

**IMPLICACIÓN DE  
LAS PERSONAS,**  
el empleado como  
primer embajador  
de la marca



RESUMEN .....	3
CONCLUSIONES .....	4
POR QUÉ .....	5
PALANCAS DE IMPLICACIÓN .....	6
1. Experiencia del empleado .....	6
2. Cocreación .....	8
3. Comunicar y entrenar .....	11
4. Alinear las políticas de RRHH .....	13
5. Proveedores .....	16
AUTORES .....	17
SOBRE DEC .....	17
APÉNDICE .....	18

La **Implicación de las Personas** es la tercera de las cinco "íes"(1) que desde DEC se consideran necesarias para lograr una Experiencia de Cliente diferencial. Esta "i" pasa por la movilización del conjunto de la organización, es decir, que todos los empleados, propios y de terceros, y no sólo los que tienen relación directa con el cliente, estén comprometidos con el proyecto y con la Experiencia de Cliente. Sólo desde ese estado psicológico se podrán alcanzar buenos niveles de desempeño.



Lo primero que habría que tener en cuenta es que para lograr una Experiencia de Cliente diferencial debemos generar un alto nivel de compromiso e implicación de las personas que trabajan en la compañía. Dicho nivel de implicación empieza con una experiencia de empleado muy satisfactoria.



Este vínculo emocional se consigue cuando se responde a las expectativas individuales de los colaboradores, y cuando se comparte y se les invita a participar en el proceso. Los managers son una pieza clave en esta dinámica.



Una vez conseguido un alto nivel de engagement, es necesario canalizarlo y traducirlo en Experiencia de Cliente. Para ello, debemos lograr que todas las prácticas de gestión de personas (selección, formación, compensación, etc.) generen comportamientos alineados con la experiencia que deseamos entregar a nuestros consumidores.



Es importante incidir, por último, en que este mismo planteamiento debe servir para implicar a todos aquellos que, aun no siendo parte de la organización, participan de la misma forma en este proceso (proveedores, socios tecnológicos, canal de distribución, etc.).



En definitiva, nuestra empresa ha de funcionar como un espejo, generando dentro lo que se está ofreciendo fuera.

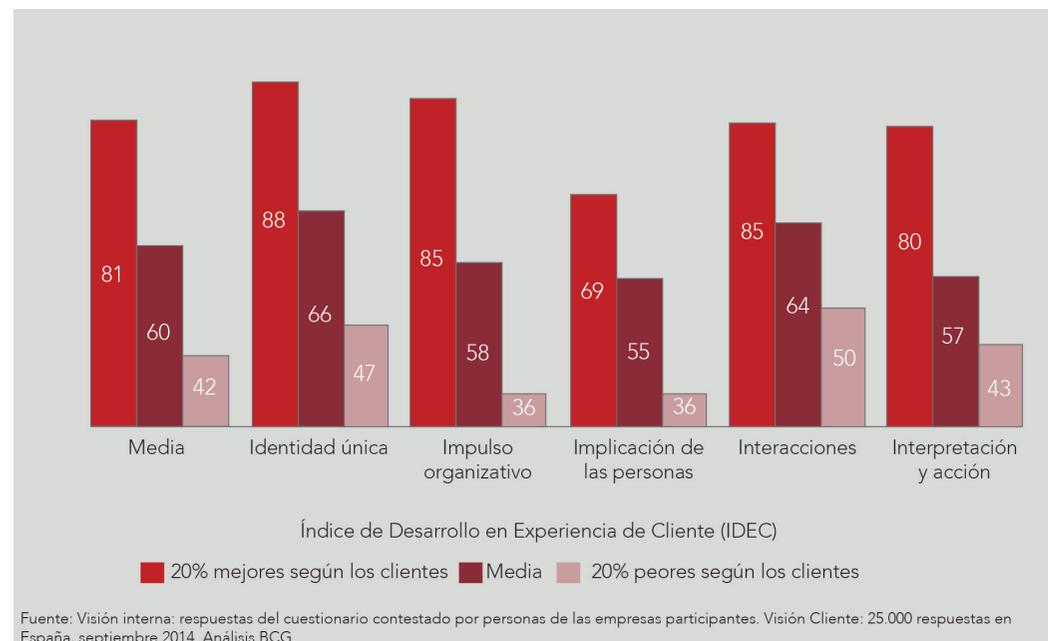
## Los expertos coinciden en tres elementos a la hora de definir qué es la Implicación de las Personas:

- Se trata de un estado psicológico con un fuerte componente afectivo y emocional.
- Produce conductas y comportamientos claros que van desde la manera en la que expresamos nuestra idea de la empresa, hasta el esfuerzo discrecional o extraordinario que estamos dispuestos a realizar.
- Esas conductas y comportamientos impactan en unos niveles de desempeño y de productividad de gran valor para la organización, ya que contribuyen a obtener resultados en términos de negocio, financieros, etc.

## LOS DATOS

- **Las tres mejores empresas en el desarrollo de la Implicación de las Personas tienen una valoración de un 50% mejor que la media de sus sectores, por parte del cliente (2).**
- **Las compañías que tienen un mayor compromiso por parte de sus empleados, un mayor engagement, obtienen mejores resultados. Un engagement superior al 65% genera un 22% más de resultados. Compañías con engagement inferior al 45% obtienen un 28% menos (3).**
- **Empresas con niveles altos de engagement tienen resultados 3,4 veces mayores que la media (4).**

Nuestras empresas aún no han alcanzado el nivel óptimo de Implicación de las Personas en cuanto a Customer Experience Management (CEM) se refiere. Solo tiene un nivel de desarrollo del 55%. No tanto porque no se quiera, sino por la dificultad que entraña.



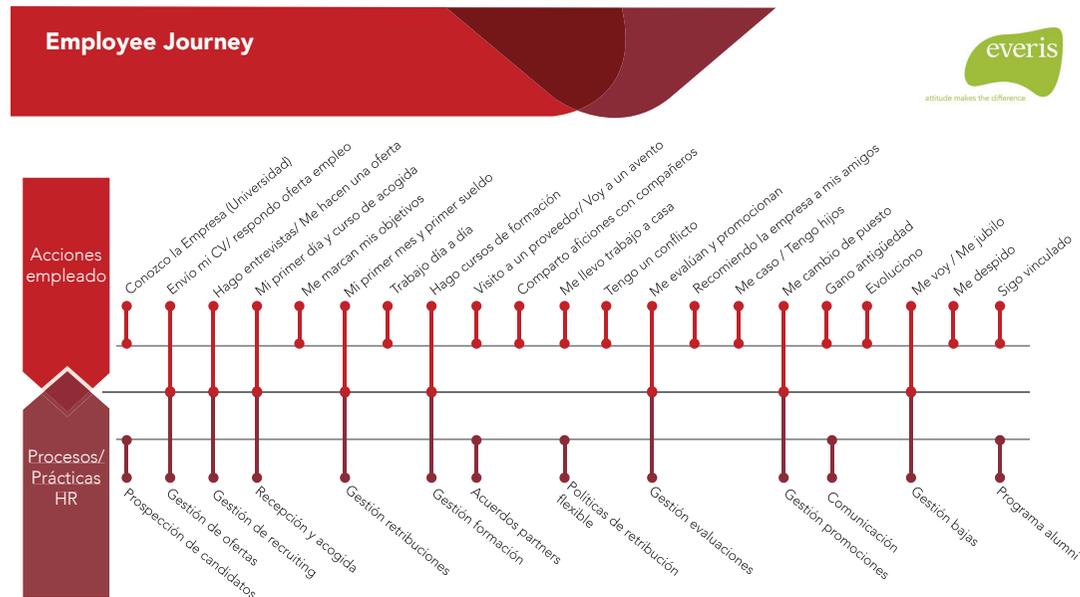
Desde la consultora FORRESTER (5) afirman que la generación de compromiso o engagement, aun siendo imprescindible, no produce por sí misma un nivel de desempeño alineado con los intereses de la organización. Es necesario que se disponga, además, de unas prácticas de gestión de personas bien articuladas y consistentes que faciliten dicho desempeño. Unido a todo esto, y como objetivo final, habría que desarrollar los elementos que permitan que ese alto nivel de desempeño sea percibido por el cliente en forma de experiencia satisfactoria y diferencial. Nos encontramos pues ante algunas grandes cuestiones a las que se debe dar respuesta: ¿Qué es la implicación? ¿Cuáles son los mecanismos que la hacen posible? ¿Qué prácticas de gestión de las personas van a ser determinantes? ¿Cómo vamos a transferir ese alto nivel de implicación a la entrega de experiencia?

La Asociación DEC, en el marco de su framework "la Onda del Cliente"®, destaca cinco palancas que impactan de forma decisiva en esta "i" de IMPLICACION:



- Experiencia del empleado
- Cocreación
- Comunicar y entrenar
- Alinear las políticas de RRHH
- Proveedores

# 1. EXPERIENCIA DEL EMPLEADO



Fuente: everis

Conjunto de acciones e interacciones entre un trabajador y su empresa que generan un vínculo emocional en el empleado. Dicho vínculo afectará, en positivo o en negativo, a su desempeño, su compromiso, y a la forma en la que represente a la marca o la empresa frente a terceros.

Ese conjunto de acciones se desarrolla en el llamado “viaje” del empleado dentro de la empresa. Dicho “viaje” comienza desde que se muestra el primer interés en la compañía.

La **coherencia** es el aspecto crítico que una empresa debe tener en cuenta para construir una buena experiencia del empleado. **“No podemos transmitir una Experiencia de Cliente si internamente no estamos transmitiendo la misma Experiencia. Deberíamos funcionar como un espejo. Los valores que estamos transmitiendo fuera deben ser los valores que se están viviendo dentro”.** David Barroeta, director de Personas en Opticalia.

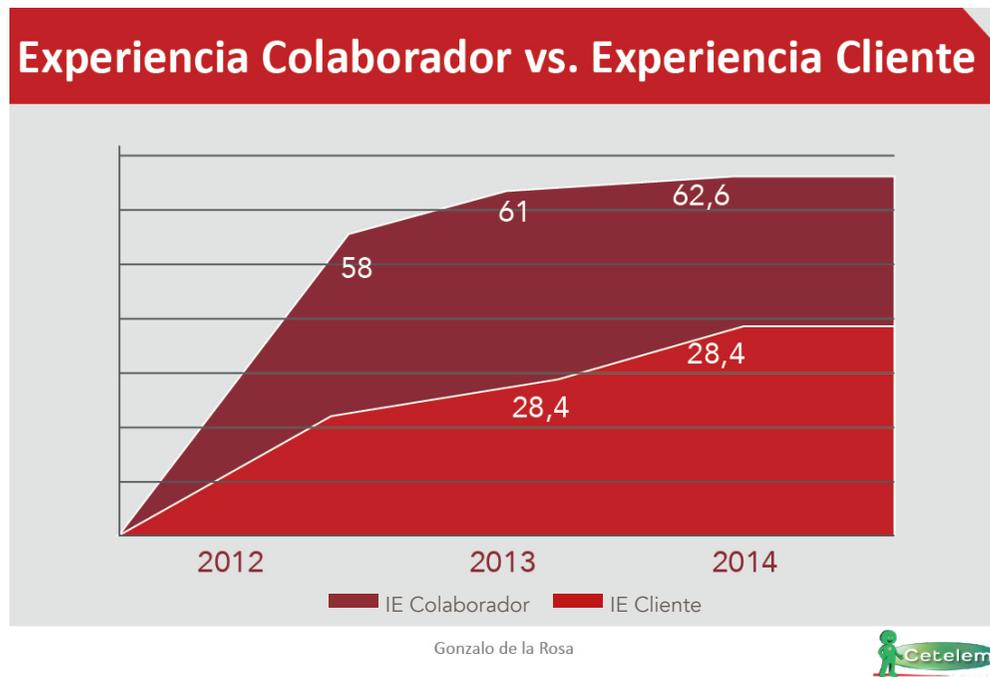
- Coherencia entre la promesa y los atributos de marca y la cultura corporativa que rige en la organización. Una empresa cuyo negocio es la venta *online*, a solo un click, no puede moverse internamente con procedimientos rígidos, burocráticos y farragosos.
- Coherencia entre lo que se pide y se exige a los empleados y la actuación y valores por los que se mueve la Dirección. No sería coherente, por ejemplo, pedir a los colaboradores flexibilidad con los clientes y, sin embargo, tener fuertemente centralizada la toma de decisiones.

En definitiva, el trinomio debe ser:

## EXPERIENCIA DEL EMPLEADO- ENGAGEMENT - EXPERIENCIA DE CLIENTE

Una buena experiencia de empleado tiene, claramente, un impacto en el *engagement* o compromiso de los trabajadores, que repercutirá en la generación de una buena Experiencia de Cliente. **“El engagement es la filosofía de trabajo más eficaz para que los empleados estén comprometidos con los objetivos de la organización y sus valores, y motivados para conseguir el éxito y sentir que crecen con ella”.** David MacLeod, *Engage for Success*.

**“Las empresas en las que el colaborador tiene un nivel de engagement positivo, el cliente lo nota más”.** Gonzalo de la Rosa, director de RRHH de Cetelem.



La situación ideal es lograr que los empleados sean fans, enamorados de nuestra marca, que haya un componente emocional. Actualmente, en España hay un nivel de compromiso, de *engagement*, del 65% (6), es decir, los empleados están razonablemente satisfechos con las compañías. Esto no es suficiente. Han de ser los embajadores de nuestra marca y, por tanto, promotores del cambio.

## 2. COCREACIÓN

DEC recomienda involucrar a los empleados en la Experiencia de Cliente fomentando la cocreación de la estrategia de nuestra marca.

Un 37% de los trabajadores cree que sí puede contribuir a los objetivos de la empresa, pero cuando se les pregunta si les dejan participar en las decisiones, el porcentaje es bajo. Sólo un 18% dice sí.

¿Pienso que puedo contribuir a conseguir los objetivos de mi empresa?	37,0%	Involucrarles en diseño
¿Conozco y entiendo la visión y los valores de mi empresa?	29,5%	Alinear experiencia cliente y empleado
¿Mi responsable me proporciona información para entender y desempeñar mi trabajo?	22,5%	Comunicar y Entrenar
¿Cuento con la formación y el desarrollo necesario para hacer bien mi trabajo?	22,5%	Comunicar y Entrenar
¿En mi trabajo tengo las herramientas necesarias para hacer mis tareas correctamente?	22,0%	Alinear políticas RRHH
¿En mi trabajo me animan a participar en la toma de decisiones?	18,0%	Involucrarles en diseño
¿Mi empresa mantiene informados a todos los empleados continuamente?	16,5%	Comunicar y Entrenar
¿Tengo acceso a las valoraciones de nuestros clientes para mejorar en mi trabajo?	15,0%	Alinear experiencia cliente y empleado
Reconocimiento y empresa, ¿están vinculados a los valores de la empresa?	10,4%	Alinear políticas RRHH
¿Mi empresa tiene una cultura de reconocimiento que estimula darlo y recibirlo?	10,1%	Alinear políticas RRHH

Fuente: Grass Roots

## Por el Buen Camino: Algunos datos

### #1 Estoy satisfech@ de trabajar en Kiabi

El 91% de todos los colaboradores está satisfecho de trabajar en Kiabi.



91% de opiniones positivas (+9)

### #2 Estoy orgullos@ de trabajar en Kiabi

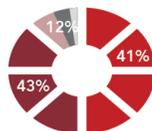
El 93% de todos los colaboradores está dice con orgullo que trabaja en Kiabi.



93% de opiniones positivas (+8)

### #3 Resultados globales de satisfacción de toda la encuesta

El % de satisfacción global de la encuesta es del 84%. 6 puntos por encima del resultado de 2013, ¡ENHORABUENA!



Nota media 2014

84% en 2014, 6 puntos más que en 2013



Un ejemplo de cocreación e involucración lo tenemos en KIABI, con la implantación de la cultura de la “liberación”. Tras unos años de estancamiento, e incluso pérdidas (2010-2011), la compañía decidió cambiar su sistema “paternalista”, y apostar por uno menos jerarquizado.

En las empresas de Retail, la Experiencia de Cliente pasa en todo momento por el punto de venta, por ello, KIABI les ha dado poder e independencia para tomar decisiones. *“El 50% de los mensajes para este 2015 lo han lanzado nuestras vendedoras y vendedores. Lo que podíamos llamar el equipo de dirección y los responsables de área apenas hemos participado. Para la coconstrucción de una estrategia, de una actitud hacia dónde nos dirigimos, es muy importante*

*contar con todos los equipos; mejor dicho, con todas las personas”.* Enrique Moreno, responsable de Formación de KIABI.

Los resultados hablan por sí solos. Empleados satisfechos, que están felices y presumen de trabajar en su empresa son el mejor marketing y publicidad para una compañía. *“Anteriormente, con la cultura paternalista, encontrábamos equipos que estaban encorsetados. Ha sido quitarle todo ese envoltorio, y hemos encontrado blogueras con miles de seguidores, que están trabajando con nosotros, y que han explotado. No hay mejor embajador de mi firma que tener a esta compañera en su blog, hablando de dónde trabaja, y luciendo los looks de KIABI. Es, simplemente, dar la palabra a los equipos”.*

### 3. COMUNICAR Y ENTRENAR

La Experiencia de Cliente es algo emocional. Por tanto, para hacer que nuestros empleados se “enamoren” de nuestra marca y lo transmitan de igual manera a los clientes, se han de utilizar mecanismos emocionales también. Debemos lograr que el trabajador se ponga en los zapatos del consumidor y experimente sus emociones y sus frustraciones, las comparta con sus iguales, y le hagan reflexionar sobre aspectos concretos. Para todo ello se podrían utilizar las siguientes herramientas:



■ **SOCIAL LEARNING:** el trabajador puede utilizar el formato de red social corporativa para compartir sus éxitos, frustraciones, lo que le gusta, lo que no... Las experiencias positivas o negativas compartidas en estos entornos son visibles para todos y generan el efecto contagio que consigue la identificación total.

■ **PROGRAMA “EMBAJADORES”:** Consiste en seleccionar un colectivo de empleados que lideren, faciliten o trabajen directamente en acciones concretas, para llevar a cabo el proceso de cambio. Lo primero será definir el perfil de los integrantes de este colectivo: competencias propias de cliente, competencias de liderazgo e influencia y determinado perfil jerárquico (mandos medios). Sería un canal de comunicación muy eficaz por su inmediatez, capilaridad organizativa y cercanía. Tendrían una labor muy importante como recopiladores e integradores de feedback en la organización.

■ **APRENDIZAJE BASADO EN LA EXPERIENCIA (ABE):** el empleado escribe en un diario las rutinas de cada día y las emociones y sentimientos que estas le provocan. Con la ayuda de los consultores que analizan el diario, se podrá entender cuáles son las palancas sobre las que hay que incidir para que los trabajadores actúen.

■ **GAMIFICATION:** actividades de comunicación y/o formación donde el empleado se enfrente a situaciones reales, y de toma de decisiones. Debe darse el aliciente final del premio o ranking, de tal forma que se genere una competición para captar la atención. Con ello, habrá un posicionamiento de conceptos básicos y entrenamiento sobre situaciones cotidianas.

Es clave crear talleres y acciones para comunicarles en detalle el proyecto, explicarles su rol, formarles y dotarles de una sistemática de trabajo. Asimismo es importante que exista reconocimiento formal e informal, no necesariamente monetario, para poner en valor su rol en el proceso de transformación.

■ **COMUNICACIÓN A TRAVÉS DEL “ROLE MODELING”:** se trata de involucrar a la Alta Dirección en los procesos y acciones de comunicación por su capacidad para legitimar los mensajes y generar más impacto. Iniciativas más comunes:

- Foros de debate para explicar la importancia de la orientación al cliente.
- Reuniones de *kick-off* de unidades de negocio.
- Apertura de sesiones de formación. Por ejemplo con los empleados “embajadores”.
- Tutorías de iniciativas que pueden mentorizar a “embajadores” y otros empleados clave.

Además, es una manera de sensibilizar al directivo, a través, por ejemplo, de experiencias vivenciales en *front line* (escuchas en call center o *mystery shopping* en tiendas).

■ **FORMACIÓN CON FOCO EN EL ESTILO DE CLIENTE:** la Experiencia de Cliente supone un cambio cultural en la organización que se hace visible en la manera de relacionarse del *front line*. Un cambio de estilo en términos de valores, actitudes y habilidades.

Para lograrlo es necesario llevar a cabo acciones de mejora de procesos a partir de un training previo, vinculado a programas de “embajadores” de EC. Esto debe ir acompañado de acciones de gamificación para implicar a toda la organización.

En modelos más completos se han creado escuelas comerciales y de atención al cliente que trabajan, fundamentalmente, sobre aspectos *soft* de la relación con el consumidor, es decir, los que no tienen que ver con productos, procedimientos y procesos. Están lideradas por la Alta Dirección del negocio que se encarga de *sponsorizar* la iniciativa de cara a terceros.

En paralelo es necesario que haya formación específica para *middle management* (no sólo de *front line*) que son un colectivo clave a la hora de operativizar la estrategia e influir en el comportamiento de los equipos operativos.

Claves que nos van a ayudar a que la formación en Experiencia de Cliente sea realmente efectiva:

- El contenido tiene que ser claramente significativo para la persona. Es difícil aprender algo que se ve muy lejos de la propia realidad y aspiraciones.
- Contemplar la posibilidad de que las personas propongan parte de los contenidos que se ofrecen en las formaciones. Generar espacio para que definan qué es lo que les gustaría conocer y aprender.
- Centrar el foco. En muchas ocasiones, las acciones formativas fracasan porque tratamos de que los participantes tengan una visión excesivamente amplia de la Experiencia de Cliente.

Finalmente, ninguna acción formativa queda completa sin la correspondiente evaluación. Así pues, debemos medir el impacto de nuestra acción en varios momentos:

- Satisfacción de la persona (y esto tiene que ver también con la experiencia del empleado).
- Asimilación de conocimientos.
- Transferencia al puesto de trabajo.
- Impacto (medido a través de los indicadores de Experiencia de Cliente).

## 4. ALINEAR LAS POLÍTICAS DE RRHH

Lo primero que tendremos que identificar en este apartado es lo que llamamos los “mapas de comportamiento” de nuestros empleados. Una vez que situamos al cliente en el centro de la toma de decisiones, y está claramente definida nuestra promesa de marca, es necesario identificar qué es lo que queremos que entreguen nuestros empleados en cada etapa del ciclo con el cliente. Dicha entrega ha de responder a la promesa de marca. El objetivo es garantizar la consistencia en la entrega de una experiencia diferencial.

Para configurar estos mapas es necesario trabajar en base a paneles de expertos con empleados que serían “modelos a seguir” en la compañía, con análisis de Recursos Humanos, y con mejores prácticas de otros sectores o empresas que puedan ser una referencia.

Como etapa final de la definición del “mapa de comportamiento” es importante contrastar con clientes su relevancia, e incluso identificar algún nuevo comportamiento no recogido previamente.

Estos “mapas de comportamiento” deben ser integrados en el modelo de competencia de la compañía y vincularlos a las diferentes políticas de RRHH. Dichas políticas, además, han de contar con dos principios clave:

- **Consistencia:** la gestión de personas es un sistema compuesto por distintas prácticas entregadas que han de ser congruentes entre sí. Por ejemplo, si damos relevancia estratégica a la orientación al cliente, dicho comportamiento debe estar presente a la hora de hacer la selección, en la formación, evaluación, etc.
- **Alineación:** necesidad de que el modelo de gestión de personas esté al servicio de los objetivos estratégicos y de negocio.



Desde el punto de vista de la implantación de un proyecto de gestión de Experiencia de Cliente, DEC considera especialmente relevante actuar sobre las siguientes prácticas:



### Gestión del desempeño

Se trata de una de las prácticas y herramientas más potentes para conseguir alinear las diferentes conductas y comportamientos con la estrategia de la organización. Momentos en los que podemos actuar:

- **Planificación.** Estrategia de la organización en grandes objetivos cuantificados y señalados de manera temporal.
- **Despliegue y formulación de objetivos.** Aquí se hace partícipe al conjunto de la estructura y de los individuos de la estrategia, con objetivos desglosados por unidades y personas.
- **Evaluación, feedback y reconocimiento.** Se pueden utilizar sistemas multifuentes, como el feedback 360 que consigue trasladar al conjunto de la organización el espíritu de interdependencia, y de necesidad de ajuste y alineación mutua.
- **Acciones para potenciar el performance.** La evaluación aportará información y recursos necesarios para que ese desempeño sea más eficaz.

### Gestión de la selección e incorporación

- **Reclutamiento.** Es la fase en que la organización se presenta al mercado de trabajo en busca de potenciales candidatos. Arranca la experiencia del empleado.
- **Evaluación.** Valoración de si los candidatos aportan las competencias idóneas y encajan con los valores y cultura de la organización.
- **Inducción.** Explicación clara de las funciones, el rol y el entorno organizativo y social en el que el trabajador tendrá que desenvolverse.

### Gestión de la formación y el desarrollo

Un buen diseño en la formación será determinante a la hora de generar un mayor impacto en los empleados. Además, constituye un canal poderoso de comunicación para mostrar cuál es nuestro modelo de relación con el cliente.



### Gestión del modelo de liderazgo

Es necesario alinear nuestro modelo de liderazgo y los estilos de dirección de nuestra organización con nuestra gestión de la Experiencia de Cliente (7). Un estilo de dirección y un liderazgo alineado con el CEM es aquel que, de entrada, hace suyos los principios del Customer Centric y que es consciente de la relevancia y de su impacto en la entrega de experiencia a los clientes.

### Gestión de la compensación e incentivos

El sistema debe ser percibido por el empleado como equitativo, es decir, debe haber una relación equilibrada entre los contenidos del puesto y la retribución. Además, hay elementos de carácter subjetivo que también hay que tener en cuenta: la flexibilidad horaria, el proyecto en el que se trabaja, crecimiento profesional, relación con los compañeros... Puede haber incentivos que dependan de indicadores relacionados con los clientes como, por ejemplo, los bonus, gratificaciones, etc. También es posible crear otros adicionales que estén vinculados, específicamente, a objetivos de CEM.

De cualquier modo, para que los incentivos sean realmente eficaces habría que incidir en varios aspectos:

- **Personalizado:** el incentivo ha de conectar con los deseos de la persona que lo recibe. No a todo el mundo le interesa, por ejemplo, un premio en forma de viaje, o descuentos por hijos, si no se tienen, etc.
- **Emocional:** intentar sorprender positivamente y ser suficientemente diferentes y originales.
- **Conectado con la Experiencia de Cliente:** la cultura Customer Centric debe verse reflejada en el tipo de incentivos elegidos y en la manera de entregarlos.

## 5. PROVEEDORES

Cuando el servicio que prestamos se lleva a cabo a través de terceros, o hay implicación de los mismos, es necesario alinear al *partner* en una estrategia de Experiencia de Cliente común. El consumidor ha de ver satisfechas, e incluso superadas, sus expectativas, independientemente de quien pague la nómina de los trabajadores. Las emociones, satisfactorias o no, recaerán sobre nuestra marca.

Si son terceros los que venden o prestan un servicio en nuestro nombre, es necesario:

- Seleccionar sólo colaboradores cuyo perfil encaje con nuestra filosofía de Experiencia de Cliente.
- Que tengan acceso a todas las herramientas de marketing, comunicación y formación para que nos representen correctamente.
- Tener en cuenta en la evaluación no solo la cantidad de las ventas que realicen, sino la calidad de las mismas. Los KPI's de Experiencia de Cliente deben ser una variable importante a medir y ha de tener impacto directo en la remuneración del acuerdo comercial.
- Asegurarse de que el precio que pagamos al colaborador es justo y le permite cumplir con sus compromisos.
- Afrontar la complejidad legal que implica comunicar, formar o instruir a empleados de terceros en Experiencia de Cliente. El coste de no hacerlo es más peligroso que cualquier "problema" legal que haya que solventar.



Las cadenas de franquicias son un caso especialmente significativo. Resulta crítico conseguir el nivel de alineación de todos aquellos que participan en una misma estrategia competitiva y en un mismo objetivo, en lo que a Experiencia de Cliente se refiere.

Un ejemplo de todo ello lo encontramos en **Opticalia**. Es una organización que cuenta con 600 ópticas en España y 180 en Portugal, en la que trabajan alrededor de 300 ópticos-empresarios asociados que operan bajo la misma enseña y el mismo posicionamiento estratégico. Con el objeto de conseguir la homogeneización en el modelo de relación con el cliente y en la manera de entregar la experiencia, se creó el programa **VALORA**. Dicho programa pretendía involucrar a sus asociados a través de distintas herramientas: formación de equipos de las ópticas, coaching de responsables y encargados, programa de *mystery shopper*, comunicación y sensibilización dirigida al canal, etc...

# ARTÍCULO COORDINADO POR:

## ARTÍCULO COORDINADO POR:

**David Barroeta Santamaría** Miembro de la Junta Directiva de DEC, director de Personas en Opticalia

## CON LA CONTRIBUCIÓN DE:

**Mar García** Miembro de la Junta Directiva de DEC, directora general de Grass Roots

**Jorge Aguirre** Director Transformación y Talento de Everis

**Gonzalo de la Rosa** Director de RRHH de Cetelem

**Enrique Moreno** Responsable de Formación de Kiabi

Y la participación de muchos socios de DEC que asistieron al tercer

“Viernes DEC” para tratar la “Implicación de las Personas”.

## SOBRE DEC

Primera asociación sin ánimo de lucro que promueve en España el desarrollo e implementación de las mejores prácticas y la búsqueda de la excelencia en la Experiencia de Cliente para empresas y profesionales. Con una visión internacional y actual, formación especializada, y tutorías con expertos, DEC ofrece a empresas, instituciones y emprendedores las herramientas necesarias para hacer de la Experiencia de Cliente la base del crecimiento sostenible, basado en:

**Visibilidad & Posicionamiento**  
**Excelencia**  
**Reconocimiento**  
**Resultados**

Un punto de encuentro participativo, innovador, abierto, y plural para desarrollar esas mejores prácticas que llegan, en última instancia, a las personas.

Toda la información sobre la Asociación para la Experiencia de Cliente en:  
<http://www.asociaciondec.org>

1. Framework de DEC: “la Onda de Cliente”® que incluye las cinco “ies” de la Experiencia de Cliente. Identidad Única, Impulso organizativo, Implicación de las personas, Interacciones, Interpretación y acción.
2. I Informe sobre la Madurez de la EC en el mercado español 2014. DEC y BCG (Boston Consulting Group).
3. “Estudio de Engagement en España”. Grass Roots, compañía líder en soluciones de engagement para clientes y empleados.
4. Harvard Business Review, dentro del “Estudio de Engagement en España”. Grass Roots.
5. “Maximize Employee By Aligning with Customer Imperatives”. Informe de Forrester.
6. “Estudio de Engagement en España”. Grass Roots, compañía líder en soluciones de engagement para clientes y empleados.
7. Whitepaper sobre “Impulso desde la Dirección” elaborado por DEC