



Pelayo Contact Center, en busca de nuevos retos

En un entorno en constante evolución la necesidad de invertir en desarrollo del talento es fundamental para lograr el éxito. Pelayo Contact Center es una unidad dentro de la estructura del Grupo Pelayo, esencial para el desarrollo de la estrategia de negocio. Recientemente llevó a cabo un proyecto para mejorar la motivación y el rendimiento de todo el equipo, lograr un crecimiento del puesto de supervisor y mejorar el desarrollo de las personas. Este es el primer “Caso de Éxito de la Psicología del Trabajo del siglo XXI”, elaborado en colaboración con el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Elena Pérez-Moreiras López, Socia Directora de RH Asesores en RR.HH.

SITUACIÓN DE PARTIDA

En un entorno en constante evolución como el actual la necesidad de invertir en desarrollo del talento en las organizaciones es un elemento esencial para lograr el éxito. El trepidante ritmo de evolución de tecnologías y las elevadas exigencias de un mercado cada vez más competitivo, requieren profesionales que mantengan al día su nivel de competencia, así como la puesta a disposición de todo su talento para la consecución de resultados.

Pelayo Contact Center es una unidad dentro de la estructura del Grupo Pelayo, esencial para el desarrollo de la estrategia de negocio. Su misión es solucionar las necesidades de los clientes cumpliendo sus altas expectativas gracias a la excelencia en la calidad de los servicios gestionados.

En el año 2013 su directora Maite Font junto con su equipo de dirección se plantea la necesidad de trabajar para lograr un incremento en el plano consciente del equipo hacia los objetivos y los resultados. Para ello solicita la puesta en marcha de un Programa de



FICHA DEL CASO

Empresa: Pelayo.

Sector: Seguros.

Unidad: Asistencia (Madrid y Ávila).

Profesionales afectados directamente: 28 (1 Directora, 4 Responsables, 4 Gerentes, 5 profesionales de apoyo Staff, 14 Supervisores).

Profesionales afectados indirectamente: 222

Duración: 2 años (2014-2015).

Proyecto: Team Improving: "Conseguimos Nuevos Restos".

Tipo de Actuación: Programa de Intervención para el Desarrollo Improving PID®. Compuesto por: Coaching de Equipos (varias ediciones y colectivos), Acompañamiento en Reuniones Naturales para el Equipo de Dirección, Gerentes y Supervisores y Coaching Individual para 1 Directora y 3 Responsables.

Intervención para el Desarrollo Improving PID® con una extensión total de casi dos años en el que se involucra el equipo directivo, los mandos medios y el staff de la unidad.

OBJETIVOS: ¿QUÉ QUEREMOS?

En reunión de Coaching el Equipo Directivo concreta los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar la motivación y el rendimiento de todo el equipo.
- Lograr un crecimiento del puesto de supervisor.
- Lograr que todos los participantes con responsabilidades sobre otros lleguen a ser verdaderos desarrolladores de las personas a su cargo.

METODOLOGÍA: ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

La Metodología Improving®, desarrollada por un grupo de psicólogas y profesionales de la calidad, el desarrollo del talento y la formación surge como resultado de la intervención exitosa en organizaciones durante la década de 1996 a 2006 que ha seguido evolucionando hasta la actualidad enriqueciéndose con aportaciones provenientes de diversas disciplinas.

Las valoraciones globales de los participantes en el programa Team Improving "Conseguimos Nuevos Restos"

	PROYECTO TEAM IMPROVING "CONSEGUIMOS NUEVOS RESTOS" 2014-15	Medias 2014			Medias 2015		Medias Globales	
		Coaching Indiv Direc (4)	C Equipo D+R+ST F (13)	ARN Dirección	Coaching Equ Supers (14)	Gerentes (4)		Supers Final (14)
1	Las reuniones han sido de utilidad para mejorar mi capacidad profesional como directivo/Mando	9	9,2		7,4	8,8	8,8	864
2	Me ha permitido alcanzar el objetivo que me proponía.	9,3	9,1		7,2	8,5	8,5	852
3	Me ha permitido entender mejor mi propio comportamiento y su influencia en el ejercicio de mi papel en Pelayo.	9,8	8,7		7,9	8,3	8,5	864
4	Me han descubierto aspectos de mi misma/o de los que no era totalmente consciente.	9	8,5		7,6	9	8,9	86
5	La metodología se ha basado en mi participación como sujeto activo de mi propio desarrollo.	9,8	9,3		8,1	9,5	9,5	924
6	Se ha desarrollado en un clima de confianza mutua.	10	9,5		8,4	9,5	9,5	938
7	Me he sentido escuchado por la coach.	10	9,8		9,2	9,8	9,5	966
8	Me he sentido comprendido por la coach.	10	9,8		9,1	9,5	9,5	958
9	La coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de mis metas.	9,8	9,4		8,4	9,5	9,5	932
10	La coach ha sabido motivarme-impulsarme a poner en práctica comportamientos más adecuados para la consecución de los objetivos marcados a mi equipo.	9,5	9,3		8,5	9,5	9,3	922
11	Me ha aportado herramientas que me ayudarán a ejercer mejor mi función de liderazgo e influencia positiva.	8,8	9,4		7,6	9,5	8,8	882
12	Me ha permitido visualizar más claramente mi papel en el proyecto "Conseguimos Nuevos Restos" 2014-15	8,5	9,2		7,4	8,8	8,7	852
13	Me gustaría seguir con ellas el año próximo (*)	8	9,2		9,1	9,3	8,9	89
14	Valore globalmente el servicio recibido por parte de RH/Asesores	9,5	9,2		8,7	9,3	9	914
	TOTAL	93	92		82	918	906	899

>

TESTIMONIOS: ¿QUÉ HEMOS APRENDIDO?

- *Me ha proporcionado una visión totalmente distinta sobre cómo plantear las reuniones con mi equipo. También me ha hecho más consciente de mis fortalezas en el desarrollo del equipo permitiéndome conocerme mejor. Creo que he dado un paso más en mi desarrollo en la gestión de personas.*
- *Lo primero que me llevo es la confirmación de que el cariño, la sonrisa y el buen trato es un motor bestial. Un buen ambiente de trabajo hace que la gente tenga confianza y no tenga miedo a fallar, con lo que se siente más segura y rinde más. He logrado quitarme miedos a enfrentarme con ciertas personas por los prejuicios que tenía y que ahora no los tengo porque quiero escuchar antes de valorar. He logrado ser consciente de mis errores y de saber qué tengo que hacer para corregirlos.*
- *Refuerzo en reuniones con mi gente, afianzar mi forma de análisis. Tener más de una visión en cada caso. Conocer la capacidad de cada uno más a fondo para sacar mayor rendimiento de ellos. Energía. La escucha y realizar preguntas para que el otro verbalice y analice sus áreas de mejora, plasmarlas en papel como guía en su día a día.*
- *Los retos más destacables que he logrado: dar más autonomía a mi equipo para que pueda desarrollarse.*
- *Tener la capacidad de saber ver la sabiduría de mi gente. Darle tiempo y espacio para detectar sus necesidades y su metodología para conseguir sus logros. Ser más pausada en el lenguaje y en la acción, con el uso de la empatía y la escucha.*
- *Conocerme mejor, saber mejor cómo me perciben los demás. Poder escuchar más para saber las necesidades de los miembros del equipo y poder sacar los medios de forma interna para conseguir la mejora.*

Mantiene su foco en los procesos comportamentales que llevan a las personas, equipos y organizaciones a descubrir, desarrollar y poner en valor su talento, facilitando el descubrimiento de recursos que se pueden encontrar escondidos o enmascarados en el interior de los profesionales y sistemas que son objeto de su actuación.

Se fundamenta conceptualmente en ámbitos de la psicología del aprendizaje, las ciencias del comportamiento y el coaching, entre los que cabe destacar:

- a. Modelo IDEACE (pequeñas variaciones al Modelo de Formación de Alto Impacto de Richard Chang).
- b. La Psicología del Aprendizaje Observacional de Bandura, Walters y otros.
- c. Los Principios del Aprendizaje de Adultos de Kirpatrick y otros.
- d. La Psicología Constructivista de Barlett, la Gestalt, Piaget, Wertheimer y Köhler, etc.
- e. La Psicología Positiva de Martin Seligman y Mihály Csíkszentmihályi (estados de flow).
- f. Las Teorías de Inteligencias Múltiples (Gadner) e Inteligencia Emocional (Barn On, Mayer y Salovey, y Goldman).
- g. El Coaching Cuerpo y Movimiento de Pacheco y Olallda.
- h. Los trabajos sobre Coaching de Equipos de Alain Cardon y la Teoría sobre órdenes Sistémicos de Bert Hellinger.

Principios de la Metodología Improving:

1. Una de las mejores formas de desarrollar el talento es acompañar a las personas, equipos y organizaciones en la identificación y definición de sus propias metas, así como, en el diseño y ejecución de las iniciativas a poner en práctica para alcanzarlas.
2. Nadie mejor que la persona, equipo u organización sabe qué desea, necesita y como hacer para lograrlo.
3. Este proceso de acompañamiento es auto-dirigido: El individuo-persona-equipo-organización es sujeto activo impulsor y decisor de su propio aprendizaje.
4. Cuando se involucra sistémicamente a la organización en el proceso de cambio los resultados son más rápidos y potentes.
5. Los procesos de acompañamiento extendidos en el tiempo son más eficaces para el cambio de comportamiento y la transformación organizacional que las acciones puntuales de formación tradicional.
6. Trabajar de forma integral en los cuatro dominios del ser humano (lenguaje-pensamiento, cuerpo, emoción y transitividad) y en el desarrollo de metacompetencias (auto-conocimiento, auto-estima, auto-regulación y auto-desarrollo), potencia los logros.

Las acciones que se llevaron a cabo fueron:

Durante 2014:

1. Análisis de situación de partida
2. Definición de objetivos y metodología

Evaluación del Equipo de Dirección respecto de su propio desempeño en ARN

EVOLUCIÓN CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS_REUNIONES DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN (azul con coach)										
REUNIONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ser capaces de revisar todos los temas en el tiempo disponible y toma de decisiones asociadas	100%	100%	100%	100%	80%	80%	85%	80%	80%	100%
Conseguir una metodología para mantener en siguientes reuniones	50%	60%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	100%
Saber como aplicar lo aprendido en siguientes reuniones cerrando previamente la metodología	50%	60%	70%	80%	80%	80%	85%	85%	85%	100%
Aumentamos el nivel de conciencia del sistema sobre reuniones	70%	75%	80%	80%	80%	80%	85%	85%	85%	100%
Lograr motivación y rendimiento	80%	85%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	100%
Lograr crecimiento puesto supervisión hacía gestor de personas.	40%	45%	45%	60%	65%	65%	75%	75%	80%	90%
Mejorar la comunicación en todos los niveles jerárquicos	60%	60%	60%	65%	70%	70%	80%	80%	80%	90%
Aumentar sincronización equipo	60%	60%	60%	65%	70%	70%	75%	75%	80%	100%
Consecución plan de acción	50%	55%	60%	65%	70%	70%	75%	75%	75%	85%

3. Coaching de Equipos Conjunto para Dirección, Gerentes y Staff.
4. Coaching de Equipos Introductorio para Supervisores
5. Acompañamiento en Reuniones Naturales para el Equipo de Dirección.
6. Coaching Individual para 1 Directora y 3 Responsables
7. Evaluación de resultados.

Durante 2015:

1. Coaching de Equipos para Gerentes
2. Coaching de Equipo para Supervisores
3. Acompañamiento en reuniones naturales de seguimiento para Gerentes y Supervisores.
4. Evaluación de resultados

RESULTADOS: ¿QUÉ HEMOS CONSEGUIDO CUANTITATIVAMENTE?

Valoración Global de las Gerentes (superiores de los supervisores a la finalización de toda la intervención): **9,26**. El equipo logró:

- Incrementar su consciencia hacia los objetivos y los resultados
- Implicarse en el proyecto al 100%.
- Hacer avanzar a los supervisores en:
 - El conocimiento de herramientas de comunicación eficaz
 - La realización de acciones para obtener el reconocimiento efectivo por parte de su entorno.
 - Su capacidad para

Auto-Evaluación de los Supervisores en su grado de competencia profesional



Trabajar en Equipo
Ejercer el Liderazgo
Sincronizarse con el resto de la organización
Ponerse al servicio de la consecución de los objetivos marcados.

- Incrementar en 3,1 puntos la valoración de los supervisores en:
 - Mejorar la motivación y el rendimiento.
 - Sentir que el puesto de supervisor ha crecido
 - Ser verdaderos desarrolladores de personas a su cargo.
- Orientarse hacia los resultados (100 por ciento de cumplimiento en los Planes de Acción marcados para 2014 y 2015 gracias a la actuación conjunta de todas las iniciativas llevadas a cabo para tal fin). ■