Cuando el éxito radica en la motivación de los agentes

Es obvio que el rendimiento de un trabajador está relacionado directamente con su nivel de motivación y, cuando la labor diaria puede ser un tanto rutinaria o se enfoca a la resolución de problemas con clientes, cuidar este aspecto es esencial.

Los responsables de los centros de contacto son conscientes de esta realidad y trabajan en metodologías efectivas que contribuyan a aumentar la motivación y por tanto la productividad. Si bien son varios los factores a tener en cuenta a la hora de diseñar programas de éxito, los expertos recomiendan: fomentar una comunicación interna fluida y donde se valore la opinión de los agentes, su iniciativa e imaginación con el fin de que éstos se sientan protagonistas y parte fundamental de la compañía; plantear objetivos comunes alcanzables potenciando la celebración de los mismos; cuidar las relaciones interpersonales y la cohesión de los equipos con actividades dentro y fuera de la oficina; ofrecer oportunidades de desarrollo y de promoción interna y potenciar de manera especial los programas de motivación de los jefes de equipo, coordinadores y supervisores.

"Año tras año, nuestra gente ha expresado a través de auditorias internas y encuestas, que uno de los aspectos que más valora en su día a día laboral es la accesibilidad a sus mandos superiores. En nuestro caso, contamos con un nivel de rotación muy inferior a la media de cualquier *contact center*. Sin duda esto se debe a la cultura de puertas abiertas, libertad de expresión y accesibilidad que impera en TNT", señala **David Martínez**, responsable de Formación y Desarrollo de Atención al Cliente en TNT.

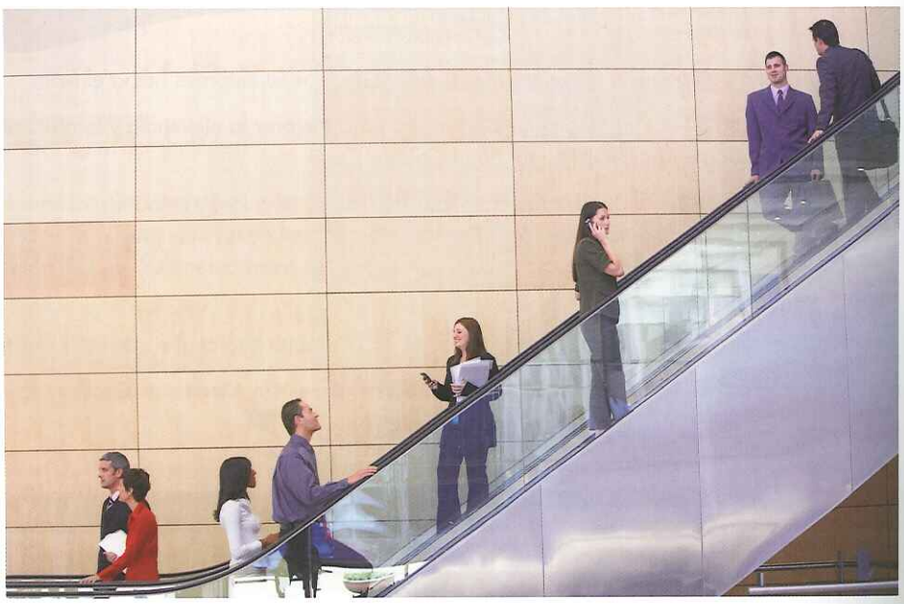
En esta misma línea se expresa **Ana Laura Simoens**, directora de Recursos Humanos de Acquajet: "Es importante plantear un objetivo común y realizar un seguimiento con pautas de actuación para mejorar. El proyecto en el cual estamos trabajando ahora en nuestro Call Center de Atención al Cliente es una evaluación a 360 grados. Queremos enfocar nuestra gestión potenciando el punto de vista del consumidor. Somos una empresa de servicios y para nosotros es muy importante contar con el *feedback*, tanto del cliente interno con el del externo. En la actualidad los gestores se sienten atados a los procedimientos y habilitarles para capturar el conocimiento de los clientes implica formarles, darles mayor poder de decisión en tiempo real, crecer en empatía y flexibilidad".

Todas las compañías que tienen que gestionar grandes centros de contacto incluyen en sus programas de motivación los aspectos que al principio se han señalado, aunque cada cual cuida más los acordes a su filosofía corporativa. "CPP tiene cinco valores (Humano, Responsable, Fiable, Pro-activo, Especialista) que rigen su actividad y que se aplican en nuestras relaciones internas, externas y en nuestra forma de trabajar. A su vez, hacemos especial hincapié en la comunicación, organizando reuniones *one to one*, de forma sistemática. Gracias a eso, conseguimos un mejor trabajo en equipo y un mayor compromiso e implicación a la hora de alcanzar los objetivos marcados", destaca **Rosa Martín**, directora de Relaciones con los Clientes de CPP España.

Jefes de equipo

En este proceso diseñado para motivar a la fuerza de trabajo, la figura de los coordinadores, supervisores y jefes de equipo cobra una relevancia muy significativa, conseguir que estos mandos intermedios sepan contagiar entusiasmo y logren alejar el decaimiento en los momentos más complicados, se torna objetivo prioritario. "El responsable del equipo es la primera persona que debe estar motivada porque sirve de modelo. Las emociones se contagian rápidamente y las personas replicamos aquellos comportamientos que vemos. Los defectos de un equipo son el reflejo de nuestros defectos como líderes", apunta Simoens. ▶

> "Es importante plantear un objetivo común y realizar un seguimiento con pautas de actuación para mejorar".



▶ Cada uno de estos cargos (jefe de equipo, supervisor y coordinador) tiene su formación específica y las empresas los organizan según sus prioridades. "En Atento España a través de los diferentes Planes de Formación anuales dirigidos al colectivo de coordinadores, se viene dotando a los primeros mandos de la compañía de herramientas específicas sobre liderazgo efectivo, *coaching* y desarrollo y motivación para que puedan establecer acciones específicas con sus colaboradores, que les permitan crear en sus equipos las mejores condiciones que generen un alto nivel de motivación y compromiso en la compañía", apunta **Iñaki Cebollero**, director de RR.HH. de Atento España. De hecho, este año, a través de un programa integral se pretende potenciar la figura de los coordinadores como colectivo clave por su importancia en el desarrollo del negocio y de las personas que hacen de Atento un mejor lugar para trabajar. A través del proceso de identificación de potencial que se inició el pasado año, tras el proceso de *feedback* que reciben, se establecen acciones que les permiten impulsar su carrera profesional como líderes y se contemplan distintas herramientas que facilitan su rol como agentes de cambio y motivación de sus equipos.

"Los responsables de las plataformas tenemos que ser conscientes de que necesitamos dedicar tiempo a hablar con nuestra gente".

"Nuestros coordinadores reciben diversas formaciones a lo largo del año en técnicas de venta y gestión de equipos. Éstas sirven para detectar fortalezas y debilidades, así como para ayudarles a superar estas barreras. Contamos con empresas externas que se encargan de estas formaciones, aunque siempre bajo nuestra supervisión. Es importante desarrollar en ellos la motivación interna, ya que ésta se transmite fácilmente a los operadores. El trabajo en equipo y la comunicación es algo que nos ayuda mucho a desarrollar esta motivación. Los responsables de las plataformas tenemos que ser conscientes de que necesitamos dedicar tiempo a hablar con nuestra gente. Este tiempo es de gran valor, nos alimenta mutuamente y nos ayuda a compartir los objetivos", señala Rosa Martín.

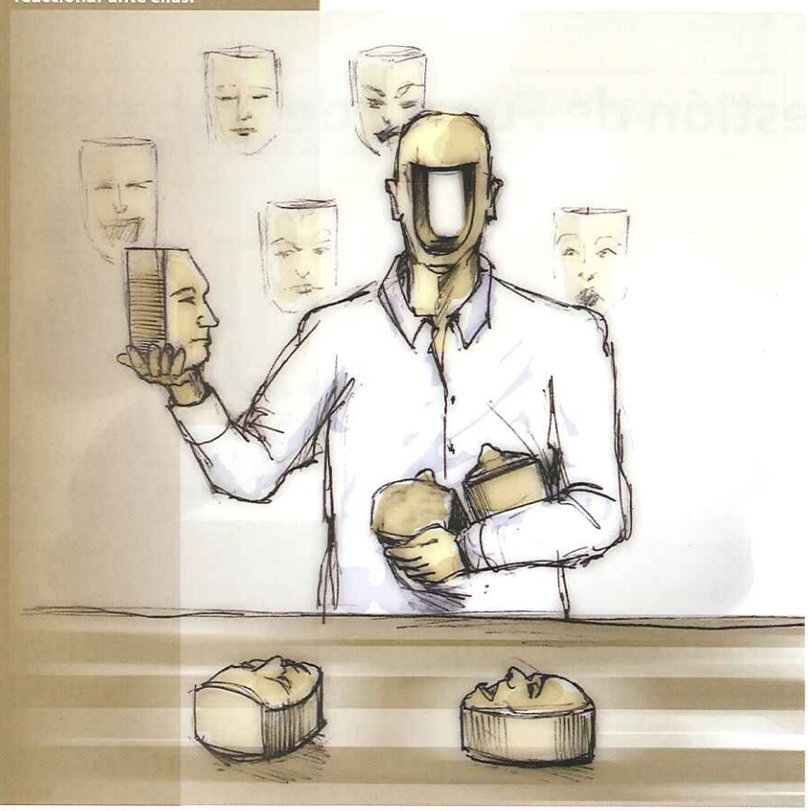
Promoción interna

Al margen de la motivación que los cargos intermedios puedan transmitir a sus agentes, el que estos últimos sepan que algún día ellos mismos puedan ser promocionados internamente, significa un gran impulso para su trabajo diario. "Los *managers* identifican y seleccionan candidatos a participar en planes de desarrollo que garanticen que cumplimos ▶

Saber manejar estados de ánimo

En el Grupo GSS, la motivación de sus agentes se trabaja también desde la metodología de la psicología clínica (cuentan con una Unidad de Psicomotive). Los psicólogos de dicho departamento van más allá de tratar la motivación como un impulso dirigido a la consecución de un objetivo. Desde su metodología de psicología clínica plantean que es un error focalizarse sólo en esta idea, dejando al margen las emociones de quien tiene que conseguir un objetivo, puesto que éstas ejercen un claro papel facilitador u obstaculizante en su consecución. "En nuestro día a día laboral, nos desanimamos, nos enfadamos, nos ilusionamos... y esto repercute en el desempeño de nuestras tareas cotidianas y determina las conductas que ponemos en marcha para afrontarlas. Empleados satisfechos y con una buena gestión de sus emociones, desarrollan de manera eficaz su actividad. Son personas proactivas, implicadas, comprometidas, que desarrollan su talento y son capaces de alinearse con los objetivos globales de su compañía. Esto se traduce en un comportamiento organizacional productivo y un clima ambiental positivo, que contribuyen a generar calidad, además de bienestar emocional individual, con el beneficio y el efecto que todo esto produce en la cuenta de resultados", señala Vicente López, presidente del Grupo GSS.

Trasladando esta realidad al entorno *contact center*, la motivación del equipo humano se convierte en un elemento fundamental, ya que la gestión que realiza el agente de su respuesta emocional, repercute directamente en su productividad y en la calidad de su servicio. "La eficiencia de una plataforma está basada en la capacidad de generar un entorno emocionalmente inteligente, donde cada componente da lo mejor de sí mismo, se alinea con los objetivos, consiguiéndolos y superándolos, afronta con eficacia y determinación las situaciones difíciles, maneja adecuadamente sus emociones y obtiene el máximo rendimiento en las tareas que realiza, haciendo que su entorno de trabajo sea rentable. El agente se siente comprometido, motivado, orientado al logro y rinde más y mejor, lo que repercute positivamente, reduciendo el absentismo y la rotación", destaca Vicente López. Esto es lo que ha llevado al Grupo GSS a esforzarse en conseguir equipos motivados en la dotación de estrategias y técnicas de manejo emocional. Psicólogos expertos enseñan a las personas cómo no son tanto las situaciones las que generan su malestar, sino la interpretación y la manera de reaccionar ante ellas.



▶con nuestra política de trabajar con promoción interna vs selección externa en toda la línea operacional. Así, el 100% del colectivo de coordinadores y el 99% de supervisores proviene de promoción interna; de esta manera impulsamos las carreras profesionales en la compañía. Para ello; a través de nuestro portal, Atento te convoca, incentivamos a las personas a que asuman nuevas responsabilidades y que desarrollen su carrera con nosotros", afirma Iñaki Cebollero.

Pero no todo buen agente tiene el perfil para liderar un grupo, y a veces, aunque así sea ha de aprender a asimilar el cambio. "En muchas ocasiones incluso los buenos profesionales se ven perdidos cuando son ascendidos en la dirección de personas. Creo que se debe empezar haciendo una autorreflexión para conocerse, lo que se espera de uno mismo a corto y largo plazo y analizar bien si se quiere esa responsabilidad", afirma Ana Laura Simoens.

Para esta profesional, existen rasgos innatos en cada persona para poder ocupar cargos de responsabilidad y otros que se pueden desarrollar leyendo, observando, participando en jornadas, aprendiendo de errores. "La lucha constante por el conocimiento y la auto mejora son necesarios para seguir avanzando", añade Simoens. En este sentido, el *coaching* es una excelente práctica como proceso interactivo donde el entrenador (*coacher*) asiste al trabajador (*coachee*) a alcanzar unos objetivos definidos, entrenando las propias habilidades y recursos del *coachee*. "Es como tener a un consejero que nos permite conocernos mejor y descubrir lo que se encierra en nuestro interior, y que nos muestra dónde están los obstáculos que no nos dejan avanzar. Centrarnos en la formación y/o *coaching* de un coordinador o facilitador de compromiso aportará a la empresa una ventaja competitiva", apunta Simoens.

En el caso de TNT, la selección del supervisor adecuado con dotes para motivar equipos la hacen siguiendo una batería de pruebas a través de las cuales miden sus competencias y habilidades. "La carrera de un supervisor se inicia tras una selección parametrizada. Cada agente además medirá anualmente la capacidad de liderazgo de su responsable directo a través de encuestas y sobre los resultados obtenidos, se trabajan acciones concretas individualmente con cada supervisor con el fin de mejorar sus dotes de mando y el bienestar de los equipos. Queremos tener a la gente adecuada en el puesto adecuado y donde ellos sientan y quieran estar", afirma David Martínez.

El impulso económico

Los responsable de los departamentos de Formación coinciden en señalar la necesidad de reconocer y valorar tanto el trabajo bien hecho como los desempeños excepcionales de los agentes, ya sea de una manera u otra. En el caso de Atento, abordan este aspecto desde la perspectiva económica, vía retribución variable, gratificaciones, premios y desde la perspectiva emocional que es, dicen, la que probablemente logra resultados más importantes.

Hoy, la mayoría de las compañías tienen implantada una política de retribución variable en los salarios de sus empleados. "Es una herramienta que permite mejorar el servicio y asegurar su correcto funcionamiento, garantizando una comunicación bidireccional efectiva y fomentando en todo momento el reconocimiento de las buenas prácticas. Por otro lado, el establecimiento de objetivos concretos y alcanzables desarrollará un equipo implicado con sus funciones diarias. El reconocimiento y la orientación al logro que se establece en el esquema de retribución variable, conllevarán una mejora del clima laboral en el equipo", apunta Iñaki Cebollero.

En el caso de Acquajet, el 25% del sueldo de los agentes es variable. Los incentivos económicos en Atención al Cliente están vinculados a aspectos cuantitativos en un 90% y, un 10% a aspectos referenciados a la calidad.

Los resultados del equipo de gestión personalizada se miden por tasa de cancelaciones, niveles de retención, cobros y de gestiones de atención al cliente. Los equipos de recepción y emisión por número de botellas (comercializan bombonas de agua), vasos, cobros y contactos (y también contactos útiles en el caso del equipo de emisión). "Los objetivos económicos son positivos siempre que sean alcanzables, equitativos y transpa-

Celebración de cumplimiento de objetivos de la empresa Acquajet durante un fin de semana en la playa.

Energía y alegría para

Pascale Marcou, directora general de Sewa Beats España, responde a un par de preguntas sobre la aplicación de la metodología de esta compañía en los cargos intermedios de los *contact centers*.

CCM: ¿De qué manera las técnicas de Sewa Beats pueden ser utilizadas con jefes de equipo, coordinadores o supervisores que trabajan en centros de atención al cliente?

Pascale Marcou: En las sesiones de Sewa Beats, los participantes viven lo que supone liderar una actividad en la que no son expertos, demostrando su capacidad para organizar los flujos de información. Como directores de orquesta, se dan cuenta de que necesitan una visión clara de los objetivos y un plan concreto para alcanzarlo. Las técnicas de Sewa Beats ayudan a los participantes a gestionar un grupo de líderes recurriendo a todas sus capacidades comunicativas.

CCM: ¿Tienen alguna experiencia de algún curso impartido en personal de contact centers en España?

CPP tiene establecido un premio anual para los mejores operadores, que consiste en un viaje para el ganador más un acompañante.

rentes pero tienen un efecto efímero y no es lo que determina si alguien permanece en una empresa o si trabaja con la máxima motivación", apunta Ana Laura Simoens.

Por su parte, los empleados de TNT trabajan bajo una serie de objetivos. De sus objetivos variables (que pueden fluctuar desde el 10% de su sueldo bruto anual al 20%, en función del desarrollo y experiencia adquirida), un 20% son fruto de la consecución departamental como equipo y el resto son controlables individualmente (según rendimiento, calidad, etc).

Nadie duda del papel motivador que juega el incentivo económico, pero sobre todo si se combina con otro tipo de herramientas motivadoras como pueden ser: la formación, la promoción interna, el buen clima laboral, las ventajas sociales, las medidas de conciliación (como la incorporación del teletrabajo). tratar de adaptar los turnos de los agentes a sus necesidades de manera que puedan mantener un equilibrio entre las distintas facetas de su vida, etc.

En este sentido un tipo de incentivo que parece funcionar con eficacia son los premios. En el caso de CPP, la compañía tiene establecido un premio anual para los mejores operadores que consiste en un viaje para el ganador más un acompañante. "Es un premio muy apreciado y tiene una gran repercusión en las plataformas. De forma mensual, los operadores reciben información puntual sobre la posición que ocupan en el ranking. Este año el lema de nuestro viaje es: "Tu destino no está marcado". A diferencia de años anteriores, en 2010 los operadores son los que van a elegir, mediante votación, dónde quieren ir, a partir de una serie de destinos posibles. Los operadores designados contabilizarán los votos y podrán decidir el destino en caso de empate. Queremos hacer de esto algo divertido para que los agentes de nuestras plataformas participen activamente", señala Rosa Martín.

La compañía también ofrece premios mensuales consistentes en un número de horas libres en función de las ventas conseguidas.

Por su parte, en Pelayo potencian la pertenencia al equipo con un premio anual de Cultura de Empresa. Su propósito es reforzar conductas o prácticas de equipo que conviertan los valores de empresa en hechos o beneficios tangibles para la organización en general o para parte de ella. De esta manera se persigue: alentar el sentimiento de equipo, consolidar la cultura de empresa y reconocer las contribuciones de los equipos que construyen cultura de empresa. Se establecen tres categorías principales: Compromiso, Innovación y Cercanía.

Crisis económica

En todo este entramado de motivación laboral hay un factor externo que está influyendo también en la respuesta de los agentes a su trabajo. Parece que la crisis económica ha influido positivamente porque los gestores valoran más su puesto de trabajo y ha bajado mucho el absentismo, según comentan algunos responsables de distintas plataformas. Si bien es cierto que la crisis también tiene sus efectos negativos, ya que la gestión con los clientes es más complicada. "Los que nos dedicamos a las ventas sabemos lo difícil que es cerrarlas de forma positiva. A fin de que esto impacte lo menos posible en nuestras plataformas, tratamos día a día de encontrar métodos que ayuden a los operadores a superar esta barrera", señala Rosa Martín. Así, en CPP utilizan de forma habitual los talleres ▶ de trabajo. En cada uno de ellos abordan un tema concreto. Para ello, reúnen a varios operadores seleccionados en función de su nivel de experiencia. Las reuniones están lideradas por los formadores, que normalmente intervienen poco, ya que el objetivo se basa, sobre todo, en conseguir que los operadores aporten ideas que puedan ayudar al resto.

Manuela Vázquez

motivar

P. M: Hemos trabajado con *contact centers* para grupos de más de un centenar de personas que ejercen como supervisores de sala. Tras la sesión de Sewa Beats, los participantes estaban relajados, unidos y motivados, con lo cual conseguimos que esta motivación se transmitiera de alguna manera al resto del equipo del *contact center* y, aunque no lo sabemos con certeza, creemos que esto les ha servido para mejorar sus resultados. Logramos reforzar las capacidades de liderazgo de los responsables de equipo, les ayudamos a saber enfrentarse a un grupo de personas que deben ser dirigidos y coordinados individualmente y en conjunto. Como experiencia en España podemos aportar la del trabajo realizado con Atento, con un equipo de 150 personas, todas ellas supervisoras de *contact centers*. Se trabajó especialmente en las capacidades de escucha y comunicación, dos cualidades importantes que deben reunir estos profesionales.

En Pelayo se potencia la pertenencia al equipo con un Premio Anual de Cultura de Empresa.