

Julio 2016

Políticas de RR.HH. que generan engagement



Políticas de RR.HH. que generan engagement

El empleado es el primer Embajador de la marca y su implicación y compromiso resulta imprescindible para poder entregar una buena Experiencia de Cliente. Los trabajadores felices consiguen clientes satisfechos que compran más productos y/o servicios y que la Empresa se beneficie de manera positiva en su cuenta de resultados.

El I Informe Sobre la Madurez de la Experiencia de Cliente en España, desarrollado por la Asociación DEC y The Boston Consulting Group (BCG), indicaba que la Implicación de las Personas exige que todos los empleados, propios y de terceros, y no sólo los que tienen relación directa con el cliente, sean conscientes de que el Cliente debe ser el centro alrededor del cual giran todos los esfuerzos de la compañía, y que deben entregarles una experiencia diferencial y única. Es necesario que todas las unidades de negocio aporten ideas para mejorar la Experiencia de Cliente y ésta debe integrarse como elemento fundamental en la política de selección, incentivos, programas de formación, etc.

Las empresas con niveles altos de engagement tienen resultados 3,4 veces mayores que la media, según el "Estudio de engagement en España" elaborado por la consultora Grass Roots. En concreto, un engagement superior al 65 % genera un 22 % más de resultados, mientras las compañías con engagement inferior al 45 % obtienen un 28 % menos.

Cristina López Cabañas, Customer Experience en Gas Natural Fenosa, declara que **"si queremos una auténtica transformación en la manera de cómo los Clientes nos perciben, tiene que ser con el empuje de todos nosotros, estemos o no cerca del Cliente"**.

Carlos Clúa, director de Transformación en Banc Sabadell, incide en que **"la tecnología es necesaria para la transformación, pero lo más complicado es cambiar la parte interna, cultural, organizativa de la compañía"**.

Alberto Cochón, CEO GR Global Retail – Krack, hace especial hincapié en que **"las lovemarks de este siglo serán las marcas y negocios que crean conexiones emocionales con las comunidades y redes en que viven"**.

Para Jesús Araujo, director general de Cegos, **"en este entorno digital, donde hemos roto las variables espacio tiempo, tenemos que ser expertos en Clientes"**.

En esta ficha, los cuatro directivos analizar las lecciones aprendidas y las acciones realizadas dentro de sus compañías de cara a la implicación del Empleado en la mejora de la Experiencia de Cliente.



Políticas de RR.HH. que generan engagement

Cristina López Cabañas, Customer Experience en Gas Natural Fenosa.

En relación a los Empleados, algunos trabajan muy cerca del Cliente, otros no tanto y muchos en su día a día muy alejados. Gas Natural Fenosa se ha fijado como compañía, el objetivo de convertirse en un referente dentro de la Experiencia de Cliente en el sector de la energía, con el framework "la Onda del Cliente"® como guía básica.

Con 170 años de antigüedad, 20.000 empleados (7.300 en España), ofreciendo servicio en 30 países y con 23 millones de clientes en todo el mundo, "si queremos una auténtica transformación en la manera de cómo los Clientes nos perciben, tiene que ser con el empuje de todos nosotros, estemos o no cerca del Cliente", apuesta Cristina López Cabañas, Customer Experience en Gas Natural Fenosa (GNF).

En enero de 2015, GNF realizó una encuesta al 15 % de sus Empleados para ver el índice de recomendación y obtuvo buenos resultados, pero no de manera potente y activa. Encontró dos frenos a la recomendación de la empresa por parte de los Empleados:

- Desconocimiento relevante de elementos de negocio relacionados con la dimensión Cliente.
- Escasa experiencia propia en los protocolos relacionados con la gestión del Cliente.

Para revertir esta circunstancia y conseguir que los Empleados tuvieran la seguridad personal suficiente como para recomendar Gas Natural Fenosa, en septiembre de 2015 lanzaron el Programa Embajadores, el cual perseguía que todos los trabajadores fueran embajadores de la marca.

Fases:



Políticas de RR.HH. que generan engagement

El programa trabaja sobre 5 palancas que se articulan a través de redes (grupos de trabajo formados por Empleados), primero regionales, luego nacionales y finalmente en el ámbito internacional (a partir de 2017).

1. **Canal Embajadores.** Intranet que permite a la compañía tener un repositorio centrado donde todos los Empleados pueden acudir para conocer de una manera fácil y rápida el offering de lo que está a disposición del Cliente y para conseguir desarrollar ciertas habilidades y nociones que ayudan a la labor del embajador. Los elementos más destacables son:
 - Decálogo del buen Embajador.
 - La factura: las cuentas claras, trasladando de una manera sencilla y amigable la comprensión de la factura de Gas Natural Fenosa desde el punto de vista de Cliente.
 - Ofertas para empleados y familiares o amigos.
2. **Mi canal cliente.** Gas Natural Fenosa ha adecuado un canal de atención para el empleado que facilita todo lo que tenga que ver con sus contratos, ya sea para él o para sus recomendados. **"Hay una facilidad en la canalización de cualquier necesidad que el trabajador agradece porque le aporta flexibilidad y seguridad a la hora de poder tramitar"**, aclara Cristina López Cabañas.



Políticas de RR.HH. que generan engagement

- 3. Inmersiones.** Visitas presenciales en puntos de contacto con el Cliente para acercarse a esa realidad cliente, esto es, ver cómo la empresa interactúa con él en primera persona. También hay un foco especial en la enseñanza de los servicios de conocimiento.
- 4. Compromiso emocional.** Más vinculado con la sensibilidad hacia el Cliente. GNF ha creado el 'Momento Cliente', cinco minutos al inicio de las reuniones para hablar del Cliente en el plano personal, tanto desde la perspectiva de Cliente Interno como Externo. **"Estamos intentando hablar más de nosotros y celebrar más nuestros propios éxitos, algo que hacemos muy poco"**, dice Cristina López. **"Nos está sirviendo para conocernos mejor y explicar momentos de éxito"**, añade.
- 5. Comunicación.** El feedback es constante con los Empleados porque este programa se hizo por y para ellos. GNF también desarrolló la figura del Padrino, una ayuda para alinear al trabajador con el programa a través de hitos, cómo avanzar, dudas, etc.

Resultados: Con el fin de conocer el grado de éxito de las acciones implantadas, se realiza un seguimiento de varios indicadores. Los resultados son muy positivos, como se muestra a continuación:

- Aumento del e-NPS (Employee Net Promoter Score) entre los empleados en 31 puntos.
- Aumento del sentimiento de orgullo y pertenencia en un 85 %.
- Aumento del grado de seguridad y conocimiento en un 94 %.

Siempre ponemos
el corazón en todo
lo que hacemos



Políticas de RR.HH. que generan engagement

Carlos Clúa, director de Transformación en Banc Sabadell.

“Si no creemos que las Personas son la base de la organización es muy complicado desarrollar los proyectos de Experiencia de Cliente”, declara Carlos Clúa, director de Transformación en Banc Sabadell. “La tecnología es necesaria para la transformación, pero lo más complicado es cambiar la parte interna, cultural y organizativa de la compañía. Por eso, prefiero hablar de dos transformaciones: la comercial/digital por un lado y la cultural/organizativa por el otro”.

La transformación que está viviendo Banc Sabadell está condensada en tres mensajes:

- Nos centramos en el Cliente.
- Tenemos un Plan definido para conseguirlo.
- Nos transformamos desde dentro puesto que contamos con el Empleado para realizar todo el cambio.

Por ello, Banc Sabadell estructura ese proceso en cinco iniciativas:



Políticas de RR.HH. que generan engagement

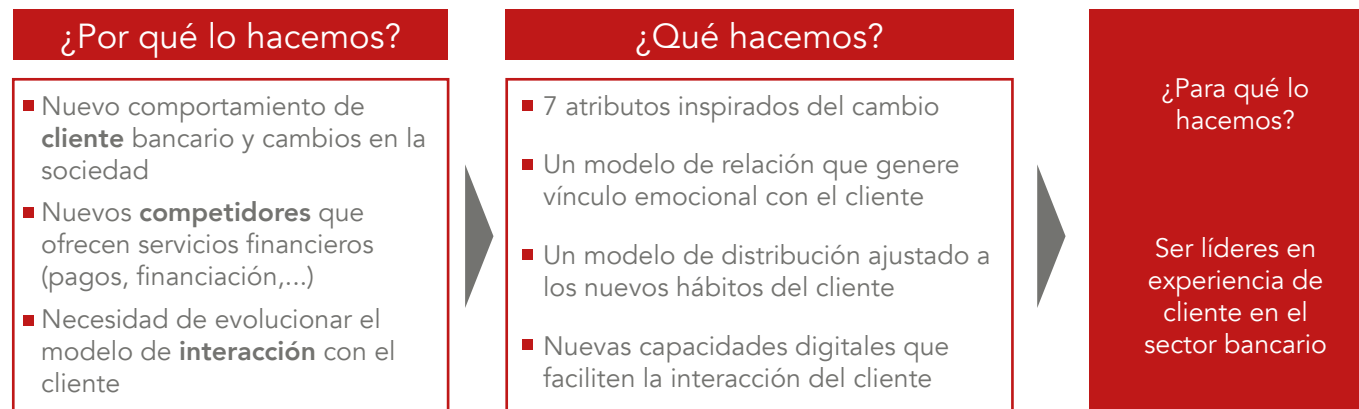
La teoría dice que la transformación cultural de una Empresa es un proceso largo, de aproximadamente 7 años. En Banc Sabadell se está trabajando sobre seis aspectos clave para lograr con éxito este proceso de transformación. Aspectos que afectan tanto al QUÉ como al CÓMO desarrollarlo:

QUÉ:

1. **Estar donde estés.** Banc Sabadell siempre ha querido estar muy cerca del Cliente. De ahí las oficinas multiubicación, gestión activa, proteo mobile...
2. **La importancia de los datos.** El dato es el rey y hay que dar un uso adecuado de él.
3. **Simplicidad:** en productos, servicios, procesos, etc. *"Tenemos que ser capaces de no transmitir a nuestros Clientes la complejidad de todos los procesos internos de las entidades bancarias; lo cual no es fácil". "Tenemos que ser capaces que nuestras empresas sean muy fáciles de usar"*.
4. **"Human touch" y relaciones a largo plazo.** El concepto de omnicanalidad va más allá, no deben existir diferencias entre el mundo digital y el real. Hay que adaptarse porque es lo que el Cliente busca.

CÓMO:

5. **Transformación desde dentro.** En Banc Sabadell consideran que sus Clientes van en un transatlántico y quieren transformar ese transatlántico; afecta a todos los Empleados y Clientes. De ahí la importancia de seguir una hoja de ruta única y poner de acuerdo a las diferentes áreas implicadas. Carlos Clúa apunta: *"Hay que transformar desde dentro pero mirando hacia afuera por ello, nuestros competidores no son sólo los bancos, aparecen n-mil tipos de competidores, de los cuales tenemos que aprender mucho"*.
6. **La gestión del cambio.** *"Tenemos que hacer a las Personas partícipes de este proceso de transformación tan significativo"*, indica Carlos Clúa. *"Sobre todo hay que hacer que pierdan el miedo, ya que cualquier proceso de cambio implica salir de su zona de confort"*, ahonda.



Políticas de RR.HH. que generan engagement

Se trata de un cambio complejo. En Banc Sabadell han desarrollado las anteriores seis iniciativas a través de más de 30 proyectos con un objetivo claro: mejorar notablemente la Experiencia de Cliente. En este sentido, desde el Consejero Delegado al resto de los trabajadores del banco que tiene retribución variable, un 10 % está indexado a los objetivos en la mejora de la Experiencia de Cliente. **“Esto significa creérselo”**.

En empresas donde hay una inercia, una forma de trabajar muy orientada a obtener resultados, no resulta sencillo movilizar a toda la organización para que vaya introduciendo de forma paulatina esta nueva manera de pensar. **“Tenemos muy claro que la clave está en las Personas, los Empleados y que todo ello, se realiza para nuestros Clientes”**, dice Carlos Clúa. Es más, **“queremos que todos nuestros trabajadores sean embajadores de Banc Sabadell”**.

Para todo el desarrollo de su hoja de ruta, la entidad diferencia entre sponsors y embajadores.

- Todos los directivos del banco son sponsors por definición de la transformación. En la actualidad, más de 300 promueven la movilización de sus equipos para conseguir el liderazgo en Experiencia de Cliente.
- Los embajadores son voluntarios de la red y de los servicios centrales. En concreto, más de 300 personas que accionan, recogen y trasladan el feedback.

Por último, Banc Sabadell identifica 3 grandes palancas para impulsar la gestión del cambio:

1. Comunicar:

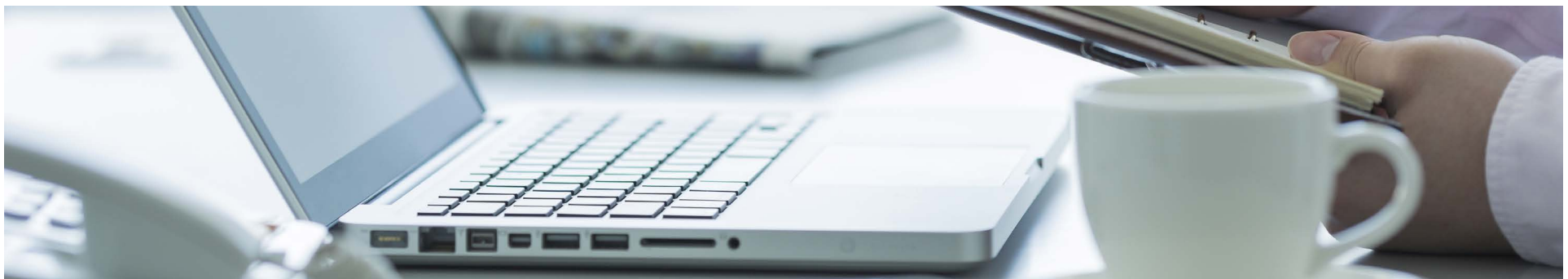
- La web social de transformación como elemento central y punto de encuentro entre embajadores y resto de empleados.
- BS Idea: un espacio para recoger y canalizar la participación de los Empleados en torno a la Experiencia de Cliente.

2. Movilizar:

- Gamificación basada en los 7 atributos, dinamizada por los embajadores y reconocida a nivel individual y colectivo.
- La App Yo embajador como canal exclusivo para compartir experiencias e información con y entre los embajadores.

3. Desarrollar:

- Programa de Desarrollo Comercial, orientado a establecer una sistemática comercial con foco en el Cliente y Modelo de Gestión, con foco en el Empleado.
- Experiencia Emociona, que consiste en proporcionar formación experiencial para el desarrollo de la inteligencia emocional.



Políticas de RR.HH. que generan engagement

Alberto Cochón, CEO GR Global Retail – Krack.

GR Global Retail es una empresa de calzado que cuenta con dos líneas de negocio:

- 17 tiendas en franquicia de GEOX, Camper, Clarks y Pikolinos.
- 23 tiendas propias, Krack Kids.

El punto de inflexión de GR Global Retail comenzó en 2012, cuando descubrieron el concepto Lovemarks, desarrollado por Kevin Roberts, CEO de Saatchi&Saatchi que dice **“las lovemarks de este siglo serán las marcas y negocios que crean conexiones emocionales con las comunidades y redes en que viven”**.

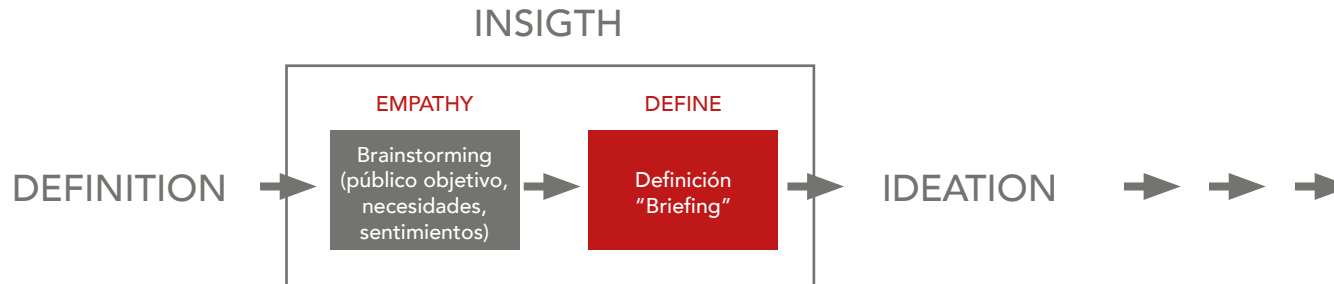


*Extraído del libro Lovemarks de Kevin Roberts, CEO de Saatchi&Saatchi.

GR Global Retail quiere conseguir dejar de ser racionales y convertirse en emocionales. **“El reto para para nosotros fue convertir nuestra marca en una lovemark”**, declara el CEO de GR Global Retail – Krack.

Políticas de RR.HH. que generan engagement

Hablar de lovemark es hablar de Experiencia de Cliente. Una de las herramientas que utiliza Global Retail para lograr ese reto es el design thinking, un proceso que pone al Cliente en el foco inicial. Sin embargo, tuvieron que adaptarlo a las especificaciones de Krack:



Krack detectó 4 puntos de mejora en su Compañía:

1. **Tienda.** Transformó los puntos de ventas en base a los insights de mejora recogidos del Cliente a través de design thinking.
2. **Logística.** Mejora de esta área focalizada en la idea de tener "lo que quieres cuando quieres".
3. **Producto y Branding.** Con la innovación como punto de apoyo, en junio de 2012 Krack lanzó una colección de zapatos diseñada por bloggers de moda. **"Hicimos algo diferente, con una gran repercusión por la diferenciación porque hasta ese momento los bloggers no habían participado en el proceso de creación"**, apunta Alberto Cochón. Esa implicación personal en Krack los convirtió en fans y prescriptores de la marca. Esta iniciativa se ha repetido durante varias temporadas. **"Cuando haces algo que gusta, cosas diferentes, repercute muchísimo en el personal porque se siente orgulloso de lo que ha hecho"**, explica el CEO. Siguiendo la misma línea, en abril de 2015 se lanzó la primera colección diseñada por estilistas de moda presentes en los medios de comunicación.
4. **Personas.** Si el reto era lograr que Krack fuera una lovemark y desde la marca tenían la creencia de que debían tratar a los Empleados como querían que trataran a los Clientes, Krack tenía que ser una lovemark para todo el personal. Este hecho estaba muy vinculado con crear experiencias y emociones. Para comenzar este camino tenía que haber una base de confianza. De la mano de los departamentos de Marketing y Recursos Humanos se definieron proyectos conjuntos. En noviembre de 2013, con toda la experiencia adquirida de Branding y Productos, una trabajadora de Krack diseñó su propia colección de zapatos. La compañía repitió la iniciativa con varios trabajadores de Krack como diseñadores de una colección. **"Seguimos en nuestra idea de crear experiencias que marcan"**, apunta Alberto Cochón.

Políticas de RR.HH. que generan engagement

Los resultados de este proceso han sido muy positivos. De 2007 a 2016, se ha registrado un incremento del 50 % en las ventas en las tiendas.

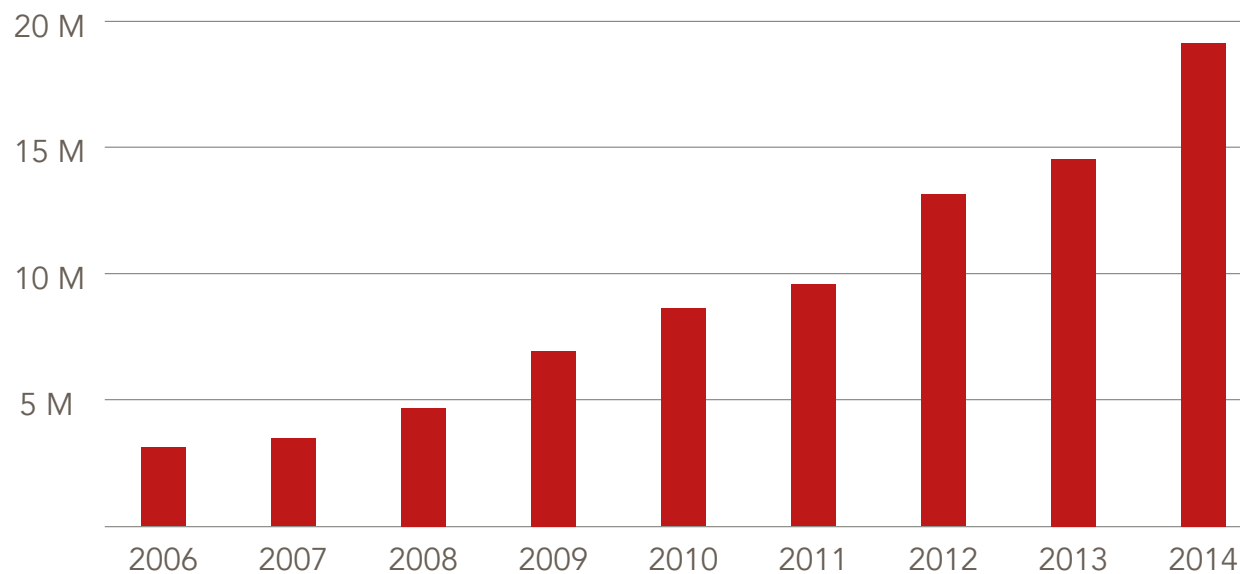


Ilustración 1 Evolución de la facturación de Krack.

Políticas de RR.HH. que generan engagement

Jesús Araujo, director general de Cegos.

Con 1.000 empleados y más de 3.000 colaboradores, Cegos ha puesto el énfasis en ser una compañía que aporta valor a sus Clientes. El mayor reto que están abordando en estos momentos es la digitalización. **“La digitalización cambia la forma en la que nos relacionamos”**, dice Jesús Araujo, director general de Cegos. Sin embargo, **“sea cual sea el entorno digital, la tecnología, quien marca la diferencia son las Personas”**.

La pasión de Cegos es acompañar a las organizaciones en sus procesos de cambio y transformación. Para Jesús Araujo: **“Somos parte del negocio del Cliente”**. **“Tengo la convicción de que, en este entorno digital, donde hemos roto las variables espacio tiempo, tenemos que ser expertos en Clientes”**, incide. Eso significa ser parte de ellos.

Existen 3 palancas sobre las que se apoya Cegos:

- Orientación del negocio a la Experiencia de Cliente.
- Excelencia en la gestión. La excelencia antes era un mérito, ahora es un requerimiento. Eso nos exige a nosotros (y a nuestros colaboradores) ser excelentes.
- Desarrollo del talento.

A sus colaboradores, cuando comienzan un proyecto de formación les dicen: **“Olvídate de todo lo que has hecho hasta ahora, vive como Cliente lo que están viviendo tus Clientes”**. Por tanto, desde Cegos trabajan la transformación de la visión de los colaboradores para ofrecer una mejor Experiencia de Cliente. ¿Cómo?

- Identificando a los Clientes.
- Analizando su experiencia.



Políticas de RR.HH. que generan engagement

“El camino a largo plazo siempre es el de la seducción y atraer el talento”, insiste Jesús Araujo. A partir de ahí, Cegos inició en 2011 el trabajo con sus Embajadores en dos sentidos:

- Viviendo la Experiencia de sus Clientes: replicando cómo trabajan sus Clientes y desarrollando múltiples proyectos donde el Colaborador vive la Experiencia como Cliente. Estos proyectos han resultado clave para poder transformar la Compañía.
- Actuando sobre los sistemas de Recursos Humanos: los sistemas tienen que alinear lo que se está pidiendo por un lado y diciendo por otro. Por ello, se ha trabajado en la parte interna de la Compañía, la que tiene que ver con los colaboradores a través de mapas de talento, modificación de la forma de evaluación, nuevas contrataciones y en definitiva generar entornos de colaboración muy distintos.



Viviendo la experiencia de sus clientes.



Actuando sobre los sistemas de RR.HH.

Artículo coordinado por:

DEC

Políticas de RR.HH. que
generan engagement

Artículo coordinado por:

Virginia Fernandez-Cueto
Ignacio Herrero



Moderador:

David Barroeta

Director de personas de Opticalia y miembro Junta Directiva de DEC.

<https://es.linkedin.com/in/davidbarroeta>

Patrocinador:

Jesús Araujo

Director general de Cegos.

<https://es.linkedin.com/in/jesuseraujo>

Ponentes:

Cristina López Cabañas

Customer Experience en Gas Natural Fenosa.

<https://es.linkedin.com/in/cristina-lopez-cabañas-2095003/es>

Carlos Clúa

Director de Transformación en Banc Sabadell.

<https://es.linkedin.com/in/clua-carlos-49221315>

Alberto Cochón

CEO GR Global Retail – Krack.

<https://es.linkedin.com/in/albertocochon>

Y la participación de muchos socios de DEC que asistieron al Viernes DEC "Políticas de RR.HH. que generan engagement".

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>

Patrocinador



BEYOND KNOWLEDGE*

Colaborador:

