

MASTER CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

Certificación Internacional
en Diseño y Administración
de la Experiencia del Cliente

W O R K B O O K

M3

ALINEAMIENTO
DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL



MASTER CUSTOMER EXPERIENCE DESIGN

Certificación Internacional
en Diseño y Administración
de la Experiencia del Cliente

W O R K B O O K

M3

ALINEAMIENTO
DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL



Alineamiento de la Cultura Organizacional

OBJETIVO DEL MÓDULO:

En este módulo abordamos los factores clave para:

- Convertir al Departamento de Recursos Humanos en un aliado estratégico del proceso de transformación organizacional.
- Brindar las pautas necesarias para la construcción de una cultura organizacional centrada en las personas, desde la perspectiva del viaje del colaborador.
- En los segmentos de este módulo respondemos a la pregunta:
¿Qué debe hacer RRHH para colaborar con el proceso de transformación hacia ser una empresa centrada en las experiencias de las personas?



CONTENIDO DEL MÓDULO:

- 3.1 - Rol de RRHH - Aliado estratégico de la Experiencia del cliente. Pág.04
- 3.2 - Los factores tangibles e intangibles de la Cultura Organizacional... Pág.06
- 3.3 - Mejores prácticas para la transformación de Culturas centradas en las personas..... Pág.09
- 3.4 - Acciones clave para iniciar la transformación..... Pág.13
- 3.5 - Modelo de gestión de la transformación organizacional..... Pág.18



ROL DE RRHH - ALIADO ESTRATÉGICO DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

3.1

En la actualidad, cuando nos referimos al Depto. de Recursos Humanos pensamos en el departamento que administra la relación con el colaborador a lo largo de todo su ciclo de vida.



No existe

sin

3 pasos clave para convertir a RRHH en aliado estratégico en la transformación hacia una cultura centrada en el cliente:

1.

de la importancia del rol que desempeñan dentro de ella.

2.

3. para que se logren los objetivos.

¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

La cultura organizacional es el conjunto de valores, expectativas y prácticas que guían e informan las acciones de todos los miembros de la comunidad organizacional.

La cultura organizacional afecta todos los aspectos internos y externos de un negocio.

Desde la puntualidad, la comunicación, el desempeño, hasta los tipos de beneficios para los colaboradores. Todo lo relacionado a la cultura organizacional es directamente proporcional a la forma en que los colaboradores se relacionan con los clientes.

La cultura es una ventaja competitiva clave a la hora de atraer talento y superar a la competencia.

El 77 por ciento de los candidatos a una posición laboral tiene en cuenta la cultura de una empresa antes de aplicar, y casi la mitad de los empleados dejarían su trabajo actual por una oportunidad de menor salario en una organización con una mejor cultura. La cultura de una organización es una de las principales razones por las que casi dos tercios (65%) de los empleados permanecen en su trabajo.

[Ref. Qualtrixs]



“En un mundo donde el dinero ya no es el principal factor de motivación para los empleados, centrarse en la experiencia del empleado es la ventaja competitiva más prometedora que pueden crear las organizaciones.”

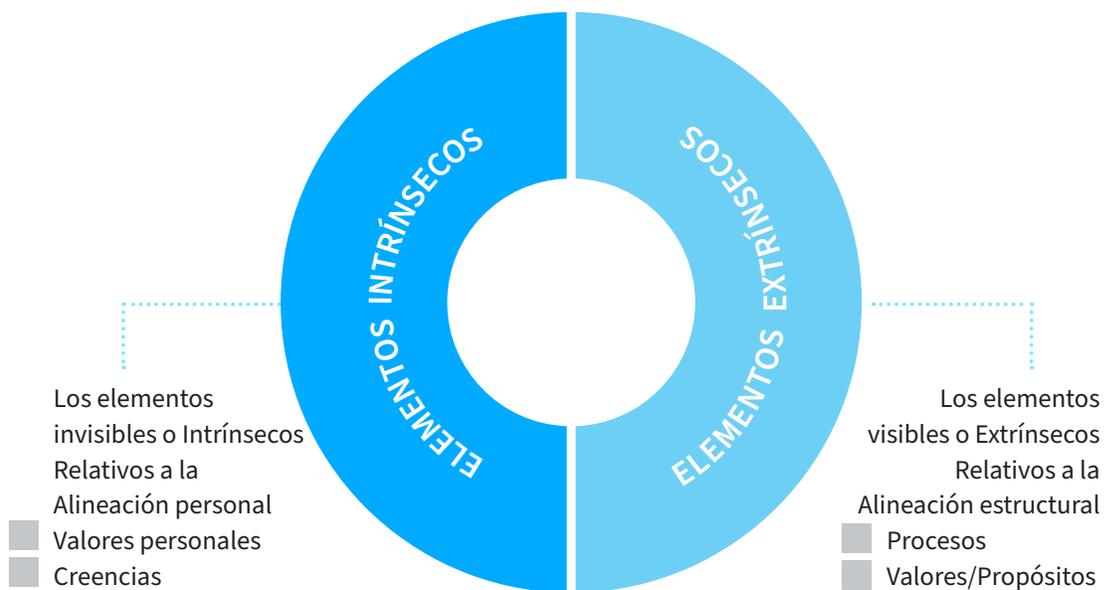
JACOB MORGAN
Autor de The Employee
Experience Advantage



LOS FACTORES TANGIBLES E INTANGIBLES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

3.2

Dentro de la Cultura Organizacional hay dos factores clave que intervienen en el proceso de alineación: Lo relativo a la forma en que las personas piensan, sienten y actúan y lo relativo a la estructura y los procesos en los que interactúan.



Cuando estos están balanceados podemos hablar de una cultura organizacional alineada.

Dentro de los elementos visibles tenemos la imagen, el comportamiento y la actitud.
Dentro de los invisibles tenemos los principios individuales que guían el comportamiento.

Plan estratégico de transformación Cultural

- Etapa 1:** Determine sobre cuáles elementos debe actuar con prioridad.
- Etapa 2:** Determine qué hacer para transformar los elementos.
- Etapa 3:** Cree un plan de trabajo sobre cómo lo hará.
(Inducción, Coaching, Mentoring o Capacitación)
- Etapa 4:** Mida el impacto.
- Etapa 5:** Mantenga el seguimiento y siga reforzando las acciones.

Utilice el siguiente modelo para identificar los comportamientos actuales y los deseados.

Comportamientos Bloqueadores de Cambio	Comportamientos Modeladores <i>¿Qué fomenta la cultura actual?</i>	Comportamientos Actuales	Resultados Actuales	Perspectiva de nuestra realidad
5 p's	5 p's	5 p's		

“Transformar una organización significa transformar la forma de pensar y el comportamiento de quienes trabajan en ella.”

Utilice el método de causa y efecto de Ishikawa o el método de los 5 Por qué para identificar la causa raíz del comportamiento y así poder transformarlo.

“La actitud tiene el poder de transformar un valor en un anti-valor.”

Muchas causas del comportamiento bloqueador de la transformación es el resultado desobre cuáles son los comportamientos relacionados a, muchas otras tienen que ver con la inmediato.

RRHH conjuntamente con el departamento de Servicio/Experiencia del Cliente y líder/supervisor de la unidad, deben desarrollar el modelo de comportamientos mínimos aceptados o comportamientos básicos y monitorear las competencias en Servicio/Experiencia del cliente, tomando en cuenta El saber - El hacer - El querer hacer para fomentar la continuidad de la cultura.

La cultura organizacional se desarrollará incluso sin la participación de RRHH, pero en ausencia de esa orientación, todos tendrán una definición individual y un marco propio de acción que convierte la cultura en una anarquía. Nuestro trabajo es trabajar en conjunto con todos los “stakeholders” para lograr las pautas correctas y que sea un ejercicio coherente en toda la organización.

EJERCICIO

En toda organización hay personas que ya modelan características positivas para una cultura enfocada en las personas. Pensando en ellas, prepara una lista de los comportamientos y las causas que consideras fomentan esos comportamientos.

01 Comportamientos

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

02 Causas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

MEJORES PRÁCTICAS PARA FOMENTAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADA EN LAS PERSONAS.

3.3

La cultura de cada organización es diferente y es importante conservar lo que hace que la empresa sea única. Sin embargo, las culturas de las organizaciones de alto rendimiento reflejan, de forma consistente, algunas cualidades de común denominador que debes buscar cultivar.

Haciendo una evaluación rápida de la organización, en una escala de 1-5, donde 5 es la puntuación más alta, identifica las áreas donde debes empezar a trabajar inmediatamente.

<input type="checkbox"/> La alineación	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> El agradecimiento	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> La confianza	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> El rendimiento	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> La resiliencia	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> El trabajo en equipo	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> La integridad	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> La innovación	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> La seguridad psicológica	1 2 3 4 5
<input type="checkbox"/> Comprensión de la estrategia CX	1 2 3 4 5

EJERCICIO

Genera en equipo un plan de acción para reforzar cada una de las características anteriores en la organización:

Alineación:

Agradecimiento:

Confianza:

Rendimiento:

Resiliencia:

Trabajo en Equipo:



Integridad:

.....

.....

.....

Innovación:

.....

.....

.....

Seguridad Psicológica:

.....

.....

.....

Estrategia CX

.....

.....

.....



“Ninguna empresa que quiera una transformación real hacia la experiencia del cliente puede dar por sentada su cultura organizacional”

KAY VALENZUELA

COMPONENTES DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

01

Visión



Una gran cultura comienza con una visión o una declaración de misión que guían los valores de una compañía y le dan propósito. Ese propósito, a su vez, orienta cada decisión que toman los empleados. Cuando son profundamente auténticas y prominentemente expuestas, las buenas declaraciones de visión incluso pueden ayudar a orientar a los clientes, proveedores y otros interesados.

02

Valores



Los valores de una empresa son la médula de su cultura. Mientras que una visión articula el propósito de una compañía, los valores ofrecen un conjunto de directrices sobre los comportamientos y mentalidades necesarias para lograr esa visión. Aunque los valores de muchas compañías se centran en temas similares (empleados, clientes, innovación, etc.), la originalidad de esos valores es menos importante que su autenticidad.

03

Prácticas



Los valores tienen poca importancia a menos que estén incluidos en la práctica de la empresa. Si una organización profesa que “la gente es nuestro principal activo”, debe estar lista para invertir de formas visibles en la gente.

04

Gente



Ninguna empresa puede formar una cultura coherente sin que su gente comparta los valores medulares o que esté dispuesta a adoptarlos. Aquí la importancia de incluir esos valores en el proceso de selección.

05

Narrativa



Cada organización tiene una historia única para contar. La habilidad para sacar a la luz esa historia y convertirla en una narrativa es un elemento central de la creación de cultura. Cómo somos? por qué somos? Cómo lo evidenciamos? Cuál es la historia que creamos junto a nuestros clientes?

06

Espacio



El lugar da forma a la cultura. Una arquitectura abierta es más propicia para ciertos comportamientos de oficina, como la colaboración. La arquitectura y diseño estético impactan los valores y comportamientos de las personas en un lugar de trabajo.



3.4

ACCIONES BÁSICAS PARA LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Crear una gran cultura organizacional requiere desarrollar y ejecutar un plan con objetivos claros que se puedan medir.

Plan de acción para la transformación cultural

1. Promueve el Reconocimiento

- Anima a los miembros del equipo a practicar el reconocimiento social con frecuencia de forma ascendente y descendente.
- Reconoce las contribuciones de todos los miembros del equipo con frecuencia.
- Incorpora una guía para el reconocimiento en su plan de desarrollo del liderazgo. Comparta las mejores prácticas a los gerentes sobre cómo reconocer a los demás y por qué es importante.

El reconocimiento debe ser algo habitual, no algo que solo esté reservado para hitos importantes o aniversarios laborales.

¿Qué puedes empezar a hacer inmediatamente?

.....

.....

.....

.....

.....



“El reconocimiento monetario es valioso para el reconocimiento social es inolvidable.”

2. Habilita programas de Voz del Colaborador o VoE

Crear una cultura que valore la retroalimentación y aliente la voz de los colaboradores es esencial, ya que de no hacerlo puede provocar la pérdida de oportunidades de negocios y la desmotivación de los colaboradores.

- Recopila comentarios utilizando las herramientas de Voz del Colaborador adecuadas, que faciliten a los colaboradores expresar lo que sienten en el momento. Ej. encuestas de pulso y chatbots en el lugar de trabajo.
- Analiza los resultados para ver qué funciona y qué no en su organización.
- Actúa en función de esos hallazgos.
- Presta atención al lenguaje corporal, ya que puede decirte mucho sobre todo cuando los colaboradores no están dispuestos a compartir sus inquietudes.

68%

de los colaboradores que reciben retroalimentación regular se sienten satisfechos en su trabajo

- Clutch

8.9%

Es el incremento en la rentabilidad en las empresas cuyos gerentes reciben retroalimentación regular

- Gallup

¿Qué puedes empezar a hacer inmediatamente?

.....

.....

.....



3. Haz que tus líderes sean defensores de la cultura

El éxito de la construcción de una cultura sólida está principalmente en manos de los líderes y gerentes de equipo. Si la cultura prioriza ciertos valores y el equipo de liderazgo no los ejemplifica, o incluso muestra comportamientos que van en contra de ellos, socavarán todo el esfuerzo. Los miembros del equipo reconocerán la disonancia entre los valores declarados y los comportamientos vividos. Incluso pueden comenzar a emular comportamientos negativos porque creen que esos comportamientos han sido recompensados por la gerencia.

- Discute de manera abierta y transparente la cultura y los valores de la organización. Debes estar preparado para incorporar los comentarios de los colaboradores en el esfuerzo de transformación cultural.

76%

de los ejecutivos cree que su organización tiene un sistema de valores bien comunicado.

31%

de los empleados está de acuerdo.

¿Qué puedes empezar a hacer inmediatamente?

.....

.....

.....



4. Vive según los valores de tu empresa

- Incorpora los valores organizacionales en todos los aspectos del negocio.
- Reconoce a los colaboradores que ejemplifican los valores para demostrar que son mas que simples palabras e incentivar a los colaboradores a construir la cultura basada en los valores que desea ver.

¿Qué puedes empezar a hacer inmediatamente?



5. Fomenta conexiones entre los miembros de todos los departamentos

- Fomenta la colaboración y la participación en actividades entre diferentes equipos de trabajo.

Identifica los intereses personales compartidos entre los miembros de los equipos. Especialmente entre aquellos de diferentes generaciones que de otra manera podrían tener dificultades para relacionarse entre sí. Esto puede crear nuevas vías de comprensión y empatía que son vitales para mejorar la comunicación, la creatividad e incluso la resolución de conflictos.

¿Qué puedes empezar a hacer inmediatamente?





6. Enfócate en el aprendizaje y el desarrollo

Find Courses encontró que las empresas con empleados altamente comprometidos tenían 1,5 veces más probabilidades de priorizar el desarrollo de habilidades blandas. También descubrió que las empresas que habían experimentado un aumento de los ingresos en el ejercicio financiero anterior tenían el doble de probabilidades de utilizar tecnologías de aprendizaje innovadoras y el triple de probabilidades de aumentar sus presupuestos de aprendizaje y desarrollo.

- Desarrolla programas de formación continua y escalable relacionados a los objetivos organizacionales en Servicio y Experiencia del Cliente.
- Incluye programas de formación electiva que representen crecimiento personal, creatividad y diversión para los colaboradores.

¿Qué puedes empezar a hacer inmediatamente?



7. Ten en cuenta la cultura X desde el primer día

Cuando la perspectiva de un empleado no coincide con la cultura de su empresa, es probable que el resultado sea una discordia interna. Las organizaciones deben contratar para la cultura y reforzarla durante el proceso de incorporación y más allá.

- Selecciona personas con orientación a la personas.
- Selecciona personas que evidencien comunidad con la cultura CX de la organización.
- Incorpora en el proceso de selección de personal material con la información necesaria para comprender la cultura y los valores de la empresa.

¿Qué puedes empezar a hacer inmediatamente?

MODELO DE GESTIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN

3.5

Ver el siguiente ejemplo de un Story Book del proceso de gestión de la experiencia del colaborador anexo.

Story Book del Proceso de Gestión



>> Descargar

“Solo el 31 por ciento de los líderes de RRHH cree que sus organizaciones tienen la cultura que necesitan para impulsar los negocios futuros.”

EXCEVI

3 Errores comunes en la alineación cultural:

01

Priorizar las acciones por la baja puntuación en las encuestas

02

Enfocarse en procesos demasiado grandes y formales

03

Centrarse en demasiadas acciones a la vez



INSIGHTS

Te invitamos a hacer un listado de los insights principales que has encontrado en este capítulo.

A large rectangular area with a solid blue border on the left and top, and a dotted blue line on the right, intended for writing insights.

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.