Alejandro Reynal, CEO de Atento

Alberto Martin

La mejor carta de presentación es tener un equipo comprometido y altamente motivado

Atento es la compañía líder en la prestación de servicios integrales de atención a las empresas y sus clientes a través de Contact Centers o plataformas multicanal. Está presente en 16 países y sólo en España cuenta con 14 plataformas propias. Atento fue en el 2008, la primera empresa de Contact Center en obtener un certificado de calidad ISO 9001. Con 150.000 empleados en todo el mundo y gracias a su estrategia de gestión de personas, en 2013 Atento fue reconocida como una de las 25 Mejores Multinacionales para Trabajar en el Mundo según el Instituto Great Place to Work así como el Mejor Lugar para Trabajar en once países en los que opera.

¿Cuál es la principal estrategia en materia de gestión de personas de la compañía?

Atento es una de las mayores empresas de atención al cliente y BPO del mundo, esto significa que atendemos a cientos de millones de personas siendo la voz de grandes empresas de todos los sectores. Por eso, nuestra principal estrategia en materia de gestión de personas es el desarrollo de nuestro talento así como la formación apropiada de los equipos, que sin duda, se convierten en elementos generadores de clima de motivación adecuado. Cuando nuestras personas se sienten contentas, respaldadas, animadas y su trabajo plantea retos, ofrecen un servicio incomparable a los clientes. Por ello, hacemos que cada persona entienda que es una parte vital de nuestro equipo. Todo esto nos ha permitido que este año nos hayan nombrado como una de las 25 Mejores Multinacionales para Trabajar en el Mundo, así como el Mejor Lugar para Trabajar en once países en los que trabajamos.

Victoria Gismera, directora de PeopleMatters: Atento es una empresa global que consigue su liderazgo gracias a su preocupación por el servicio y la satisfacción de sus clientes. Así, sus esfuerzos se centran en seleccionar y desarrollar equipos capaces, equipos motivados personal y profesionalmente para dar respuesta a las necesidades de sus clientes en función de la diversidad de geografías y culturas.

¿Qué papel juega aquí Recursos Humanos?

RRHH es un pilar fundamental en nuestra estrategia de negocio. Es esencial que nuestros más de 150.000 empleados estén motivados para poder ofrecer un servicio de calidad inmejorable. La mejor carta de presentación que tenemos de cara a nuestros clientes es tener un equipo comprometido y altamente motivado. Por eso, hemos creado varios programas de formación y motivación.

Uno de ellos es el programa motivacional Atento Rally que está dirigido a todos los empleados. Un grupo de colaboradores voluntarios ofrecen su tiempo libre para idear nuevas actividades de motivación, incentivar la participación en iniciativas corporativas o apoyar actividades ligadas al desarrollo humano, por poner tres ejemplos. Otra de las palancas de diferenciación mencionadas es la formación. Hemos puesto en marcha un modelo unificado para todos nuestros empleados que trabajan en los 16 países en los que estamos presentes, la Academia Atento.

¿Cómo definiría a la figura del director de RRHH?

La figura del director de RRHH debe ser dar servicio y aportar soluciones al negocio y lo que es más importante con una visión a corto, medio y largo plazo, que asegure la coherencia de los procesos y refuerce nuestra cultura. Una de las funciones clave de RRHH es ayudar a los líderes de la organización a conectar a las personas con la compañía, reforzando su compromiso y orgullo de pertenencia. Todos sabemos y está demostrado que el orgullo de pertenencia tiene una correlación directa con el compromiso, y éste a su vez contribuye a aumentar la competitividad de las empresas. Por ello, nuestro lema en todos los países en los que operamos es "*Happy employees, healthy businesses*".

¿Cómo ha evolucionado con el tiempo?

Desde mi punto de vista, la figura del responsable de RRHH ha evolucionado favorablemente en los últimos años. Si antes su peso era menor cada vez se le va otorgando mayor visibilidad. En el caso de Atento, el departamento de RRHH es clave porque lo que más nos importa son las personas. Por eso, vamos ideando nuevas actividades y programas para motivar a nuestros empleados, con la finalidad de estar a la vanguardia de las mejores prácticas en materia de gestión del talento, impactando así positivamente en los resultados de la organización.

¿Cómo definiría a la plantilla de Atento?

Debido a nuestro sector *Customer Relationship Management* dentro del sector de *Business Process Outsourcing*, Atento tiene una organización dinámica y joven. La media de edad se sitúa en los 28,3 años de edad y casi el 70% de los empleados son mujeres. Muchos son los que buscan Atento como primer empleo, por ejemplo, en Brasil. Estar presentes en 16 países nos convierte en un equipo multicultural, pero siempre con tres rasgos comunes: ser el equipo más motivado, más capacitado y más comprometido del sector. Ser capaces de escuchar, comprender y trabajar en la diversidad de idiosincrasias es una de las mayores riquezas del equipo.

Cuando nuestras personas se sienten contentas y su trabajo plantea retos ofrecen un servicio incomparable a los clientes

¿Cuáles son los valores que persiguen en sus empleados?

Como he comentado, somos un equipo de 150.000 empleados en todo el mundo por lo que la diversidad es nuestro día a día y nos impulsa a ofrecer un mejor servicio. Además de que todos nuestros empleados deben saber trabajar en equipo, fomentamos que también apoyen la cultura de inclusión que celebra la diversidad y que se basa en principios como la no discriminación, la igualdad de opor-

peoplematters
Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80
www.peoplematters.com

Creamos valor, creamos futuro... desde las personas

tunidades, la transparencia y la coherencia. Estos conceptos quedan recogidos en nuestros Principios de Actuación de Atento que guían la conducta de todos los que trabajamos en la compañía y son la base de nuestra responsabilidad corporativa.

¿Cómo ha evolucionado en los últimos años?

Desarrollar el talento de nuestros colaboradores, presentarles oportunidades concretas de desarrollo profesional y apoyar su crecimiento personal son nuestros propósitos. De cara a fomentar este compromiso buscamos continuamente nuevos programas de gestión del talento, motivación y de formación. Uno de los programas corporativos más importantes de nuestra compañía es el de Academia Atento: el modelo de formación que contempla a todos los empleados de todos los países. Dentro de este modelo se encuentra un proyecto estratégico, el proyecto Atenea, cuyo objetivo ha sido el de construir un modelo único de aprendizaje para el negocio basado en itinerarios formativos y un sistema de certificación global.

¿Es difícil en su sector encontrar al perfil que demandan?

No necesariamente. Buscamos la diversidad de perfiles, edades y nacionalidades. No exclusivamente perfiles profesionales de atención al cliente. Buscamos personas con un perfil competencial que se ajuste a nuestra cultura y valores. Personas que con nuestra formación y conocimiento del servicio y el producto pueden llegar a desarrollarse y convertirse en excelentes profesionales.

En momentos como los actuales ¿ofrecen posibilidad de movilidad interna?

Sin duda, tanto funcional como geográfica. El desarrollo del talento es una prioridad para nuestra compañía. Por eso hemos creado la Academia Atento– una institución interna que contempla a los empleados de todos los países en los que estamos presentes y que se encarga de diseñar, organizar y evaluar las acciones formativas que integran los diferentes recorridos para cada puesto en la compañía. A través de la Academia, existe un eje formativo completo dedicado a competencias de desarrollo de personas, con el fin de desarrollar el liderazgo en los diferentes niveles de la organización. Continuamente realizamos formaciones como liderazgo estratégico o gestión de equipos, por enumerar dos ejemplos. En este sentido, es destacable que el 95% de nuestros mandos intermedios proviene de promoción interna. Además, proporcionamos una carrera internacional a nuestros empleados que identificamos con mayor potencial y que sea acorde con las necesidades de negocio.

¿Qué peso tiene la formación en la estrategia de RRHH?

La formación es uno de nuestros pilares básicos en la estrategia de RRHH de Atento. Toda nuestra formación se canaliza, como he comentado con anterioridad, a través de la Academia Atento. El objetivo fundamental es contribuir al desarrollo personal y profesional de los empleados, alineado con la estrategia de la compañía y los objetivos de nuestros clientes. El pasado año se impartieron más de 15 millones de horas de formación lo que supone cerca de 90 horas por persona.

Uno de los programas más importantes es Academia Atento: el modelo de formación que contempla a todos los empleados

¿Cuál cree que es el futuro de la formación empresarial?

El futuro de la formación profesional en cualquier empresa, independientemente del sector que sea, pasaría por desarrollar personal y profesionalmente a todos los empleados alineándose con la estrategia de la compañía y también con los objetivos de los clientes.

¿Qué buscan en la aportación de una consultora de Recursos Humanos?

En una consultora como PeopleMatters, buscamos un compañero de viaje que nos aporte su visión y su *expertise* en materia de RRHH en los proyectos e iniciativas corporativas en las que participan, pero también que sepa entender nuestra cultura, dinámica de negocio y singularidades locales para poder llevar a cabo con éxito la implementación a nivel global integrando la realidad de cada país.

Victoria Gismera, directora de PeopleMatters, y Alejandro Reynal, CEO de Atento.

¿Cuál es la política retributiva de los trabajadores de la compañía?

El modelo retributivo de Atento se basa en un esquema de compensación total atendiendo a la equidad interna –controlamos las retribuciones de aquellos puestos que son comparables en términos de funciones y responsabilidades mediante estructuras salariales– y externa –adaptamos las estructuras salariales con la realidad de cada país. Diferenciamos también por rendimiento y mérito, tenemos comparación variable e incentivos a medio plazo.

La RSE forma parte indispensable de la estrategia de la compañía. ¿Podría destacarnos algún proyecto del que se sienta especialmente orgulloso?

Efectivamente, la Responsabilidad Social Corporativa se encuentra en el centro de nuestra estrategia y enfocamos nuestras acciones de RSC en tres grandes ejes: empleados, sociedad y eco-eficiencia. En el primer caso, siempre hemos hecho especial hincapié en la generación de empleo responsable. La naturaleza de nuestro trabajo y el crecimiento en plantilla que hemos experimentado en estos últimos años–más de 25.000 colaboradores en los dos últimos años a nivel mundial– nos ha permitido identificar y desarrollar programas de incorporación de personas con dificultades en la búsqueda de trabajo, como pueden ser personas con capacidades diferentes, jóvenes en busca de su primer empleo, mujeres, mayores de 45 años y personas en desempleo de larga duración.

Uno de los casos por los que nos sentimos especialmente orgullosos es gracias al programa Voces que Ayudan, en el que Atento pone a disposición de la sociedad sus mejores capacidades de atención telefónica, participando en campañas solidarias o canalizando la ayuda ante situaciones de catástrofes y emergencias.

¿Cómo trabajan la comunicación interna en la compañía? ¿Cuáles son las herramientas que utilizan?

La comunicación interna debe ser cercana, directa y frecuente. Segmentada, para responder a las necesidades específicas de nuestras diferentes audiencias y operaciones nacionales; a la vez que integradora, para cohesionar a la organización entorno a unos valores y principios de actuación globales. Para conseguir esta cohesión, también buscamos siempre generar entusiasmo y vínculo emocional con nuestras acciones de comunicación interna.

Otra de las ideas claves es potenciar la interactividad y la bidireccionalidad, de tal forma que en muchas ocasiones nuestros empleados son a la vez protagonistas, emisores y receptores de esta comunicación ■