

¿Cómo mejorar la motivación de los operadores telefónicos?

RACE, un ejemplo de crecimiento profesional y organizacional sostenido



© RACE

Los actuales contact center ofrecen a sus clientes todo tipo de posibilidades de colaboración. Por esta razón se hace especialmente importante que las personas que posibilitan estos servicios trabajen con la mayor eficiencia y eficacia posible. De esto se han venido ocupando diversos software que proporcionan

información sobre los tiempos de respuesta, llamadas en espera, márgenes de eficacia, etc.

El puesto de operador telefónico también ha experimentado grandes cambios a merced de la tecnología. Han pasado de utilizar como herramientas el teléfono analógico y las guías telefónicas, a realizar llamadas con un



COMENTE ESTE
ARTÍCULO EN

www.capitalhumano.es

FICHA TÉCNICA

Autor: INFANTE DEL RÍO, Mamen.

Título: RACE, un ejemplo de crecimiento profesional y organizacional

Fuente: Capital Humano, nº 257. Septiembre, 2011. .

Resumen: Los actuales contact center ofrecen a sus clientes todo tipo de posibilidades de colaboración. Por esta razón se hace especialmente importante que las personas que posibilitan estos servicios trabajen con la mayor eficiencia y eficacia posible. Pretendemos compartir las experiencias de algunas plataformas telefónicas punteras españolas, sumada a la aportación de uno de los americanos más influyentes en el mundo de la gestión y el desarrollo de personas, David McClelland. Por esta razón, creemos que la experiencia del RACE es un ejemplo de crecimiento profesional y organizacional, extrapolable a otras organizaciones cuyo negocio se centra en el servicio de contact center.

Descriptores: Evaluación del Desempeño / Motivación / Excelencia



Los call center durante los últimos 15 años han experimentado un gran desarrollo, pasando de ser simples centros de llamadas a proporcionar a sus empresas clientes, servicios integrales que van desde la gestión de archivo documental hasta la concertación de entrevistas comerciales. Las posibilidades que la tecnología ha supuesto para estas organizaciones, ha conseguido que puedan acceder cada vez a mayor número de sectores y servicios.

Mamen Infante del Río, Directora de Proyectos de Consultoría y Desarrollo en PERSON S.L.

solo click y gestionar la información del cliente mediante potentes CRM's. Pero a pesar de estos avances que han supuesto la profesionalización de estos empleados, la imagen social del puesto no ha mejorado mucho. Fuera del sector se sigue considerando un puesto de trabajo que puede realizar cualquier persona, un gran error como saben los profesionales de la atención telefónica.

Por estas razones hay que tener en cuenta que estas personas necesitan, como cualquier otro empleado, sentir que su trabajo es importante. Es un puesto con una gran dosis de tensión, seis horas y media recibiendo o emitiendo llamadas, solucionando problemas, recibiendo quejas, etc; no es fácil de llevar. Sin el apoyo de los supervisores ¡la desmotivación esta más que garantizada! >



Molut landam endaeum eatur?
Lignimin cume exeribus, inctis
arum quibus et mossit etur?
Pitatem quatem quia ni nos de
demquo dem vitn



- > En algunas ocasiones lo que se observa es la buena voluntad de los responsables de equipo, utilizando estrategias naif de motivación. Quien conoce este puesto de trabajo sabe que, además de palabras de ánimo, es necesario dotar al puesto de estrategias de afrontamiento al estrés, de hacer que los propios operadores y operadoras interioricen la importancia de su trabajo para el crecimiento de la empresa, y utilizar estilos de supervisión que garanticen el sentimiento de pertenencia a la organización. El de operador telefónico es un trabajo demasiado duro y su impacto en el cliente final demasiado importante, como para no cuidar estos aspectos.

En este artículo pretendemos compartir, las experiencias de algunas plataformas telefónicas punteras españolas, sumada a la aportación de uno de los americanos más influyentes en el mundo de la gestión y el desarrollo de personas, David McClelland.

Continuando con los estudios de **Henrio Murray** sobre la motivación, este psicólogo del comportamiento de origen norteamericano, estableció en 1961 la "Teoría de las Tres Necesidades", que afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales: la motivación de logro, el factor de afiliación y el del poder.

En base a ello, McClelland construyó una metodología para la creación de Modelos de Competencias. Desde entonces se ha escrito mucho a favor, en contra, innovando y mejorando su técnica y también -¿por qué no decirlo?- distorsionándola bajo el concepto de "competencia", la bondad que poseía la metodología de su creador.

En España se han venido implantando modelos de competencias desde los años 90, gracias a los cuales se han mejorado la gestión y el desarrollo de los empleados. Algunas de las empresas pioneras fueron las entidades financieras que supieron ponerse a la altura de otras empresas europeas y que, como en el caso de Grupo Caja Madrid, fue merecedora de un amplio reconocimiento internacional y del premio Capital Humano en la categoría de Política Integral de Recursos Humanos, en el año 2000.

Los modelos de competencias han proporcionado una columna vertebral a la gestión de personas que, entre otras políticas de RR.HH, posibilita la selección, la identificación de áreas de desarrollo (formación ad-hoc), la promoción, la retribución, la motivación y la asunción de papeles y roles; políticas, todas ellas, que han ayudado al desarrollo profesional de los empleados que integran estas empresas.

LOS CALL CENTER EN RACE

Pero, ¿es aplicable esta forma de gestión de RR.HH. a los Call Center? Los responsables de operaciones de los Call Center que están marcando las mejores prácticas del sector, como es el caso de Belén Yomé, de RACE Asistencia. El Real Automóvil Club de España lleva años apostando por la mejora de la profesionalidad de los puestos de sus operadores y supervisores de la compañía.

Por esa razón, desde el año 2006 en el RACE vienen desarrollando las políticas de RR.HH. del Centro de Asistencia en base a un modelo de competencias que crearon en colaboración estrecha con el departamento de RR.HH. y una consultora externa.

Belén Yomé considera que el modelo de competencias que desarrollaron enmarcado en el Proyecto denominado "Estilo RACE" les ha aportado las siguientes ventajas:

- "Hacer partícipes a los operadores en la enumeración y definición de sus habilidades y funciones, creando nuestro propio estilo y desarrollarlo dentro de nuestra actividad, muy cercana a la gestión de siniestros en la que el socio/cliente pide solución inmediata".
- "Tener bien definidas estas competencias y formar sobre ellas al grupo de operadores, nos ha ayudado a conocer mejor a nuestra plantilla, ser conocedores de nuestras fortalezas y debilidades, y ser capaces de valorar no dejándonos llevar por los aspectos subjetivos".
- "El operador se siente más identificado con la empresa y su actividad. Aunque al principio no pueda parecerlo y cueste la implantación entre el equipo de supervisores, el valor añadido que se obtiene de las entrevistas y del trabajo previo de observar, de tomar notas, del seguimiento individual de la calidad, etc; para llegar a realizar los informes, les ha aportado una seguridad mayor y enriquecido sus relaciones con los operadores".
- "Nos ayuda a elaborar los planes de formación y reciclaje tanto internos como externos y, por ende, nos lleva a tener una plantilla más motivada, no se esta criticando sino ayudando a mejorar en su trabajo diario".

En el RACE, tras el diseño realizado mediante Paneles de Expertos y BEI (Behavior Event Interviewing) -metodología establecida por McClelland-, realizaron un programa de comunicación de los resultados del estudio y definieron la formación en base a las competencias establecidas para el "Estilo RACE". Del mismo modo, se formó a los >

- supervisores en la tarea de evaluar en función de competencias, con el objetivo de que todos los operadores tuvieran una evaluación anual del desempeño.

Este paso, en opinión de Belén Yomé, “supuso un cambio en la gestión de RR.HH, los supervisores han crecido profesionalmente, en cuanto a la tarea, quizá la más difícil, de realizar en un call center: evaluar, motivar y generar acciones de mejora”; es decir, en la mejora de la gestión de las personas y no solo en la tarea.

“Es habitual que el supervisor haya sido antes operador y haya trabajado con compañeros a los que ahora tiene que evaluar y proponerles mejoras en sus actuaciones. No es tarea fácil y el disponer de un soporte profesional en el que todos juntos han trabajado y que también han disfrutado, hará de

su trabajo un reto, ya que los operadores que demuestran interés mejoraran y, por tanto, las evaluaciones y entrevistas se tendrán que ir adaptando y ser más concisas”, continúa Yomé. “Como directora de operaciones, considero fundamental y necesario que todas las personas, independientemente del cargo que ocupen en el call center, debería tener definidas sus competencias y ser evaluados por su superior jerárquico. Por esta razón hemos ido ampliando los departamentos en los que se ha creado un modelo de competencias para todos los operadores: Race Turismo, RaceTel y Race Jurídico”.

En el mercado se están cuestionando los modelos de competencias, quizá el motivo sea que se han producido errores en el proceso. En nuestra opinión han existido malas implantaciones debido a que se han intentado extrapolar los modelos de unas empresas a otras o a que se han presentado “diccionarios de competencias rígidos y predefinidos”. Pero también han existido fallos en el diseño, bien porque no se ha respetado la metodología diseñada por McLelland bien porque la preparación de los consultores no era la suficiente.

Independientemente de estos posibles factores de error, el propio proceso tiene fases necesarias e imprescindibles que de no realizarse ponen en juego el desarrollo correcto de esta herramienta de gestión. Tales son la fase de Comunicación del Modelo de Competencias y la Formación de Evaluadores. Con la primera nos aseguramos la aceptación y comprensión del modelo y con la segunda la utilización eficaz de una de las ventajas de este, la evaluación del desempeño.

La realidad que conocemos y que presentamos como ejemplo en RACE, es que la implantación de Modelos de Competencias en empresas con las características de negocio de los contact center esta ayudando a potenciar el desarrollo de los empleados, así como su motivación y vinculación a la empresa. Recibir feedback de tu desempeño y elaborar junto a tu responsable un plan de mejora, ayuda a identificar la importancia de tu papel en el crecimiento de la empresa, a visualizar los pasos a dar para trabajar hacia tu promoción y a recibir el refuerzo motivacional de una forma argumentada y basada en evidencias conductuales.

Por esta razón, creemos que la experiencia del RACE es un ejemplo de crecimiento profesional y organizacional, extrapolable a otras organizaciones cuyo negocio se centra en el servicio de contact center. ■

Dem quo es cus ra so-
lorro volor re accume
et aspit dia quam, sus
a id que cus et ra di
si cuptae exernam, sit,
quaepellabo. Cat.
Equidem perio. Itaqua-
mus mossimi,



PUBLI