

MASTER CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

Certificación Internacional
en Diseño y Administración
de la Experiencia del Cliente

W O R K B O O K

M2

DINÁMICA
CORPORATIVA



MASTER CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

Certificación Internacional
en Diseño y Administración
de la Experiencia del Cliente

W O R K B O O K

M2

DINÁMICA
CORPORATIVA



Dinámica Corporativa U Organizacional

OBJETIVO DEL MÓDULO:

Introducir al participante a la primera fase de actuación sobre la Experiencia del Cliente en una organización.

En este módulo hablaremos de la dinámica organizacional y haremos un reconocimiento de la empresa y su nivel de madurez, respecto a la estrategia de la Experiencia del Cliente.

Estableceremos cuál es el nivel de compromiso de la empresa con el objetivo de transformarse en una organización centrada en las personas, crearemos el marco de trabajo de esta fase y trazaremos las pautas para el “Kick Off” del proyecto.

En los segmentos de este módulo respondemos a las preguntas:
¿Dónde está la empresa en relación a la experiencia del cliente? ¿Qué debe hacer la empresa para iniciar la transformación hacia el “Customer Centricity” y por qué?



CONTENIDO

2.1 - Misión, Visión, Valores, Identidad	Pág. 05
2.2 - Compromisos de la organización	Pág. 07
2.3 - Nivel de Madurez en la Cultura Organizacional	Pág. 09
2.4 - Gobernanza	Pág. 11
2.5 - La Experiencia del Colaborador	Pág. 12



INTRODUCCIÓN A LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL:

Entendemos como Dinámica Organizacional al conjunto de realidades sobre cómo las personas de una empresa u organización piensan, se comportan y se relacionan entre sí y, en consecuencia, cómo administran la experiencia del cliente, interno y externo.

En esta fase inicial de la intervención, mediante un proceso de investigación y análisis, validamos cómo está comportándose el negocio en relación a su misión, visión, valores, objetivos/promesas de marca y las personas relacionadas con él. Cuál es la visión y el nivel de comprensión interno del servicio y la Experiencia del Cliente como valor, como propósito y como estrategia de diferenciación.

Aquí nuestra tarea es comprender dónde está la empresa respecto al nivel de madurez de adopción del..... para saber cuál es el proceso estratégico correcto que debemos seguir.

“Customer Centricity” : Nombre en inglés que describe la estrategia de centrarse en el cliente y la capacidad de una organización para comprender las situaciones, percepciones y expectativas de los clientes. [Ref. Glosario de Gartner.]

Su objetivo principal es

.....

.....

Tiene un fin muy específico:

.....

.....

Ser “Customer Centric” significa:

.....

.....



MISIÓN, VISIÓN, VALORES, IDENTIDAD Y PROPUESTA DE VALOR DIFERENCIADO

2.1

La misión, visión, valores y propuesta diferenciadora, logos, slogans, productos y servicios, todo lo que hay en una empresa, incluyendo la relación con los clientes internos y externos, proponen la personalidad, la identidad, los valores, que dan significado a esa empresa y que, en consecuencia, crean la percepción de valor frente a los clientes.

Estos elementos clave, en conjunto, cuentan una historia que permite proyectar el sentimiento de las personas detrás de esa marca hacia el resto del mundo. Justifican por qué existe, qué quiere lograr, cómo quiere ser percibido, cómo quiere contribuir con la vida de las personas y cuál es la diferencia que quieren brindar a sus clientes objetivo, colaboradores y proveedores.

De nada sirve el mejor branding del mundo si

.....

.....

La y la son los factores clave al hablar de diferenciación. Serán, al final del día, lo que fomentan la lealtad del cliente.

Analizamos la dinámica corporativa y medimos el nivel de madurez para responder a las siguientes preguntas:

¿Cuál es el nivel de coherencia entre lo que dice la empresa con lo que están experimentando los clientes?

¿Qué significa en la práctica para una persona ser cliente de una marca/empresa?

¿Cuál es el lugar del cliente interno y externo en el proceso de toma de decisiones?

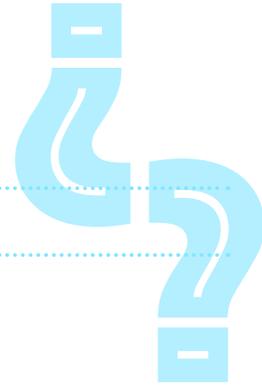
¿Qué deben hacer para avanzar hacia el enfoque en las personas?

La mayoría de las empresas desconocen la realidad de estas respuestas porque las asumen a su favor, y cuando tienen una, por lo regular está fraccionada entre los diferentes ciclos de la cadena de servicio de la empresa.

Para iniciar el proceso de investigación de la dinámica corporativa debemos comprender la , la , los , los y cómo cumplen con el enfoque en las personas hacia lo interno y lo externo de la organización en la práctica.

¿Cuál es la promesa de marca de Amazon? ¿Qué le dice Amazon a sus clientes en su misión?

.....
.....



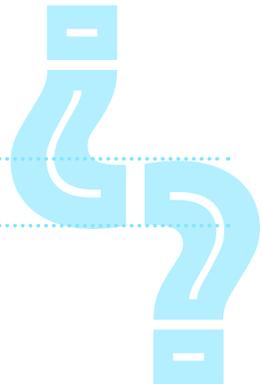
¿Cómo evidencia Amazon el cumplimiento de su promesa de marca?

.....
.....

Aún cuando la promesa de marca no esté expuesta a los clientes de forma explícita, hay una promesa implícita que justifica la intención de hacer negocios con una empresa en particular. Esa promesa es la expectativa que se forja un cliente al momento de declarar su deseo de tener relación con el negocio. Por ejemplo:

¿Cuál es la promesa de un hospital a sus pacientes?

.....
.....



¿Cuál es la promesa de un supermercado a sus clientes?

.....
.....



NIVEL DE MADUREZ EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

2.2

Mejorar la experiencia de sus clientes comienza por comprender dónde se encuentra ahora. Para iniciar el proceso del “customer centricity” o “Human to human” debemos entender dónde está la organización en su nivel de madurez respecto al siguiente modelo de referencia.

Una empresa puede estar en diferentes niveles de enfoque en el cliente, indistintamente de si es nueva o si ya está establecida en el mercado. A estos niveles se le conoce como “Escala de madurez”.

Escala de Madurez



[Ref. Forrester Research Inc.]



Modelo de Auditoría del nivel de Madurez de la Experiencia del Cliente

Abre tu Regalo!

[>> DESCARGAR](#)

Indistintamente dónde se encuentre la empresa en general, puedes encontrar diferentes iniciativas en diferentes departamentos. El siguiente marco te ayudará a rastrearlas.

Departamento:.....

Responsable:.....

Fecha:.....

Estrategias

E	No Existe	Ad Hoc	Repetitivas	Sistematizadas
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Conocimiento del Cliente

CC	No Existe	Ad Hoc	Repetitivas	Sistematizadas
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Diseño

D	No Existe	Ad Hoc	Repetitivas	Sistematizadas
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mediciones y Gobernanza

MG	No Existe	Ad Hoc	Repetitivas	Sistematizadas
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cultura de Experiencias

CX	No Existe	Ad Hoc	Repetitivas	Sistematizadas
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3

COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN.

¿Qué hace que algunas empresas logren el éxito en CX y otras no?

Para lograr el enfoque en las personas, la estrategia debe contar con todo el apoyo de la alta instancia de la organización. Sin esta línea directa de colaboración el éxito de la implementación será imposible.

4 competencias esenciales que deben desarrollar las organizaciones centradas en el cliente:



Liderazgo con Propósito:

Actuar en concordancia con la visión CX y un conjunto claro de valores.

Alineación:

Alinear a los colaboradores con los objetivos de la organización y la estrategia CX

Valores convincentes, coherentes y asociados a la marca:

Cumplir con todas las promesas asociadas a la marca.

Consciencia:

Infundir conocimiento del cliente y la importancia de la experiencia en toda la organización.

[Ref. The Temkin Group]

MEJORES PRÁCTICAS PARA INICIAR UNA ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL A CX

Medición Inicial

Para poder establecer el Progreso de cualquier estrategia, debe existir una información de base con la que podamos iniciar para luego comparar los resultados de las acciones en este proceso.

- ¿Qué dicen sus clientes? 80/20
- ¿Qué dice su segmento más importante?
- ¿Qué dice su segmento base?
- ¿Qué dicen sus colaboradores de línea frontal?
- ¿Qué dicen sus gerentes medios?

Se deben usar métricas de CX

Búsqueda Inicial

En el proceso de obtener la información de base, usualmente se identifican algunos “CupCakes” que permiten iniciar algunas acciones rápidas.

Estos suelen ser pequeños detalles muy obvios que al mejorarlos enfocados en CX hacen una gran diferencia.

Algunas veces son los toques finales que cierran algún ciclo de procesos muy comunes. Queremos buscarlos intencionalmente.

Análisis

Querer entender / encontrar la causa raíz de los problemas suele ser menos común que realizar muchos intentos de arreglarlos.

La mayoría de las personas se enfoca en ganancias fáciles de corto plazo en vez de crear modelos más complejos que planteen soluciones reales.

Usamos el método de las 5 P's para elevar la conversación y analizar a profundidad los puntos que están afectando de verdad a su organización.

Optimización

Una vez inicie su proceso de optimización cultural debe asegurarse de establecer una orientación clara hacia CX en todos los niveles.

Cualquier proceso que inicie debe ser consecuente con su nueva estrategia medular de hacer negocios. De lo contrario arruinará cualquier intento y su Cultura actual se tragará la Estrategia CX de almuerzo.

PLAN DE GOBERNANZA EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

2.4

Poder alinear y establecer la estructura que le dará soporte a esta estrategia desde el inicio es tal vez la tarea más crítica e importante del trabajo de un consultor o líder encargado de la transformación a CX. Sin el apoyo, la estructura y el seguimiento de la alta dirección, en toda la organización, es prácticamente imposible lograr implementar ninguna estrategia y que sea sostenible.

A ese apoyo, estructura y seguimiento le llamamos Gobernanza.

Nos referimos al enfoque estructurado y deliberado que adopta una organización en todo lo relacionado con la experiencia de sus clientes para solicitar, responder y tomar acción respecto a la retroalimentación que se recibe de ellos como punto de partida para el desarrollo de las estrategias.

La gobernanza tiene varios elementos clave:

■ **Metas claras:**

■ **Roles y las responsabilidades:**

■ **Recomendamos la creación de 3 equipos que luego pueden ser sub-divididos a conveniencia:**

a) _____

b) _____

c) _____

■ **Calendario de reuniones y actividades estratégicas:**

■ **Normas y Estándares:**

LA EXPERIENCIA DEL COLABORADOR

2.5

Cuando hablamos de transformar una organización hacia el Customer Centricity no sólo hablamos de clientes. En realidad ya no hablamos de clientes, hablamos de personas y esto, obviamente, también incluye a los colaboradores.

Definición de Experiencia del Colaborador o “Employee Experience”:

Es el impacto acumulativo de las interacciones de los trabajadores con la organización, a lo largo de todo su recorrido profesional. Desde la incorporación y la capacitación hasta la consecución de promociones y la separación.

EX “Es enfocarse en por qué el colaborador quiere trabajar en vez que de por qué debe trabajar” para incrementar su “engagement” o nivel de compromiso, lealtad e involucramiento.”

Para generar ese nivel de involucramiento o “engagement” la organización debe entender quiénes son sus clientes internos, qué les mueve, qué cosas les inspiran y cuáles son sus expectativas respecto a la organización y hasta dónde lo están logrando.

CICLO DE VIDA DEL COLABORADOR



Ejemplo del Viaje del Colaborador

>> Descargar

CONSIDERA:

¿Cómo se está generando el sentimiento de pertenencia a los colaboradores en la actualidad?

.....

.....

¿Cómo es el proceso de Onboarding?

.....

.....

.....

¿Cuál es el nivel de la experiencia en el inicio?

.....

.....

.....

¿Qué papel juega la experiencia del colaborador, la calidad de servicio y la experiencia del cliente en el briefing inicial?

.....

.....



Video



Video

IMPULSORES DEL ENGAGEMENT

BENEFICIOS Y RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Cultura de Trabajo Positiva

- Ambiente de trabajo flexible y de apoyo.
- Empleados relajados, colaborativos y felices.
- Fomenta las relaciones sociales positivas.
- Aumenta el compromiso y el desempeño.

Liderazgo Inspirador

- Seguidores dedicados
- Despierta pasión y creatividad
- Facilita el progreso hacia las metas
- Mejora un fuerte sentido de propósito

Trabajo Significativo

- Mayor impulso para producir resultados
- Mayor satisfacción laboral
- Mayor retención de empleados
- Construye relaciones de apoyo y un sentido de comunidad entre las personas

Desarrollo Profesional

- Aumenta el conocimiento colectivo del equipo
- Aumenta confianza de los empleados
- Crea una reputación positiva de la compañía
- Atrae talentos altamente motivados y centrados en la carrera

Sentido de Autonomía

- Efecto positivo en el bienestar general de los empleados
- Impulsa una mayor motivación de los empleados
- Optimiza la productividad
- Facilita una mayor comodidad y menos estrés

Reconocimiento

- Mejora la relación empleado-gerente
- Mejora la moral de los empleados
- Los empleados se sienten valorados
- Cultiva una cultura de superación personal

ENCUESTAS RELEVANTES:

Las empresas por lo regular realizan encuestas de clima laboral. Independiente a estas, es válido realizar encuestas de pulso que validen la calidad de la información.

¿Qué es una encuesta de pulso?

Una encuesta de pulso es una encuesta relativamente corta (mucho más corta que una evaluación de engagement o performance anual) que busca llevar un registro de cómo los colaboradores se sienten con respecto a un punto en particular en la compañía. Esta puede tocar distintos temas, como comunicación, motivación, nivel de engagement o cualquier aspecto del desarrollo organizacional. Puedes utilizar los siguientes modelos:

ENPS - Employee Net Promoter Score

ENPS



- “En una escala de cero a diez, ¿qué probabilidades hay de que recomiende esta empresa como lugar de trabajo?”
- También se puede realizar con la siguiente variante: “¿Qué probabilidades hay de que recomiende los productos o servicios de esta empresa a un amigo o colega?”

Se calcula, Sumando los detractores (0-6) más los Promotores (9-10) y los Pasivos (7-8)

También se puede realizar con la siguiente variante: “¿Qué probabilidades hay de que recomiende los productos o servicios de esta empresa a un amigo o colega?”

EES - Employee Effort Score - Índice de dificultad

EES

- Este indicador está relacionado al esfuerzo que hace el colaborador sino al esfuerzo que requiere para hacer su trabajo, es decir, ¿Existen procesos o herramientas que obstaculicen su capacidad para hacer su trabajo de manera eficiente?
- En una escala de 5 a 1, siendo 5 “el mayor nivel de esfuerzo” y 1 “el menor nivel de esfuerzo”
 - a) La empresa me facilitó el manejo de mi problema/ tarea.
 - b) Me tomó menos tiempo del que esperaba manejar este problema/tarea.
 1. Muy fácil.
 2. Moderadamente fácil.
 3. Ni difícil ni fácil
 4. Moderadamente difícil.
 5. Muy difícil.

ESAT - Employee Satisfaction Index - Índice de satisfacción del colaborador

ESAT

- En una escala de 5 a 1, siendo 5 “el mayor nivel de satisfacción” y 1 “el menor nivel de satisfacción”
- Manteniendo la encuesta corta, hacer preguntas relevantes a:
 - a) Preguntas relacionadas con la cultura del lugar de trabajo
 - b) Preguntas relacionadas con la gestión
 - c) Preguntas relacionadas con el trabajo real

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL KICK OFF DEL PROYECTO:

Apoyado en la Dinámica Corporativa empieza a trazar tu plan estratégico para la implementación de la experiencia del cliente. ¿Cuáles serían tus primeros pasos al iniciar el proceso de transformación?

01 Paso 1

02 Paso 2

03 Paso 3

04 Paso 4



INSIGHTS

Son ideas que te permiten lograr un entendimiento profundo sobre algo o alguien. Te invitamos a hacer un listado de los insights principales que has encontrado en este capítulo.

Area for taking notes with horizontal dotted lines.

CONCLUSIONES DEL PARTICIPANTE:

—

A large rectangular area with a solid blue border on the left and top, and a dotted blue border on the right and bottom, containing horizontal dotted lines for writing.

MASTER CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

Certificación Internacional
en Diseño y Administración
de la Experiencia del Cliente



International **Customer**
Service Association
Latinoamérica

icsalatioamerica.org

©2022 ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE SERVICIO AL CLIENTE LATINOAMÉRICA – ICSA.
Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total de este material.