

**Estrategias de
Capacitación en
Centros de Contacto**

Objetivos:

- **La capacitación como estrategia de gestión**
- **¿Cuándo conviene la intervención externa? ¿Por qué conviene?**
- **Etapas del proceso de capacitación: inicio – recapacitación – plan de carrera**
- **Herramientas de detección de necesidades de los empleados y la organización,**
- **Desarrollo de objetivos y métricas significativas en capacitación - Las medidas más utilizadas en la actualidad**
- **La capacitación vista como gasto o como inversión: medición de los resultados de la inversión (ROI)**
- **Seguimiento del desarrollo del empleado: evaluación de la transferencia del conocimiento adquirido a la tarea**

La Misión de la Capacitación

Facilitar el aprendizaje de Contenidos y Conductas/Comportamientos relacionados a un trabajo o una tarea y

que contribuyen a alcanzar o mejorar los objetivos del negocio y

al crecimiento profesional de las personas

La Capacitación como estrategia de Gestión

Porque se considera una estrategia??

- *Genera fidelización de los empleados hacia la organización,*
- *Genera y / o refuerza “cultura”. Hace “escuela”,*
- *Refuerza vínculos intra e inter-sectorial favoreciendo la comunicación interna,*
- *Contribuye al trabajo en equipo,*
- *Alimenta la confianza, la actividad asertiva, aporta seguridad y desarrollo del personal,*
- *Contribuye a la formación de líderes y mandos de recambio.*

La Capacitación como estrategia de Gestión

Para Ustedes:

Hay alguna diferencia entre lo que ocurre en un Call Center In company (propio) y uno Tercerizado, en manos de un proveedor?

La Capacitación como estrategia de Gestión

***CUANDO EL CALL CENTER ES
SEMILLERO PARA OTRAS FUNCIONES DE
LA EMPRESA:***

***La capacitación o formación juega un rol
necesario, critico para alcanzar ese
crecimiento***

La Capacitación es un proceso

- **Es el proceso por medio del cual, las organizaciones ponen a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer.**
- **La capacitación no garantiza que las personas hagan lo que tienen que hacer, pero si que estén en mejores condiciones para hacerlo.**
- **La capacitación debe ser concebida como una necesidad del puesto, en cambio el coaching apunta mas a las personas.**
- **Por eso, en general, en una selección se busca que el elegido esté en condiciones de aprender y no siempre que sepa hacerlo con anterioridad.**



Capacitación:

Qué esperan las organizaciones:

- **Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización.**
- **Que el costo de capacitar está en relación al beneficio.**
- **Que lo que se enseñe sea aprendido.**
- **Que lo aprendido sea trasladado a la tarea.**
- **Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo.**



Capacitación:

Otras consideraciones:

- **Tener en cuenta las nuevas tecnologías, los nuevos aportes.**
- **Estilo de enseñanza activa, proceso centrado en el alumno, con evaluación permanente, práctica intensiva y aplicación inmediata de lo aprendido.**
- **Tener en cuenta las características de la educación de los adultos.**
- **Tener en cuenta la capacitación interna vs. la intervención de un externo**



El aprendizaje en los adultos

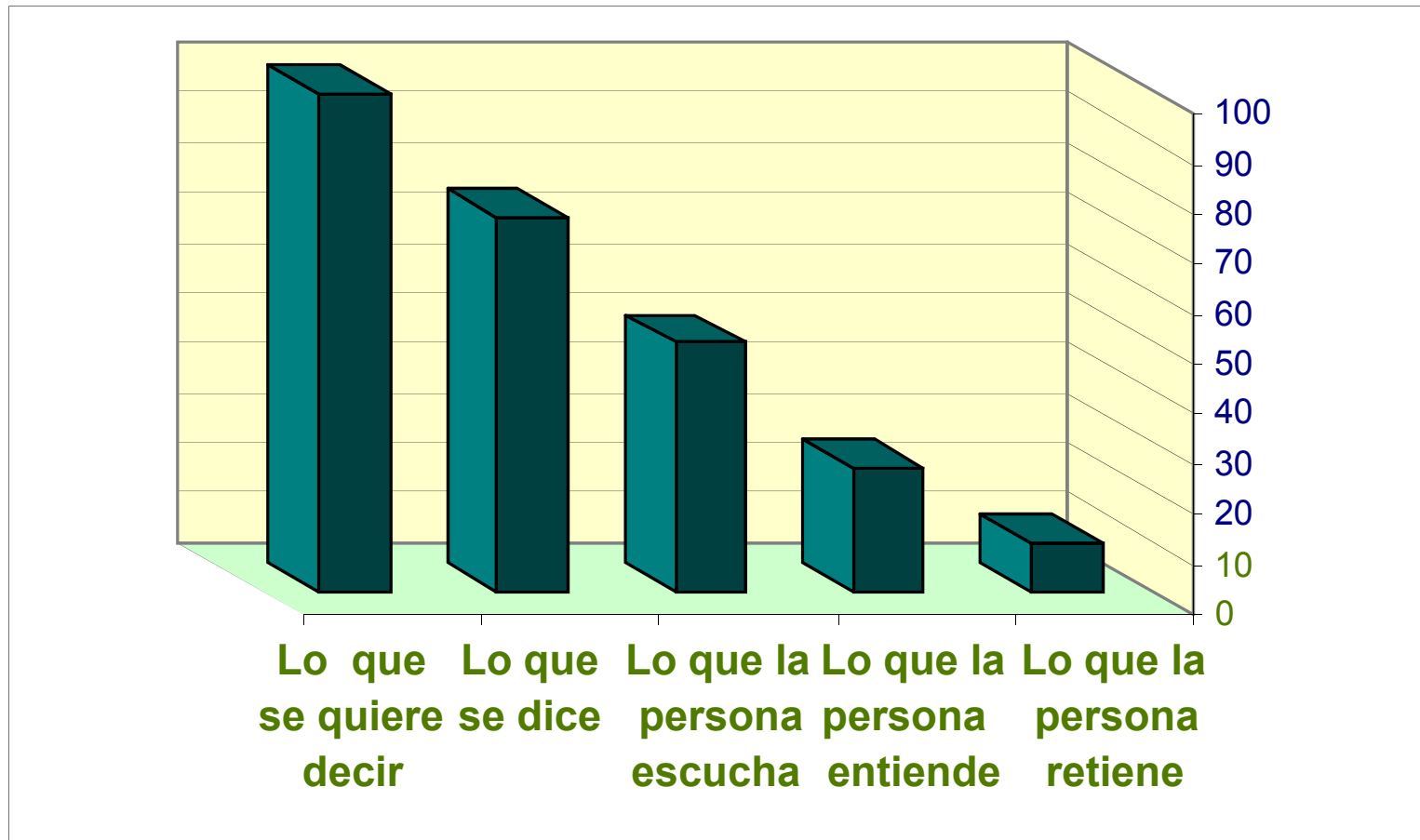
- **El individuo tiende a aceptar aquello que percibe como una recompensa/un beneficio.**
- **La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje suele ser más rápido.**
- **La frecuencia de los estímulos desarrollan patrones estables de reacción. Factor de Repetición.**
- **Afecta al aprendizaje el tiempo transcurrido entre el aprendizaje y el desempeño. Y entre el desempeño y la recompensa. Si es inmediata, es más rápido.**
- **Dificultad para “desaprender” los viejos patrones, que entran en conflicto con los nuevos que los reemplazan.**



La intervención externa:

- **Hay un consenso general de utilizar los recursos internos para los procesos de capacitación.**
- **Los capacitadores internos conocen el producto/la operación, pero algunas veces carecen de habilidad didáctica para transmitirlos. Preocupados en “que” y no en “como”.**
- **Un alto porcentaje de los resultados de un proceso están dados por la “participación” del instructor más que por los contenidos.**
- **Gran diferencia entre “saber” y “poder transmitir”.**
- **El Rol del Instructor: invitar a la participación – despertar el interés - mantener la atención – motivar – inspirar – captar y entender a su audiencia – actuar sin prejuicios.**

La transmisión del Mensaje



Ventajas y Desventajas

Interna

Externa

Ventajas

Ventajas

- +ahorro de costos.....
- +conocimiento de la operación..
- +mas rápido, esta a mano.....
- +
- +

- +una nueva mirada.....
- + intercambio con otras experiencias.....
- +puede aportar metodología...
- +formación didáctica.....
- +romper la rutina cotidiana.....

Desventajas

Desventajas

- +menor autocritica.....
- +visión parcial
- +cierta falta de formación didáctica.....
- +
- +
- +

- +costos y presupuestos.....
- +implica tomar riesgos.....
- +
- +

Capacitación en Call Center

- **Etapas:**
 - **Capacitación Operativa:**
 - **Transmisión de Información: Productos, Sistemas de Soporte, Procedimientos, etc.**
 - **Capacitación Técnica:**
 - **Habilidades específicas de la tarea:**
 - Técnicas de Comunicación**
 - Técnicas de Ventas**
 - **Formación Actitudinal:**
 - **Formación Emocional,**
 - **Motivación,**
 - **Sensibilización.**

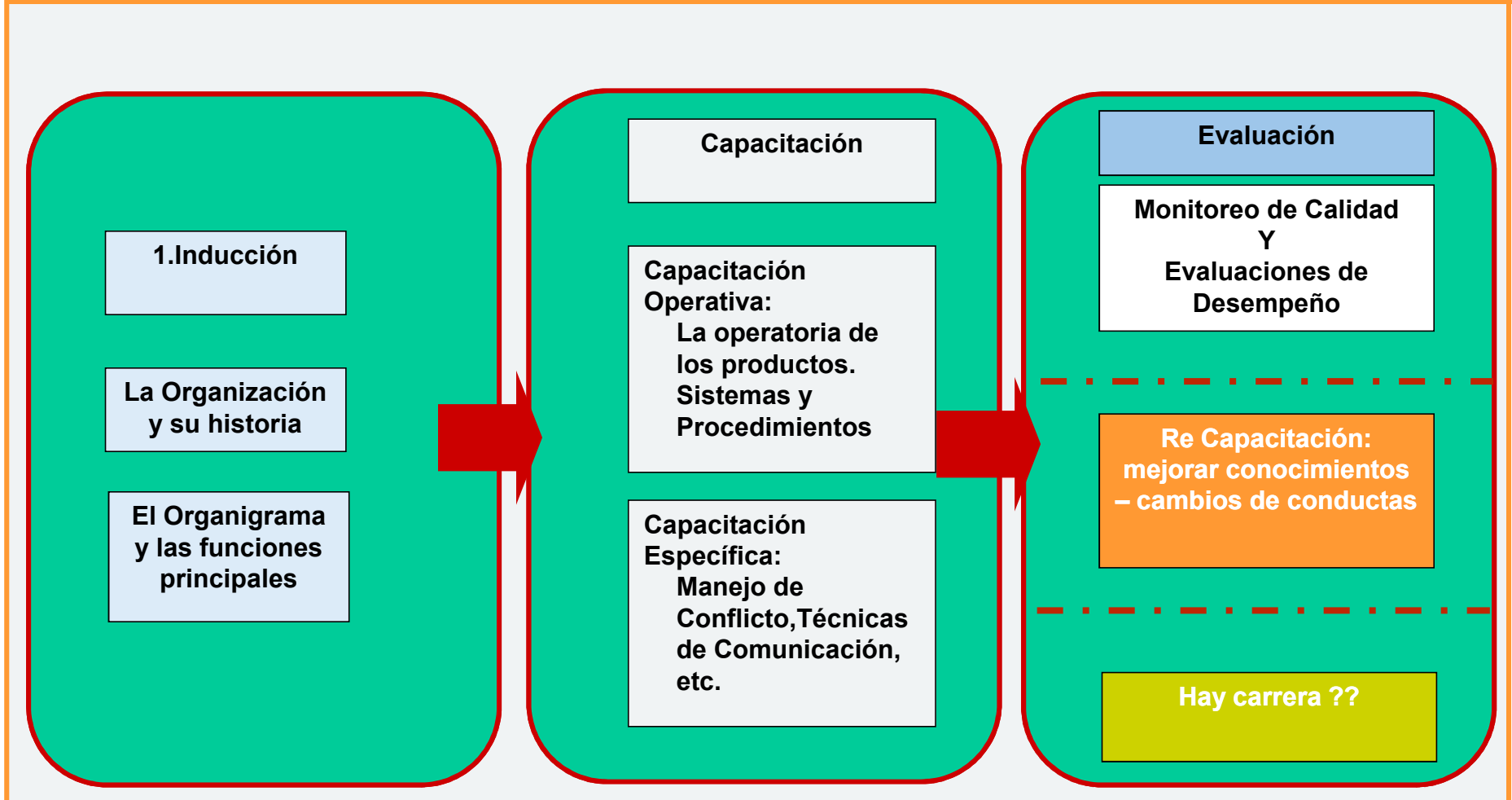


Capacitación en Call Center

- **Capacitación *Inicial*:**
- **Re Capacitación**
- **Plan de Carrera:**
 - **promociones internas**
 - **semillero**



Proceso Evolutivo



Detección de Necesidades de Capacitación

- **Entrevistas**
- **Cuestionarios**
- **Encuestas**
- **Test de conocimientos**
- **Evaluaciones de Desempeño**
- **Monitoreos de Calidad**
- **Plan de Carrera**
- **Proyectos específicos**



Armar un Programa de Capacitación

Definir objetivos

Que se desea alcanzar

Quién debe entrenarse

Definir el grupo: con quien comparte

Quién es el entrenador

Acerca de que entrenar

Definir temario – orden y conexiones

Cómo entrenar

Relacionar Temas y Metodologías

Cuándo entrenar

Cuánto entrenar

Logística y organización

Dónde entrenar

Metodología de Capacitación

- **Herramientas *Teóricas*:**
 - Transmitir conceptos y prácticas
- **Herramientas *Vivenciales*:**
 - Entender con los sentidos
- **Herramientas *Reflexivas*:**
 - Proceso de maduración y auto convencimiento
- **Talleres de *Trabajo*:**
 - Re capacitación, feed back, coaching
- **Herramientas *Virtuales*:**
 - De gran utilidad para el ahorro de tiempos y costos
 - Crear bases de conocimientos
 - No han logrado aun reemplazar el impacto presencial



Programa de Capacitación

Teórica

- ✚ Conceptos
- ✚ Ejercicios nemotécnicos
- ✚
- ✚
- ✚

Vivencial

- ✚ Ejercicios de comunicación no verbal
- ✚ Emociones
- ✚ Compromiso corporal
- ✚
- ✚

Reflexiva

- ✚ Test de escucha activa
- ✚ Test de estilos de comunicación
- ✚ Autodiagnósticos
- ✚
- ✚

Taller

- ✚ Grabaciones
- ✚ Rol Playing
- ✚ Filmaciones
- ✚
- ✚

Como evaluar el R.O.I.:


- **ROI es una medida de los beneficios monetarios obtenidos por la empresa en un período de tiempo determinado a cambio de una inversión en un programa de entrenamiento.**
- **Si la gente realmente es su activo más importante, ¿no es hora de mirar sus programas de formación como las inversiones en capital humano de su organización y no sólo como un gasto?**
- **¿Cómo medimos esa eficacia?**
- **Aumentar productividad: obtener mas y mejores resultados con los mismos recursos.**
- **Sin embargo, no se puede medir el éxito de todos los aspectos de la formación...**

Además del R.O.I.....:

- Aspectos tales como “la satisfacción de los participantes” el grado de “reconocimiento recibido” valores que hacen a la fidelidad con la empresa. Son difíciles de medir y cuantificar.
- El grado crecimiento en la motivación, se percibe pero es difícil cuantificarlo: ausentismo puede ser una medida de valor aplicable?
- Medir la efectividad lograda en las comunicaciones interpersonales: son “intangibles” de difícil medición y sin embargo contribuyen al trabajo en equipo.

Métricas aplicables a la medición de resultados de la capacitación:

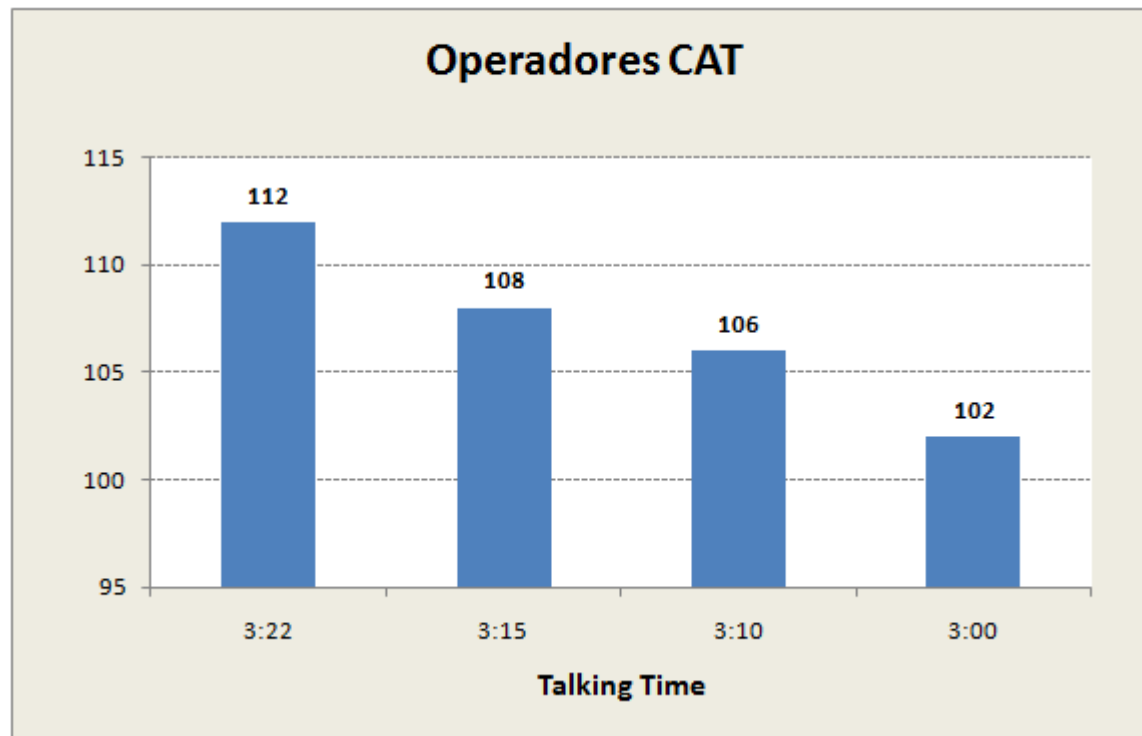
- **Definir un objetivo. Definir sobre que aspecto se quiere trabajar:**

- **Expresarlo en formato de Métrica. Ejemplos:**
 - **% reducción de errores**
 - **% mejora en las mediciones de calidad percibida por el cliente**
 - **% de reducción del Talking Time** 
 - **% de crecimiento en ventas efectivas**

- **Contar con una medición previa al proceso de capacitación y compararla con una medición post-proceso**

Influencia del Talking Time en el número de Operadores

PROYECCIONES								
Mes	Comentario	Cambios Operativos	volumen llamados	talking time	Operadores CAT (dotación calc.)	Total	Nivel de Servicio	Incremento sobre 102 operadores actuales
mar-11	Se mantiene el volumen	SIN ACCIONES	124.500	3:22	112	112	85%	10
mar-11	Se mantiene el volumen	Capacitación en SAT	124.500	3:15	108	108	85%	6
abr-11	Se mantiene el volumen	Operadores se convierten en expertos	124.500	3:10	106	106	85%	4
open	Se mantiene el volumen	Se automatizan algunas funciones	124.500	3:00	102	102	85%	0



Evaluación de la Capacitación

NIVELES DE EVALUACION

- **Nivel 1:** Satisfacción de los participantes
- **Nivel 2:** Indicadores (pre) de conocimientos y habilidades
- **Nivel 2`:** Efectos (post) en Indicadores de Calidad y/o Productividad
- **Nivel 3:** Refuerzos – reafirmar conceptos – ayuda a poner en practica
- **Nivel 4:** Aplicación en la tarea
- **Nivel 5:** Impacto económico o en resultados

NIVEL	CUANDO HACERLO	QUE EVALUAR	INSTRUMENTO
1	Al finalizar la actividad	Dinámica, ritmo, metodología, instructores, Satisfacción Gral.	Cuestionario con preguntas cerradas
2	Pre y Post Actividad	Conocimientos, Indicadores	Prueba de conocimiento. Relevamiento
3	A los 2 o 3 meses posteriores	Refuerzo, analizar dificultades de aplicación	Reuniones de evaluación
4	De 3 a 4 meses posteriores	Cómo lo hace en el trabajo	Observaciones, registros, relevamientos
5	Después de varios meses	Impacto en Indicadores – Costo Beneficio	Indicadores de calidad y/o económicos

**Si usted cree que la capacitación
es cara y complicada,
pruebe con la ignorancia.**

Cita: Oscar Juan Blake, “La Capacitación”