



# GUÍA SOBRE TELETRABAJO Y DISCAPACIDAD - FAQs

DISCATEL (AEERC).

II EDICIÓN, DICIEMBRE DE 2020

ÁREA SUPERVISIÓN,  
MOTIVACIÓN Y CALIDAD

# ÍNDICE

## 4. SUPERVISIÓN, MOTIVACIÓN Y CALIDAD

CONSIDERACIONES GENERALES .....	67
4.1. SUPERVISIÓN.....	69
4.1.1. ¿En qué puestos/actividades empresariales es más adecuado utilizar el sistema de teletrabajo?.....	69
4.1.2. ¿Qué consideraciones tienen que tenerse en cuenta para una supervisión realizada en remoto?...70	
4.1.3. En el entorno del Contact Center, ¿cuáles son los tipos de campañas y servicios más adecuados para ser realizados mediante teletrabajo.....	70
4.1.4. ¿Cómo puede controlar el Supervisor de la gestión del teletrabajador/a?.....	71
4.1.5. ¿Cómo se puede comunicar un Supervisor con su teletrabajador/a?.....	73
4.1.6. ¿Cómo puede conocer el teletrabajador/a cuáles son sus objetivos, responsabilidades y, en definitiva, como está siendo su desempeño?.....	74
4.1.7. ¿Cómo podemos hacer llegar al teletrabajador/a la documentación administrativa necesaria?.....	75
4.1.8. ¿Cómo puede conocer el teletrabajador/a su horario de trabajo, sus descansos, vacaciones y permisos?...75	
4.2. MOTIVACIÓN.....	77
4.2.1. ¿Cómo puede influir el teletrabajo en la productividad?.....	77
4.2.2. ¿Qué rotación suelen tener los teletrabajadores/as? .....	79
4.2.3. ¿Qué aspectos pueden influir en la desmotivación del teletrabajador? .....	80
4.2.4. ¿Cómo podemos evitar desde supervisión que un teletrabajador se sienta aislado? .....	81
4.3. CALIDAD.....	82
4.3.1. ¿Cómo podemos fomentar y controlar que la calidad del trabajo sea la adecuada? .....	83
4.3.2. ¿Qué procesos son los que se tienen en cuenta a la hora de mejorar la calidad en un Contact Center? .....	84

# Área 4:

Supervisión, motivación  
y calidad.



## CONSIDERACIONES GENERALES

Es un placer para nosotros participar en la elaboración del Área 4: Supervisión, Motivación y Calidad de esta Guía sobre Teletrabajo y Discapacidad, para aportar nuestra visión en torno a esta metodología de trabajo, que ya veníamos implantando, pero que indudablemente se ha visto impulsada por la COVID-19.

El teletrabajo se ha posicionado como facilitador del empleo para personas con diversidad funcional, y por ello, **ILUNION Contact Center BPO**, que tiene en su ADN la inclusión laboral de este colectivo, no podía faltar en estas páginas.

Somos parte de ILUNION, un modelo empresarial único, hecho desde las personas y para las personas, cuyo objetivo final es el de generar empleo de calidad para profesionales con discapacidad. Nuestro Grupo opera en diferentes sectores de actividad con capacidad para crear empleo de calidad para personas con diversidad funcional en el marco de proyectos empresariales rentables, sostenibles y de largo plazo y tiene una de las ofertas de servicios más integrales, flexibles y competitivas del mercado español, ofreciendo a sus socios la participación en proyectos de alto valor social. Junto con la ONCE y la Fundación ONCE, ILUNION forma parte del Grupo Social ONCE (GSO)

En el ejercicio 2019, más del 40% de la plantilla de ILUNION tenía algún tipo de discapacidad, porcentaje que aumenta año tras año. Captar y desarrollar el mejor talento y talento con diversidad funcional, así como continuar creando empleo de calidad e instaurar nuevas operativas y procesos para afrontar los cambios y demandas del mercado, alcanzando la excelencia empresarial son nuestros pilares para los próximos años.

Uno de nuestros valores fundamentales de Grupo es la diversidad en todas sus vertientes. La igualdad de género y la accesibilidad universal son imprescindibles para garantizar la diversidad. Por ello, trabajamos para crear entornos donde todos puedan desarrollar su actividad, en condiciones de igualdad de oportunidades.

De acuerdo a la filosofía del Grupo al que pertenecemos, continuar siendo el principal empleador de personas con discapacidad en el sector del Contact Center, junto con la excelencia y la innovación en la prestación de nuestros servicios, es nuestro principal objetivo.

Fieles a nuestro propósito de impulsar el empleo de calidad para este colectivo, de la totalidad de nuestra plantilla, un 32,51% son personas con diversidad funcional, y el 33,28% de ellos, con especiales dificultades. Por supuesto, nuestro foco está en continuar aumentando este porcentaje, y la implantación del teletrabajo está favoreciendo este propósito.

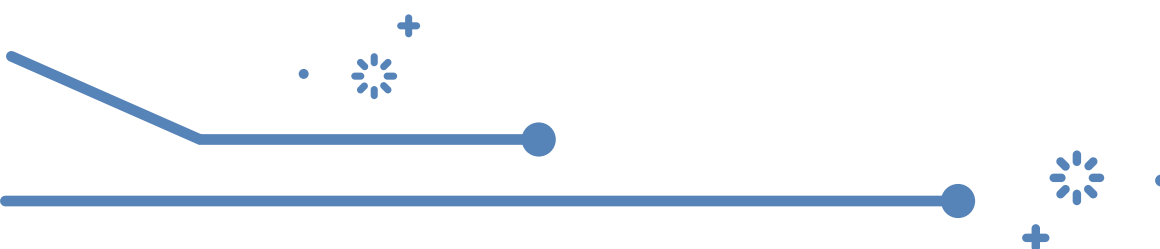
La COVID-19 ha sido, este año 2020, la punta de lanza que ha marcado un cambio de paradigma global en la manera de gestionar nuestras empresas. Hay que destacar la adaptación y la gestión del cambio que ha demostrado el sector del contact center, enviando a casi la totalidad de sus agentes a sus domicilios en tiempo récord. De esta manera se ha logrado abordar la eventualidad que ha supuesto la pandemia, actuando rápida y eficazmente para mantener la prestación de los servicios con total garantía de calidad y de seguridad, manteniendo la excelencia de las operaciones y la mejor atención al cliente, para lograr su satisfacción, aún en una situación como la que nos ha tocado vivir.

A finales de 2019, la cifra de operación en modo teletrabajo en los contact centers era residual o poco significativa. Este año 2020, en el momento del confinamiento, más de un 90% de plataformas hemos apostado por el teletrabajo, como estrategia de continuidad de nuestras operaciones con resultados claramente satisfactorio.

El teletrabajo es un hábito adquirido que ha venido para quedarse en el contact center. A día de hoy es imposible pensar en un plan de continuidad de negocio en el que no se incluya esta opción como una de las alternativas a considerar.

El trabajo en remoto es un modelo de éxito que garantiza tanto la protección de la salud de nuestros profesionales, como la prestación de todos nuestros servicios con la máxima calidad, por ello, actualmente, continúa teletrabajando más del 80% de nuestra plantilla. Tener la oficina en casa favorece, además, la incorporación de un número mayor de empleados con discapacidad a puestos de trabajo que antes ellos mismos no se planteaban, por ejemplo, por ser personas con problemas de movilidad que no podían desplazarse a los centros de trabajo. Con la nueva situación, se minimizan los esfuerzos de movilidad, lo que les motiva a formar parte de nuestro Equipo. Hacer más accesible su trabajo es nuestra contribución a la inclusión laboral de los profesionales con discapacidad, algo que está en nuestro ADN y por lo que trabajamos día a día, para favorecer la diversidad y la igualdad de oportunidades.

Confiamos en que este Área de Supervisión, Motivación y Calidad de la Guía sobre Teletrabajo y Discapacidad pueda aclarar las dudas que le surjan en torno a este tema. Si necesita más información quedamos a su disposición para aclarar cualquier duda que pueda surgir o conversar más a fondo sobre esta nueva realidad. Puede contactarnos en: [www.ilunioncontactcenterbpo.com](http://www.ilunioncontactcenterbpo.com)



## 4.1 SUPERVISIÓN

El supervisor de un contact center es la persona que lleva a cabo tareas de **inspección**; es el profesional que está a cargo de que todas las llamadas o interacciones con los clientes sean atendidas correctamente en un tiempo limitado. También debe intervenir en la **resolución de conflictos** y se encarga del control y supervisión de personal de call center, así como del **cumplimiento de sus objetivos y funciones**.

Es un perfil que requiere dotes de liderazgo, habilidades de motivación y experiencia en el servicio de atención al cliente. También es importante que sepa organizarse para la gestión de los horarios de su equipo.

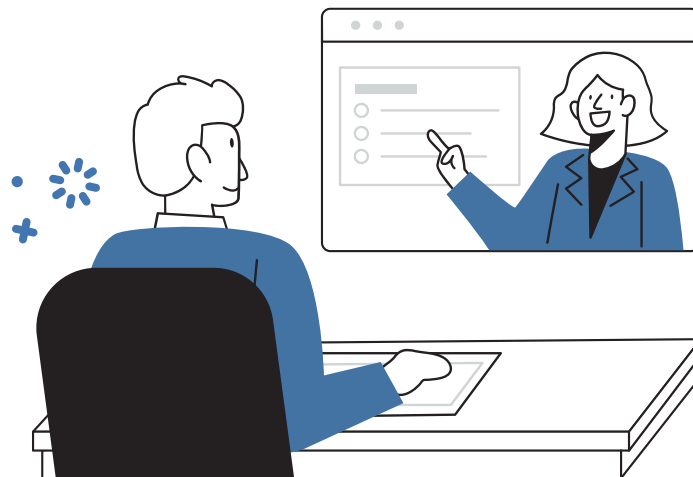
Por otro lado, para una buena supervisión es necesario una labor de escucha de los agentes, la motivación del personal y su fidelización.

Para poder llevar todo este control es necesario también que sea capaz de **realizar informes y análisis de KPI's, reportes de resultados**, así como el análisis de la rentabilidad de las campañas.

### 4.1.1. ¿ En qué puestos/actividades empresariales es más adecuado utilizar el sistema de teletrabajo?

Los puestos susceptibles de teletrabajar, pueden ser diversos, siempre y cuando no requieran la presencia física constante o la atención presencial del Cliente.

En la actualidad se dispone de las herramientas tecnológicas necesarias para realizar y supervisar el teletrabajo relacionado con la **atención telefónica al cliente, gestiones administrativas y de backoffice, comerciales, contables y laborales, grabación de datos, asesoría, desarrollo o mantenimiento informático**, etc. Consiguiendo alcanzar los mismos objetivos en el desempeño de la tarea, que los estipulados para los trabajadores presenciales.



### 4.1.2. ¿ Qué consideraciones tienen que tenerse en cuenta para una supervisión realizada en remoto?

- La **confianza** en el equipo. Cuando se confía en el equipo este ve incrementadas su posibilidades en “el poder hacer” y, por lo tanto, su motivación.
- Ahondar en la **transmisión de objetivos y de resultados**. Los resultados como equipo han de ser revisados constantemente y puestos en común para que todo el grupo sepa en qué momento del objetivo se encuentra y para identificar los posibles inconvenientes de forma temprana.
- Aprendizaje constante de **nuevas herramientas**.
- Tener una comunicación intensa y fluida con cada uno de los integrantes del equipo, más **personalizada**, para incrementar sus habilidades .
- Habilidad para **detectar las situaciones de estrés**. Jugará un papel determinante la experiencia y la propia capacidad de supervisión para adaptarse a las nuevas condiciones y transmitírselas al equipo.
- Generar el uso de herramientas para la **comunicación interna del equipo**.
- **Priorización de tareas**. Los integrantes de los equipos deben intensificar su manejo del tiempo y organización del trabajo y, como consecuencia de ello, se vuelven más productivos.

### 4.1.3. En el entorno del contact center, ¿cuáles son los tipos de campañas y servicios más adecuados para ser realizados mediante teletrabajo?

Todos los servicios/campañas son susceptibles de ser realizados mediante teletrabajo, siempre que el cliente externo así lo autorice. Siempre hay clientes que tienen reticencias a “sacar” sus bases de datos del entorno laboral pero la situación actual del COVID-19 ha supuesto un giro en esta percepción y han podido comprobar que sus datos son salvaguardados con la misma seguridad que en el trabajo presencial.

Toda la plantilla, cuando se incorpora a su puesto de trabajo , firma en su contrato una cláusula de confidencialidad, que le obliga a guardar secreto y a no revelar ningún dato. El actual **RGPD (Reglamento General de Protección de los Datos)** tipifica todos los aspectos que se han de tener en cuenta a la hora de manejar los datos personales, y las empresas del sector de la Atención al Cliente conocen en profundidad las medidas que han de tomar para ello.

Si consideramos el teletrabajo una forma de trabajo no presencial, el RGPD ha de ser cumplido en la misma medida. Cada teletrabajador/a está sometido a la misma regulación que si realizase un trabajo presencial.

#### 4.1.4. ¿Cómo puede controlar el Supervisor la gestión del teletrabajador/a?

Como citamos en puntos anteriores, la labor de supervisión conlleva:

- **PLANIFICAR:** todo buen Supervisor debe saber los **recursos** con los que cuenta, el potencial de su equipo, sus habilidades y dificultades. Si esos recursos no son suficientes para las Campañas asignadas ha de procurárselos haciéndoselo saber a la Organización.
- **DIRIGIR:** ha de tomar siempre las decisiones escuchando al equipo, sopesando las ventajas e inconvenientes y asumiendo su **responsabilidad**.
- **DESARROLLAR:** para que el equipo sea competitivo y efectivo siempre han de ser revisadas las herramientas y los procedimientos, buscando nuevas **oportunidades de mejora**. Con ocasión del COVID-19 las organizaciones se han visto obligadas a elaborar nuevos soportes de trabajo en muy poco tiempo y a ir viendo las necesidades día a día (nuevos formatos, nuevos procedimientos, etc.)
- **MOTIVAR:** cabe preguntarse si el estilo de supervisión va dirigido a controlar o a ser un facilitador/a. La valoración de los esfuerzos realizados por el equipo, desde la objetividad, será un factor determinante para consolidar su motivación.

### Heramientas técnicas para gestionar la supervisión

El balance de esta labor ha de ser sostenido con datos cuantitativos que precisan también, unas herramientas técnicas.

- **REGISTRO DE JORNADA LABORAL:**

Aplicativo informático donde el equipo se registre a la hora de entrar o salir del sistema y en el que se reflejan la hora de entrada, salida, comida, descansos, consultas médicas, forma de trabajo (teletrabajo o presencial), incidencias técnicas, etc.

- **CONTROLES DE CALIDAD:**

Los parámetros de calidad han de ser los mismos que en la modalidad presencial. Las herramientas han de medir la satisfacción del cliente y también de los agentes. Su objetivo es detectar las desviaciones del servicio y buscar soluciones para reconducirlas. Las monitorizaciones telefónicas permiten cuantificar la efectividad de la llamada en todas sus vertientes y reconducir situaciones a través de sesiones de refuerzo.



- **ANÁLISIS DE RESULTADOS:**

Aquí se **analizan los datos** de producción (número de llamadas entrantes/salientes, tiempos medios de conversación, número de incidencias, número de ventas, contrataciones de servicio, etc.)

- **GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES:**

Es importante conocer el grado de satisfacción del equipo a título individual y colectivo. Hay **herramientas** que nos permiten conocerlo: **las encuestas de aspectos psicosociales, el grado de absentismo, el índice de rotación, la mejora o empeoramiento de los resultados del servicio.**

Dada la situación del COVID19, el teletrabajo supone un desafío aún mayor porque no tenemos la posibilidad de vernos día a día para interpretar, a través del lenguaje gesticular, el estado anímico de los agentes.

Será muy importante suplir esta circunstancia con constantes reuniones periódicas del equipo, a ser posible donde se utilice la cámara, que nos permita ver, en su puesto de trabajo, su domicilio, esas reacciones gesticulares. Esta herramienta cohesionará al grupo.

Además, habrá que potenciar y tener una relación personal con cada agente, que dé información a supervisión sobre las situaciones familiares, personales, de conciliación, etc. que permita establecer acciones concretas para facilitar su labor, dentro de las posibilidades de la organización y hacerle sentirse acompañado/a en lugar de solo/a.

- **REFORZAR LA FORMACIÓN:**

El servicio de supervisión es preciso que planifique **sesiones formativas** dirigidas a potenciar la habilidad de su equipo, actualizarle en sus conocimientos, tanto de contenido como en herramientas informáticas con la utilización de nuevos programas.

Cuando los agentes no están próximos, han de tener la confianza suficiente en la utilización de los nuevos formatos y herramientas que han ido generándose, sobre todo, a raíz del COVID19. La ausencia de estos conocimientos puede generar un estrés añadido que dificulte los objetivos reales del servicio y desmotive la labor del agente y del equipo.

Las **píldoras formativas** son una buena herramienta, con mensajes cortos y concretos, para alcanzar dichos objetivos. Se invierte poco tiempo en su elaboración, en su lectura y su grado de efectividad es alto.

Para personal de nueva integración, se desarrollarán test de evaluación sobre los conocimientos del producto/servicio.

#### 4.1.5. ¿Cómo se puede comunicar un Supervisor con su teletrabajador/a?

Uno de los elementos esenciales para una buena comunicación entre el Supervisor y los agentes es que tengan libertad absoluta para expresarse. Un estilo de supervisión basado en el principio de autoridad, con un personalismo muy marcado y que no sea participativo generará un equipo insatisfecho, creará conflictos y el éxito del equipo estará muy comprometido.

Si por el contrario desde supervisión se **fomenta la participación, eliminan obstáculos y se aportan soluciones en situaciones críticas**, contarán con un equipo con carisma y motivado. En el teletrabajo, es mayor aún la necesidad de un equipo cohesionado, y eso se logra potenciando a cada miembro del mismo modo, con el objetivo de generar una corriente de sinergias positivas.

Además del **correo electrónico y el teléfono**, herramientas que ya consideramos tradicionales, existen otros programas que permiten la comunicación y edición instantánea para las personas que forman el equipo.

### Heramientas digitales para equipos

#### PLATAFORMAS DE COMUNICACIÓN

Aplicaciones que permiten una comunicación instantánea, y una planificación conjunta de tareas.

Microsoft  
Teams  
Zoom

Skype  
Google Hangouts  
WhatsApp

#### PARA COMPARTIR INFORMACIÓN

Programas que permiten compartir información por todos los miembros del equipo (viendo ficheros, corrigiendo, actualizando, enseñando, analizando, etc.) en tiempo real.

Google Drive  
Evernote  
iCloud

Dropbox  
One Drive  
Notion

Es importante, además de tener una comunicación diaria, programar **SESIONES DE CALIDAD** para todo el equipo, que podrán celebrarse adecuándolas a las necesidades de la organización o planificación del trabajo, en uno o varios turnos. En dichas sesiones se dará oportunidad a todos los agentes y personal implicado, a que exponga sus dificultades, sus logros, las incidencias que ha tenido. Todo ello dará una información valiosa para tomar las medidas oportunas a la hora de mejorar el servicio. Estas reuniones tendrán un horario programado, no más de una hora, y se harán con una periodicidad semanal. Se darán resultados globales nunca individuales.

#### 4.1.6. ¿Cómo puede conocer el teletrabajador/a cuáles son sus objetivos, responsabilidades y, en definitiva, cómo está siendo su desempeño?

Una de las tareas que ha de acometer el servicio de Supervisión es trasladar a su equipo de agentes los objetivos del mismo. Estos objetivos han de ser **alcanzables, cuantificados y precisos**. Marcará metas claras y medibles y serán a título grupal y no individual.

Debe de haber un equilibrio entre las potencialidades de los integrantes del equipo y los objetivos que precisa alcanzar la organización. Es importante no tener ideas prejuizadas sobre el potencial de las personas integrantes del equipo ni valoraciones a título personal que impidan su desarrollo profesional. La definición de las tareas no puede tener ninguna ambigüedad y ha de ser para todos/as igual, de lo contrario el principio de equidad se verá comprometido.

**Es conveniente que todas las instrucciones se den por escrito, y que éste sea claro, preciso y concreto, priorizando las tareas a llevar a cabo.**

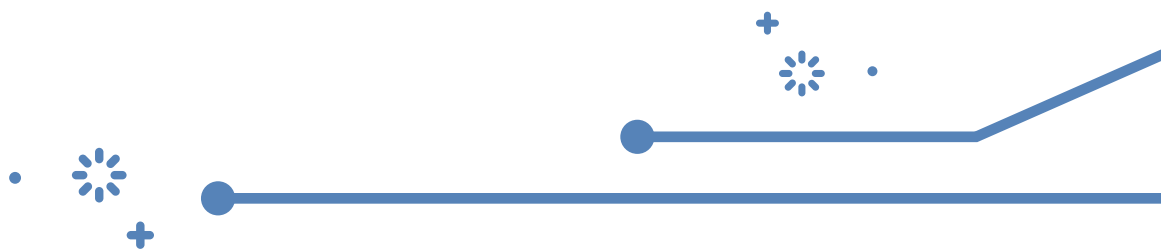
Es necesario que cuando el supervisor hable con los agentes, personalice las comunicaciones. También se pedirá a supervisión que guarde estricta **confidencialidad** de aquellos asuntos personales que le sean comunicados sobre un trabajador/a. La empatía será importante y cuando un/a integrante del equipo no llegue a los resultados previstos el Supervisor deberá informarse de lo que le ha pasado y de qué necesitará para alcanzarlos.

En ocasiones hay **conflicto de intereses** entre las necesidades del servicio u organización y los deseos del personal. En el caso de no poder atenderlos hay que darles una explicación clara que lo justifique para evitar que puedan pensar que es una decisión arbitraria.

Un punto importante a tener en cuenta cuando se les da un **feed back** sobre su desempeño, es destacar sus puntos fuertes, mencionar aspectos concretos a mejorar, acordar un compromiso de cambio, una fecha para que se lleve a cabo y solicitar su opinión. Esto se hará en sesiones de refuerzo individuales. El teletrabajo es un buen sistema para ello puesto que no se precisan salas de reuniones y ofrece la privacidad necesaria.

Esta **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** puede realizarse mediante tutorías periódicas, presenciales o no, sobre el trabajo realizado, indicando en las mismas tanto los aspectos mejorables, como los adecuados y aquellos en los que el trabajador destaca más.

A través de estos seguimientos periódicos es posible **ESTABLECER METAS INDIVIDUALES**, así como **PLANES FORMATIVOS DE REFUERZO** personalizados para aquellas áreas en las que el teletrabajador presente una mayor dificultad.



#### 4.1.7. ¿Cómo podemos hacer llegar al teletrabajador la documentación administrativa necesaria?

La existencia de herramientas que permiten la **firma electrónica**, programas de **escaneado automático**, compartir y transformar ficheros sin necesidad de su impresión, están facilitando la eliminación de la documentación y la habilitación de otros sistemas más acordes con las políticas medioambientales.

La legislación también ha cambiado y los servicios públicos actualizan día a día sus programas para que tenga cabida el envío de documentación en soporte digital.

Dicho escenario se ha visto forzado por la pandemia del COVID19 en el que miles de trabajadores/as teletrabajan sin soportes de impresoras, ni la presencia del personal de dirección para la firma de documentación.

Por otra parte, toda la documentación necesaria puede hacerse llegar por **correo electrónico**, e incluso a través de una **intranet** o **portal web** desde la cual él mismo pueda descargar este tipo de documentación. Puedes encontrar otras herramientas digitales para compartir documentos en la pregunta [4.1.5.](#) de esta Guía.

#### 4.1.8. ¿Cómo puede conocer el teletrabajador/a su horario de trabajo, sus descansos, vacaciones y permisos?

El teletrabajo es una opción de trabajo que ya existía, si bien no estaba extendido. Con la crisis del COVID-19 ha sido una opción muy útil para que las empresas no tengan que parar sus centros productivos y puedan continuar con su actividad.

Según una encuesta de Eurofound, “más de un tercio de la fuerza laboral europea ha tenido que adaptarse por primera vez a esta situación”. Por un lado se valora la efectividad de trabajar desde casa pero esto también ha planteado unos inconvenientes no solventados hasta el momento por la legislación.

Esto ha hecho que desde el Gobierno se elabore y apruebe un [Decreto ley de Trabajo a Distancia](#) en el que se regulan todos esos temas en una ley específica. Los mayores inconvenientes de esta ley, que se ha trabajado a contrarreloj, están ligados a la Prevención de Riesgos Laborales, el descanso, la desconexión digital y la conciliación. El tipo de contrato, lugar de trabajo, retribución, y horario, es el personal de RR.HH quien lo concreta en la entrevista de selección. La disponibilidad de jornadas y turnos dependen de Operaciones y de los Supervisores.

Esta información se ha visto incrementada por la situación del COVID-19 en el que hay que dar instrucciones sobre la recepción o envío del equipo de trabajo necesario (ordenador, cascos, ratón, sillas adaptadas si fuera necesario, software necesario en caso de discapacidad visual o auditiva, etc).

Estas informaciones en el teletrabajo, deben ser **enviadas por escrito** para verificar que todas ellas han sido entendidas y no ha habido ningún malentendido en las mismas.

Lo que no cabe duda, es que ya sea presencial o en la modalidad de teletrabajo, **los descansos han de ser respetados** y la desconexión digital ha de ser un hecho para salvaguardar la salud de los trabajadores/as y la productividad de la empresa.

Es muy recomendable en estos casos, entregar un **Manual** que incluya toda esta información. En cuanto a los tiempos, sobre todo en los casos de campañas comerciales, los descansos se suelen establecer por puestos y en otros casos por agentes.

Es posible que el puesto requiera una organización diaria de los descansos, en base a las necesidades del servicio. En este caso, el Supervisor deberá comunicar al teletrabajador como están organizados los turnos en ese día, ya sea directamente o indicándole que los consulte a través de la intranet o similar.



## 4.2 MOTIVACIÓN

En el colectivo de diversidad funcional la superación de retos y obstáculos constituye el día a día de sus vidas. Su integración en el mundo laboral, el que la sociedad abandone los prejuicios, es ya un reto, no aceptando fácilmente el fracaso. Por eso necesitan mucha retroalimentación sobre su desempeño, para cerciorarse que lo han conseguido.

Otra motivación que persiguen es la de la filiación: relacionarse con personas. Sus situaciones de aislamiento social hacen que den mucho valor a la comunicación, al contacto humano.

La adquisición de competencias les ayuda a realizar bien su trabajo porque saben que los prejuicios les dificultan su incorporación a trabajos.

Por todo lo dicho, la motivación interna o intrínseca juega un papel de mayor peso que la externa o intrínseca.

### 4.2.1. ¿Cómo puede influir el teletrabajo en la productividad?

Para realizar un análisis sobre la productividad del teletrabajo, se han realizado estudios que se han basado en dos pilares:

- **Motivación y satisfacción del personal.**
- **Productividad.**

Todo apunta a que la productividad de las empresas se ha visto afectada en positivo.

En ello ha influido que los trabajadores/as **evitan tener que hacer grandes desplazamientos** a sus direcciones de trabajo (ahorra dinero, tiempo, energía, elimina accidentalidad). Esta economización del **tiempo**, revierte en su salud y en la relación con la familia. Es más, está comprobado que el teletrabajo aumenta la **satisfacción de los empleados**, lo cual repercute en un **incremento de su productividad y reduce la rotación**.

Igualmente se **reduce el absentismo**, y los retrasos, ya que el tiempo de desplazamiento al centro de trabajo desaparece.

Algunas empresas que ya disponen de suficientes teletrabajadores evalúan en un 20% como mínimo el aumento de su productividad.

En campañas de recepción de llamadas telefónicas, el teletrabajo puede servir, además, para **aumentar la disponibilidad** de agentes en los periodos (generalmente cortos) de “picos” de llamadas mejorando así la tasa de contactación.

El teletrabajo genera un espíritu de confianza entre la empresa y el trabajador/a, lo que infunde un mayor **sentido de permanencia y compromiso**.

También **fomenta la independencia**, motivando al trabajador a actualizar sus conocimientos informáticos, en protocolos y todas aquellas materias que le ayuden en su desarrollo profesional diario.

Un aspecto a evitar es que se sientan solos, porque propiciará un aislamiento social que, para algunos colectivos de diversidad funcional, es muy perjudicial.

El intercambio de conocimientos (knowledge sharing) se puede ver perjudicado si desde la Supervisión no se fomenta.

Todos aquellos colectivos de diversidad funcional, como por ejemplo los de **movilidad reducida**, que tienen un grado de incorporación al mundo laboral muy inferior al resto dada su dificultad de transporte y de adaptación de los espacios, se han visto **favorecidos por la modalidad del teletrabajo**.

Otros colectivos de diversidad funcional pueden verse perjudicados por el aislamiento social que pueden percibir y que comporta.

La selección ajustada al perfil requerido para el puesto, los mecanismos de control que se establecen, junto con los beneficios personales y profesionales que se obtienen, influyen claramente en la mejora de la productividad. Podríamos resumirlo diciendo que **“un trabajador satisfecho es más productivo”**.



## 4.2.2. ¿Qué rotación suelen tener los teletrabajadores/as? ¿ y en el caso de tratarse de personas con discapacidad?

El teletrabajo aún no está suficientemente implantado para poder extraer conclusiones generales sobre el índice de rotación en las distintas actividades profesionales.

En cuanto a las personas con discapacidad, se solventan muchos de los problemas de desplazamiento hasta el centro de trabajo, lo cual **facilita la inserción** de personas con problemas de movilidad o sensoriales.

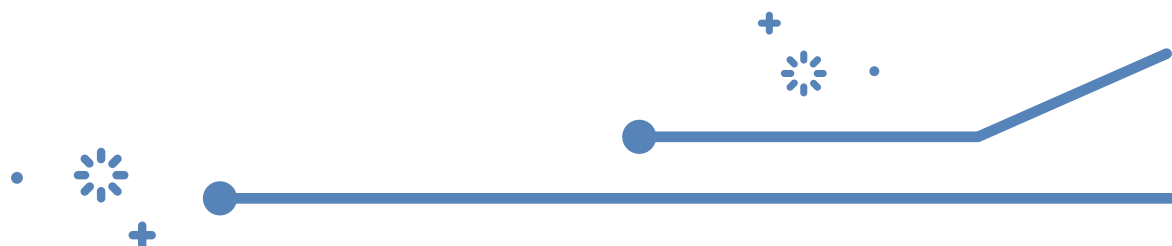
Se ha instalado en la sociedad una falsa creencia por la cual se percibe que la discapacidad es un motivo de absentismo muy extendido, o lo que es lo mismo, la **persona con discapacidad** o diversidad funcional tiene más absentismo que la que no lo es. Estas creencias distan mucho de la realidad y los estudios llevados a cabo contradicen este supuesto. Está demostrado que las personas con discapacidad, una vez integradas como teletrabajadores, tienen un **rendimiento superior** a la media.

El afán de superación, la integración en la sociedad, la resiliencia desarrollada son factores determinantes.

Han sido las políticas de discriminación positiva hacia este colectivo y el trabajo de organizaciones no gubernamentales las que han ayudado a paliar ese desconocimiento de algunas discapacidades que hacía que se tuviera miedo a la contratación de lo desconocido.

El teletrabajo ayuda, como hemos visto, a eliminar algunas barreras arquitectónicas y también sociales. Si bien se ha avanzado mucho, queda mucho camino por recorrer.

Además, las empresas, al integrar a personas con discapacidad, cuentan no sólo con una plantilla muy comprometida sino, además, con importantes **beneficios fiscales**.





### 4.2.3. ¿Qué aspectos pueden influir en la desmotivación del teletrabajador?

Como a cualquier trabajador/a la desmotivación puede venir provocada por varios factores:

- **No tiene objetivos o no los tiene claros.** La empresa debe tener una **visión organizativa** que se comparte por todos los que trabajan en ella. Si esta visión de la entidad y los éxitos son compartidos por el equipo, este creerá en su trabajo y estará más motivado.
- El **nivel de exigencia** es demasiado alto de cumplir por lo tanto el trabajo se convierte en frustrante. Los objetivos deben ser claros, pero también deben ser **realistas** y adaptarse a las condiciones del equipo, abrumar al equipo con una cantidad de trabajo exagerada en poco tiempo puede agotar a sus miembros.
- Se debe crear una **competencia sana** y mejora de uno mismo, motivar a crecer en la empresa y a desarrollarse profesionalmente.
- **No desarrolla su potencial** con trabajos repetitivos o poco creativos. Los empleados pueden proponer iniciativas que beneficien a toda la plantilla y por tanto a toda la empresa. Hay que dar libertad para sugerir nuevos proyectos y aceptar diferentes respuestas que se pueden dar para un mismo problema.
- **No recibe reconocimiento** ni por parte de su supervisor, ni de sus compañeros, ni de la empresa. El aprecio y el desarrollo personal pueden ser un buen estímulo que, además, ayuda a la coordinación y el buen ambiente del equipo.
- **No se siente seguro**, se siente en peligro constantemente. El supervisor debe reconocer una situación en la que un agente no se siente tranquilo e intentar resolverlo, ofreciendo su orientación al individuo o al contexto del equipo en su totalidad.
- **Su opinión no es escuchada** ni tenida en cuenta. A veces la comunicación en el entorno laboral puede ser difícil si no existe la confianza suficiente o el trabajador no se siente escuchado. Se debe facilitar la comunicación y las sesiones en las que compartir ideas y propuestas sin desprestigiar ninguna, y dar **feedback** sobre su actividad, para que pueda desarrollar su idea.

Hay que evitar a toda costa el concepto de trabajo como un castigo, crear un mal clima laboral y por lo tanto una baja productividad.

A esto hemos de añadir que la conexión con su supervisor y con el equipo ha de incrementarse para paliar todo el aislamiento que puede generar el teletrabajar. De ahí la necesidad de reuniones periódicas individuales y del equipo y que el poner en positivo los logros, sean más necesarias que en cualquier otro tipo de modalidad de trabajo.

#### 4.2.4. ¿Cómo podemos evitar desde supervisión que un teletrabajador se sienta aislado?

Fomentando la **PERCEPCIÓN DE PERTENENCIA A UN EQUIPO Y A UNA EMPRESA.**

Algunas medidas que se pueden tomar para ello son:

1. Información frecuente sobre el desarrollo global de la compañía e incluso novedades que se produzcan en el sector al que **pertenece la empresa.**
2. Información sobre los **objetivos globales** a perseguir, así como de la posición de los resultados individuales del teletrabajador con respecto al resto del equipo.
3. Establecimiento de **reuniones periódicas** con su Supervisor (presenciales o no) y con otros compañeros.
4. Posibilidad de participar en tareas que requieran **trabajar en equipo**, aunque sea a distancia, con otros compañeros.
5. **Formación continua**, a través de medios telemáticos.
6. Facilitar la **comunicación con otros compañeros.**
7. Se les debe incluir en los **programas de desarrollo profesional** y en los sistemas de valoración, que posibiliten su promoción profesional.
8. Incluir **actividades de ocio** o lúdicas (concursos de escritura, poesía, frases relacionadas con alguna conmemoración, fotografía, dibujo, etc.).
9. Participación en programas de ideas para la organización (**brainstorming**).
10. **Promociones internas** o externas si es un Grupo de Empresas.

Todo ello puede realizarse utilizando las diversas herramientas tecnológicas de gestión a distancia de las que ya disponemos (ver Área 2 de Tecnología de esta Guía).

## 4.3 CALIDAD

Para analizar este punto deberemos tener en cuenta que hablamos de la calidad en el **Contact Center**, que no es la misma que en otro tipo de actividad, aunque en esencia se persigue básicamente lo mismo: la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de sus expectativas. Esto también nos lleva a que tenemos que realizar una distinción entre los clientes internos y los externos.

La **calidad** es el grado de percepción que los clientes en el desarrollo de los objetivos planteados. Toda empresa, en un mundo tan competitivo como el actual, se mantiene y desarrolla en función de la Calidad que tenga en sus procesos, por lo que entendemos que la calidad es la **herramienta para asegurarnos de que los procesos se cumplan y se mantengan los criterios de satisfacción al cliente**.

**EL CONTROL DE CALIDAD** se aplica para todo tipo de procesos dentro del Contact Center y además de la satisfacción, controlar la calidad de los procesos y procedimientos hace que la empresa obtenga numerosos beneficios, tales como:

- Genera un impacto directo en la **satisfacción** del personal
- Asegura el cumplimiento de **objetivos**.
- Ayuda a **reducir costes**.
- Aumento de la **rentabilidad**.

### Certificaciones de calidad

Las certificaciones de calidad son una forma objetiva de medir la calidad y una manera de tener un efecto multiplicador. Existen certificaciones de calidad según los sectores y en concreto en la actividad de Contact Center hay distintas posibilidades de obtenerlas:

- **La norma ISO 15838 Call Center Quality Management System** fue publicada por el Comité Europeo de Normas en 2009. Si bien el estándar ISO 15838 cumple con los requisitos de gestión de los Call Centers, define las condiciones técnicas requeridas para que los Call Centers brinden servicios confiables.

- La certificación según la nueva **norma internacional ISO 18295**, de 2018, reconoce a aquellos centros de contacto con el cliente que cumplen unos requisitos de calidad y que persiguen mejorar constantemente la experiencia del cliente. Esta norma sustituye a la ISO 15838 de 2010.

- La **certificación CCA Global Standard®** fue creada por la Asociación de Contact Center para Clientes (CCA), el organismo profesional británico para Contact Centrer. Esta norma establece el marco de mejores prácticas para la mejora del desempeño, la eficacia y la atención al cliente en los Contact Centrer, principalmente en el Reino Unido, aunque también puede utilizarse en Contact Centrer de todo el mundo.

- Otra norma es la **COPC® (Customer Operation Performance Center)** que se basa en un modelo de gestión integral y de alto desempeño que trabaja la calidad y los procesos del servicio, promoviendo en todo momento la excelencia en las operaciones de gestión de clientes.

### 4.3.1. ¿Cómo podemos fomentar y controlar que la calidad del trabajo sea la adecuada?

La calidad se controla a través del **departamento de calidad**, que es el área de la empresa que se encarga de desarrollar las estrategias para garantizar que todos los trabajadores y en concreto los agentes, cumplan con los **parámetros de atención** establecidos.

Para asegurarnos que la gestión del teletrabajador/a se realiza con la calidad exigida, es necesario, potenciar los **mecanismos formativos**. Es importante asegurar una formación inicial adecuada del teletrabajador/a previa a comenzar a trabajar de forma independiente en su domicilio, así como un seguimiento estrecho durante las primeras jornadas para implantar buenos hábitos. El teletrabajador también deberá tener a la mano la información y las herramientas necesarias para resolver los requerimientos del cliente.

Igualmente son necesarios **los reciclajes, la información y la formación continuas** sobre cambios en los parámetros establecidos en las tareas.

Todo ello deberá ir acompañado de un **seguimiento periódico** de la gestión del teletrabajador, mediante la evaluación de su desempeño.

Los **mecanismos de gestión** más habituales para controlar la calidad y productividad, sobre todo en los casos de agentes de atención al cliente son:

- **Monitorizaciones de voz y de datos online.**
- **Reciclajes individuales o grupales.**
- **E-learning**
- **Focus Group**
- **Análisis de reporting.**
- **Actividades de Motivación.**
- **Planes de Incentivo.**

### 4.3.2. ¿Qué procesos son los que se tienen en cuenta a la hora de mejora la calidad en un Contact Center?

Los procesos susceptibles de mejora en un Contact Center son los siguientes:

- **Formación** al agente sobre el producto o servicio.
- La **fidelización** al teleoperador con la marca
- Creación de **planes de acción** para la capacitación del personal.
- Establecimiento de las **acciones correctoras** de las inconformidades del cliente.
- Establecer los **criterios de atención**.
- **Calibraciones** con el equipo de supervisores y operadores del call center.
- De forma constante realizan la **evaluación** de llamadas a través del monitoreo.

Todos estos procesos se pueden realizar tanto de forma presencial como online. Con una buena gestión de la calidad en el centro de atención al cliente se **garantiza** que:

- El personal del Contact Center esté altamente capacitado.
- Que los operadores del Contact Center conozcan bien los productos que se ofrecen.
- Sobre todo se aseguran de que los operadores conozcan al cliente al que va dirigido dicho producto.
- Y además de que conozcan las exigencias y/o preferencias de los clientes.

Para concluir decir que a causa de la Pandemia se han producido muchas más interacciones con los clientes o usuarios; se incrementaron las llamadas telefónicas, las interacciones digitales y también el autoservicio.

Muchos Contact Center han tenido que optar por la **respuesta de voz interactiva (IVR)** y otros procesos operativos; todo se ha tenido que migrar a la nube, en **entornos cloud**, para facilitar que los agentes siguieran trabajando desde sus domicilios.

Todas estas formas de mejora de las operaciones han requerido un gran esfuerzo en la implantación de **soluciones tecnológicas** y por ende la **capacitación de los agentes** y supervisores en los procesos. Se han proporcionado actualizaciones frecuentes e instrucciones escritas de los procedimientos de recuperación ante situaciones inesperadas, haciendo que los esfuerzos hayan sido enormes para que **no decayera la calidad ante esta nueva situación**.