

## El sector del Contact Center. Aproximación

El sector de Contact Center comprende el conjunto de empresas dedicadas a la prestación de servicios de atención al cliente y gestión de relaciones con usuarios a través de diversos canales de comunicación.

La Organización Internacional de Trabajo, en su documento *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*, ofrece la siguiente descripción del sector:

“los centros de llamadas o centros de contacto son el principal mecanismo a través del cual las empresas, los servicios públicos y las organizaciones interactúan con los usuarios, los clientes y el público. Pueden operar en áreas como el telemarketing, la atención al cliente, el asesoramiento, la tramitación de pedidos, las reservas, el cobro de facturas y otros procesos empresariales. Su auge ha coincidido con los avances tecnológicos y fue propiciado por la crisis económica y financiera de 2008. En los últimos 30 años, los centros de llamadas se han impuesto como forma organizativa independiente, revolucionando la ubicación y configuración de los servicios de atención al cliente interactivos en los países desarrollados”. (OIT, 2015, p. 6).

De ella podemos extraer algunos de los aspectos más característicos del sector y de su desarrollo en los últimos años.

La propia denominación de *contact center* o *centros de contacto* que se ha consolidado actualmente para designar al sector es un reflejo de la evolución del mismo desde la utilización exclusiva del teléfono hasta la prestación de los servicios a través de múltiples canales de comunicación, denominada *multicanalidad* cuando dichos canales actúan de forma independiente y *omnicanalidad* cuando todos los canales actúan de forma integrada para proporcionar una experiencia continua y fluida (Randstad, 2025, 22 de enero). Como señalan Fernández y otros (2021), “la evolución tecnológica de los diversos canales de información y comunicación ha obligado a los ‘Call Center’ tradicionales, entendidos como centrales de atención telefónica en las que se realizan y reciben llamadas, a transformarse en ‘Contact Center’, en donde se integran diversos canales de interacción con la empresa además del teléfono, como son el correo electrónico, la mensajería SMS, las redes sociales, chats ...”. Y aunque la Asociación de Compañías de Experiencia con Clientes (CEX) en su último estudio de mercado indica que en España “el teléfono sigue siendo el canal mayoritario elegido por los usuarios y consumidores para contactar con sus marcas” (CEX, 2023), Millán (2023) hace referencia a un descenso en el número de llamadas hasta mínimos históricos como consecuencia, entre otros factores, del uso de nuevos canales, muchos de ellos automatizados.

Pero la transformación del sector no sólo se manifiesta en el incremento de los canales de comunicación utilizados, sino también en la ampliación de los servicios que se prestan desde el mismo. En España, un ejemplo significativo de esta evolución lo podemos encontrar en el título del convenio colectivo estatal que regula las condiciones laborales del sector. Así, hasta 2008 el convenio colectivo estatal hacía referencia al “sector de Telemarketing” mientras que desde ese año se hace referencia al “sector de Contact Center”, reflejándose el cambio desde una preeminencia de las actividades de promoción y venta de productos y servicios a la actual multiplicidad de actividades a que hace referencia la OIT en el documento citado. Dicho cambio queda recogido de forma más específica en la descripción del ámbito funcional del convenio. Así, en el *III Convenio colectivo estatal para el sector de Telemarketing* de 2005 se establecía que:

... “se entenderá por actividad de telemarketing aquella que, ejercida por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología digital o por cualquier otro medio electrónico, se dirige a la promoción, difusión, y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emisión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas y contactos con clientes en entornos multimedia, y los diferentes servicios de atención a clientes”.

Mientras que el vigente *III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center* de 2023 dispone que:

... “quedan encuadradas en la prestación de servicios de contact center todas aquellas actividades que tengan como objetivo contactar o ser contactados con terceros ya fuera por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología digital o por cualquier otro medio electrónico, para la prestación, entre otros, de los siguientes servicios que se enumeran a título enunciativo: contactos con terceros en entornos multimedia, servicios de soporte técnico a terceros, gestión de cobros y pagos, gestión mecanizada de procesos administrativos y de back office, información, promoción, difusión y venta de todo tipo de productos o servicios, realización o emisión de entrevistas personalizadas, recepción y clasificación de llamadas, etc., así como cuantos otros servicios de atención a terceros se desarrollen a través de los entornos antes citados”.

Estas transformaciones tanto en los canales de comunicación utilizados como en el tipo de servicios prestados, han venido marcadas por sucesivas oleadas de innovación tecnológica que han redefinido profundamente la arquitectura operativa de las empresas del sector.

Tras los primeros sistemas automatizados que fueron reemplazando al enrutamiento manual de las llamadas como la unidad de respuesta de voz interactiva (IVR, de sus siglas en inglés) y el distribuidor automático de llamadas (ACD), desarrollados en las décadas de 1960 y 1970, la llegada de la integración

de los sistemas de telefonía con los informáticos (CTI) en la década de 1980 permitió, según Bergquist (2024), “una gestión de llamadas extremadamente eficiente y una mejor interacción con los clientes”. Según Select Call (2024), el perfeccionamiento de las IVR y la implantación de redes digitales de servicios integrados (RDSI) formaron parte fundamental del desarrollo de los call center en las décadas de 1980 y 1990.

En la década de 2000 se consolidaron servicios como los SMS -que como señala Lawton (2024) “marcaron el inicio de los servicios de centro de contacto omnicanal”-, el correo electrónico e internet, y se desarrollaron los primeros sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) que, según Barney (2025), integran “herramientas, procesos y estrategias para gestionar y analizar los datos de los clientes en múltiples canales” que pueden ayudar las organizaciones “a utilizar información valiosa sobre el comportamiento, las preferencias y las motivaciones de los clientes”. Esta década también trajo consigo una nueva revolución basada en el auge de la computación en la nube, que permitió una “mayor flexibilidad, escalabilidad y accesibilidad en comparación con los sistemas locales tradicionales” (Bergquist, 2024) reduciendo la necesidad de inversión en infraestructura y favoreciendo la externalización y la deslocalización de los servicios (Select Call, 2024).

Sin embargo, la oleada actual representa la transformación más disruptiva en la historia del sector. El software empleado desde la década de 2010 se basa cada vez más, como señala Bergquist (2024), en el análisis masivo de datos (*big data*) para obtener información clave que permite a las empresas realizar un seguimiento de métricas de rendimiento, identificar tendencias y tomar decisiones. Y unido a ello la inteligencia artificial (IA) generativa ha emergido como la tecnología dominante con funciones como el procesamiento del lenguaje natural, el análisis de sentimientos y los chatbots, que han revolucionado la gestión de llamadas y la resolución de consultas de los clientes, permitiendo automatizar tareas rutinarias, brindar recomendaciones personalizadas e incluso anticipar las necesidades del cliente. El paso más reciente en relación a esta tecnología ha sido el desarrollo de la IA agéntica (*agentic AI*) o agentes IA, que tienen la capacidad de actuar autónomamente para completar tareas y que, según predice Gartner (2025), hacia finales de esta década resolverán “de forma autónoma el 80% de los problemas comunes de servicio al cliente sin intervención humana, lo que generará una reducción del 30% en los costos operativos”.

En el marco y con la influencia de todo lo expuesto hasta ahora, la evolución hacia un modelo más amplio y complejo se manifiesta también en la diversidad de modelos organizativos y de gestión que presenta actualmente el sector. Gillis (2024) presenta una clasificación centrada en los *call centers* que puede ser perfectamente extrapolable a los *contact centers* si sustituimos las alusiones que hace la autora a las llamadas telefónicas por los diversos canales de comunicación a los que hemos hecho referencia

anteriormente. Así, atendiendo al **sujeto que tiene la iniciativa en el contacto** asociado al servicio prestado, los clasifica en:

- Centro de llamadas entrantes (*inbound*). Normalmente, estos centros gestionan un volumen considerable de llamadas simultáneamente y luego filtran, reenvían y registran las llamadas. Un sistema IVR puede responder llamadas y utilizar tecnología de reconocimiento de voz para responder a las consultas de los clientes con un mensaje automatizado o dirigir las llamadas a los agentes o destinatarios correspondientes del centro de llamadas a través de un distribuidor automático de llamadas (ACD).

Los agentes de un centro de llamadas entrantes pueden manejar llamadas de clientes actuales o potenciales relacionadas con administración de cuentas, programación, soporte técnico, quejas, consultas sobre productos o servicios, o intenciones de compra de la organización.

- Centro de llamadas salientes (*outbound*). En estos centros de llamadas, un agente realiza llamadas en nombre de la organización o el cliente para tareas como la generación de leads, telemarketing, fidelización de clientes, recaudación de fondos, encuestas, cobro de deudas o programación de citas. Para maximizar la eficiencia, un marcador automático puede realizar las llamadas y luego transferirlas a un agente disponible mediante un sistema de respuesta de voz interactiva (IVR) una vez que la persona que llama se conecta. [...]
- Centro de llamadas combinado (*blended*). Este tipo de centro gestiona tanto llamadas entrantes como salientes.

Y según la **ubicación relativa asociada al modelo de negocio**, distingue entre:

- Centro de llamadas interno (*in-house*). La organización posee y gestiona su propio centro de llamadas, además de contratar a sus agentes.
- Centro de llamadas externalizado (*outsourced*). La organización contrata a un tercero para gestionar las llamadas en su nombre, generalmente para eliminar la carga de contratar y capacitar a los agentes, así como para invertir y actualizar la tecnología del centro de llamadas, lo que puede reducir los costos operativos.
- Centro de llamadas en el extranjero (*offshore*). La organización externaliza sus operaciones a una empresa en otro país, a menudo para ahorrar en salarios y ofrecer servicios las 24 horas. Las desventajas de un centro de llamadas en el extranjero incluyen la baja satisfacción

del cliente debido a problemas con el idioma, así como la falta de conocimiento sobre la organización, el producto o el servicio debido a la distancia.

- Centro de llamadas virtual (virtual). La organización emplea agentes dispersos geográficamente que responden llamadas mediante tecnología de centro de llamadas en la nube [*cloud-based*]. En un centro de llamadas virtual, los agentes trabajan en grupos más pequeños en diferentes oficinas o de forma remota desde sus hogares.

La citada **externalización** (*outsourcing*) de los servicios de contact center por parte de compañías que delegan en empresas especializadas la gestión de sus comunicaciones con clientes y usuarios se ha consolidado como forma organizativa y como característica determinante de la conformación de un sector o actividad económica independiente vinculada a este tipo de servicios. No obstante, Fernández et al. (2021) señalan que, aunque de forma minoritaria, algunas grandes empresas siguen integrando servicios de contact center en su organización gestionándolos con recursos propios, indicando que “estos contact center internos suelen ser estructuras de no más de 50 personas, cuando los contact center externos pueden llegar a reunir en un solo centro de trabajo a más de 1.000”. Pero no debemos olvidar que nos encontramos ante un sector caracterizado por su flexibilidad y adaptación a escenarios cambiantes, y así, son numerosos los casos en que empresas que han externalizado gran parte de sus servicios de contacto con clientes y usuarios los recuperen y concentren de nuevo, ya sea temporal o permanentemente, dentro de su estructura organizativa.

## REFERENCIAS

Asociación CEX. (2024) *Estudio de mercado sobre la situación del contact center 2023*. Asociación CEX. <https://www.asociacioncex.org/publicacion/estudio-de-mercado-cex-2023/>

Barney, N. (2025, 12 de febrero) *What is CRM (customer relationship management)?*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/CRM-customer-relationship-management>

Bergquist, B. (2024, 6 de marzo). *The evolution of call center software*. TCN. <https://www.tcn.com/blog/the-evolution-of-call-center-software/>

Fernández, A., García, M. J. y Gulias, R. (2021). *Salud laboral en centros de llamadas* (Folla de prevención nº 50). Instituto de Seguridade e Saúde Laboral de Galicia - ISSGA. [https://issga.xunta.gal/sites/default/files/biblioteca/documentos/Hoja%20prevencio%CC%81n%20t%20elemarketing\\_50\\_CAS.pdf](https://issga.xunta.gal/sites/default/files/biblioteca/documentos/Hoja%20prevencio%CC%81n%20t%20elemarketing_50_CAS.pdf)

Gartner (2025, 5 de marzo) “*Gartner Predicts Agentic AI Will Autonomously Resolve 80% of Common Customer Service Issues Without Human Intervention by 2029*”. [Comunicado de prensa].  
<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-03-05-gartner-predicts-agentic-ai-will-autonomously-resolve-80-percent-of-common-customer-service-issues-without-human-intervention-by-20290>

Gillis, A. (2024). *What is a call center? Everything you need to know*. TechTarget.  
<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/definition/Call-Center>

Lawton, G. (2024, 16 de agosto). *History and evolution of contact centers*. TechTarget.  
<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/feature/History-and-evolution-of-contact-centers>

OIT (2015). *Las relaciones de trabajo en los servicios de telecomunicaciones y en el sector de los centros de llamadas*.  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@sector/documents/publication/wcms\\_409417.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmstp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_409417.pdf).

Randstad. (2025, 22 de enero). *Omnicanalidad en contact center: ¿Cómo mejorar la experiencia del cliente?* <https://www.randstad.es/contenidos360/cultura-empresarial/omnicanalidad-contact-center/>

Millán, S. (2023, 21 de septiembre) Los ‘call center’ agravan su crisis con las ‘apps’ y la caída de llamadas. *El País - CincoDías*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-09-21/los-call-center-agravan-su-crisis-con-las-apps-y-la-caida-de-llamadas.html#?rel=mas>

Select Call. (2024, 17 de septiembre). *The evolution of call centres through history*. Select Call.  
<https://selectcall.ca/blog/the-evolution-of-call-centres-through-history/>

*III Convenio colectivo de ámbito estatal del sector de contact center*. BOE núm. 137, de 9 de junio de 2023. [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-13741](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-13741)