



Artículos Técnicos

Luis Navarrete

Client Solution
Director
Sterling Lexicon



Mejora “experiencia cliente” en la movilidad actual: Retos organizativos (Engagement & Talent Management)”

Llevamos bastante tiempo hablando en distintos círculos de conceptos como; experiencia cliente, “engagement”, gestión del talento y, por supuesto, digitalización. Nos proponemos afrontar el reto de vincular todo ello y enfocarlo a nuestro sector de la movilidad global.

Para ello, nos gustaría comenzar definiendo lo que entendemos por Experiencia de cliente, que no es más (ni menos), que el producto de las percepciones de un cliente (en nuestro caso, empleado) después de interactuar racional, física, emocional y/o psicológicamente con cualquier parte de una marca o de nuestra propia organización.

Esta percepción afecta a los comportamientos del “cliente” y genera recuerdos que impulsan la afinidad y lealtad, y por tanto afectan al valor que genera una organización.



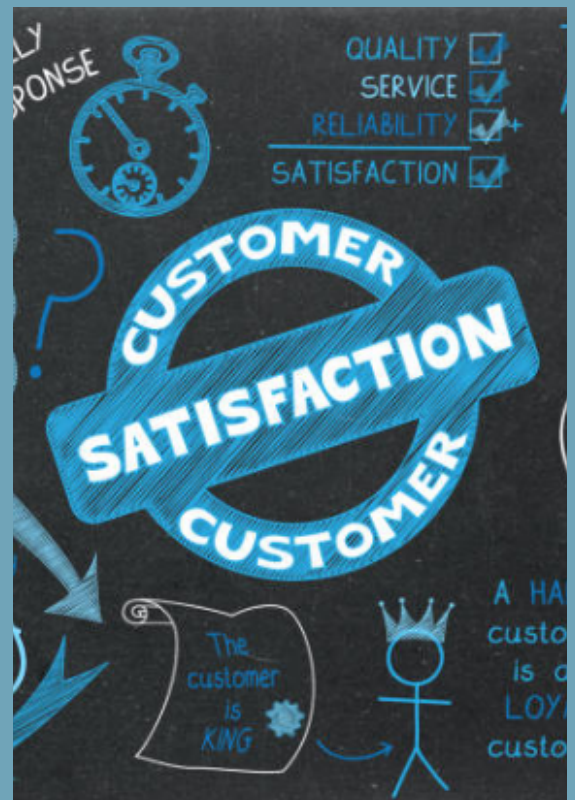
"El sector de la movilidad global y su ecosistema se enfrentan a un contexto de transformación digital y, por tanto, la experiencia del cliente se torna crítica como palanca de atracción y retención del talento, así como de afinidad a la organización o "engagement."

Bajo el marco comentado, podemos considerar que nuestro "nuevo consumidor" (empleado al cual se le ofrece una potencial asignación), es más exigente y menos tolerante con las malas experiencias debido al entorno que le rodea. Los perfiles han cambiado, no solo las nuevas generaciones nativas digitales, sino también, los clientes más tradicionales adoptan la tecnología para facilitar su vida y relacionarse con los demás.

El nuevo cliente/nuestro empleado tiene acceso a información en cualquier momento y lugar, toma decisiones basadas en las opiniones de otros, gestiona de otra forma su tiempo: es multitarea, siempre está en movimiento, espera inmediatez en las respuestas, valora la eficiencia y la conveniencia.

Todo ello, además, se encuentra ubicado en el centro de las relaciones con el entorno, espera ser tratado de forma única y personalizada. También gestiona su imagen en entornos digitales, comparte recomendaciones, opiniones y críticas, y por ello es más exigente en cuanto a la percepción de valor y menos tolerante ante fallos y malas experiencias.

Bajo este entorno, ¿qué debemos hacer? básicamente, reinventar la experiencia del empleado desde nuestro propio ecosistema de interacción y ello pasa por ofrecer soluciones eficientes que aporten valor y desarrollen la confianza hacia los departamentos de Global Mobility





En este sentido, si queremos aportar valor y a su vez atraer y retener talento, tenemos que compartir experiencias según vemos en el siguiente epígrafe:

Definir la experiencia digital e innovar en los servicios digitales para aportar valor.


Transformar la forma de trabajar del ecosistema para centrarla en el empleado (One Stop Shop Solution diseñado con todos los actores involucrados), así como adaptar y evolucionar nuestros modelos operativos a las nuevas expectativas y comportamientos del empleado, generando modelos híbridos digital-tradicional.

Las organizaciones y, en nuestro caso, los departamentos de Global Mobility, deberían definir su visión de la relación con el empleado; aunque se han puesto en marcha programas de mejora de experiencia de cliente, en muchos casos no se ha definido adecuadamente el paso previo. Es decir, qué experiencia es la deseada para que su aportación sirva realmente de palanca. Si la asignación internacional sirve como palanca de atracción y retención, qué concepto de "brand experience" se considera como punto de inicio.

Tener la amalgama de servicios disponibles para hacer exitosa una asignación no es suficiente. Hay que ser relevante en la vida del empleado, ya que hoy tiene acceso ilimitado a información y se busca otro tipo de valor. Por tanto, es más que probable que debamos dejar de pensar desde los productos y procesos, para empezar a pensar en categorías de experiencias y soluciones, buscando una relación de confianza a largo plazo dentro de la propia organización que sea funcional, no sólo para la retención, sino también para la involucración, "engagement".

"Insistimos, que desde nuestra opinión, ser relevante en la vida del empleado consiste en la integración de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los empleados una experiencia de usuario homogénea a través de alinear departamentos, consolidar bajo un único punto de contacto actividades, y eliminar intermediarios internos y externos."





Es decir, crear un organigrama interno integral y alineado con el correspondiente colaborador global a través de un único punto de compra (One Stop Shop Solution). Lo que se promueve es la simplicidad como herramienta de mejora de la experiencia del empleado y, por tanto, se trata de poner el foco en la facilidad de las interacciones del empleado con la organización y su extensión, eliminando esfuerzo y potenciando la conveniencia. Los departamentos de movilidad deberían alinear su estructura orgánica para adaptarse a las necesidades del empleado. Básicamente se trata de alinear actividades con necesidades a través de opciones múltiples.

Por tanto, y para recapitular, los retos a los cuales ya “de facto” nos enfrentamos son los siguientes (e insistimos en afirmar “nos enfrentamos” ya que formamos parte de un ecosistema de movilidad global):

- Digital First - definir la nueva experiencia digital – lanzar proyectos para definir nuevas experiencias y servicios que aportan valor a los empleados/clientes apoyados por las nuevas tecnologías.
- Mejorar la experiencia actual del empleado/cliente – identificar y eliminar los problemas en los customer journeys entre distintos canales de contacto, para conseguir una experiencia omnicanal consistente y fluida.
- Redefinición departamentos de Global Mobility –
 - o Alinear nuevas actividades con capacidades
 - o Formación digital
 - o Procesos de compras ágiles

Hace menos de 24 meses y tras el impacto sufrido por la irrupción de la pandemia, charlábamos sobre los nuevos modelos de movilidad, la introducción de planes de contingencia como consecuencia de la crisis sanitaria, el foco en compliance, el teletrabajo como modelo alternativo estrella y, especialmente, el dilema de la asignación internacional como palanca de retención del talento: las organizaciones se enfrentaban al dilema de conseguir y retener talento sin el recurso a la “experiencia internacional”, lo cual suponía un reto importante.

Todo ello se ha ido bandeando y gestionando bajo la concentración en servicios de corto plazo ágiles, el tránsito del servicio paquetizado al servicio “catalogado”, alineando el modelo “cafetería” de las organizaciones con la digitalización e introducción de procesos ágiles por parte de los proveedores. En definitiva y tras todo este tiempo trascurrido, considero necesario mirar más allá poniendo el foco en la Experiencia del “Empleado”. Todo ello implica ser conscientes de la realidad sobre la cual interactuamos en nuestro día a día, para poder posicionarnos como palancas de cambio que aporten valor. La movilidad global se enfrenta a una nueva configuración que abrirá paso, tanto a nuevas formas de entender qué significa un desplazamiento, como a las nuevas necesidades que de ello se deriven. Si bien es cierto que conviviremos durante años con modelos híbridos, no debemos perder de vista que todo se está reconfigurando a pasos acelerados y, por tanto, debemos determinar cómo adaptarnos para tener el menor impacto posible.

Luis Navarrete
Client Solution Director
Sterling Lexicon