la IA puede ser una **herramienta poderosa para mejorar la calidad del servicio**. *"La IA no es un sustituto de una persona, porque la IA no tiene conciencia; lo que nos hace diferentes a los seres humanos es precisamente nuestra conciencia."* Sin embargo, es crucial abordar los desafíos éticos y de privacidad que conlleva el uso de datos biométricos y emocionales.

La tecnología ha avanzado significativamente en la simulación de la empatía en las interacciones con los clientes, pero **replicar la empatía genuina sigue siendo un desafío**. Sin embargo, esta implica una comprensión profunda y auténtica de las experiencias y emociones humanas, algo que la tecnología **aún no puede replicar completamente**.

Las empresas están utilizando la tecnología para mejorar la experiencia del cliente al anticipar sus necesidades y ofrecer respuestas personalizadas. Aun así, **la interacción humana sigue siendo crucial** para establecer conexiones emocionales verdaderas y duraderas.

La computación afectiva también plantea preguntas sobre la autenticidad de las interacciones. *"El cliente debe sentir que está siendo escuchado y comprendido, no solo atendido por una máquina."* La clave está en encontrar un equilibrio entre la automatización y el toque humano, **asegurando que las interacciones sigan siendo genuinas y empáticas**. Además, es esencial que las empresas sean transparentes sobre cómo se utilizan los datos emocionales y biométricos, y que implementen medidas sólidas para proteger la privacidad de los clientes.

La **ética en el uso** de la computación afectiva es otro aspecto crítico. *"Debemos asegurarnos de que los datos se utilicen de manera responsable y que no se perpetúen sesgos o discriminaciones."* Aunque las máquinas puedan llegar a interpretar y responder plenamente a nuestras emociones, **los humanos seguirán siendo esenciales en la atención al cliente**. *"Las personas son necesarias para resolver problemas complejos, ofrecer empatía genuina y tomar decisiones éticas."*



Carmen Velasco Sanz  
Responsable de Experiencia de Cliente

# Referencias: Emotional Computing

- [1] IPSOS. Ipsos AI Monitor. Junio 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-07/Ipsos-AI-Monitor-2024\\_ESP.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2024-07/Ipsos-AI-Monitor-2024_ESP.pdf)
- [2] HARVARD BUSINESS SCHOOL. The Subconscious Mind of the Consumer (And How To Reach It). Enero 2003 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.library.hbs.edu/working-knowledge/the-subconscious-mind-of-the-consumer-and-how-to-reach-it>
- [3] IPSOS. Going all in with AI? Here's how to keep the customer at the center. Noviembre 2023 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.ipsos.com/en-us/going-all-ai-heres-how-keep-customer-center>
- [4] IPSOS. Las fuerzas de la experiencia del cliente. Junio 2020 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-06/fuerzas-de-la-experiencia-del-cliente.pdf>
- [5] INTERACTION DESIGN FOUNDATION. What is Affective Computing? Noviembre 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/affective-computing>
- [6] GENESYS. Customer experience in the age of AI. Septiembre 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.genesys.com/resources/customer-experience-in-the-age-of-ai>
- [7] HUME. The foundational voice AI model for any interface. Diciembre 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.hume.ai/>
- [8] MEDIUM. AI and Empathy: Can AI be empathetic? Should it be allowed to be empathetic? Febrero 2025 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://sen-abby.medium.com/ai-and-empathy-can-machines-truly-understand-human-emotions-556f5f025694>
- [9] SAP. Empathy: The killer app for AI. Julio 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.sap.com/blogs/empathy-affective-computing-ai>
- [10] INTELLIGENT COMPUTING. Affective Computing: Recent Advances, Challenges, and Future Trends. Enero de 2024. [Consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://spj.science.org/doi/10.34133/icomputing.0076>
- [11] SENSORS. Affective Computing on Machine Learning-Based Emotion Recognition Using a Self-Made EEG Device. Julio 2021 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8348417/pdf/sensors-21-05135.pdf>
- [12] ARXIV. The Good, The Bad, and Why: Unveiling Emotions in Generative AI. Junio 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://arxiv.org/html/2312.11111v3>
- [13] Referencia 11
- [14] MDPI. Detecting Deception from Gaze and Speech Using a Multimodal Attention LSTM-Based Framework. Julio 2021 [consultado 12/02/2025] Disponible en: <https://www.mdpi.com/2076-3417/11/14/6393>
- [15] UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID. Computación Socio-Afectiva. 2023 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: [https://oa.upm.es/74338/1/CRISTINA\\_LUNA\\_JIMENEZ.pdf](https://oa.upm.es/74338/1/CRISTINA_LUNA_JIMENEZ.pdf)



# Adaptive Workforce Evolution

## Los empleados como motor del cambio

# Adaptive Workforce Evolution

Anuario de Tendencias 2025

El año 2025 marca un punto de inflexión en la relación **entre la fuerza laboral y la experiencia del cliente**. La convergencia de disruptiones tecnológicas, cambios demográficos y expectativas en evolución ha generado un entorno en el que la experiencia del cliente está cada vez más vinculada a una fuerza laboral ágil, empoderada y en constante adaptación.

El impacto de la aceleración digital y la transformación empresarial **ha redefinido la manera en que las organizaciones operan**. La automatización, la inteligencia artificial y la analítica avanzada han optimizado procesos, mejorado la eficiencia operativa y elevado los estándares en la experiencia del cliente.

Sin embargo, estos avances también han ampliado la brecha de habilidades, **dificultando la cobertura de roles críticos debido a la falta de personal capacitado**.

Ante este desafío, **la adaptabilidad se está consolidando como la principal ventaja competitiva de las empresas**. Las organizaciones que han priorizado programas estructurados de reskilling y upskilling han logrado beneficios tangibles.

**88%** trabajadores en España con habilidades digitales bajas y medio-bajas <sup>(1)</sup>

**64%** clientes que valoran más la empatía humana que la eficiencia robótica en la atención al cliente <sup>(2)</sup>

**22%** empresas que ya alinean estratégicamente la gestión del talento con sus objetivos de CX <sup>(3)</sup>

**76%** aumento en España de empresas que contrataron o intentaron contratar talento digital <sup>(4)</sup>

## 4 BILLONES DE DÓLARES

Cantidad en riesgo para las empresas, debido a experiencias deficientes de CX, lo que ha impulsado una carrera por capacitar a los equipos en IA conversacional y análisis predictivo. <sup>(5)</sup>

**63%** empleadores que identifican el desfase de cualificaciones como su mayor obstáculo <sup>(6)</sup>

**50%** empleados que necesitarán actualizar sus habilidades para seguir siendo relevantes <sup>(7)</sup>

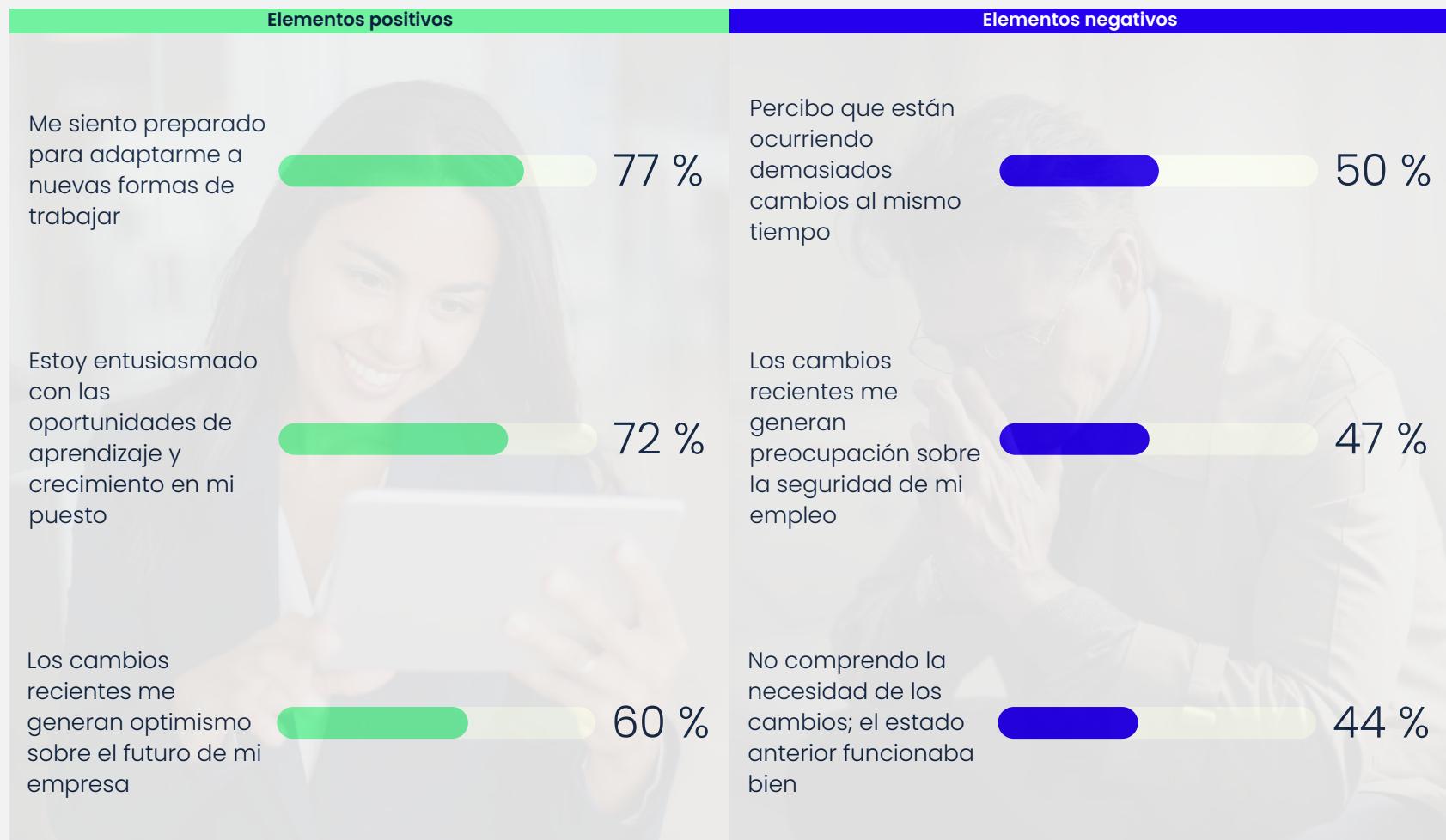
**40%** habilidades requeridas para los empleos actuales que cambiarán <sup>(8)</sup>



Fuentes: (1) IVIE y Fundación BBVA, (2) Capgemini, (3) Axis Corporate, (4) Fundación VASS, (5) Qualtrics, (6, 7, 8) World Economic Forum

# Los empleados están sintiendo el cambio

## Cómo los trabajadores han percibido los cambios en sus roles durante el último año



Fuente: (9) PwC

# Modelos de reskilling y upskilling

En este sentido, **las estrategias de reskilling y upskilling** se han convertido en **pilares fundamentales para la sostenibilidad y competitividad** de las empresas.

La acelerada transformación tecnológica exige que **los trabajadores adquieran nuevas habilidades duras** para adaptarse a los cambios del mercado, y, además, la necesidad de **equilibrar la escalabilidad tecnológica con el desarrollo de habilidades blandas**, como la inteligencia emocional, la comunicación efectiva y el pensamiento crítico.

Las plataformas de aprendizaje digital, la IA y metodologías basadas en datos están facilitando este proceso, permitiendo **experiencias de aprendizaje personalizadas y accesibles**.

En este panorama, el **reskilling** permite que las empresas **aprovechen el talento interno** y minimicen la brecha de habilidades, mientras que a través del **upskilling** los colaboradores puedan **asumir nuevas responsabilidades** y aportar mayor valor a las organizaciones.



**91%**

profesionales especializados en formación y desarrollo que consideran que el aprendizaje continuo es más crucial que nunca<sup>(10)</sup>

**77%**

empleadores que planean mejorar las capacidades de sus trabajadores<sup>(11)</sup>

**72%**

ejecutivos de RRHH creen que la IA podrá reemplazar puestos de trabajo actuales en 2026<sup>(12)</sup>

**76%**

colaboradores que consideran más atractiva una empresa que ofrece capacitación<sup>(13)</sup>

**47%**

colaboradores que creen que tienen las habilidades necesarias para ser excepcional en su trabajo actual<sup>(14)</sup>

**45%**

colaboradores que sienten que no reciben suficiente apoyo para su desarrollo profesional<sup>(15)</sup>

Fuentes: (10) LinkedIn Learning, (11) World Economic Forum, (12, 14) Gallup, (13, 15) SHRM

# Desafíos críticos en la transformación del talento

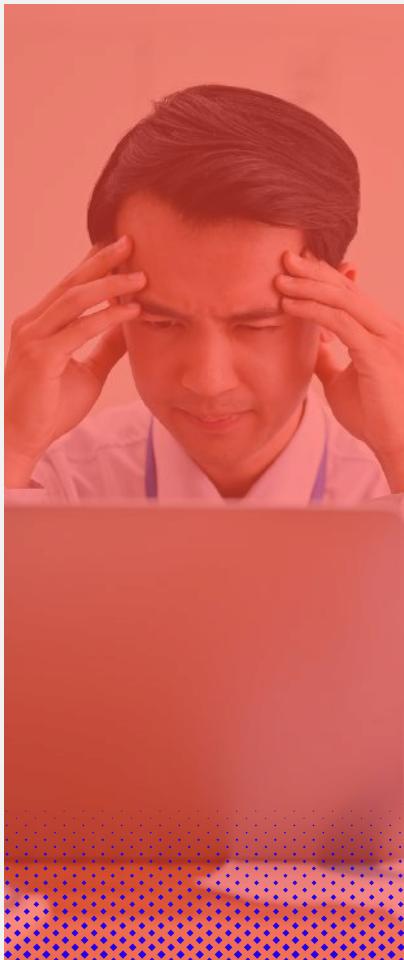
La acelerada transformación digital ha convertido la **actualización de competencias** en una **prioridad estratégica** para las organizaciones.

El auge de las nuevas tecnologías ha **reconfigurado el panorama del empleo**, impulsando la necesidad de programas de upskilling y reskilling a gran escala.

Sin embargo, existen diferentes **barreras estructurales** que dificultan la capacidad de las empresas para **cerrar las brechas de habilidades** y garantizar la preparación de su fuerza laboral ante los cambios del mercado, y que limitan la evolución del talento en el entorno empresarial actual:



Brecha generacional en la capacitación avanzada



Sobrecarga cognitiva por herramientas digitales fragmentadas

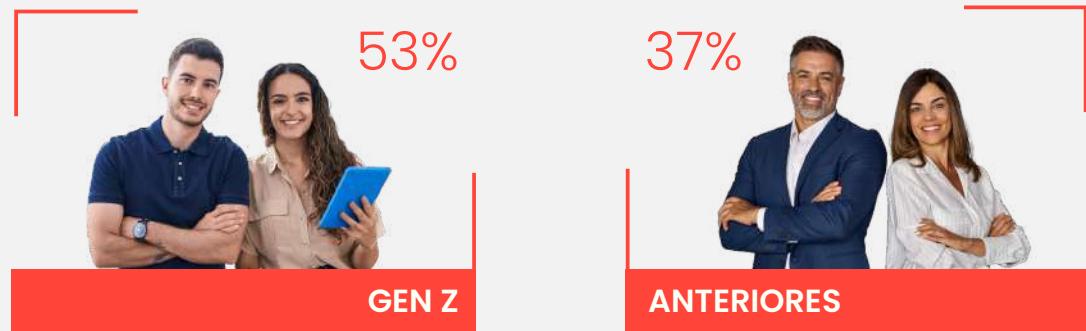


Resistencia al cambio por procesos heredados



## Brecha generacional en la capacitación avanzada

Porcentaje de colaboradores que acceden a oportunidades de upskilling y reskilling, según su edad<sup>(16)</sup>



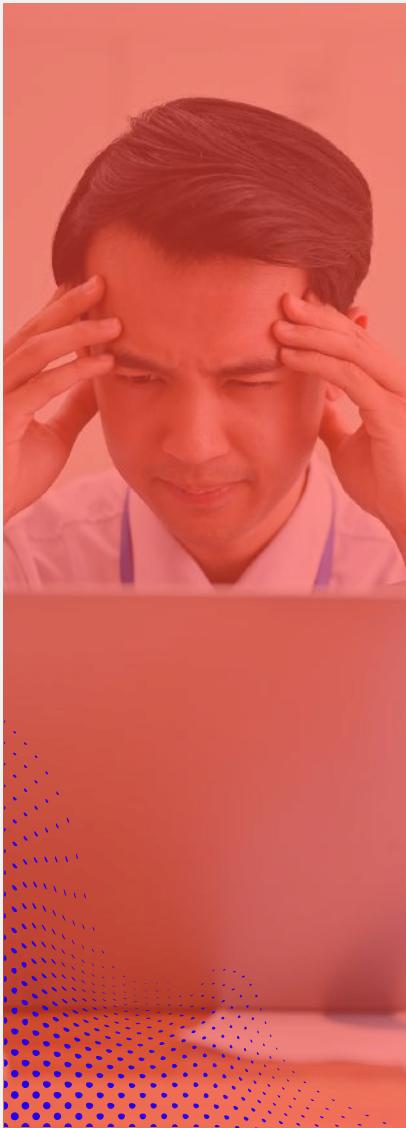
Esta disparidad genera un **doble impacto**: por un lado, **limita las oportunidades de crecimiento profesional** para los empleados senior, aumentando su vulnerabilidad frente a la automatización; por otro, **reduce la diversidad generacional en el talento digital**, lo que restringe la riqueza de perspectivas en los equipos y disminuye la transferencia de conocimiento intergeneracional.

Las causas de esta brecha son diversas. En primer lugar, las metodologías de aprendizaje tradicionales **no siempre se adaptan a las necesidades de los profesionales con más experiencia**, quienes pueden enfrentar mayores barreras en la adopción de herramientas digitales.

Además, en muchas organizaciones **persisten sesgos que subestiman la capacidad de los empleados senior** para aprender nuevas habilidades, lo que reduce la inversión en su desarrollo. Esta falta de oportunidades no solo afecta la equidad en el lugar de trabajo, sino que también **puede aumentar la tasa de rotación en este segmento de la fuerza laboral**, generando costos adicionales en contratación y formación de nuevos empleados.

Para mitigar esta problemática, las organizaciones deben **diseñar estrategias inclusivas** que fomenten la formación continua para todos los segmentos de la fuerza laboral. Por ejemplo, a través del desarrollo de **programas de capacitación adaptativos** que combinen metodologías de microaprendizaje, tutorías personalizadas y plataformas interactivas con tecnologías accesibles. Asimismo, resulta clave **implementar incentivos** que motiven a los empleados senior a participar activamente en el proceso de actualización de sus competencias, incluyendo certificaciones reconocidas, sistemas de mentoría inversa y planes de carrera personalizados que valoren su experiencia y conocimiento acumulado.

Fuente: (16) LinkedIn Learning



## Sobrecarga cognitiva por herramientas digitales fragmentadas

Porcentaje de colaboradores que se sienten abrumados por la cantidad de aplicaciones y sistemas no integrados que deben gestionar diariamente <sup>(17)</sup>

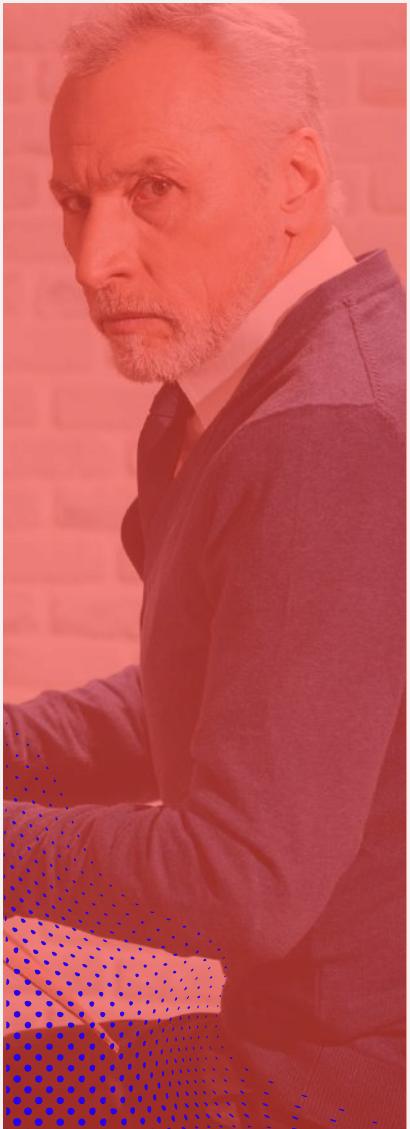


La digitalización de los entornos laborales ha traído consigo un **ecosistema complejo de herramientas y plataformas** que en muchos casos han generado una sobrecarga cognitiva en los empleados. Esta fragmentación tecnológica no solo **incrementa la fatiga digital**, sino que también **reduce la eficiencia operativa y dificulta la toma de decisiones estratégicas**.

El problema radica en que, a medida que las empresas implementan nuevas herramientas digitales, muchas veces **no se lleva a cabo una planificación adecuada para su integración en los flujos de trabajo existentes**. Como resultado, los empleados se ven obligados a alternar entre múltiples plataformas, lo que **incrementa la carga mental y disminuye su capacidad de concentración**. Además, la falta de interoperabilidad entre sistemas genera redundancias en las tareas, aumentando el tiempo dedicado a actividades administrativas en lugar de aquellas que generan valor.

El impacto de la fatiga tecnológica va más allá de la productividad individual. En el plano organizacional, la sobrecarga digital puede traducirse en **mayores tasas de agotamiento y desmotivación**, afectando la retención del talento y elevando los costes asociados al ausentismo y la rotación laboral. Para abordar este desafío, las empresas deben adoptar una **estrategia de consolidación tecnológica que priorice la usabilidad y la UX**. Esto implica invertir en plataformas integradas que centralicen la gestión de información y faciliten la automatización de tareas rutinarias. Asimismo, es fundamental proporcionar **formación en alfabetización digital** para garantizar que los empleados no solo dominen el uso de las herramientas, sino que también comprendan **cómo optimizar su aplicación en el contexto de sus funciones**.

Fuente: (17) Deskbird



## Resistencia al cambio por procesos heredados

Porcentaje de colaboradores que generan resistencia para adoptar nuevas metodologías y tecnologías en su entorno operativo, y motivos argumentados<sup>(18, 19)</sup>



- La incorporación de herramientas y nuevas tecnologías se ha hecho **sin integrarse suficientemente en los flujos operativos** cotidianos.
- **Las nuevas tecnologías se perciben como una amenaza a su rol** dentro de la organización, especialmente si no cuentan con la capacitación adecuada para aprovecharlas.
- La **falta de incentivos claros** para adoptar modelos de gestión más ágiles y flexibles refuerza la preferencia por mantener estructuras jerárquicas y procedimientos burocráticos.

Para contrarrestar esta resistencia, **las organizaciones deben adoptar un enfoque de liderazgo transformacional** que fomente la cultura de aprendizaje continuo y la experimentación. Además, es clave **desarrollar programas de gestión del cambio** que involucren activamente a los líderes en el proceso de transformación, asegurando que **comprendan el valor estratégico de la innovación** y su papel en la evolución de la organización.

Fuentes: (18) Seismic, (19) Gi Group Holding

# Iniciativas culturales y de liderazgo para impulsar la transformación

## Impacto del rol del CLO

**2,3x**

aumento de la tasa de adopción de nuevas habilidades en empresas que cuentan con un CLO<sup>(20)</sup>

Los Chief Learning Officer están liderando iniciativas para **integrar el aprendizaje en el flujo de trabajo**, asegurando que la formación esté alineada con las prioridades corporativas.

También están impulsando el **uso de plataformas digitales y learning analytics** para medir el impacto de la formación en la productividad y en la competitividad del negocio.

Las empresas líderes están adoptando **estrategias de transformación cultural** que no solo facilitan la adquisición de nuevas habilidades, sino que también **fomentan un ecosistema de aprendizaje continuo y colaborativo**.

La integración de **nuevas metodologías en la gestión del talento** es clave para cerrar brechas generacionales, optimizar el rendimiento y alinear las capacidades de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio.

## Coaching en neurociencia

**72%**

altos directivos que han mejorado su rendimiento gracias al coaching basado en neurociencia<sup>(22)</sup>

Las metodologías avanzadas de **coaching basado en neurociencia** sirven para desarrollar competencias clave como la resiliencia, la autoconfianza y la capacidad de adaptación.

Herramientas de **neurotraining y mindfulness** están siendo utilizadas para optimizar el desempeño individual y colectivo, impactando directamente en la productividad y en el bienestar.

## Aprendizaje peer-to-peer

**47%**

empresas que integran formaciones breves de 7-15 minutos en sus herramientas de trabajo<sup>(23)</sup>

En los **modelos de aprendizaje peer-to-peer**, los **empleados de distintos niveles y áreas** intercambian conocimientos de manera estructurada.

A través de formatos como el **microlearning**, se logra una **actualización continua y en tiempo real de competencias críticas** mientras se refuerza el sentido de pertenencia y la cohesión entre equipos.

## Reverse mentoring

**30%**

aumento de la tasa de retención al pasar por programas de reverse mentoring<sup>(21)</sup>

El reverse mentoring ha emergido como una **herramienta clave para reducir la brecha generacional** y acelerar la adopción de nuevas tecnologías.

Este enfoque permite que los **empleados más jóvenes**, nativos digitales y expertos en tendencias emergentes, **capaciten a los ejecutivos senior** en herramientas digitales, cultura de datos y nuevas formas de trabajo colaborativo.

## Evaluación de la felicidad

**24%**

empresas que ya reconocen la figura del gestor de la felicidad<sup>(24)</sup>

El liderazgo empresarial está evolucionando hacia un modelo más integral, donde la **salud y el bienestar de los equipos se convierten en indicadores estratégicos**.

Este enfoque, que incorpora métricas como el índice de compromiso emocional y la satisfacción laboral, permite a los líderes **gestionar de manera más efectiva el talento y fortalecer la cultura** de la empresa.

# La capacitación ante la era de los trabajadores aumentados

La inteligencia artificial ha emergido como un catalizador de transformación, no solo optimizando la eficiencia operativa, sino **redefiniendo los roles laborales y la estructura del empleo**.

En este contexto, el concepto del trabajador aumentado ha cobrado protagonismo, refiriéndose a los **profesionales que, apoyados en herramientas de IA, potencian sus capacidades cognitivas y analíticas** para mejorar su rendimiento y su toma de decisiones estratégicas.

**30%**

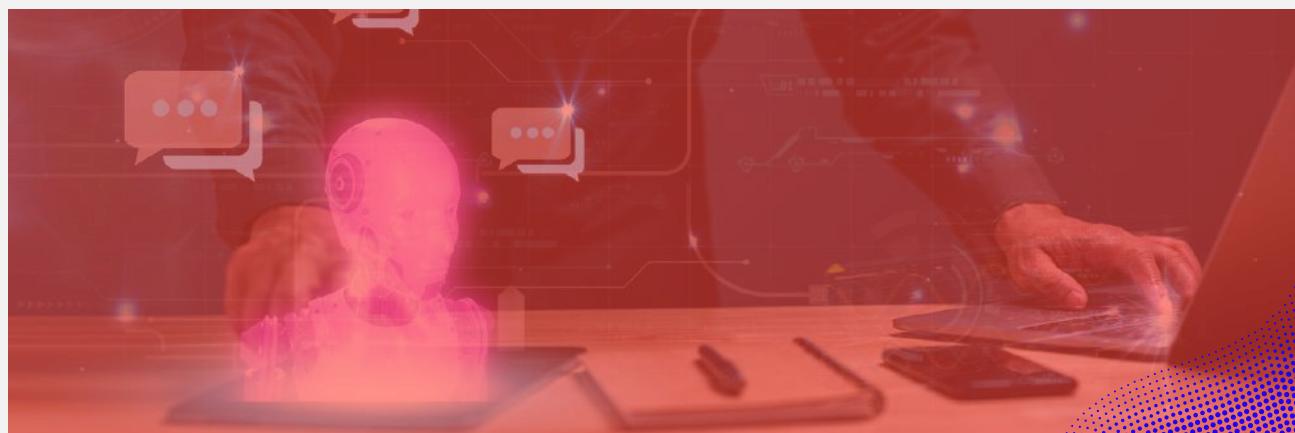
mejora de la eficiencia a través del uso de herramientas basadas en IA en el entorno laboral <sup>(25)</sup>

La adopción de sistemas basados en IA permite a los empleados **beneficiarse de asistentes virtuales** capaces de analizar datos en tiempo real, automatizar tareas rutinarias y proporcionar recomendaciones para la toma de decisiones.

**83%**

organizaciones que planean integrar la IA en la formación como parte de su estrategia de retención de talento <sup>(26)</sup>

La formación mediante **estrategias híbridas** que **combinan la capacitación tradicional con el uso intensivo de tecnología**, genera modelos de capacitación adaptativos, basados en plataformas de e-learning con IA, que permite al colaborador formarse a su propio ritmo y desde cualquier lugar.



Fuentes: (25) INESDI, (26) LinkedIn Learning

## La revolución de los AI Agents

- **Automatización de tareas rutinarias:** los AI Agents asumirán funciones administrativas y repetitivas, permitiendo a los empleados enfocarse en actividades que requieren creatividad y pensamiento estratégico.
- **Demandas de nuevas habilidades:** La integración de los AI Agents en el entorno laboral exigirá que los trabajadores desarrollen nuevas relacionadas con los datos y la gestión de la IA.
- **Colaboración humano-máquina:** La sinergia entre empleados y los AI Agents redefinirá los roles tradicionales, fomentando una colaboración donde la inteligencia artificial potencia las capacidades humanas, creando así al "trabajador aumentado".

# Primer línea reforzada: empoderamiento en clave de CX



**40%**

## Aprendizaje invisible integrado

reducción de la productividad en primera línea al encontrar obstáculos sobre (27) información

Los sistemas de CRM están evolucionando más allá de su función tradicional; se están transformando en **ecosistemas dinámicos de aprendizaje invisible**, donde la formación y el desarrollo profesional se integran de manera orgánica en el flujo de trabajo diario de los empleados.

Así, se capturan interacciones, se analizan los datos y **se transforma la actividad cotidiana en oportunidades continuas de upskilling y reskilling**.

Esta convergencia entre formación y operación **permite la generación de recomendaciones personalizadas en tiempo real**, sin requerir una intervención explícita del usuario. Con ello, los empleados reciben sugerencias relevantes basadas en su actividad diaria, mejorando su rendimiento y acelerando la adquisición de nuevas habilidades, lo que **se traduce en un impacto tangible en la CX**.

## Asistentes de IA empática

aumento de la satisfacción del cliente que han registrado las empresas que las empresas que han implementado asistentes de IA empática (28)

**25%**

La IA generativa y el procesamiento de lenguaje natural han allanado el camino para el surgimiento de **asistentes digitales con capacidades empáticas**.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, estos sistemas no solo responden consultas o automatizan tareas, sino que también **analizan el tono emocional del usuario y ajustan la comunicación** en función del contexto.

En la **mejora de las métricas** que se ha obtenido en estudios recientes, se ha observado una **reducción del 35% en el tiempo de resolución de incidencias**.

Fuentes: (27) Edume, (28) Deloitte

# Reformulación del entorno: cambios en la demanda de habilidades



profesionales que dominan al menos tres de las siguientes habilidades han obtenido promociones en 2024, en comparación con el 34% de la media general (29)



Fuente: (29) World Economic Forum

82%

## Fluidez en IA

- Dominio del prompt engineering y personalización de modelos avanzados como ChatGPT y Gemini.
- Implementación de soluciones de automatización inteligente en la CX.
- El 73% de las empresas priorizan la fluidez en IA para roles estratégicos, consolidándola como una competencia esencial para la toma de decisiones basada en datos.

## Ciberseguridad avanzada

- Gestión de firewalls predictivos y análisis de vulnerabilidades en tiempo real.
- Implementación de arquitecturas Zero Trust, cuya demanda ha crecido un 58% respecto a 2024 debido al aumento de ciberataques y la necesidad de protección de datos.

## Analítica de datos

- Capacidad para interpretar patrones en grandes volúmenes de datos en CX, optimizando la toma de decisiones en tiempo real.
- Dominio de herramientas avanzadas de gestión de Big Data, requeridas por el 85% de las empresas para la analítica empresarial.

## Diseño de XR

- Desarrollo de interfaces híbridas físico-digitales mediante realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR).
- Uso de herramientas especializadas para el prototipado inmersivo en experiencias de usuario.

## Automatización hiperinteligente

- Programación de RPA con capacidades de autoaprendizaje mediante plataformas como UiPath AI+.
- Integración de digital twins en procesos de CX para mejorar la simulación y el análisis predictivo.

# Nuevas competencias y habilidades: el futuro de la fuerza laboral

## Competencias humanas diferenciales

### Inteligencia emocional aumentada

- Gestión de conflictos en entornos híbridos utilizando herramientas de emotion analytics.
- El 68% de los líderes en CX consideran esta habilidad como una prioridad estratégica.

### Liderazgo ágil

- Dirección de equipos multigeneracionales y *gig workers*, adaptándose a las nuevas dinámicas del trabajo flexible.
- Aplicación de técnicas de *reverse mentoring* digital, ya implementadas en el 41% de las empresas líderes.

## Habilidades emergentes

### Resolución creativa de problemas

- Uso de design thinking para abordar desafíos complejos en CX y en la innovación.
- Un 63% de las empresas han reportado una mejora en su NPS tras implementarlo.

### Adaptabilidad cognitiva

- Reciclaje profesional acelerado, (≈6 meses por nueva tecnología adoptada).
- Microlearning en el flujo de trabajo, optimizando la adquisición de conocimiento.

### Ética algorítmica y gobernanza de la IA

- Auditoría de sesgos en sistemas de IA, especialmente en sectores muy regulados.
- Crecimiento del rol de Chief AI Ethics Officer, (demanda proyectada del 140% en 2025).

### Gestión de ecosistemas digitales

- Coordinación de proveedores.
- Impulso de la omnicanalidad avanzada, optimizando la integración de experiencias digitales y presenciales.

### Sostenibilidad tecnológica

- Implementación de estrategias de Green IT.
- Reducción de la huella digital en un 35%, impulsada por normativas más estrictas y estrategias ESG.

### Neurodiseño de experiencias

- Aplicación de principios de neurociencia en UX, para la interacción entre humanos y tecnología.
- Incorporación de estrategias basadas en comportamiento y cognición para la CX.



Fuentes: (30) World Economic Forum, (31) Upwork, (32) Bernard Marr, (33) Dexa, (34) Correlation One



## El trabajador aumentado es una realidad que no podemos ignorar; hacerlo sin formación, una temeridad

*"Debemos admitir que la tecnología nos ayuda y que las empresas se encuentran en la misma situación que los trabajadores, por lo que hay que encontrar entre todos las sinergias de una estrategia de ganadores."*

La **evolución de la fuerza laboral** está marcada por tendencias como la automatización y digitalización, la formación continua y el reskilling, la flexibilidad laboral, el bienestar y la salud mental, la diversidad e inclusión, y la sostenibilidad.

En un entorno laboral en constante cambio, las empresas deben **adoptar un enfoque proactivo para capacitar** de forma continua y empoderar a sus empleados. *"Los drivers pueden ser emocionales a través del reconocimiento de logros y oportunidades de crecimiento profesional, también económicos como incluir incentivos para la formación."* Es fundamental integrar la formación en la jornada laboral y ofrecer **programas de reskilling y upskilling que permitan a los empleados adaptarse a nuevos roles y responsabilidades** dentro de la empresa. Las empresas deben ser facilitadoras, pero los empleados también deben **asumir su responsabilidad y salir de su zona de confort**. La cohesión en torno a objetivos comunes se debe maximizar más que nunca desde el compromiso y el esfuerzo conjunto.

El liderazgo inclusivo es otro pilar esencial. Los **líderes deben compartir, apoyar y motivar a los empleados**, brindándoles las herramientas y recursos necesarios para su desarrollo personal y profesional. En este sentido, la tecnología juega un papel crucial. Es necesario ofrecer **formaciones que eliminen la barrera del cambio** y proporcionar herramientas útiles y ergonómicas.

*"Evaluar el esfuerzo en KPIs de crecimiento de la empresa y valorar los avances desde el acompañamiento psicológico"* ayuda a los empleados a sentirse **útiles en la organización y parte del cambio**. Esta percepción motiva a la mejora continua. En este camino, el bienestar y el apoyo emocional de los empleados deben ser una prioridad. Las empresas deben ofrecer **programas de bienestar, asesoramiento y recursos para el manejo del estrés**.

*"En la dicotomía entre la automatización y los trabajadores aumentados, es crucial encontrar un equilibrio".* La adopción de la IA mejora la eficiencia y reduce costes, pero también puede conllevar a pérdida de empleos. Sin embargo, el concepto de trabajador aumentado **representa una oportunidad en la evolución laboral**. Esta visión del Marketing 5.0, Tecnología y Humanidad, permitirá diferenciar la CX de la automatización, apelando al sentimiento y emociones del cliente. Conociendo las ventajas, todavía **hemos de resolver los retos**, como la escasez de talento, la resistencia al cambio, la inversión inicial, innovar frente a alienar, los desafíos éticos y regulatorios, la integración con los sistemas existentes y la cultura organizacional.



**M Dolores Méndez-Aparicio**  
Manager de Aplicaciones

# Referencias: Adaptive Workforce Evolution

- [1] FUNDACIÓN BBVA, IVIE. Las competencias digitales y digitalizadas: Sus implicaciones en el ámbito laboral y de los recursos humanos. Octubre 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.bbva.es/publicaciones/competencias-digitales-y-digitalizadas/>
- [2] CAPGEMINI. Winning utilities customer's hearts with AI. Julio 2018 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.capgemini.com/es-es/noticias/notas-de-prensa/los-consumidores-abrazan-la-inteligencia-artificial-y-priorizan-aquellas-empresas-que-ofrezcan-las-experiencias-mas-humanizadas/>
- [3] AXIS CORPORATE. La madurez de la Experiencia de Empleado en España. Marzo 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://axiscorporate.com/corporate-news/la-edicion-del-insight-la-madurez-de-la-experiencia-de-empleado-en-espana-de-axis-corporate/>
- [4] FUNDACIÓN VASS. España se erige como la gran factoría de talentos digitales de la UE, con casi 940.000 posiciones técnicas y un crecimiento del 76% en la última década. Octubre de 2024 [consultado 17/01/2025]. Disponible en: <https://vasscompany.com/spain/es/about-us/newsroom/vi-Estudio-Empleabilidad-y-Talento-Digital/>
- [5] QUALTRICS. 2025 is a landmark year for customer and employee experience. Diciembre 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.qualtrics.com/blog/a-landmark-year-for-customer-and-employee-experience/>
- [6] WORLD ECONOMIC FORUM. The Future of Jobs Report 2025. Enero 2025 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>
- [7] Referencia 6
- [8] Referencia 6
- [9] PWC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2024. Junio 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>
- [10] LINKEDIN LEARNING. Workplace Learning Report 2024. Marzo 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2024>
- [11] Referencia 6
- [12] GALLUP. 72% of Top CHROs See AI Replacing Jobs – And Workers Aren't Ready. Agosto 2023 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.gallup.com/workplace/509540/top-chros-replacing-jobs.aspx>
- [13] SHRM. 2022 Workplace Learning & Development Trends. Diciembre 2023 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.shrm.org/mena/topics-tools/research/2022-workplace-learning-development-trends>
- [14] Referencia 12
- [15] Referencia 13
- [16] Referencia 10
- [17] DESKBIRD. Estadísticas sobre burnout: ¿qué revelan las últimas cifras?. Septiembre 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://es.deskbird.com/blog/burnout-statistics>
- [18] SEISMIC. Generation Enablement Report: The Rise of Enablement's Influence. aBRIL 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://seismic.com/uk/resources/reports/generation-enablement/>

- [19] GI GROUP. El impacto de la IA en el mercado laboral español. Julio 2023 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.gigroupholding.com/espana/informe-inteligencia-artificial/>
- [20] FT. Time to make learning fun again? Noviembre de 2024. [Consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.ft.com/content/b94679a3-ded5-4344-ac56-95671059a2bf>
- [21] INSTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT (BBC). 'Reverse mentorship': how young workers are teaching bosses. Noviembre 2022 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.bbc.com/worklife/article/20221110-reverse-mentorship-how-young-workers-are-teaching-bosses>
- [22] Fingelkarts, A. A., Fingelkarts, A. A., & Neves, C. F. H. (2019). Neuro-assessment of leadership training. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(2), 107–145. [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1619796>
- [23] Referencia 10
- [24] FUNDACIÓN VIVOFACIL. Análisis de la Promoción de la Salud Mental en el ámbito laboral: Empoderando el Bienestar emocional 2015-2023. Abril 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://vivofacil.com/empresas/descarga-el-informe-sobre-salud-mental-en-el-ambito-laboral/>
- [25] INESDI. Think Digital Report 2024. Enero 2025 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://thinkdigitalsummit.online/think-digital-report/>
- [26] Referencia 10
- [27] EDUME. What Impact will Invisible Technology have on the Workplace. Mayo 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.edume.com/blog/invisible-technology-training>
- [28] DELOITTE. Generative AI trust actions correlate with better risk management and bigger rewards. Diciembre 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/risk-management/trust-in-ai.html>
- [29] Referencia 6
- [30] Referencia 6
- [31] UPWORK. The Most In-Demand Skills for 2025: Navigating Skills-Based Work in a Dynamic Economy. Enero 2025 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.upwork.com/research/in-demand-skills-2025>
- [32] BERNARD MARR. The 5 Most In-Demand Skills In 2025. Octubre 2025 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://bernardmarr.com/the-5-most-in-demand-skills-in-2025/>
- [33] DEXA. 15 Digital Skills that will be in High Demand in 2025. Diciembre 2024 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://learnwithdexa.com/15-digital-skills-that-will-be-in-high-demand-in-2025/>
- [34] CORRELATION ONE. How These 5 Companies Are Shaping the Workforce of Tomorrow. Marzo 2023 [consultado 12/02/2025]. Disponible en: <https://www.correlation-one.com/blog/how-these-5-companies-are-shaping-the-workforce-of-tomorrow>



# Building Digital Trust

## Superar el tecnoestrés

## La confianza digital como pilar de la experiencia

La inmensa mayoría de las empresas actuales ya se articulan a través de ecosistemas digitales, conformados por **múltiples proveedores, agentes y colaboradores** que trabajan de forma colaborativa, dentro de la misma cadena de valor.

Debido a estas circunstancias, construir una **relación de confianza** se está convirtiendo en una labor cada vez más compleja, que ya no solo requiere de proteger las plataformas y canales propios sino también de seleccionar y monitorizar cuidadosamente las plataformas digitales gestionadas por terceros.



Fuente: (1) PwC

### ¿Qué es el tecnoestrés y cómo afecta la relación con la tecnología?

La interacción constante con dispositivos electrónicos, redes sociales y herramientas de trabajo online puede generar sobrecarga cognitiva, dependencia, sensación de inseguridad o frustración en algunas personas. Este fenómeno psicológico conocido como **tecnoestrés** puede afectar a la relación de las marcas tanto con sus consumidores como sus empleados, y dicho impacto puede producirse de diferentes formas:



#### Tecnoansiedad

Sensación de **angustia o nerviosismo** ante el uso de nuevas tecnologías, por miedo a que no sean seguros, a cometer errores o a no comprender su funcionamiento. Este fenómeno puede **generar animadversión en algunos consumidores hacia la experiencia de compra digital** proporcionada por las marcas. De igual forma, puede producir **rechazo entre algunos empleados** a la hora de adoptar nuevas herramientas tecnológicas en su trabajo.



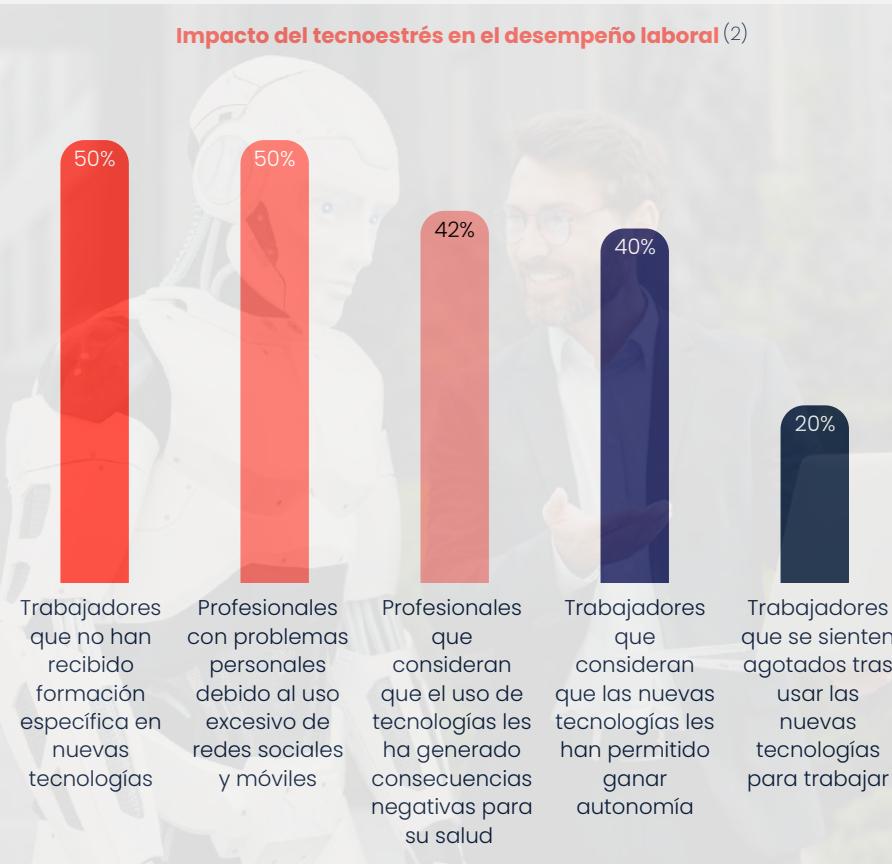
#### Tecnoinvasión

Sensación de estar **siempre vigilado tecnológicamente**, o que todas las interacciones con la marca están quedando registradas, invadiendo la privacidad personal. Este síntoma es especialmente habitual en algunos **profiles de consumidores y empleados reacios a la tecnología** y también puede generar rechazo y falta de confianza hacia la marca.



#### Tecnofatiga

**Agotamiento mental y físico debido al uso prolongado de dispositivos electrónicos y plataformas digitales.** Esta forma de tecnoestrés puede provocar que los **consumidores abandonen los procesos de compra**, antes de finalizar el pago, por sentirse abrumados durante el proceso. De igual forma, puede provocar que los **empleados bajen su productividad debido al exceso de interacción** durante su trabajo.



## La relación entre confianza digital, bienestar y productividad en la era hiperconectada

La capacidad que tiene la tecnología para **impactar**, ya sea positiva o negativamente, en el **bienestar y la productividad de los colaboradores**, **afecta directamente a la confianza digital de los consumidores**.

En este aspecto, el fenómeno del tecnoestrés está relacionado con dos características fundamentales: los niveles de seguridad y de agilidad que las organizaciones son capaces de ofrecer a sus colaboradores y consumidores.

- **Seguridad:** cuando los usuarios sienten que sus datos están **protegidos** y que las tecnologías que utilizan son **fiables y transparentes**, experimentan menos estrés y ansiedad digital. A su vez, un entorno digital seguro permite a los colaboradores **centrarse en sus tareas más fácilmente**, sin preocupaciones sobre ciberamenazas o privacidad de datos.
- **Agilidad:** la facilidad de uso, y la simplicidad en los procesos digitales, permite a los consumidores **experimentar un menor nivel de tecnoansiedad y tecnofatiga** durante el proceso de compra, a la vez que **impulsa el rendimiento, la eficiencia y la satisfacción** de los colaboradores.

Combinar estos dos aspectos fundamentales para la confianza y el bienestar digital no siempre es sencillo para las marcas, y a menudo supone un reto encontrar un balance adecuado entre ambas prestaciones.



Fuente: (2) Sociedad Española para el Estudio de la Ansiedad y el Estrés

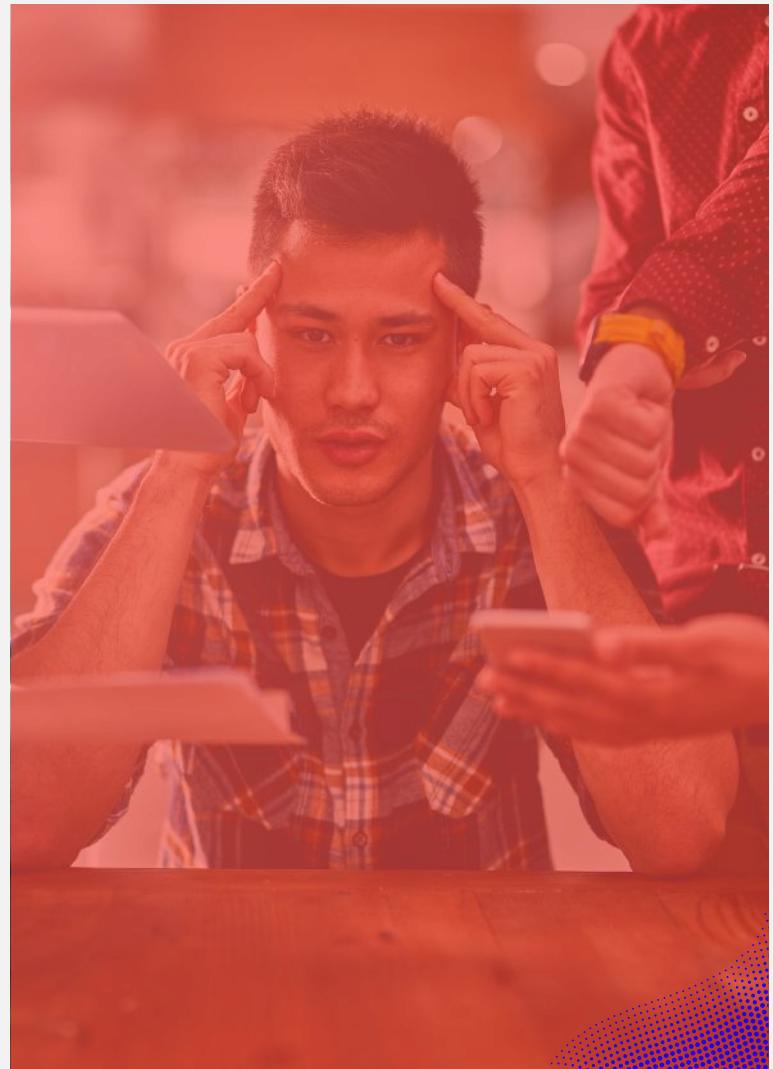
# Los empleados en la era de la confianza digital

## Fatiga digital y carga cognitiva: impacto de la hiperconectividad en el bienestar laboral

La expansión de los modelos de negocio 100% digitales y el aumento de los canales de información e interacción online han generado que **los profesionales tengan que lidiar a diario con una cantidad de datos e información** cada vez más abrumadora.

Si las empresas no cuentan con una **estrategia bien definida para manejar esta carga cognitiva**, a futuro, podrían ver como aumentan sus costes operativos como consecuencia de la falta de productividad.

Con el aumento masivo del teletrabajo, tras la pandemia de la COVID-19, **han crecido exponencialmente también los casos de tecnofatiga**.



Fuente: (3, 4) OpenText

## Resistencia al cambio tecnológico: cómo gestionar la adopción de herramientas digitales

La **resistencia al cambio** es una de las **barreras culturales** más problemáticas a la hora de implementar nuevos procesos digitales en las organizaciones.

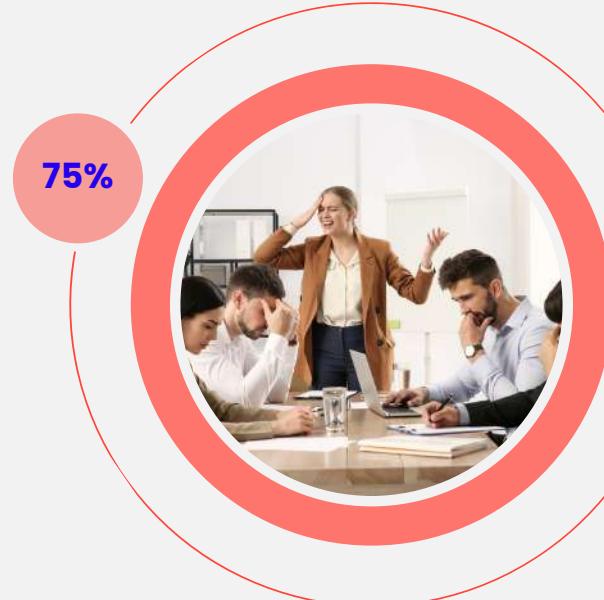
Este fenómeno se arguye como la **principal causa de fracaso de las iniciativas tecnológicas empresariales** en la actualidad.

Gran parte de este rechazo al cambio, y especialmente en los procesos de transformación relacionados con la automatización y la inteligencia artificial, **se debe a la percepción que algunos empleados tienen de que las tecnologías son una amenaza** hacia su productividad, su autonomía, su capacidad de socialización, o porque piensen que sus puestos, o los de sus compañeros, pueden llegar a ser reemplazados por la IA.

De igual forma, en muchas ocasiones, detrás de este rechazo se esconde la **necesidad de un reciclaje o nueva formación específica** que algunos profesionales no desean realizar.

En este sentido, es recomendable la inversión en **programas de formación relativos a gestión del cambio y liderazgo**, antes de entrar de lleno en las formaciones específicamente técnicas o tecnológicas.

Esta formación previa ha de estar más **orientada al desarrollo personal y profesional**, ya que puede ayudar a eliminar barreras mentales y conseguir que los colaboradores se muestren más proclives a la adopción de las nuevas tecnologías.



proyectos de transformación digital e inteligencia artificial puestos en marcha por parte de las empresas que fracasan por la resistencia de los colaboradores <sup>(5)</sup>



Fuente: (5) Cogent Business & Management

## Cultura de confianza vs. cultura de vigilancia: equilibrar supervisión con autonomía en entornos híbridos

En los entornos de trabajo remoto o híbrido, **las organizaciones corren el riesgo de generar una cultura de vigilancia excesiva**, donde el uso de herramientas digitales de monitorización del trabajo provoque que los trabajadores se sientan constantemente observados o cuestionados.

A nivel directivo, se ha registrado la llamada **"paranoia de productividad"**, que refleja una profunda **distancia en términos de confianza** entre la capa directiva y el resto de los colaboradores.

A largo plazo, las culturas de vigilancia digital generan un **clima de desconfianza y estrés que no es positivo para la productividad**. Por otro lado, también afecta a la **retención del talento y la buena experiencia de empleo**.

Para evitar estos efectos adversos, las organizaciones tienen la opción de apostar por la **cultura de confianza**: contar con profesionales **comprometidos y motivados por un propósito común** hará que sea menos necesario establecer un sistema de control de la productividad ya que, en dicho contexto, el empleado actúa de forma más proactiva, queriendo voluntariamente realizar su aportación para la consecución de los objetivos tanto individuales como colectivos.

Las **métricas de desempeño** son el complemento necesario para crear un ambiente de trabajo donde **la responsabilidad y la eficiencia surjan de la confianza mutua** y no del miedo a la supervisión constante.



Fuente: (6) Microsoft, (7) Raconteur

## Experiencia digital del empleado: cómo diseñar un entorno tecnológico que reduzca el tecnoestrés

Un enfoque de trabajo bien planteado, y centrado en la experiencia digital del empleado, permite que la tecnología sea un facilitador y no una barrera para la colaboración y la productividad laboral. Para optimizar la DEX y minimizar el tecnoestrés, es fundamental adoptar una serie de estrategias y medidas que equilibren la necesidad de transformación, y adaptación al cambio, con la ergonomía tecnológica

### Optimización permanente de herramientas

Se deben establecer **procesos y canales de supervisión de las plataformas y sistemas digitales** utilizados, con la finalidad de eliminar redundancias y seleccionar las opciones disponibles que sean más ágiles e intuitivas. Es importante también permitir que **los colaboradores tengan cierto grado de autonomía** en la selección del software o los dispositivos que mejor se adapten a sus necesidades, personalizando así la experiencia digital en el trabajo.

### Programas de capacitación

Diseñar **planes de formación periódica** para que los empleados puedan aprovechar el máximo potencial de las herramientas y **reducir las frustraciones derivadas del desconocimiento tecnológico**.

Esta práctica de fomento de competencias **disminuye la ansiedad y aumenta la confianza** en el entorno digital.

### Gestión de notificaciones y carga de trabajo digital

Se han de **establecer reglas claras** sobre el uso del correo electrónico, chats y reuniones virtuales para evitar las interrupciones constantes.

También se han de fomentar los **periodos de trabajo sin distracciones**, y los momentos de descanso, para ayudar a mejorar la concentración y la eficiencia.

### Soporte técnico accesible y proactivo

El servicio de asistencia ha de poder **actuar de manera rápida y eficaz para resolver problemas tecnológicos sin demoras**, por lo que se le ha de dotar de los recursos necesarios.

Un equipo de soporte eficiente **minimiza el estrés** causado por fallos técnicos y los tiempos de inactividad.

### Evaluaciones del bienestar digital

Se deben realizar encuestas periódicas para **medir el nivel de tecnoestrés** en la organización y ajustar la estrategia digital en función del feedback de los colaboradores.

Una monitorización constante permite detectar y corregir problemas **antes de que afecten el desempeño general**.

## Integración plena de la inteligencia artificial: sorteando el tecnoestrés con formación

La integración acelerada de la inteligencia artificial en el entorno laboral abre **nuevas oportunidades para potenciar la productividad y estimular la creatividad** de los equipos.

Sin embargo, este nuevo proceso acelerado de transformación digital, a pesar de sus ventajas, conlleva **desafíos importantes que de nuevo impactan** en el bienestar de los colaboradores.

La **formación estratégica** en la era de la inteligencia artificial se presenta como el eje fundamental para construir organizaciones resilientes y competitivas.

Las empresas deben **repensar sus modelos de capacitación**, diseñando programas integrales y continuos que permitan a los empleados adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas de las nuevas herramientas digitales.

Este enfoque no solo facilita la adopción de tecnologías disruptivas, sino que también **ayuda a mitigar el tecnoestrés**, ya que proporciona a los trabajadores los conocimientos y habilidades necesarios para gestionar el cambio de forma proactiva.

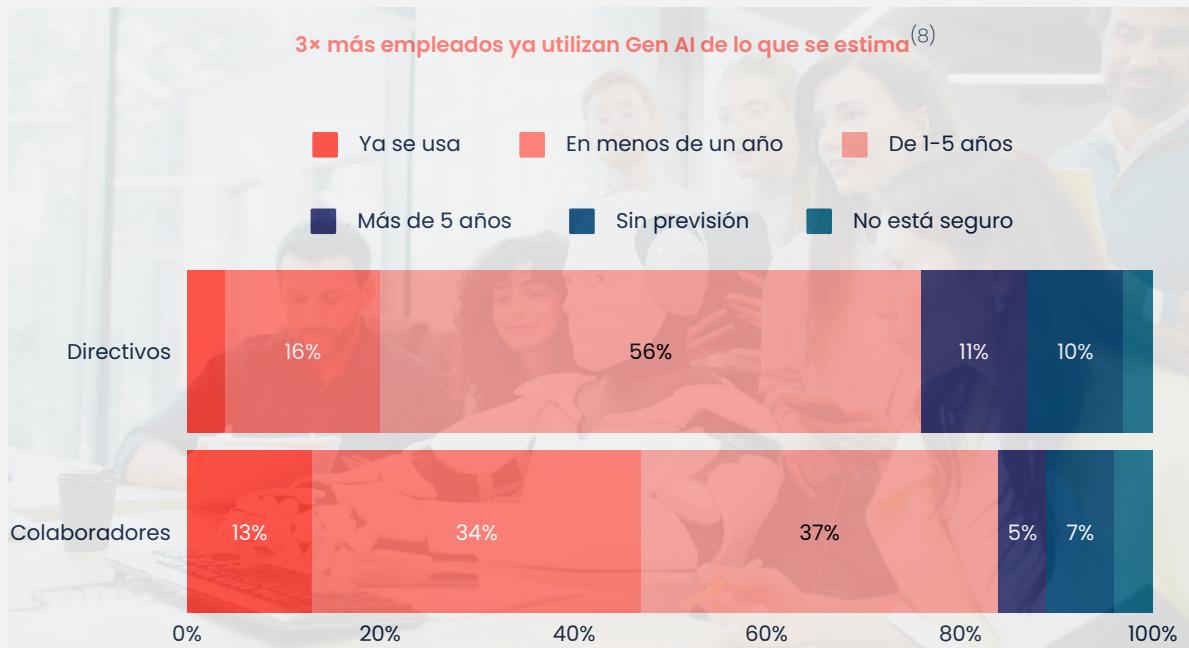


El nuevo perfil del trabajador se define como un **profesional híbrido**, capaz de combinar competencias técnicas con habilidades interpersonales y estratégicas.

Se espera que estos colaboradores **sean expertos en el manejo de sistemas inteligentes**, que sepan automatizar procesos repetitivos y destinen su creatividad y capacidad analítica a la solución de problemas complejos.

Además, **el trabajador del futuro será un aprendiz permanente**, adaptándose continuamente a un entorno tecnológico en constante evolución.

### Los colaboradores están preparándose: mayor utilización que la que se imaginan sus directivos



Fuente: (8) McKinsey

# Tecnologías y estrategias para construir confianza digital

## AI explicable y transparente: reducir la incertidumbre en la toma de decisiones

Cuando los algoritmos funcionan de forma opaca, sin que los usuarios comprendan cómo y por qué toman ciertas decisiones, **el riesgo** de que surjan sentimientos de desconfianza y escepticismo **se eleva exponencialmente**.

Para resolver este problema, se está conformando toda una nueva industria **en torno al concepto de IA explicable antes tratado**, que busca proporcionar a las empresas soluciones y herramientas para diseñar modelos que permitan a los usuarios entender fácilmente los criterios detrás de cada resultado.

## UX y la reducción del esfuerzo: interfaces diseñadas para minimizar la fatiga digital

- Adoptar el minimalismo, con diseños web limpios y despejados.
- Proporcionar una opción de modo oscuro y temas personalizables.
- Simplificar la navegación.
- Fomentar los microdescansos con recordatorios no invasivos.
- Reducir al máximo posible el volumen de notificaciones y alertas.
- Utilizar imágenes y elementos visuales que transmitan calma; también, animaciones ligeras.
- Incluir indicadores de progreso para guiar al usuario en su navegación.

Tanto los consumidores como los empleados actuales esperan de sus empresas que sean capaces de proporcionarles sistemas tecnológicos seguros, fácilmente accesibles y comprensibles. Para lograrlo, estas deben apostar por estrategias que refuercen cuatro prestaciones clave: transparencia, usabilidad, seguridad y bienestar digital.

## Ciberseguridad sin fricción: garantizar la seguridad sin generar barreras en la experiencia

Implementar soluciones de autenticación biométrica, sistemas de inicio de sesión sin contraseña o métodos automatizados de detección de fraude. Sistemas todos que **se ejecuten en un segundo plano** requiriendo la mínima intervención por parte del usuario.

La IA ya está también permitiendo **identificar patrones de comportamiento anómalos o sospechosos** con el objetivo de reducir la necesidad de verificaciones constantes, asegurando que **la seguridad no sea un obstáculo** sino una capa invisible que protege sin interrumpir.

## Well-being tech: soluciones tecnológicas para la gestión del tecnoestrés

Para mitigar el estrés digital, las empresas tienen la posibilidad de adoptar este tipo de soluciones que **optimicen la carga de trabajo** de sus colaboradores, sistemas que **limiten las interrupciones** y plataformas que **promuevan hábitos saludables**.

También pueden establecer políticas de desconexión digital y fomentar **un entorno donde se priorice el bienestar** sin perder eficiencia.

Dentro del **espectro de soluciones posibles**, existen aplicaciones de gestión del tiempo online hasta plataformas que fomentan un uso más equilibrado de la tecnología.

# Desafíos y beneficios de una estrategia de confianza digital

Desafíos	Elemento estratégico	Beneficios
<b>Gestión ética de datos:</b> Lograr un equilibrio entre ofrecer servicios personalizados y proteger la privacidad de los usuarios y colaboradores.	<b>Confianza digital:</b> Garantizar que el colaborador se sienta seguro al compartir información.	<b>Fidelización mediante confianza:</b> Mejorar la percepción de clientes y empleados al ofrecer una experiencia intuitiva y segura.
<b>Usabilidad sin complejidad:</b> Diseñar herramientas digitales que sean fáciles de usar y no abrumen a los usuarios.	<b>Simplicidad operativa:</b> Reducir la complejidad para mejorar la eficiencia del colaborador.	<b>Motivación laboral:</b> Crear ambientes de trabajo más fluidos que aumenten la motivación y rendimiento.
<b>Gestión del uso tecnológico:</b> Implementar estrategias para minimizar el agotamiento causado por el uso excesivo de tecnología.	<b>Bienestar digital:</b> Mantener la eficiencia sin sobrecargar con múltiples tareas o herramientas.	<b>Adopción sostenible:</b> Facilitar la transición hacia nuevas tecnologías, reduciendo la resistencia al cambio.
<b>Transformación gradual:</b> Superar la resistencia al cambio mediante una implementación paulatina y formación continua.	<b>Fomento del cambio:</b> Promover una cultura abierta al cambio tecnológico.	<b>Protección integral:</b> Ofrecer soluciones seguras que no afecten la usabilidad de las plataformas.
<b>Incorporación de tecnología avanzada:</b> Asegurar que la integración de IA sea fluida y complementaria con los procesos actuales.	<b>Eficiencia automatizada:</b> Utilizar la tecnología para optimizar tareas repetitivas y liberar tiempo para actividades estratégicas.	<b>Precisión operativa:</b> Mejorar la calidad de las decisiones empresariales mediante análisis predictivos precisos.
<b>Gestión de expectativas tecnológicas:</b> Mantener a los stakeholders informados sobre los avances tecnológicos y sus beneficios reales.	<b>Claridad en la innovación:</b> Establecer una comunicación clara sobre cómo las nuevas tecnologías impactan positivamente.	<b>Ventaja competitiva:</b> Diferenciarse en el mercado mediante la implementación efectiva de soluciones innovadoras.

## Recomendaciones estratégicas

Diseñar experiencias digitales centradas en la simplicidad

Para reducir el tecnoestrés es necesario **contar con interfaces intuitivas y procesos ágiles**, eliminando lo superfluo y priorizando la usabilidad. Una experiencia digital clara y sencilla **reduce la ansiedad tecnológica** al minimizar la curva de aprendizaje y la cantidad de pasos requeridos para realizar tareas.

Capacitar en alfabetización digital

La falta de conocimientos sobre el uso de herramientas digitales **genera inseguridad y estrés digital**. Las empresas deben trabajar para ofrecer formación continua, fácilmente accesible. Esto permite a empleados y clientes manejar la tecnología con mayor confianza y autonomía.

Fomentar una cultura de confianza en la organización

Evitar el tecnoestrés a través de una **cultura organizativa basada en el propósito**, así como en la **confianza** y la **autonomía**, hace que los empleados gestionen mejor sus herramientas y su tiempo. La reducción del micromanagement y valorar el rendimiento en base a resultados, contribuyen a **construir entornos más saludables y productivos**.

Implementar herramientas de bienestar digital

Se debe **evitar la saturación tecnológica** a través de incorporar soluciones para el bienestar digital, lo que redundará en **mejorar la experiencia de empleados y usuarios**, fomentando la retención a largo plazo a la vez que se contribuye a **aumentar la calidad de vida**.





## La tecnología no es lo que da miedo, el temor está en la velocidad a la que avanza todo

*"La construcción de la confianza digital y la superación del tecnoestrés requieren de una gestión del cambio efectiva, una formación continua y un acompañamiento constante."*

La construcción de la **confianza digital** es esencial para superar el tecnoestrés y garantizar un **entorno laboral saludable**. En el contexto actual, donde la digitalización avanza a pasos agigantados, **es crucial que las empresas acompañen a sus colaboradores en este proceso**. "La digitalización es clave cuando se introduce dentro del día a día de los colaboradores de manera paulatina, y se les acompaña en el proceso de comprender cómo les va a ayudar." Hay que **equilibrar la implementación de nuevas tecnologías con el bienestar de los colaboradores**, asegurando que estos se sientan apoyados y comprendan el valor de las herramientas que se les proporcionan.

Considerando esa **relación entre la tecnología y el bienestar de los empleados** para la construcción de confianza digital, es por lo que hemos adoptado un enfoque híbrido que combina el talento humano con la tecnología, asegurando que los colaboradores se sientan apoyados y capacitados. "El futuro para nosotros es híbrido, combinando el mejor talento humano con la tecnología." Esto implica no solo dotar a los colaboradores de las herramientas necesarias, como smartphones y formación continua, sino también **fomentar una cultura de gestión del cambio** que promueva la adaptación y el aprendizaje constante: fundamental para minimizar el tecnoestrés.

"Empezamos por explicar el por qué y el para qué con una comunicación correcta y luego llegamos al cómo; el cómo hay que enseñarlo porque nadie nace aprendido." Es esencial que las empresas **comuniquen claramente las ventajas** de las nuevas tecnologías y **proporcionen la formación necesaria** para que los colaboradores puedan utilizarlas de manera efectiva. Además, es importante **involucrar a los colaboradores desde el inicio**, haciéndolos partícipes del proceso de cambio y permitiéndoles ver esas ventajas de las nuevas herramientas.

La gestión del cambio se aborda con un modelo que tiene en cuenta el sentido, la motivación, la formación, el proceso y el management. "Cada vez que queremos hacer cualquier cambio tecnológico o de procesos, pasamos siempre por estos cinco pasos del cambio individual."

Así se **abordan de manera proactiva las resistencias al cambio**, identificando los perfiles de colaboradores que pudieran tener más dificultades y proporcionarles un apoyo más personalizado.

**Norauto**

**Cristina Lagarde Cabañero**  
Digital Transformation Leader

# Referencias: Building Digital Trust

- [1] PWC. Trust: the new currency for business. Noviembre 2024 [consultado 18/02/2025] Disponible en: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/consumer-intelligence-series/trust-new-business-currency.html>
- [2] SEAS. The Effect of Technology in the Workplace: Consequences of Technostress on Mental Health. Abril 2024 [consultado 18/02/2025]. Disponible en: <https://www.ansiedadystres.es/art/2024/anyes2024a6>
- [3] OPENTEXT. Information Overload survey. Septiembre 2024 [consultado 18/02/2025]. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2024/09/25/5-claves-para-avoidar-la-sobrecarga-de-informacion-en-el-trabajo>
- [4] Referencia 3
- [5] COGENT BUSINESS & MANAGEMENT. Moving beyond conventional resistance and resistors: an integrative review of employee resistance to digital transformation. Diciembre 2024 [consultado 18/02/2025]. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442550>
- [6] MICROSOFT. Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? Septiembre 2022 [consultado 18/02/2025]. Disponible en: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>
- [7] RACONTEUR. Watching you, watching me – what people think about employee monitoring tech. Septiembre 2024 [consultado 19/02/2025] Disponible en: <https://www.raconteur.net/future-of-work/employee-monitoring-staff-response>
- [8] MCKINSEY. Superagency in the Workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. Enero 2025 [consultado 19/02/2025] Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work>

# Anuario de Tendencias 2025

DEC

En colaboración con:



Elaborado por:

**vecdis/**

---

Han participado en las entrevistas (por orden de aparición en el documento):





Observatorio de Tendencias



en colaboración con

