

## **El 3 + 3 De La Innovación De La Experiencia**

Cómo trascender los desafíos corporativos y lograr el éxito

# Cómo trascender los desafíos corporativos y lograr el éxito

La mayoría de las compañías reconocen la innovación como una práctica positiva o se esfuerzan en sus operaciones comerciales para ser innovadores.

Las nuevas tecnologías, las expectativas en evolución de los clientes y el mercado globalizado catalizan la necesidad de las compañías de adaptarse rápidamente, identificar nuevas oportunidades y capitalizarlas lo más rápido posible. No obstante, la realidad de la mayoría de las compañías es que están luchando por dominar todas las dimensiones de la innovación o “know how” para lograr esa meta que con frecuencia es intangible en la actividad de la compañía. Como refieren las notas de un artículo reciente de McKinsey Quarterly, la innovación es compleja porque el alcance debe ser en toda la compañía y muchas organizaciones no lo logran. Sin embargo, los hallazgos de una investigación reciente realizada por Dale Carnegie Training señalan que debe haber un enfoque holístico a la innovación como una estrategia esencial que se puede desplegar a medida que las organizaciones buscan trascender los desafíos comerciales comunes tanto internos como externos.

Para descubrir las tendencias de los negocios y entender mejor cómo las compañías están enfrentando las barreras para su crecimiento, Dale Carnegie Training realizó 60 entrevistas a fondo y encuestó a más de 500 líderes de las empresas en 12 países.

La investigación se enfocó en profundizar nuestra comprensión de los desafíos que enfrentan las compañías en todas las industrias y las estrategias que utilizan para confrontar dichos desafíos. Los hallazgos de este reporte apuntan a descubrimientos clave acerca de la importancia de la innovación y formas de mejorar la internalización corporativa de la innovación. (Ver Apéndice para obtener mayor información sobre el estudio).

La mayoría de las compañías que participaron en nuestros estudios mencionó que espera un aumento en las utilidades este año y en el siguiente (68 por ciento), aun cuando experimentan la presión de las fuerzas del mercado que crean los retos para mantener el crecimiento, incluyendo las presiones de precios, regulaciones gubernamentales, competencia, cambio de las preferencias del cliente y escasez de talento, por nombrar algunas.

Aunque las organizaciones tienen que lidiar con las prioridades que compiten entre sí y se ven forzadas a tomar decisiones difíciles sobre cómo utilizar sus recursos limitados, la investigación de Dale Carnegie reveló los desafíos clave de las organizaciones que estaban experimentando y las estrategias que se estaban utilizando para enfrentar dichos desafíos. Los desarrollos en los últimos años han facilitado, como nunca antes, que los clientes encuentren a un competidor y deserten, aun cuando los colaboradores constantemente buscan en el mercado laboral una mejor oportunidad. Con estas fuerzas que funcionan en tándem, se crea una tormenta perfecta que sirve como el entorno perfecto para la inestabilidad que debilita la innovación y afecta a los clientes y colaboradores. Cuando se presta un servicio a clientes con mucha tecnología, las organizaciones se ven impulsadas a innovar, descubrir nuevas formas de identificar, responder y anticiparse a las necesidades de estos clientes.

---

<sup>1</sup> See the article, “Eight Essentials of Innovation” by Marc de Jong, Nathan Marston, and Erik Roth, April 2015 at [http://www.mckinsey.com/insights/innovation/the\\_eight\\_essentials\\_of\\_innovation](http://www.mckinsey.com/insights/innovation/the_eight_essentials_of_innovation)

<sup>2</sup> Dale Carnegie Training conducted phone interviews and an online survey in May 2015. Of the 525 respondents, 48 percent reported as C-level leaders, 8 percent were VP level and 43 percent are at the Director, GM or Department Head level. The 14 countries include the US, Canada, Mexico, Brazil, India, Sweden, Denmark, Germany, Finland, Norway, Switzerland, Japan and the UK.

---

# El cambio hacia los comportamientos de innovación de la experiencia

Las organizaciones que se han propuesto a ser innovadoras normalmente se enfocan en las interpretaciones tradicionales de la innovación: el desarrollo de productos innovadores o adopción de procesos innovadores en la producción de dichos productos. La investigación de Dale Carnegie reveló que, en el entorno de negocios actual, la innovación debe considerarse como algo que puede integrarse en lo que hacen las organizaciones en todos los niveles. Al esforzarse por esta innovación en toda la empresa, las organizaciones se están esforzando para volverse más sofisticadas y estratégicas para obtener una mejor comprensión de las necesidades, comportamientos y expectativas de los clientes y colaboradores.

A partir de esta investigación surgió un enfoque holístico de la innovación: una comprensión de la experiencia de 360 grados. Se ha reconocido por mucho tiempo que los clientes van creándose una impresión de la compañía a través de las diferentes formas en que interactúan con ella y la experiencia que tienen con los productos, personas y lugares de una marca a través de, por ejemplo, la compra de un producto o servicio, a través de interacciones humanas con los representantes de la compañía o visita a los edificios de la compañía. Cada uno de estos puntos de contacto proporciona la oportunidad de aplicar estrategias innovadoras. A pesar de que las compañías han buscado históricamente lograr la "innovación de salida" o desarrollar nuevos productos y servicios, la nueva demanda es que la innovación se viva en la experiencia completa de todos los mercados y grupos de interés de la organización.

Los hallazgos de la investigación señalaron en dirección hacia seis enfoques de moda que están utilizando las compañías para enfrentar los desafíos que ellos han identificado como barreras para su éxito. Con base en estos hallazgos, Dale Carnegie Training desarrolló un nuevo modelo que presenta un doble enfoque para la innovación de la experiencia en el que se dividieron las seis ár.

## El 3 + 3 De La Innovación De La Experiencia

### Mercado

#### Innovación de la experiencia

- Agudeza proactiva
- Personalización a través de tecnología
- Embajadores calificados

### Trabajo

#### Innovación de la experiencia

- Ser el lugar de trabajo preferido
- Cultura de aprendizaje continuo
- Agilidad de horario y trabajo

Figura 1. Las seis tendencias identificadas como estrategias de innovación que utilizan las compañías para enfrentar los desafíos críticos para su éxito.

“

**ecesitamos proporcionar experiencias más ricas y sencillas con herramientas tecnológicas que sean accesibles y estén cerca de los clientes...**

**como desarrollar un servicio de post-venta para manejar los productos que hayan comprado.**

– Participante de la encuesta

# Innovación de la experiencia en el mercado

Las compañías que comprenden de fondo a sus clientes y que crean clientes leales y comprometidos, experimentan un impacto positivo en los resultados de sus ventas. De acuerdo con un estudio, el 77% de las compañías indicó que sus esfuerzos de la experiencia del cliente tuvo un impacto positivo de moderado a importante en los resultados de sus ventas y que una gran experiencia del cliente puede tener como resultado hasta un 175% de aumento en gasto, en comparación a lo que ocurre después de una mala experiencia. Las compañías enfocadas en el cliente comprenden a fondo las expectativas de sus clientes, así como sus necesidades no expresadas. Para poder crear la innovación de la experiencia del cliente, las compañías adoptan tres comportamientos:

## 1) Agudeza proactiva del cliente

Más de una tercera parte de los líderes del estudio de Dale Carnegie (34%) indicó que para enfrentar los desafíos actuales y futuros, su organización planeaba cambiar su sistema de retroalimentación del cliente para comprender mejor el mercado. Uno de los encuestados señaló la necesidad de “adaptarse al comportamiento cambiante de los clientes”. Las compañías que pueden profundizar en comprender mejor al cliente tienen más posibilidades de entender qué atrae a sus clientes a sus organizaciones y qué hace que permanezcan leales. Las organizaciones logran esto mediante el desarrollo de un sistema de retroalimentación del cliente, apalancamiento de métodos únicos de tecnologías de voz del cliente y puntos de ventas, y una analítica predictiva.

## 2. Personalización a través de la tecnología

Para desarrollar interacciones más sólidas con los clientes existentes y probables, las compañías necesitan innovar para proporcionar una hiper-personalización de las experiencias a través de la tecnología. Los participantes de la investigación también indicaron que invertir en la innovación de la tecnología para que esté más personalizada y hecha a la medida para cada cliente fue una estrategia clave para resolver los desafíos que enfrentan. Como un líder mencionó, “Debemos tener la capacidad de reinventarnos a través de la tecnología.” Las organizaciones también pueden crear la personalización mediante el uso de la tecnología para impulsar una estrategia de redes sociales y mejorar la experiencia de compra digital.

## 3. Embajadores calificados de la experiencia

Los participantes de la encuesta de Dale Carnegie también indicaron que planean mantener o aumentar la innovación e inversión en la capacitación de sus colaboradores, incluyendo facultar a los colaboradores para que se conviertan en embajadores calificados de la experiencia. Un participante se refirió a “Asegurar una maravillosa experiencia y lealtad del cliente” como una innovación que tendrá un impacto positivo en la organización en el siguiente año. Otro participante mencionó “Necesitamos proporcionar experiencias que sean más ricas y sencillas con herramientas de tecnología que sean accesibles y estén cerca del cliente.” Si mejora de manera significativa la forma en que todos los colaboradores representan la marca de la compañía, los faculta para proporcionar experiencias positivas a través del reclutamiento, servicio, ventas, abastecimiento y participación en la comunidad.

---

<sup>3</sup> Temlin Group, 2014

<sup>4</sup> Peter Kriss, “El impacto en el ingreso a causa de una gran experiencia del cliente” Medallia, 2015

---

# Innovación de la experiencia en el trabajo

Para maximizar la experiencia del cliente, las organizaciones también innovan su estrategia para crear una fuerza de colaboradores comprometidos y calificados. Los participantes de la encuesta de Dale Carnegie estuvieron de acuerdo que el desarrollo del liderazgo continúa siendo un asunto importante que enfrentan las organizaciones (35 por ciento), seguido estrechamente por la preocupación de mejorar la moral de los colaboradores (33 por ciento), equilibrio entre el trabajo y vida (29 por ciento), horario de trabajo flexible (27 por ciento) y reclutamiento (25 por ciento). Un líder que participó en la encuesta mencionó que un reto clave es encontrar el candidato adecuado “que cuente con la experiencia y aspiración” para realizar el trabajo y que el liderazgo actual normalmente carece de la “voluntad de hacer”. En efecto, se requiere del equipo correcto con la innovación correcta para optimizar la experiencia en el lugar de trabajo.

**Para contratar y retener el mejor talento, las compañías siguen estas estrategias de innovación:**

- 1. Ser uno de los mejores lugares para trabajar:** A través de los métodos creativos de pago y beneficios y análisis de las estrategias para incrementar la moral y compromiso de los colaboradores, las organizaciones innovadoras han demostrado que están comprometidas a ser o permanecer como uno de los mejores lugares para trabajar. La encuesta reveló las tendencias clave entre los participantes: 42 por ciento de los participantes indicó que planea innovar su estrategia de sueldos e invertir en mejorar el método para medir el compromiso de los colaboradores. Otro 34 por ciento planea innovar su método de beneficios para la fuerza laboral. Un encuestado señaló, “Nuestra estrategia a corto plazo es revisar el paquete de beneficios, sin embargo, a largo plazo queremos aumentar el compromiso de los colaboradores.”
- 2. Cultura de aprendizaje continuo:** Muchas organizaciones reconocen la importancia de desarrollar una cultura corporativa que permanezca enfocada de manera perpetua en el crecimiento personal y desarrollo. Un encuestado en particular se refirió a innovar su método para “La capacitación continua del personal para preparar a los miembros del equipo a tomar más responsabilidades.” En general, los participantes en nuestro estudio confirmaron la necesidad de invertir en la capacitación y desarrollo de sus colaboradores como un esfuerzo para retener y atraer al mejor talento. De hecho, más de la mitad de los participantes de la encuesta planean por lo menos mantener el gasto en la capacitación o invertir más en la capacitación para el siguiente año (52 por ciento). Además, en las compañías globales, más de la mitad de los participantes indicó que ajustarán de manera creativa la capacidad de ofrecer una gama de modalidades y ambientes de aprendizaje. Estas compañías intentarán hacer del “aprendizaje” un valor cultural que se espere, mida, celebre y gestione.
- 3. Agilidad de horario y lugar:** Entre los encuestados, el 30 por ciento se estaba moviendo hacia una mayor flexibilidad en los lugares y horarios de trabajos. Atraer y retener el mejor talento reconoce lo que es importante para el colaborador en la actualidad. La contratación y retención representan desafíos clave para las organizaciones, por lo que la innovación de un lugar de trabajo deseable es clave para mantener un posicionamiento competitivo. Uno de los líderes de los negocios que participó en la encuesta mencionó: “Los problemas de retención están relacionados con el cumplimiento de las expectativas y creación de experiencias positivas para los colaboradores.” Las compañías que se ajustan a la agilidad del horario y lugar mediante la innovación de la forma en que los colaboradores trabajan de manera remota y flexibilidad con los horarios de trabajo son percibidas como organizaciones que tienen una visión más holística para mejorar la experiencia de los colaboradores.

**“Lleva mucho tiempo contratar a las personas que inician sus carreras y, con frecuencia, se van después de poco tiempo porque las compañías no cumplen con las expectativas de oportunidades de crecimiento, ingreso, trabajo interesante, etc.”**

— Participante de la encuesta

# Cómo potenciar la innovación a través del compromiso

La competencia para mantener y buscar clientes es más intensa que nunca debido a las tecnologías que los facultan y les facilitan como nunca antes el acceso a la información que puede cambiar sus percepciones en cuestión de segundos. Prosperar en el mundo actual de los negocios requiere comprometerse con las estrategias que enciendan el compromiso tanto del cliente como de los colaboradores.

Mantener una base de clientes leales requiere contratar y retener a colaboradores calificados y comprometidos y hacer inversiones estratégicas en la tecnología, analítica de retroalimentación de los clientes y un compromiso para estar enfocados en los clientes. A medida que las compañías utilizan iniciativas más sofisticadas para recabar la retroalimentación de los colaboradores y clientes, es más fácil descubrir las causas raíz de una mala experiencia del cliente y medir la experiencia general de los colaboradores. Con estas estrategias implementadas, la organización está en forma para proporcionar experiencias positivas y asegurarse que los clientes tengan menos probabilidades de desertar e irse con la competencia.

En el ambiente actual de negocios, los líderes tienen la tarea de asegurarse de no perder el mejor talento y que éste se vaya con la competencia. Se pueden apalancar los nuevos métodos para atraer y retener a los colaboradores, así como la inversión continua en la capacitación y desarrollo para mejorar la experiencia de los colaboradores. Esta investigación reciente de Dale Carnegie Training sugiere que ya caducó el enfoque de una dimensión de la innovación en cuanto a su relevancia y que las organizaciones exitosas del mañana serán las que acepten las nuevas perspectivas e ideas como algo esencial en todos los niveles de la organización a través de estrategias, políticas e iniciativas que fomenten la innovación del lugar, personas y productos. Al satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas individuales de manera más eficiente y efectiva, las organizaciones pueden permitir la colaboración entre los colaboradores y clientes, y así potenciar la innovación que se requiere para el crecimiento.

## **Apéndice: Sobre la investigación**

Dale Carnegie Training realizó 60 entrevistas a fondo y encuestó a más de 500 líderes de los negocios en 12 países en Norte y Sudamérica, Europa y Asia en la búsqueda por comprender mejor estos temas, incluyendo las tendencias en el desarrollo del capital humano y los desafíos que enfrentan las compañías en una gran variedad de industrias, así como las estrategias que realizan para enfrentar dichos desafío y dar paso a la innovación que impulsará su crecimiento el año siguiente.

Les preguntamos a más de 500 líderes alrededor del mundo cuáles son los temas sobre capital humano que más les preocupan este año. Las personas de nuestra encuesta y entrevistas estuvieron de acuerdo que el desarrollo de liderazgo continúa siendo el tema más importante (35 por ciento). Otras inquietudes que surgieron como las cinco principales tendieron a estar enfocadas en la creación de una mejor experiencia para sus colaboradores: mejorar la moral de los colaboradores (33 por ciento), equilibrio entre el trabajo y vida (29 por ciento), horario de trabajo flexible (27 por ciento) y reclutamiento (25 por ciento).

### **Los países en donde estaban ubicados los participantes son los siguientes:**

Brasil, Canadá, Dinamarca, Finlandia, Alemania, India, Japón, México, Noruega, Suecia, Suiza, Tailandia, Reino Unido y Estados Unidos.

### **Las preguntas de la encuesta incluyeron, entre otras, las siguientes:**

1. ¿Cuáles son las expectativas de desempeño para el 2015 en comparación con el 2014?
2. ¿De dónde espera su compañía que provenga el crecimiento en 2015?
3. ¿Cuáles son los dos o tres desafíos que tendrán el mayor impacto en su compañía el siguiente año?
4. ¿Cuáles son las iniciativas estratégicas internas clave, si es que existen, que su compañía llevará a cabo en 2015?
5. ¿Qué temas de capital humano le preocupan más a su compañía este año?
6. ¿Qué niveles o grupos de trabajo representan el mayor desafío para su organización en relación con el reclutamiento y retención?