



TeleTech: La Comunicación Interna como parte del plan de negocio

TeleTech Customer Services Spain es una empresa de servicios de gestión de clientes, enmarcada en el sector del telemarketing, con más de 4.000 empleados cuya política de Comunicación Interna quedó finalista en los Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos en su VII edición. La coherencia

de su diseño y aplicación con los planteamientos del plan estratégico de la compañía, así como el hecho de ser un desarrollo íntegramente propio fueron los elementos destacados por el jurado.

María Teresa Sáenz Blanco, redactora-jefe de Capital Humano.

FICHA TÉCNICA

Autor: SÁENZ BLANCO, María Teresa.

Título: TeleTech: La Comunicación Interna como parte del plan de negocio

Fuente: Capital Humano, nº 172, pág. 32. Diciembre, 2003.

Resumen: Dada la actividad en la que está encuadrada (servicios a clientes), para TeleTech Customer Services Spain la comunicación interna constituye un perfil estratégico para la consecución de sus objetivos pues, no en vano, sus clientes depositan en los empleados la gestión de sus negocios. La coherencia del diseño y desarrollo de su Plan de Comunicación Interna con los planteamientos del plan estratégico de la compañía, así como el hecho de ser un desarrollo íntegramente propio han sido los elementos que la han hecho merecedora de un puesto de finalista en los Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos en su VII edición

Descriptor: Comunicación Interna / Plan de negocio.

La empresa de servicios de atención al cliente Teletech resultó finalista de los VII Premios Capital Humano a la Gestión de Recursos Humanos en su categoría de Comunicación Interna. Su proyecto es un ejemplo de coherencia entre los planes de negocio y la filosofía de gestión de Recursos Humanos, y lo es porque, en la práctica, coincidió con la decisión de seguir, a partir de 2002, una estrategia de expansión de la compañía a nivel nacional. Su objetivo quedó claro desde un principio: aportar un valor añadido en la prestación de servicios y en la satisfacción de los clientes, impulsando nuevas iniciativas acordes con las nuevas dimensiones de la empresa.

Para poder implementar las acciones afines al sistema de Comunicación Interna, TeleTech ha articulado a través del Área de RR.HH. la ejecución y coordinación del mismo, si bien ha sido el Departamento de Comunicación Interna, centralizado en Barcelona, pero con apoyo desde el resto de centros de trabajo, el responsable de implicar al colectivo de empleados en su proyecto, involucrándoles en la transmisión de información, tanto descendente como ascendente, vertical, horizontal o transversal. Y todo ello con el objetivo común de la compañía, que no

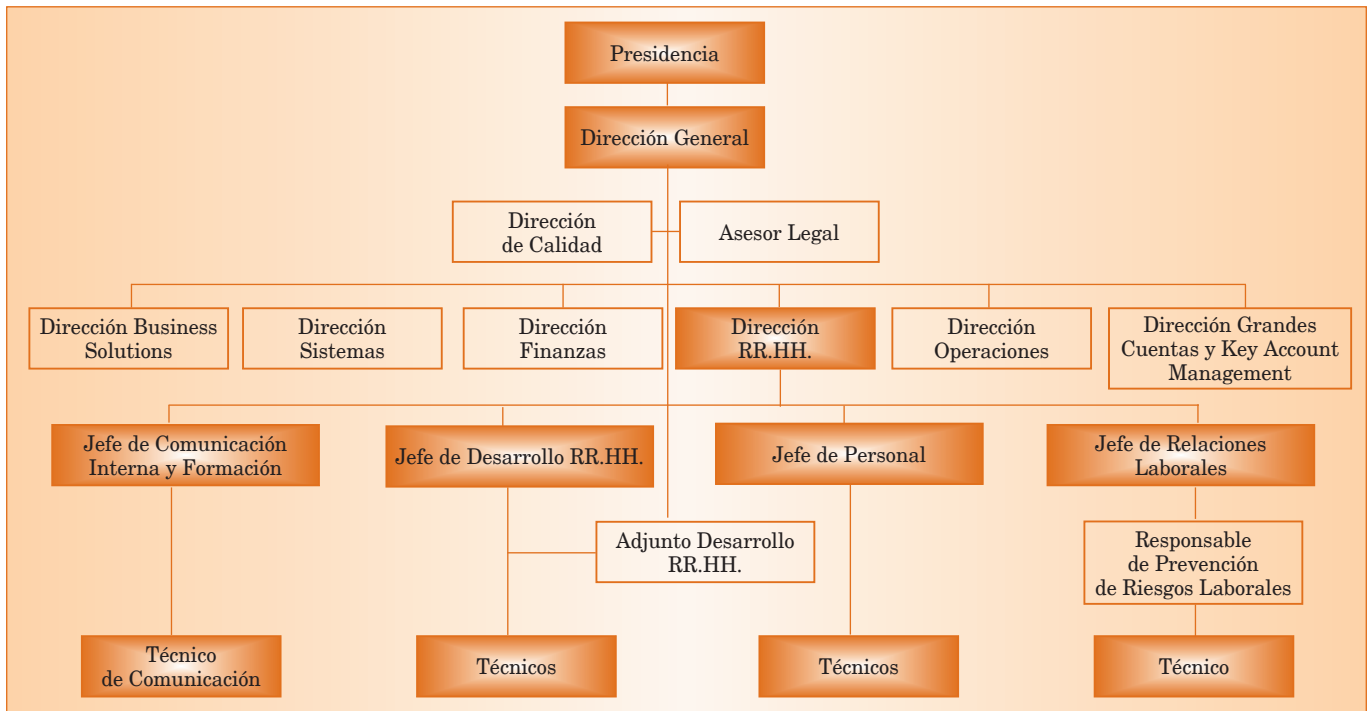
es otro sino conseguir la excelencia empresarial destacando como empresa innovadora dentro del sector de telemarketing, diferenciada en su sector fundamentalmente por su calidad de servicio y por su componente humano.

1. EL ESCENARIO INICIAL

Hace tres años el sector del telemarketing en España dibujaba un entorno peculiar: Se acababa de regularizar a través del Primer Convenio Colectivo, que reflejaba solo mínimos en un sector sin profesionalizar, acostumbrado a dirigir personas a través de ordenes, sin participación y consenso con los empleados. La volatilidad de los contratos mercantiles, la temporalidad de los contratos de trabajo, la inestabilidad de los turnos, la escasa retribución y la mala imagen del sector jugaban en contra de una gestión eficaz de los recursos humanos, traducándose en un alto índice de rotación y absentismo.

Ante este panorama, la empresa tenía claro un objetivo: Que las personas son el pilar básico sobre el que la empresa fundamenta sus servicios, ya que son el núcleo del negocio, y que de su implicación, bienestar y motivación depende el éxito de la empresa y la satisfacción de los

Cuadro 1. LA CI EN EL ORGANIGRAMA DE TELETECH



Fuente: TeleTech, 2003.

clientes. Y en este sentido se manifiesta Per Walker, Presidente de TeleTech España: “Nuestro negocio se fundamenta sobre la tecnología y las personas. En el buen hacer y bienestar de éstas reside la clave de nuestro éxito”.

Lograr esa cultura corporativa común, participativa e integradora se convirtió, pues, en el principal objetivo a conseguir, y fue también lo que determinó el refuerzo del Área de RR.HH. y la creación de un Departamento de Comunicación Interna dentro del Departamento de Desarrollo. Actualmente y debido al crecimiento de la empresa y a la exitosa Política de Comunicación Interna, el Departamento ha adquirido entidad propia saliendo del Departamento de Desarrollo y pasando a depender directamente de Dirección de RR.HH. La promoción de esta estructura, su dotación con medios materiales y humanos y su plasmación práctica en políticas y programas como el que se va a analizar a continuación, no son sino el reflejo del compromiso que la empresa mantiene con sus empleados,

tal y como sostiene el Director General, Íñigo Arribalzagá: “En TeleTech somos conscientes de la importancia de las personas, por lo que invertimos mucha dedicación y recursos en la gestión de nuestros empleados”.

1. FASES DE IMPLANTACIÓN

Para implementar la estrategia de Comunicación Interna se siguió la siguiente planificación:

1. Definición de objetivos.
2. Análisis de situación actual a través del informe de detección de necesidades.
3. Presentación al Comité de Dirección para su consenso y puesta en marcha.
4. Diseño del plan.
5. Planificación y creación de las estructuras para el nacimiento del departamento de Comunicación Interna: Determinación de los re-

ursos financieros, humanos y materiales necesarios.

6. Validación de la Dirección.
7. Comunicación del plan a toda la organización.
8. Implementación: calendario de acciones.

2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

A partir del objetivo genérico de crear la cultura de empresa deseada, se enumeraron ocho objetivos parciales que concretaban el significado del primero:

1. Implicación de los empleados en el proyecto empresarial.
2. Fidelización y motivación de todos los integrantes de la organización.
3. Mejora de la calidad de servicio y fidelización de clientes.
4. Potenciación de una cultura de empresa para y por los empleados

mediante sistemas de comunicación adecuados.

5. Establecer un clima laboral óptimo.
6. Crear valor añadido.
7. Liderazgo en el sector como compañía que apuesta por la óptima gestión de Recursos Humanos, generando estabilidad y en un marco ideal de relaciones laborales, ofreciendo a nuestros empleados un desarrollo personal y profesional dentro la organización.
8. La creación de imagen corporativa. Si consideramos que la motivación es el fruto de un proceso lento a través del cual estímulos, objetos, imágenes y representaciones consiguen validez, el hecho de crear esta imagen facilita el proceso de identificación y compromiso del empleado con la empresa a nivel nacional.

2. CRITERIOS Y MÉTODOS PARA LA DETECCIÓN DE LAS NECESIDADES DE CI

El siguiente paso consistió en determinar cuáles iban a ser los procedimientos a utilizar para identificar las oportunidades, necesidades y/o vacíos de comunicación. Se optó por los siguientes:

1. Encuentros formales e informales del personal de Recursos Humanos con los empleados.
2. Reuniones con los representantes sindicales de las diferentes plazas de la compañía.
3. Cuestionario de Intereses a todos los integrantes de la compañía.
4. Encuestas de Clima Laboral.
5. Reuniones interdepartamentales.
6. Propuestas espontaneas hechas llegar al Departamento de Comunicación mediante los canales verticales y horizontales.
7. Entrevistas de seguimiento y salida de empleados.

Cuadro 2. Colectivos implicados en la política de CI

Cargo	Nivel de implicación
A.D.	Apoyo institucional: Identificación de toda la organización con la nueva política vinculada hacia el empleado y su bienestar en la compañía.
Directora RRHH	Concepción, implementación y liderazgo del proyecto
Jefe de Comunicación interna y Formación	Coordinación, aplicación y gestión del proyecto
Técnico de Comunicación	Total
Personal del Área de Recursos Humanos	Apoyo, participación y canalización de las acciones

Nota: En total se cuenta con 11 técnicos de comunicación, uno en las oficinas centrales, junto con el Jefe de Comunicación interna y formación y diez en las diferentes plazas en las que opera la compañía.

Fuente: TeleTech, 2003

Cuadro 3. Dedicación de los colectivos a la política de CI

Cargo	Dedicación
Técnico de Comunicación	Total
Técnicos de RRHH (10)	Promociones internas, entrevistas de salida y promoción y difusión de acciones: 15% del total de la misión del puesto.
Jefe de Comunicación interna y Formación	Supervisión, gestión, asesoramiento y ejecución: un 75% del total de la misión del puesto
Personal del Área de Recursos Humanos	Apoyo en acciones de reuniones con empleados, canalización de propuestas y logística de las acciones: 5% de la misión total del puesto
Directora RRHH	Liderazgo, implantación y compromiso de la globalidad de la organización: un 30% de la misión del puesto
Director General y Presidencia	Disponibilidad e implicación en las acciones de comunicación que requieran su presencia.

Fuente: TeleTech, 2003

8. La habilitación de nuevos canales directos de Comunicación Interna entre Recursos Humanos y la Organización: buzón de e-mail, teléfono directo y revista de empresa.

3. DISEÑO DEL PLAN DE CI

Una vez determinados los objetivos perseguidos y definidos los recursos disponibles se pasó a identificar responsables, acciones, medios y participantes para cada objetivo. De forma paralela se crearon los nuevos canales de comunicación interna, tales como el buzón e-mail, el Teléfono Directo, la revista de empresa

TeleTech News, el Club Punto de Encuentro, los planes de acogida, la formación en comunicación, la difusión de información a través de intranet y los dispensadores de información en los office o el café-internet (proyecto basado en la instalación en las salas de descanso de un PC con acceso a internet para consulta de todos los empleados), premios, fiestas, presentaciones, convenciones, balances, reuniones informales, ...; asimismo, se potenciaron los canales ya existentes como los tableros de anuncios, la comunicación en cascada, la comunicación horizontal de información y el e-mail. Se elabora calendario de acciones y de creación de canales.

Cuadro 4. Responsabilidades en materia de CI por colectivos

Cargo	Responsabilidad
Alta Dirección (AD)	Institucionalización y legitimación del plan.
Directivos (DR)	Apoyo de las acciones de Comunicación Interna.
Dirección RRHH	Impulso en la aplicabilidad de las acciones de Comunicación Interna y colaboración en el diseño del plan.
Mandos Intermedios (MI)	Transmisión de información y eje de comunicación bidireccional.
Administrativos (ADM)	Apoyo en la transmisión de información.
Técnicos en Comunicación	Diseño del plan y ejecución e implementación de las acciones de comunicación.
Técnicos (TEC)	Ejecución e implementación de acciones concretas.

Fuente: TeleTech, 2003

4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS. CRITERIOS Y MÉTODOS

A la vez que se formularon los objetivos a conseguir se identificaron también los indicadores de cumplimiento de dichos objetivos así como los métodos de medición de los mismos, que después servirían para evaluar la efectividad de las acciones acometidas. Los indicadores eran los siguientes:

1. Integración y fidelización de los empleados en la compañía: Notable reducción del absentismo y rotación en la compañía.
2. Clima Laboral: Paz social a través de una política participativa y de consenso con los representantes sindicales de los distintos centros de trabajo.
3. Integración y participación de los empleados en la política de comunicación: Participación de los empleados con el departamento de comunicación en las acciones promovidas por éste: colaboraciones en la revista, respuesta ante las fiestas, participación en la encuesta de clima, en acciones formativas, organización de premios y acciones de mejora y bienestar social.

Y los métodos para el análisis:

1. Encuesta de Clima Laboral.
2. Encuesta de Intereses.

3. Información verbal cualitativa.
4. Reuniones informales con los empleados.
5. Reuniones con las diferentes representaciones sindicales.
6. Convenciones interdepartamentales.
7. Cursos de Formación.
8. Participación en eventos impulsados por el Departamento de Comunicación Interna.
9. Informes de gestión.

5. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS Y OBJETIVOS CONSEGUIDOS

En relación con los indicadores anteriormente citados, los resultados fueron elocuentes:

– **En cuanto a la rotación**, se ha constatado que desde la adopción de la política de comunicación interna como estratégica para la compañía, este índice ha bajado desde los niveles del 20% mensual del 2000 hasta el menos del 2% actual. Esta bajada se atribuye a los sentimientos de mayor fidelización y vinculación de los empleados con la compañía favorecidos con la política de CI desplegada: manteniendo una información permanente para los empleados, clarificando y compar-

tiendo los objetivos de la compañía con todos, aportando un valor añadido en forma de trato humano, buscando la excelencia comunicativa y ofreciendo incentivos sociales por encima de la media del sector en nuestro país.

– **En cuanto a la paz social**, se ha puesto de manifiesto que, durante los tres años de vida de la política de comunicación interna y de la potenciación del diálogo social, se ha mantenido un clima laboral positivo que ha incidido de forma proactiva en la prestación de servicios hacia los clientes.

– **Por lo que respecta al nivel de participación de los empleados**, éste ha ido en aumento a medida que progresaban las acciones de comunicación y que los instrumentos utilizados renovaban sus ediciones. Así, revista a revista, fiesta a fiesta, evento a evento, la participación de la masa social de TeleTech ha crecido de manera sostenida. La revista de empresa, por ejemplo, es por y para los empleados y son ellos, con sus aportaciones, los que la hacen posible. Las fiestas son una oportunidad de conocer a compañeros de distintas plataformas y turnos, actos sociales informales que siempre gozan de enorme éxito. Los premios a los mejores empleados, con las votaciones de los trabajadores, también son un buen ejemplo de participación. Y esta participación no es exclusiva del personal de Operaciones o Estructura, sino que el Consejo de Dirección, en todos estos actos y acciones, ha demostrado su apoyo incondicional y su implicación a un proyecto que les incumbe y les incluye, acercándolos a los trabajadores como entes reales y participativos.

Además de estos indicadores, se han utilizado otros diferentes que también aportan información valiosa a la hora de valorar la efectividad de las acciones acometidas:

– **Nivel de implicación de los Comités de Empresa en la consecución de los objetivos de la compañía**: La comunicación fluida y la dinámica eminentemente positiva de relaciones en-

Cuadro 5. Instrumentos de Comunicación Interna más destacados

Instrumento	Periodicidad	Año de implantación	Personal implicado	Personal destinatario
Memoria	Anual	2000	AD,	Estructura
Manual de Acogida (Estructura)	Nuevas incorporaciones	2000	RRHH	Nueva Incorporación
Manual de Acogida (Operaciones)	Nuevas incorporaciones	2000	RRHH y Operaciones	Nuevas Incorporaciones
Encuesta de Clima	Anual	2001	RRHH	Todos excepto AD
Reuniones	Periódica	2000	Todos	Todos
Seminarios, cursos	Periódica	2000	RRHH	Todos
Círculos de Calidad	Semanal	2000	Estructura	Todos
Tablón de Anuncios	Diario	2000	RRHH	Todos
Correo Electrónico	Permanente	2000	Dpt. Comunicación	Todos
Teléfono Directo	Permanente	2000	Dpt. Comunicación	Todos
Vídeo Corporativo	Periódica	2001	Dpt. Comunicación	Nuevas Incorporaciones
Revista de empresa	Cuatrimestral	2000	Dpt. Comunicación	Todos
Fiestas Punto de Encuentro	Semestral	2000	Dpt. Comunicación	Todos
Felicitaciones Cumpleaños	Periódica	2000	Dpt. Comunicación	Estructura
Acogidas	Nuevas Incorporaciones	2000	Dpt. Comunicación	Nuevas Incorporaciones
Promociones Internas	Aperiódicas	2000	RRHH	Todos
Premios a la antigüedad	Anual	2000	Dpt. Comunicación	Todos
Premios al mejor empleado	Anual	2000	Dpt. Comunicación	Todos
Convenciones Interdepartamentales	Anual	2000	RRHH	Estructura
Cursos de Comunicación y Motivación	Anual	2000	Dpt. Formación	Todos
Jornadas Estratégicas	Anual	2000	AD	DR
Visitas Comités de Empresa a Sede Corporativa	Anual	2001	RRHH	Comités de Empresa
Visitas a Sede Corporativa a trabajadores de otras provincias	Anual	2000	Dpt. Comunicación	Todos
Cursos de Logopedia	Anual	2002	RRHH	Operaciones
Rosas para Sant Jordi	Anual	2000	Dpt. Comunicación	Todos
Patrocinio Equipos Deportivos	Aperiódico	2002	Dpt. Comunicación	Todos
Tarjeta identificativa/Carnet Punto de Encuentro	A los 3 meses de antigüedad en la empresa	2000	Dpt. Comunicación	Todos
Promociones/Beneficios Sociales/Descuentos	Semanal	2000	Dpt. Comunicación	Todos

Fuente: TeleTech, 2003

tre la empresa y los representantes sindicales ha sido determinante para conseguir un compromiso mutuo que permita que los Comités de Empresa estén comprometidos con esta y trabajen a favor del éxito de ésta.

– **Integración:** Las acciones impulsadas desde el Dpto. de Comunicación han conseguido integrar a los empleados en la compañía, siendo el Club Punto de Encuentro un vínculo de conexión entre los empleados no exclusivamente profesional.

– **Promociones Internas:** La Política de Promoción Interna de la compañía, certificada por la ISO 9002,

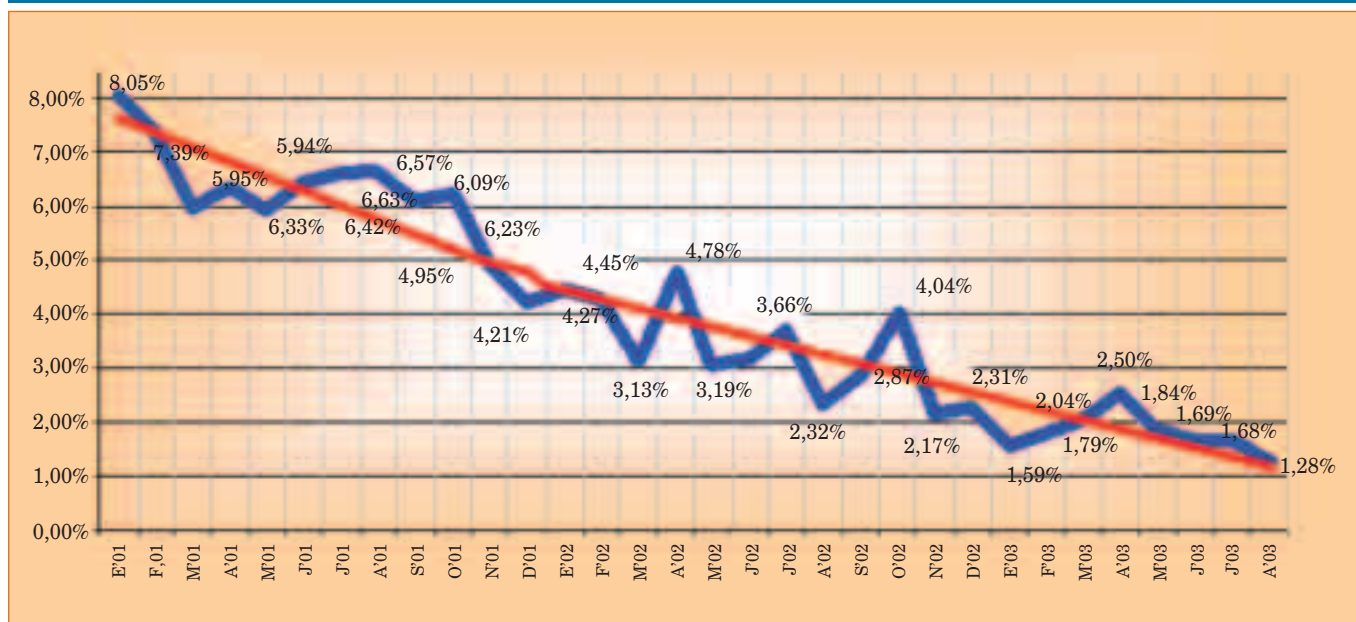
se cimienta sobre una base sólida, consolidada a lo largo de sus 3 años de implantación. Se establece una comunicación a nivel nacional de cualquier puesto a cubrir en la compañía y todos los empleados tienen la posibilidad de participar en el proceso. El número de promociones internas es considerable, tanto dentro del área de Operaciones, como dentro de otras áreas funcionales Staff. Existen promociones verticales y horizontales. Un buen ejemplo lo efectivo de esta política es el propia área de RR.HH., en la que 11 de sus 2 integrantes han accedido a través de promoción interna. En el conjunto

de la compañía, durante el 2001, se promocionaron a 144 empleados, mientras que en 2002 han sido 95. La actuación en este apartado es considerada clave en la fidelización de los empleados, ya que les lanza un mensaje directo de confianza.

– **Fidelización de clientes:** La Comunicación interna le ha servido a TeleTech para desmarcarse de sus competidores, ya que el valor añadido que con ella aportan a sus empleados se convierte también en una fuente de fidelización de sus clientes.

– **Promociones y Descuentos:** El Carnet Punto de Encuentro también

Cuadro 6. Índice de rotación mensual 2001-2002-Agosto 2003



Fuente: TeleTech, 2003.

aporta un valor añadido al empleado, facilitando la vinculación de éste con la empresa. En concreto, el carnet permite el acceso de los empleados a promociones y descuentos exclusivos. La oferta se selecciona teniendo en cuenta la opinión de los propios empleados, a través de una encuesta de intereses segmentada por provincias que proporciona información sobre hipotecas, gimnasios, teatro, viajes, seguros médicos, ópticas, salud dental, tecnología, deportes de aventura, formación, comida

rápida, asistencia en carretera, combustible al mejor precio, etc.

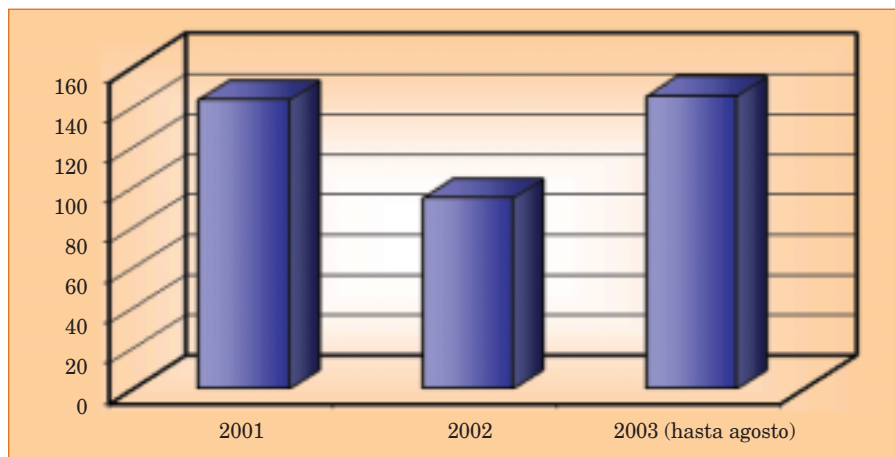
- Formación en Comunicación, Motivación y Liderazgo de Equipos:

Puesto que se considera que la satisfacción de los clientes internos es fundamental para poder ser competitivos en el mercado, cada año se planifican acciones formativas encaminadas a la mejora continua de los empleados como comunicadores. Estas acciones son una inversión directa de la empresa en sus

profesionales, se realizan todas en horario laboral y cuentan con el máximo de recursos formativos y los mejores docentes. En concreto, en la intersección de las dimensiones de Prevención de Riesgos Laborales y Comunicación Interna se imparten cursos de logopedia para cuidar la voz, la herramienta básica de comunicación y trabajo de los profesionales.

El signo positivo de todos estos indicadores ha aportado una indudable satisfacción para la compañía, especialmente manifiesta en los departamentos y personas que han desarrollado el día a día del Plan de Comunicación Interna. Jordi Rudé, Jefe de Comunicación Interna y Formación, es uno de ellos: "Gestionar este Departamento es una experiencia creativa, constantemente innovadora y altamente gratificante", sobre todo en una circunstancia como la descrita, que ha constituido un reto apoyado por la Dirección y asumido, como también reconoce la Directora de Rr.HH., Carmen Macías, por la plantilla: "De lo que más orgullosos nos sentimos en TeleTech es de nuestros empleados. Su implicación en el proyecto empresarial es ejemplar". □

Cuadro 7. Promociones Internas 2001-2001-2003 (hasta agosto)



Fuente TeleTech, 2003.