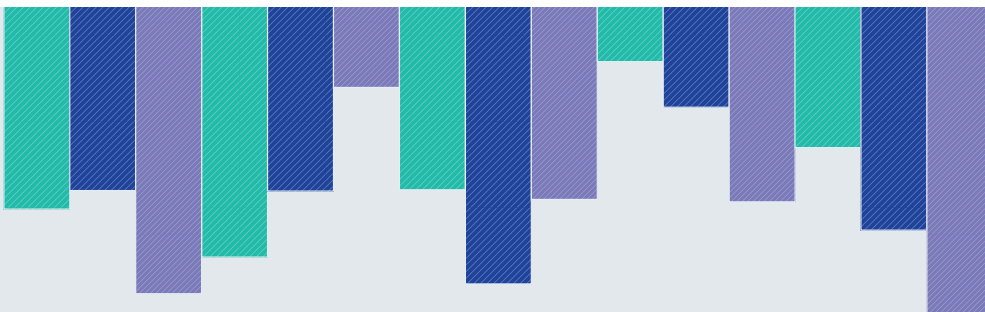




INFORME DE INVESTIGACIÓN

Más allá del Net Promoter Score:

Medición de la experiencia del cliente reinventada



Patrocinado por



Por qué es el momento adecuado para reinventar la medición de la CX

Las empresas compiten en la calidad de la experiencia del cliente (Customer Experience, CX) tanto como en cualquier otro diferenciador. Una encuesta de 2021 reveló que el 70 % de los consumidores a nivel mundial dicen que la calidad de una empresa se determina por la calidad de su servicio.¹ Este cambio ha puesto a la CX en primer plano, como una competencia central de las empresas exitosas en la actualidad, en todas las industrias. Esto significa que comprender en profundidad y mejorar continuamente la CX es tan importante como desarrollar una mejor innovación de productos, gestión de la cadena de suministro o estrategia de ventas y marketing.

Sin embargo, la medición de la CX no se ha mantenido al día; los parámetros tradicionales, como la satisfacción del cliente y el Net Promoter Score, ofrecen una perspectiva limitada de la experiencia. Además, eso conduce a que haya frustración y puntos ciegos que le indican al cliente que no se está prestando atención. Asimismo, estos parámetros hacen que valiosos datos no se usen, lo cual no les permite a sus empleados tener la oportunidad de ofrecer las experiencias empáticas que sus clientes esperan.

La CX ha cambiado en gran medida desde el inicio de la pandemia. Los canales digitales son predominantes. Una encuesta de Genesys reveló que un tercio de los consumidores a nivel mundial han interactuado con chatbots, bots de voz y herramientas de autoservicio en el último año.² Los flujos de trabajo y las interacciones se han digitalizado. Ahora podemos obtener mucha más información sobre los clientes a lo largo de todo su recorrido. También podemos usar datos de eventos que se generan de manera continua, para determinar de manera objetiva si un cliente tuvo una experiencia positiva, independientemente de cómo responda a una encuesta de satisfacción.

El mayor cambio que surge de repensar la medición de la CX es la oportunidad y la orientación a la acción de las perspectivas de la experiencia. Los indicadores retrospectivos, como las encuestas posteriores a una interacción, aún pueden ser útiles, pero se debe centrar la atención en la medición anterior al recorrido del cliente y a lo largo de este, lo cual le permite a las empresas comprender los momentos que realmente les importan a sus clientes. ¿Cuándo se gana o pierde la lealtad?

La inteligencia artificial introduce desarrollos emocionantes en esta área. Herramientas como la analítica de voz a texto proporcionan información detallada sobre las interacciones entre empleados y clientes, lo cual crea oportunidades de capacitación específicas para los gerentes. El análisis de opiniones en tiempo real les permite a los empleados corregir el rumbo en el momento. Además, a través de la participación predictiva se identifica la intención de un cliente y se lo dirige al contenido o a la persona adecuados, lo cual hace que se sienta escuchado y comprendido.

Estamos experimentando una economía en la que adoptar un enfoque empático y centrado en las personas es la única manera de crear una ventaja competitiva constante. En este contexto, reinventar la medición de la CX es fundamental para generar confianza y lealtad duraderas, y es la razón por la que Genesys es pionera en la adopción de nuevas maneras de medir la empatía, la eficiencia y la efectividad de las experiencias. Creemos que estas se convertirán en los barómetros más valiosos para medir el éxito de la marca en la actualidad.



Peter Graf
Director ejecutivo de estrategia
Genesys

¹ Genesys, "The connected customer experience" (La experiencia del cliente conectado), junio de 2021.

² Genesys, "The state of customer experience" (El estado de la experiencia del cliente), octubre de 2021.

Más allá del Net Promoter Score:

Medición de la experiencia del cliente reinventada

Durante mucho tiempo, las empresas han intentado comprender cuán satisfechos están los clientes con sus productos o servicios. Hoy en día, la mayoría busca ir aún más lejos. Quieren saber si ofrecen una excelente experiencia del cliente (CX) de manera constante a lo largo de todo el recorrido del cliente. Para medir su éxito, se basan en una gama de parámetros basados en encuestas, como índices simples de satisfacción del cliente o el Net Promoter Score (NPS), el cual indica qué tan probable es que los clientes recomienden su marca o empresa a un amigo o colega.

Con el auge de la digitalización, el mundo para el cual se desarrollaron estos parámetros y las perspectivas del cliente necesarias para competir de manera efectiva han evolucionado. Muchos expertos en la CX ahora consideran que los parámetros tradicionales son demasiado amplios o demasiado limitados, que no son lo suficientemente oportunos o que son difíciles de correlacionar con los objetivos empresariales. De hecho, la empresa de investigación y asesoramiento Gartner Inc. ha previsto que más del 75 % de las organizaciones abandonarán el NPS como medida del éxito del servicio y soporte al cliente en 2025.

En resumen, es el momento adecuado para reconsiderar la medición de la experiencia del cliente. Después de reconocer los puntos ciegos de los parámetros tradicionales, las empresas consideran que no comprender verdaderamente la experiencia del cliente constituye un riesgo real, en especial ahora que la calidad de esa experiencia puede definir el éxito de la marca. Hace poco tiempo, Harvard Business Review Analytic Services encuestó a 438 ejecutivos a nivel mundial y descubrió que el 81 % está de acuerdo en que poder medir la CX en momentos clave del recorrido del cliente es importante para la estrategia empresarial de su organización. Sin embargo, solo el

ASPECTOS DESTACADOS



El **81 %** de los ejecutivos encuestados dijeron que poder **medir la experiencia del cliente en los momentos clave de su recorrido** es importante para la estrategia empresarial de su organización.



El **49 %** dijo que su organización planea **aumentar su inversión** para la medición de la experiencia del cliente.



El **28 %** dijo que su organización tiene una **muy buena comprensión de la satisfacción del cliente** en todas las fases de su recorrido.

Debido al redondeo, es posible que la suma de algunas cifras de este informe no dé como resultado 100 %.



“Las buenas experiencias son difíciles de reproducir. En industrias desarrolladas en las que hay mucha competencia, una gran experiencia del cliente es un activo que puede crear una ventaja competitiva. Si uno quiere conseguir esa ventaja, esta se debe medir de forma continua y siempre que sea posible en tiempo real”, dice Frank Goedertier, profesor adjunto de marketing en la universidad Vlerick Business School.

38 % dijo que su organización es muy competente en la medición de la experiencia del cliente, y el 27 % admitió rotundamente sus dificultades de organización.

Comprender la satisfacción del cliente es particularmente difícil durante la fase crítica de preventa o preconsumo del recorrido del cliente; el 33 % de los ejecutivos encuestados dijeron que su organización no tiene una comprensión sólida de ello. **GRÁFICO 1** El 41 % de los ejecutivos dijo que, a menudo, su organización no puede explicar por qué los valores de sus parámetros de experiencia del cliente suben o bajan, lo cual es una señal de lo difícil que puede ser usar los parámetros tradicionales para obtener información procesable.

Esta falta de comprensión puede tener efectos perjudiciales en los resultados empresariales, dada la importancia de la CX. “La experiencia ahora es el diferenciador clave para muchas empresas”, dice Jill Herriott, vicepresidenta sénior de experiencia y eficacia de marketing de la agencia de informes de crédito al consumidor TransUnion Co, con sede en Chicago. “Comprender el impacto que está teniendo al abordar la necesidad de un cliente, en qué lo está teniendo y por qué,

es fundamental para saber cómo brindar una mejor experiencia del cliente de manera constante”.

En la actualidad, las organizaciones tienen la oportunidad de comprender mejor la experiencia del cliente mediante el uso de herramientas avanzadas de analítica de datos y aprendizaje automático que no estaban ampliamente disponibles hace solo una década. Estas herramientas más nuevas les permiten a las empresas obtener información sobre la CX en el momento de la participación y, por lo tanto, facilitan la correlación de los parámetros con los impulsores del éxito empresarial. Es probable que las empresas que no aprovechan estas oportunidades tengan una desventaja competitiva en los años siguientes.

“Las buenas experiencias son difíciles de reproducir”, dice Frank Goedertier, profesor adjunto de marketing en la universidad Vlerick Business School en Bélgica. “En industrias desarrolladas en las que hay mucha competencia, una gran experiencia del cliente es un activo que puede crear una ventaja competitiva. Si uno quiere conseguir esa ventaja, esta se debe medir de forma continua y siempre que sea posible en tiempo real. Más que nunca, las herramientas y la tecnología están disponibles para que las empresas lo logren”.

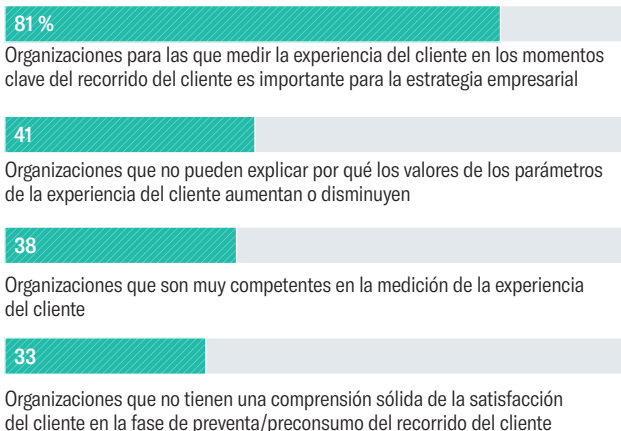
Algunas organizaciones ya están aprovechando las oportunidades para medir mejor la CX y aprender de sus hallazgos. Para ver cómo se distinguen del resto, Harvard Business Review Analytic Services dividió las organizaciones representadas en la encuesta en tres grupos: líderes, seguidoras y rezagadas. Las líderes, que representan el 28 % de todas las organizaciones representadas, son aquellas que afirman tener una muy buena comprensión de la satisfacción del cliente en las tres fases principales del recorrido del cliente: preventa/preconsumo, compra/consumo y poscompra/posconsumo. **GRÁFICO 2**

En concreto, las líderes se calificaron a sí mismas con un puntaje entre 8 y 10, en promedio, en las tres fases, teniendo en cuenta una escala de 0 a 10, en la que 0 indica que no comprenden bien la satisfacción de sus clientes y 10 significa que la comprenden muy bien. Las rezagadas, que representan el 29 % de las organizaciones representadas en la encuesta, están menos calificadas para comprender la satisfacción del cliente a lo largo del recorrido del cliente. En promedio, se calificaron a sí mismas con un puntaje entre 0 y menos de 6 en la misma pregunta. Las organizaciones que se encuentran entre esos dos extremos, las seguidoras, se calificaron a sí mismas, en promedio, con un puntaje entre 6 y menos de 8 en esa pregunta, y representan el 43 % de las organizaciones representadas en la encuesta.

GRÁFICO 1

Muchas organizaciones tienen dificultades para medir la experiencia del cliente

Cuatro de cada 10 no pueden explicar por qué los valores de sus parámetros aumentan o disminuyen.



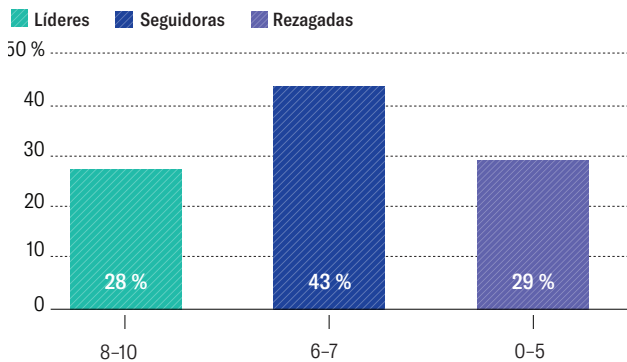
Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, septiembre de 2021

GRÁFICO 2

Comprensión de la satisfacción del cliente

El 28 % de las organizaciones que comprenden la satisfacción del cliente son líderes en la experiencia del cliente.

¿Qué tan bien comprende su organización la satisfacción del cliente en cada una de las siguientes etapas del recorrido del cliente: fase de preventa/preconsumo, fase de compra/consumo, fase de poscompra/posconsumo? [ESCALA DE 0 A 10, EN LA QUE 0=MAL Y 10=MUY BIEN]



Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, septiembre de 2021

Además de tener un mayor conocimiento de la satisfacción del cliente, las líderes se distinguen de las seguidoras y rezagadas de varias maneras importantes. Hacen un seguimiento de la experiencia del cliente a partir de una gama más amplia de parámetros, emplean tecnologías más avanzadas para medir la experiencia del cliente y tienen más probabilidades de tener ejecutivos de alto nivel con cargos centrados en el cliente, como los cargos de director ejecutivo de experiencia o director ejecutivo de clientes.

Estos hallazgos son esclarecedores para las organizaciones que necesitan una guía para comprender la satisfacción del cliente mejor, de manera más amplia y profunda, medirla y aplicar lo aprendido para ofrecer mejores experiencias. Embarcarse en este recorrido de la CX es primordial para las organizaciones que buscan mejorar los resultados empresariales y su ventaja competitiva.

“En la actualidad, hacer negocios se trata de crear experiencias valiosas para los clientes y luego monetizar esas experiencias”, dice Bart de Langhe, profesor adjunto de marketing de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), una facultad de negocios y derecho en Barcelona, España. “Medir esas experiencias es fundamental para la innovación y el desarrollo de nuevos productos, para comunicar los beneficios que esas nuevas innovaciones les proporcionan a los clientes y para desarrollar y fomentar relaciones rentables y a largo plazo con los clientes”.



Las organizaciones líderes tienen mucha más experiencia en establecer relaciones directas entre los parámetros de las CX y los resultados empresariales, y están mucho más satisfechas con su capacidad para aprovechar la información de esos parámetros.

El desafío de la medición de la experiencia del cliente

El sesenta y cinco por ciento de los ejecutivos afirma que mejorar la experiencia del cliente es una prioridad fundamental para su organización, y el 49 % afirma que su organización aumentará su inversión en la medición de la experiencia del cliente durante el próximo año. El hecho de que dichos porcentajes sean tan altos, dada la relativa novedad del reconocimiento de la CX, demuestra la influencia que tiene en la cultura corporativa y el éxito organizacional. Al fin y al cabo, el ejecutivo de publicidad Lou Carbone acuñó el término “experiencia del cliente” en 1994 y escribió que “la participación, la lealtad y la defensa del cliente ya no están impulsadas por los productos que se venden ni el servicio que se ofrece”, sino más bien “por lo bien que la experiencia que se proporciona satisface las necesidades y los deseos emocionales en constante cambio de sus clientes”.¹

Las organizaciones líderes tienen una mayor propensión a hacer un análisis comparativo externo de la experiencia del cliente y a compartir los parámetros con los empleados, y es más probable que tengan una cultura corporativa en la que se acepte usar la información de los parámetros para mejorar la CX. De hecho, son mucho más hábiles para establecer relaciones directas entre los parámetros de la CX y los resultados empresariales (65 %, frente al 29 % de las organizaciones seguidoras y el 8 % de las rezagadas) y están mucho más satisfechas con su capacidad para aprovechar la información de esos parámetros para hacer cosas como realizar ajustes en tiempo real a fin de mejorar la experiencia del cliente, comprender cómo las mejoras en la CX impulsan el rendimiento empresarial e identificar oportunidades para introducir mejoras o innovación de productos.

Irónicamente, el auge de los canales digitales ha dificultado la capacidad de las organizaciones para medir la experiencia del cliente, y a la vez, ha creado más oportunidades para hacerlo. La absoluta novedad de interactuar de manera digital con los clientes,



“Debido a la velocidad con la que los canales digitales crecieron y se transformaron durante la pandemia, fue difícil implementar de inmediato las herramientas y estrategias necesarias para mantenerse al día con la medición de la experiencia del cliente”, dice Richard Charette, jefe de personal, investigación y estrategia para el diseño de experiencias de la empresa de servicios financieros Wells Fargo & Co.

una tendencia acelerada durante la pandemia de COVID-19, implica que la mayoría de las organizaciones no tienen una práctica extensa para medir qué tan bien les va.

De hecho, si bien menos de un tercio de todas las organizaciones representadas en la encuesta son muy efectivas para hacer un seguimiento de la experiencia del cliente a través de canales digitales y físicos, las líderes tienen una ventaja impresionante en esta materia. El sesenta y dos por ciento son muy buenas para ello, frente a solo el 21 % de las seguidoras y solo el 7 % de las rezagadas.

“Debido a la velocidad con la que los canales digitales crecieron y se transformaron durante la pandemia, fue difícil implementar de inmediato las herramientas y estrategias necesarias para mantenerse al día con la medición de la experiencia del cliente”, dice Richard Charette, jefe de personal, investigación y estrategia para el diseño de experiencias de la empresa de servicios financieros Wells Fargo & Co, con sede en San Francisco.

Por otro lado, las nuevas tecnologías digitales también pueden facilitar el seguimiento de los comportamientos de los clientes y la solicitud de comentarios de los clientes, en especial en los momentos en los que más importan a lo largo del recorrido del cliente. En lugar de encuestar a los clientes por teléfono o correo días después de una interacción, por ejemplo, las empresas ahora pueden incluir una pregunta de la encuesta en la pantalla del cliente o dirigirlos a un sistema automatizado de respuesta de voz inmediatamente después de esa interacción, mientras esta aún está fresca en su mente. De esa manera, las empresas pueden compartir con rapidez esa respuesta con un agente y darle al gerente de servicio al cliente la oportunidad de intervenir si es necesario, como, por ejemplo, cuando un agente no actúa lo suficientemente rápido o no responde de manera adecuada a los comentarios del cliente. Esta capacidad de intervenir puede ser particularmente importante en entornos de trabajo remoto, en los que los gerentes no pueden observar en persona a los agentes.

Las organizaciones también pueden usar el procesamiento de lenguaje natural (Natural Language Processing, NLP) para buscar correos electrónicos y publicaciones en redes sociales de los clientes, lo cual permite acceder a las opiniones de los clientes a escala. Además, pueden analizar y hacer un seguimiento de la información contextual y de eventos generados por los canales digitales a lo largo de todo el recorrido del cliente, y así identificar, por ejemplo, si un paquete de un cliente no llegó a tiempo, lo cual disminuye la calidad de su experiencia, incluso si el cliente no se quejó de ello.

Las herramientas físicas también están disponibles para que las organizaciones analicen la respuesta del cliente. Tecnologías como los sistemas de respuesta galvánica de la piel que pueden detectar emociones intensificadas, las imágenes por resonancia magnética funcional que pueden medir y mapear la actividad cerebral, y la tecnología de reconocimiento facial que puede detectar sonrisas de clientes les proporcionan nuevas formas a las empresas para estudiar la experiencia del cliente de manera directa, sin depender de que el cliente informe cómo se siente. Un club de comedia en Barcelona apareció en el diario en 2014, cuando experimentó con cobrarles a los clientes en función de sus risas. Se adhirieron tabletas digitales a la parte posterior de sus sillas y se les cargó un software de reconocimiento facial que podía detectar cuando los clientes se reían. Como señala de Langhe, de la ESADE, el experimento del club muestra cómo las empresas pueden monetizar la experiencia del cliente utilizando parámetros que dependen de los datos observados en lugar de los informados.

Aun así, muchas empresas aún no han aprovechado las nuevas oportunidades de medición disponibles para ellas. Las organizaciones líderes están logrando un progreso más rápido en cuanto al aprovechamiento de los parámetros para impulsar los resultados empresariales: el 91 % de las líderes ofrecen una mejor CX en la actualidad, en comparación con unos años atrás, frente al 74 % de las seguidoras y el 39 % de las rezagadas.

“En mi experiencia, muchos programas tradicionales de medición de la experiencia del cliente siguen siendo ad hoc”, dice Goedertier, de la universidad Vlerick Business School. “Por ejemplo, se lanza una encuesta de satisfacción del cliente una vez al año. Las oportunidades pueden ser una recopilación de datos de la experiencia del cliente más continua o en tiempo real. Los programas tradicionales de medición de la experiencia del cliente a veces también son anecdóticos y cualitativos. Por último, a menudo utilizan mediciones informadas, como respuestas a preguntas de encuestas, en lugar de mediciones observadas en el momento. Un riesgo de tales enfoques es que los clientes que autoinforman sus experiencias a veces las racionalizan y exageran”.

Para ser justos, medir la experiencia del cliente puede ser complicado, sin importar cuánta tecnología se implemente para hacerlo. “La experiencia del cliente es demasiado compleja, multidimensional y heterogénea”, dice de Langhe. “Es idiosincrática para diferentes personas, es volátil y depende del contexto. Como consecuencia, es

realmente difícil medir, cuantificar y hacer un seguimiento de las experiencias del cliente a lo largo del tiempo. Incluso las empresas que mejor lo hacen en la actualidad solo miden una pequeña fracción de todo lo que idealmente les gustaría medir”.

Las encuestas pueden ser particularmente problemáticas porque, por lo general, solo se centran en la opinión de un grupo muy pequeño y autoseleccionado de clientes, un grupo al que de Langhe se refiere como aquellos con un “sesgo de opiniones extremas” que tienden a responder, mientras que la gran mayoría de los clientes con experiencias intermedias están subrepresentados.

La pérdida de interés de los participantes en las encuestas también es un problema. “Las tasas de respuesta de las encuestas tienden a bajar año tras año”, dice Angela Rademeyer, subgerente general de Discovery Ltd., una empresa de servicios financieros con sede en Sandton (Sudáfrica), la cual ofrece seguros de salud y seguros de vida, bienestar, inversión, ahorro y productos bancarios. Como jefa de análisis de operaciones para el Laboratorio de Ciencia de Datos de la empresa, Rademeyer ha ayudado a su organización a aplicar tecnologías avanzadas de investigación estadística y de operaciones, como el NLP, para obtener información sobre la experiencia del cliente a partir de comunicaciones electrónicas y de voz. Ese proceso le proporcionó a Discovery información de una gama mucho más amplia de clientes de la empresa y facilitó la identificación de oportunidades para mejorar sus experiencias.

Obtener información procesable puede ser particularmente difícil para las empresas más antiguas que se establecieron antes de la era digital. Muchas de estas empresas aún trabajan con estructuras organizativas y sistemas de información aislados. Debido en parte a la demanda de científicos de datos que superan la oferta en gran medida, también pueden carecer de expertos internos que puedan analizar los datos de manera efectiva.

“Muchas organizaciones ahora se enfrentan a un flujo continuo de datos sin procesar, y aunque es posible que tengan las herramientas para obtenerlos, no tienen la capacidad de recursos humanos para procesarlos y darles sentido”, dice Goedertier. En parte en respuesta, su universidad lanzará una nueva maestría en análisis de negocios e inteligencia artificial (IA) el próximo año.

Cómo las empresas hacen un seguimiento de la CX en la actualidad

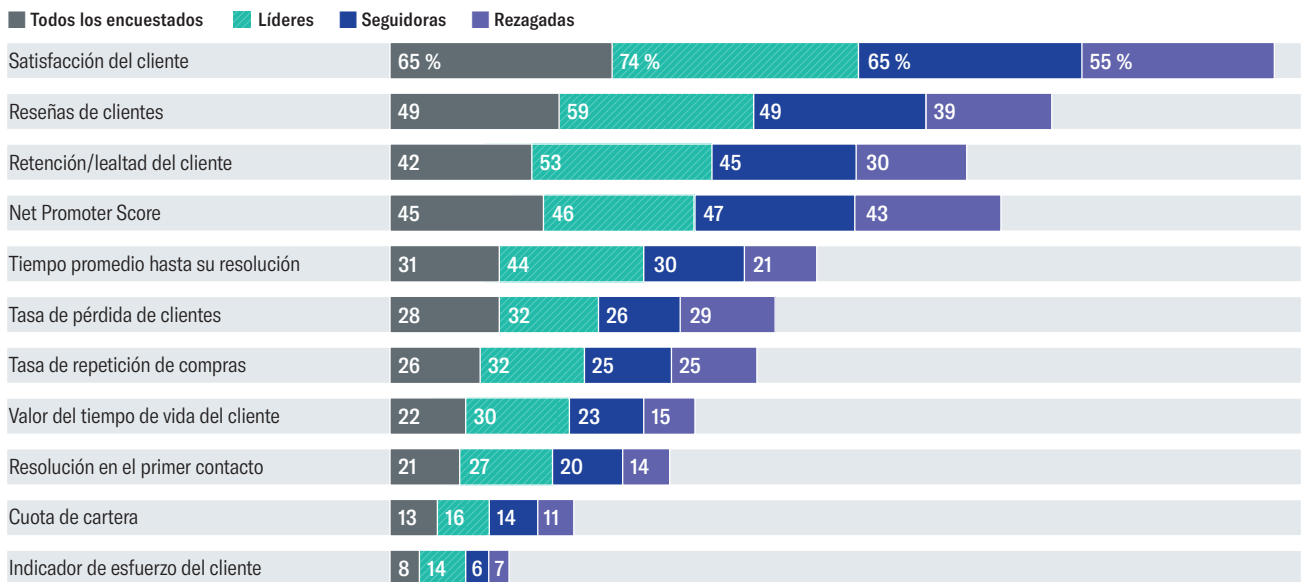
Dada la complejidad del desafío, los encuestados dijeron que sus empresas emplean una amplia gama de parámetros para medir la experiencia del cliente, liderados por la satisfacción del cliente (65%), las reseñas de los clientes (49%) y el NPS (45%). **GRÁFICO 3** En casi todos los casos, el NPS es la excepción destacada; las organizaciones líderes hacen un uso más amplio de estos parámetros que las seguidoras y rezagadas.

GRÁFICO 3

La satisfacción del cliente es el parámetro de la CX del que más se hace un seguimiento

Las organizaciones líderes también analizan en detalle las reseñas de los clientes, más que las seguidoras y las rezagadas.

¿De qué parámetros de CX hace un seguimiento su organización en la actualidad?



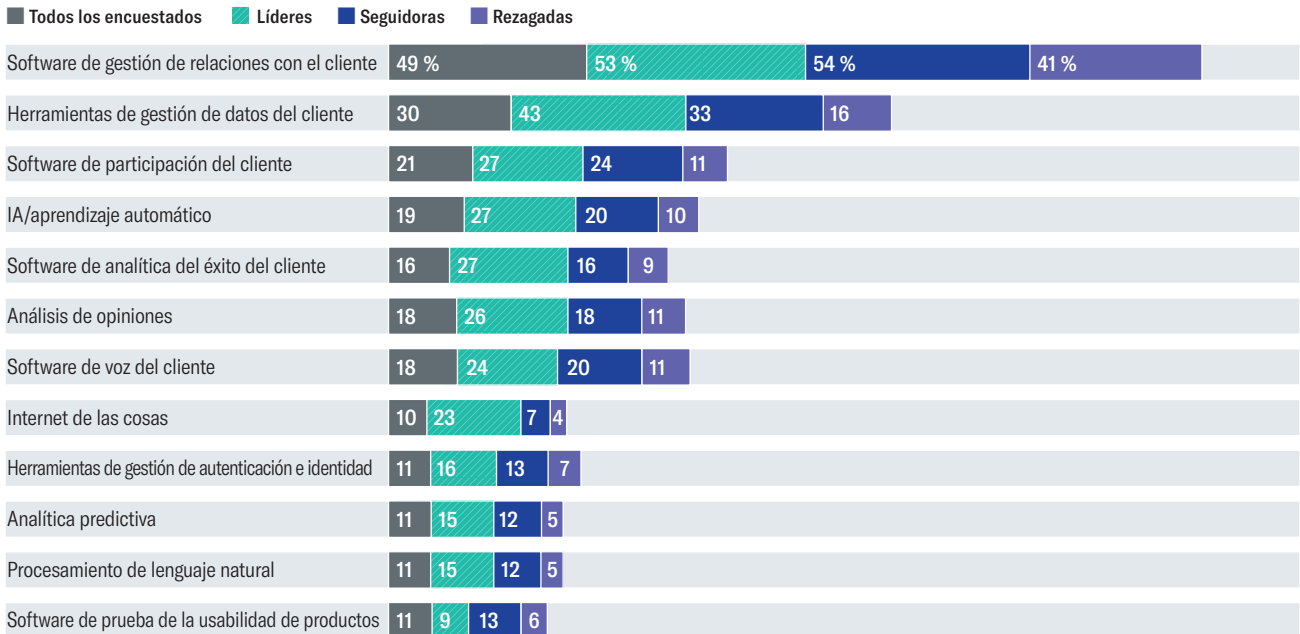
Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, septiembre de 2021

GRÁFICO 4

Las organizaciones líderes utilizan más herramientas de análisis de datos

Aprovechan los software de gestión de relaciones con el cliente y otras tecnologías, como la inteligencia artificial (IA).

¿Qué herramientas y tecnologías de análisis de datos se utilizan actualmente en su organización para facilitar la medición de la experiencia del cliente?



Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, septiembre de 2021

Por lo general, las percepciones de cuán útiles son estos diversos parámetros para identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente coinciden con el grado en el que se emplean. Los ejecutivos suelen citar la satisfacción del cliente como algo útil para identificar oportunidades para mejorar la experiencia del cliente (55 %), por ejemplo, seguida de la retención/lealtad del cliente (45 %) y el NPS (36 %).

Las organizaciones líderes, además de emplear una gama más amplia de parámetros, tienen más probabilidades que otras organizaciones de aprovechar las últimas tecnologías para hacer un seguimiento de los parámetros y obtener información procesable de ellos. Por ejemplo, el 57 % de las líderes utiliza tecnología digital para automatizar algunos de sus esfuerzos por recopilar comentarios de los clientes, y el 32 % utiliza herramientas digitales respaldadas por inteligencia artificial para medir y hacer un mejor seguimiento de la experiencia del cliente, frente al 47 % y el 11 % de las rezagadas, respectivamente.

Las líderes también tienen más probabilidades que las rezagadas de utilizar software de gestión de relaciones con los clientes (el 53 % frente al 41 %) y herramientas de gestión de datos de clientes (el 43 % frente al 16 %). **GRÁFICO 4**

Las empresas también utilizan diversos mecanismos cualitativos para medir la experiencia del cliente, liderados por encuestas de clientes, análisis de quejas y la escucha activa en redes sociales. En este caso, las líderes también tienden a implementarlos de manera más amplia.

Como es de esperar, dada la importancia que le dan al asunto, la mayoría de las organizaciones continúan buscando mejores formas de medir y hacer un seguimiento de la experiencia del cliente. El noventa y dos por ciento de los ejecutivos encuestados están de acuerdo en que poder medir mejor la CX facilitaría que su organización alcanzara sus objetivos de crecimiento. El cambio más común que han hecho el 54 % de las organizaciones en los últimos 18 meses es usar la tecnología digital para automatizar los esfuerzos por recopilar comentarios de los clientes. El treinta y dos por ciento de las organizaciones han comenzado a utilizar nuevos parámetros para medir la experiencia del cliente.

Aprovechamiento de nuevas herramientas y tecnologías

Cada vez más, medir la experiencia del cliente de manera efectiva significa hacerlo en tiempo real, tanto como sea posible, y en todos los momentos clave del recorrido del cliente, para determinar mejor cómo se correlacionan con los resultados empresariales deseados y cómo pueden mejorarse. Sin embargo, menos de uno de cada cinco encuestados dijo que su organización planea implementar herramientas de inteligencia artificial (17 %) o analítica predictiva (15 %) en los próximos 18 meses para facilitar la medición de la experiencia del cliente, si aún no las han estado usando.

Algunas organizaciones, como TransUnion, ya lo han hecho. “Es necesario comprender cuáles son los momentos más importantes para el cliente y luego identificar los altibajos de la experiencia del cliente en esos momentos”, dice Herriott de TransUnion. “Eso no significa medir cada pequeña cosa; si hace eso, se abrumará y las personas no sabrán en qué centrarse. Debe centrarse en los momentos que mejor se alinean con su marca y luego asegurarse de cumplir realmente con su promesa en esas áreas. Se necesita mucha organización en todas las funciones y disciplinas”.

TransUnion realiza un seguimiento de una serie de parámetros tradicionales de la experiencia del cliente, incluido el NPS y el valor del tiempo de vida del cliente, el cual intenta medir el valor total de un cliente para una empresa durante toda la vida del cliente. Pero la empresa también está analizando medidas como la tasa a la que los clientes pueden completar las transacciones de manera satisfactoria. Realiza estudios de usabilidad para determinar qué tan fácil es para los clientes comprender sus informes de crédito. Además, utiliza el NLP para analizar las millones de llamadas que recibe de los clientes cada año, a fin de determinar el motivo de sus llamadas y si estaban satisfechos al final de cada interacción. También emplea esa tecnología para analizar el contenido de las redes sociales.

Aunque puede hacer un buen trabajo en muchas de estas áreas, Herriott dice que TransUnion está trabajando para desarrollar una imagen aún más holística de la experiencia del cliente. El objetivo final no es solo identificar y solucionar problemas, sino encontrar más oportunidades para brindar experiencias excepcionales.

“No ganas al llegar a un nivel mediocre, solo arreglando las cosas que no funcionan”, dice Herriott. “Usted gana al crear experiencias que el cliente crea que realmente se diferencian. Utilizamos la información que se desprende de las opiniones y los comportamientos de nuestros clientes para asegurarnos de que realmente estemos logrando que TransUnion se diferencie en el mercado”.

Al igual que TransUnion, Discovery también emplea una amplia gama de tecnologías para supervisar y medir la CX a lo largo de todo el recorrido del cliente. Si bien hace mucho tiempo utiliza encuestas para medir la opinión de los clientes, hace varios años se dio cuenta de que las encuestas por sí solas no eran suficientes para satisfacer sus necesidades. Desde entonces, ha comenzado a usar el NLP para medir las opiniones de los clientes que se comunican con sus agentes de servicio al cliente, que le envían un correo electrónico a la empresa o que hablan sobre la empresa en las redes sociales. También realiza un seguimiento del grado en que los clientes utilizan diferentes



“No ganas al llegar a un nivel mediocre, solo arreglando las cosas que no funcionan”. Usted gana al crear experiencias que el cliente crea que realmente se diferencian”, dice Jill Herriott, vicepresidenta sénior de experiencia y eficacia de marketing de TransUnion.

canales para interactuar con la empresa y cuánto tiempo pasan los clientes en sus sistemas de respuesta de voz interactiva (Interactive Voice Response, IVR). Además, realiza un seguimiento de los datos del flujo de trabajo, habiendo confirmado una correlación positiva entre las demoras o los errores en el área administrativa y las opiniones negativas del cliente.

Estos diversos esfuerzos han dado como resultado información procesable. Por ejemplo, después de hacer un seguimiento de cuánto tiempo pasaban las personas en sus sistemas de IVR y determinar con qué frecuencia se los derivaba de manera incorrecta, Discovery pudo identificar un problema que podía solucionarse cambiando dos palabras en un guion del menú de IVR, dice Rademeyer, el subgerente general. Esa simple solución resolvió el 80 % de las derivaciones incorrectas que resultaban de ese menú.

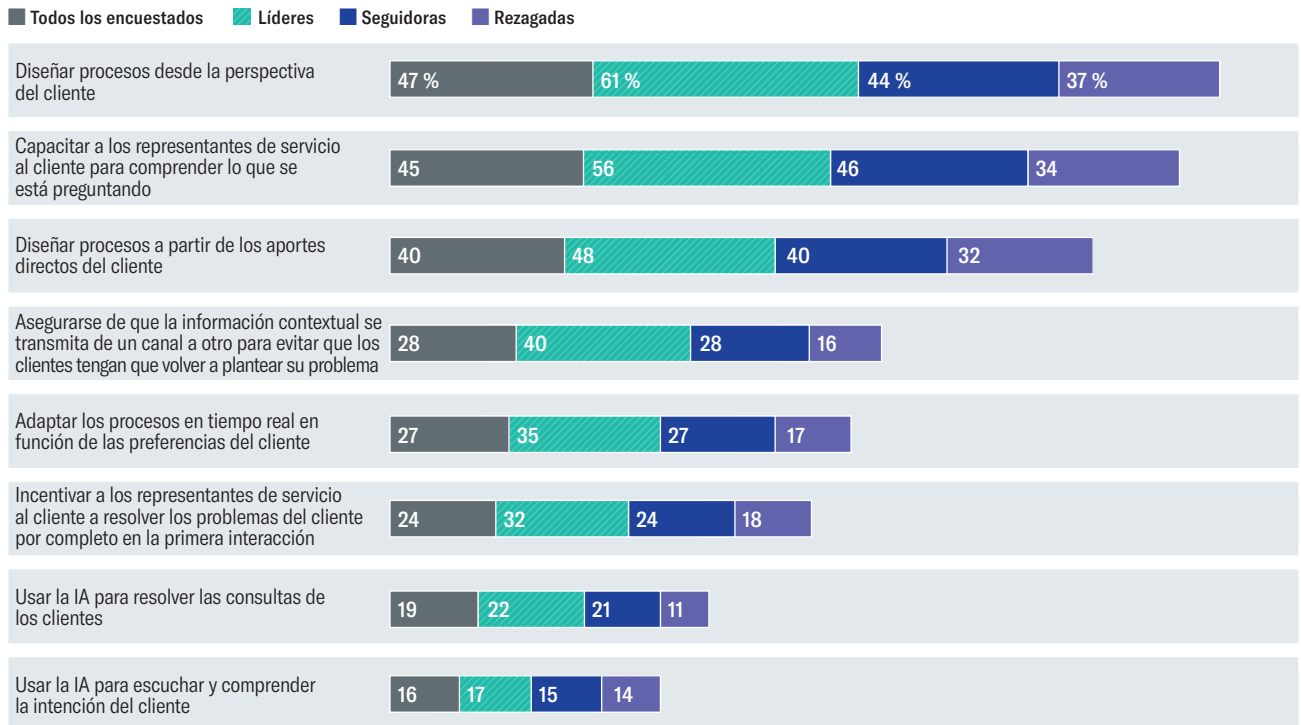
Si bien los parámetros observados se están volviendo cada vez más importantes, la mayoría de las empresas calificadas para hacer un seguimiento de la experiencia del cliente siguen creyendo firmemente en el acto aparentemente simple de escuchar al cliente. En el ámbito empresarial, ese énfasis en escuchar podría implicar realizar revisiones comerciales mensuales y trimestrales con clientes empresariales para profundizar en las dificultades y las aspiraciones de los clientes, o invitar a los clientes más pequeños a completar encuestas. Escuchar al cliente también puede implicar participar en conferencias de la industria, donde las empresas pueden organizar paneles y reunirse en persona con los clientes para obtener comentarios directos sobre lo que les gusta y no les gusta de sus productos, servicios y socios. En el ámbito de la tecnología, las empresas inteligentes también deben supervisar el estado de sus productos y servicios en entornos de producción, es decir, cuán bien funcionan, para comprender mejor qué tipo de experiencia del cliente ofrece la empresa, y utilizar herramientas de IA para anticipar y abordar posibles puntos problemáticos.

GRÁFICO 5

Las organizaciones líderes trabajan más para demostrar empatía

Incentivan los comportamientos adecuados y se centran en la consistencia del canal.

¿En cuáles de las siguientes actividades, si corresponde, su organización intenta mejorar su capacidad para empatizar con los clientes?



Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, septiembre de 2021

La empatía es fundamental para la experiencia del cliente

El ochenta y seis por ciento de los ejecutivos encuestados están de acuerdo en que escuchar al cliente, ponerse en su lugar, escuchar realmente lo que está diciendo, acompañarlo en su camino y abordar sus preguntas e inquietudes es un componente fundamental, aunque difícil de medir, para brindarle una buena experiencia al cliente. Sin embargo, solo el 22 % dijo que su organización empatiza con el cliente con éxito. Incluso solo el 46 % de las organizaciones líderes dijo que es bueno en ello.

Dicho esto, las líderes tienen mucho más éxito que las rezagadas en la medición de su capacidad para empatizar con el cliente. Las líderes también utilizan una gama más amplia de métodos para evaluar su capacidad de empatía, en especial los foros de clientes (44 %) y los grupos de discusión (50 %).

Por último, es más probable que las líderes hayan implementado iniciativas para mejorar las capacidades de empatía con los clientes. Por lo general, incentivan a los representantes de servicio al cliente

a resolver con rapidez los problemas de servicio al cliente (32 % de las líderes frente al 18 % de las rezagadas), por ejemplo. **GRÁFICO 5** Las líderes también tienen más probabilidades de garantizar que la información contextual se transmita de un canal a otro para evitar que los clientes tengan que reformular sus problemas (el 40 % frente al 16 %) y de diseñar procesos desde la perspectiva del cliente (el 61 % frente al 37 %).

La falta de empatía se ha convertido en una desventaja aún mayor tras la pandemia de COVID-19, dado que la empatía puede ser una herramienta de mucho valor para generar confianza entre una organización y sus clientes, dice Donald Patrick Easterling, vicepresidente sénior de Novant Health, una empresa de atención médica con sede en Winston-Salem, Carolina del Norte, que cuenta con más de 640 ubicaciones en cuatro estados, incluidos 15 centros médicos.

“La empatía es especialmente importante si se produce una falla en un producto o servicio”, agrega de Langhe. “A menudo, la causa principal de la insatisfacción del cliente es algún defecto funcional

en la prestación de una empresa, lo que ocasiona que los clientes se quejen, y a la vez, puede ocasionar que la situación se vuelva emocional. Entonces, los clientes se molestan mucho cuando sienten que no han sido reconocidos o que su queja no tiene valor. Por desgracia, las empresas se centran en el defecto funcional muy a menudo y se olvidan de empatizar con las inquietudes emocionales del cliente. Se deben abordar ambos aspectos”.

Medir qué tan bien una organización empatiza con los clientes puede ser tan complicado como empatizar con ellos. El ochenta y ocho por ciento de las organizaciones clasificadas como líderes afirmaron que su capacidad para empatizar con los clientes es al menos moderadamente buena, incluido el 59 % que dijo que es muy buena. Entre las seguidoras y rezagadas, que son casi tres cuartos de las organizaciones representadas en nuestra encuesta, los porcentajes que representan su capacidad para empatizar al menos moderadamente bien son del 63 % y del 23 %, respectivamente.

Wells Fargo ha afrontado el desafío de medir la empatía con un enfoque indirecto que implica hacer un seguimiento de lo que llama “puntos de fricción” en el recorrido del cliente, es decir, momentos en los que los clientes dudan o no pueden completar una transacción o actividad que han comenzado. Al compartir información sobre los puntos de fricción con los empleados, la empresa les brinda a los trabajadores la oportunidad de empatizar con los clientes y resolver sus problemas.

“Si alguna vez sostuvo a un niño de la mano en un parque de diversiones y sintió que tironaba de usted cuando se acercaban a una atracción, eso le indicó que estaba molesto”, dice Charette, jefe del personal de investigación y estrategia. “Sintió la tensión en el brazo. Ese es un punto de fricción. Los puntos de fricción indican una oportunidad para ser empático”.

Novant Health también intenta medir la empatía de manera indirecta mediante el seguimiento de la tasa a la que los pacientes regresan para recibir atención, y concluye que las nuevas visitas indican que la empresa se ha ganado la confianza del paciente. También analiza cómo los clientes califican a la organización después de una visita y, mediante encuestas a pacientes, les pregunta específicamente si el equipo de atención del paciente los escuchó.

Si bien puede ser difícil, medir la empatía e identificar oportunidades para hacer que el comportamiento empático hacia los clientes sea más común podría generar beneficios reales para las empresas. Algunas empresas están abordando este desafío a través de la educación. Lumen Technologies, una empresa de telecomunicaciones con sede en Monroe (Luisiana), recientemente emprendió una iniciativa de capacitación sobre empatía para sus 40 000 empleados.

“Cuando las empresas detectan una falta de empatía por parte de sus empleados de primera línea, no deben culpar al empleado como individuo y deben mirar más allá de eso”, dice Ryan Willis, director de gestión de experiencia de Lumen. “En mi experiencia, este problema se debe a que no se les han dado las herramientas adecuadas y no se los ha empoderado ni facultado para actuar con empatía. Muy a menudo, las empresas tienen normas y procesos rígidos que estas personas deben seguir, y luego se preguntan por qué se las considera frías en sus interacciones con los clientes”.



“Si no está midiendo la experiencia del cliente en todos los momentos clave, una función de su organización podría estar fallando, lo cual impedirá el progreso general, sin importar lo que esté haciendo en otros aspectos para mejorar la CX. No estaría obteniendo los resultados que desea”, dice Ryan Willis, director de gestión de experiencia de Lumen Technologies.

Willis dice que, a partir de la investigación de su empresa, se ha documentado una correlación casi directa entre los grupos de empleados de primera línea que sienten que no se les han dado las herramientas ni la autoridad para interactuar con empatía con los clientes y los índices de NPS más bajos de los clientes que están apoyando.

Otras empresas están empleando tecnologías de vanguardia y analítica de datos para lograr que las interacciones con los clientes sean más empáticas. Discovery, por ejemplo, está aprovechando los datos de los clientes para participar en lo que llama “servicio proactivo para los clientes”, mediante el que prevé la mejor manera de responder a ellos y de brindarle una buena experiencia al cliente. Si el análisis de las opiniones de un cliente enviadas por correo electrónico indica que el cliente siente que ha sido tratado injustamente o este amenaza con hacer algo drástico, como cerrar una cuenta, la empresa le enviará esa información a un agente altamente capacitado, quien luego se comunicará de inmediato con el cliente para tratar de abordar sus inquietudes.

“Ahora estamos tomando decisiones en tiempo real, basadas en el hecho de que nuestro modelo de opiniones personalizado puede lograr que haya un par de cientos de interacciones por segundo”, dice Rademeyer.

Discovery también está facilitando que sus empleados les respondan con empatía de manera más consistente a los clientes. Ha desarrollado perfiles, o modelos, tanto de sus clientes como de sus agentes de servicio, y un modelo predictivo de “emparejamiento por afinidad” que empareja a los clientes con agentes con quienes los clientes tendrán la mejor afinidad.

Morné Stander es jefe del laboratorio de servicio de Discovery, donde él y su equipo realizan investigaciones y análisis comparativos sobre las percepciones del cliente, lo cual ayuda a informar a los negocios de la empresa sobre cómo pueden mejorar la experiencia del cliente.



“El que abarca mucho, poco aprieta. Elija algunas áreas y algunas medidas que sepa que son realmente relevantes a partir de la información que tenga sobre el recorrido, y si no cuenta con esa información, siga sus instintos. Luego, adáptese a medida que obtenga información. Un marco de medición es un organismo vivo que tiene como función brindar orientación para las acciones que se tomen. No es inmutable; puede cambiar”, dice Jill Herriott, vicepresidenta sénior de experiencia y eficacia de marketing de TransUnion.

“A través de nuestros resultados de satisfacción del cliente, medimos el éxito de las diversas iniciativas proactivas que tomamos y podemos ver correlaciones claras que funcionan”, dice Stander.

A modo de ejemplo, Stander señala que cuando Discovery interviene de manera proactiva con los clientes que han expresado una opinión negativa en una llamada o por escrito, puede convertir esa opinión negativa en una opinión positiva alrededor del 60 % de las veces.

Estrategias para mejorar la medición de la CX

Los académicos que estudian la experiencia del cliente y los ejecutivos que están encontrando nuevas formas de medirla con éxito ofrecen una serie de consejos para las organizaciones que tienen intenciones de mejorar sus propias capacidades de medición de la CX.

Sea selectivo con respecto a lo que se mide. Kirsten Royster, vicepresidenta sénior y directora de experiencia del paciente de Novant Health, recomienda que las empresas comiencen siendo selectivas con respecto a lo que miden, al menos al comienzo de la iniciativa, lo cual se puede lograr al mapear el recorrido del cliente y luego identificar los momentos de ese recorrido que más le importan al cliente.

De Langhe está de acuerdo. “Las empresas son diferentes, por lo que deben hacer preguntas diferentes y analizar datos de diferentes maneras, incluso si están utilizando un parámetro muy popular, como el NPS”, dice.

De manera similar, Herriott defiende un enfoque más concreto. “El que abarca mucho, poco aprieta”, explica. “Elija algunas áreas y algunas medidas que sepa que son realmente relevantes a partir de la información que tenga sobre el recorrido, y si no cuenta con esa información, siga sus instintos. Luego, adáptese a medida que obtenga información. Un marco de medición es un organismo vivo que tiene como función brindar orientación para las acciones que se tomen. No es inmutable; puede cambiar”.

Realice una medición en cada momento clave del recorrido del cliente. Si bien la selectividad es importante, las organizaciones deben seguir avanzando después de registrar las primeras victorias de medición para asegurarse de que estén obteniendo información sobre cada momento crítico del recorrido del cliente.

“Si no está midiendo la experiencia del cliente en todos los momentos clave, una función de su organización podría estar fallando, lo cual impedirá el progreso general, sin importar lo que esté haciendo en otros aspectos para mejorar la CX”, dice Willis de Lumen. “No estaría obteniendo los resultados que desea”.

Pula sus datos y logre que sean de fácil acceso. Debido a que la información de los parámetros de la experiencia del cliente dependen mucho de datos confiables, Tammy Jones, vicepresidenta sénior y directora de marketing de Novant Health, también recomienda que las empresas dediquen tiempo y energía a asegurarse de que los datos que utilizan estén pulidos, lo que significa que estén completos, sean correctos y precisos. Agrega que esos datos deben ser de fácil acceso, lo cual puede requerir la creación de un repositorio de datos centralizado mediante el que se pueda obtener datos de todos los sectores de la empresa.

Aproveche la tecnología, pero no se olvide de las personas. Si bien en la actualidad la tecnología desempeña un papel clave en la medición de la experiencia del cliente, Goedertier les aconseja a las empresas que recuerden el importante papel que las personas, en especial los científicos de datos y los expertos en comportamiento, deben desempeñar para que esa tecnología se aproveche al máximo.

“Necesita que alguien interprete sus datos y les dé sentido”, dice. “Invierta parte de su dinero en científicos de datos y haga que trabajen en conjunto con psicólogos conductuales. La capacidad de combinar las posibilidades de la tecnología digital moderna con las perspectivas de la psicología del consumidor será cada vez más necesaria para distinguirse en la gestión de la experiencia del cliente”.

De Langhe agrega que las empresas deben contratar a personas que estén dispuestas a pensar en profundidad sobre los problemas y a poner a prueba, a partir de datos, sus creencias sobre cómo piensan los clientes y qué impulsa la experiencia del cliente.

Protéjase contra los sesgos personales que pueden intervenir en los parámetros de la CX. Charette les recomienda a las personas que realmente participan en la medición de la experiencia del cliente que se protejan contra los sesgos personales que pueden infiltrarse en lo que están haciendo. “Es parte de la naturaleza humana creer

UN ANÁLISIS MÁS PROFUNDO

Cuándo funcionan y cuándo no funcionan los parámetros de experiencia del cliente

En la encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, el 70 % de los encuestados dijo que está al menos algo satisfecho con la capacidad de su organización para comprender las preferencias de los clientes, pero solo el 24 % dijo que está muy satisfecho.

GRÁFICO 6 Este hallazgo sugiere que muchas de las organizaciones representadas en la encuesta esperan más de sus parámetros de experiencia del cliente (CX). Los hallazgos de la encuesta solo empeoran en otras áreas. Más de uno de cada cuatro ejecutivos encuestados, por ejemplo, está muy insatisfecho con la capacidad de su organización para realizar ajustes en tiempo real a fin de mejorar la experiencia del cliente. Además, solo un poco más de la mitad, el 61 %, está satisfecho con la capacidad de su organización para usar los parámetros de la CX a fin de optimizar realmente el recorrido del cliente. Porcentajes similares muestran que los parámetros ayudan a su organización a informar sobre la estrategia y la planificación (61 %), a identificar las causas principales de la frustración del cliente (62 %) o a impulsar resultados empresariales (61 %).

Los ejecutivos de las organizaciones clasificadas como líderes en la medición de la experiencia del cliente están más satisfechos con las capacidades de su organización en todas estas áreas. Sus organizaciones se clasifican como líderes debido a que tienen una muy buena comprensión de la satisfacción del cliente en las tres fases principales del recorrido del cliente: preventa/preconsumo, compra/consumo y poscompra/posconsumo. Pero incluso los ejecutivos de esas organizaciones sugieren que hay margen para mejorar; solo alrededor del 20 % al 40 % está satisfecho con la capacidad de su organización para aprovechar los parámetros de la CX a fin de obtener las perspectivas y los resultados que realmente desean.

Al pedirles que identifiquen las mayores desafíos de los métodos existentes para medir la experiencia del cliente, los encuestados a menudo señalaron que creen con firmeza que es difícil convertir los parámetros que se utilizan en información procesable. El 39 % de los encuestados citó esa deficiencia, seguida de no medir todos los momentos clave a lo largo del recorrido del cliente (36 %) y no hacer una correlación clara con los resultados empresariales ni los impulsores del éxito (31 %). Las organizaciones rezagadas, en particular, tienen aún más dificultades para usar sus parámetros de experiencia del cliente para comprender lo que sus clientes valoran. Dentro de ese grupo, el 42 % dijo que

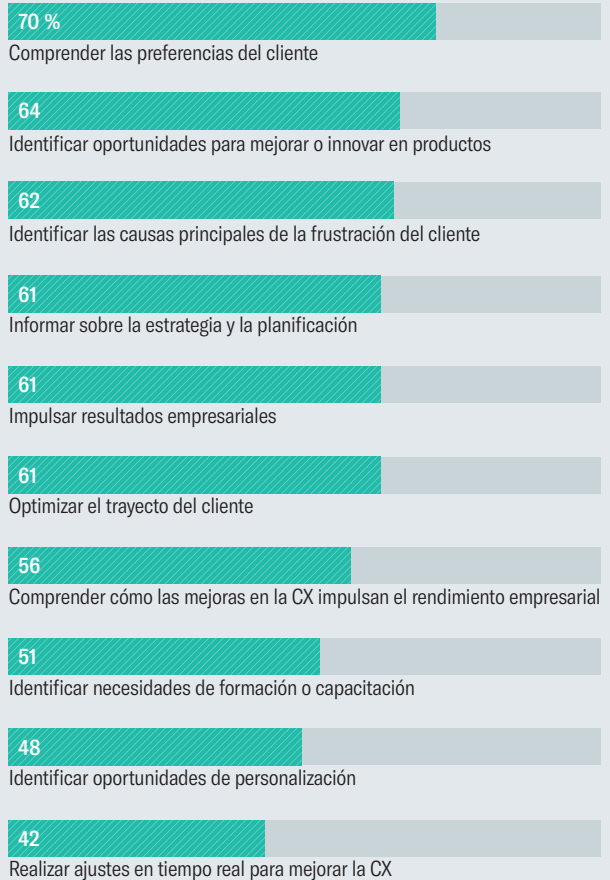
a partir de sus parámetros no se pueden convertir los resultados en información procesable, el 35 % dijo que no mide todos los momentos clave a lo largo del recorrido del cliente y el 34 % siente que sus mediciones de la CX no se alinean con los resultados empresariales ni los impulsores del éxito.

GRÁFICO 6

Capacidad mixta para usar parámetros de la CX

Es posible que se comprendan las preferencias de los clientes, pero que ajustarse a ellas sea más difícil.

¿Qué tan satisfecha está su organización con su capacidad para usar los parámetros de CX para lograr lo siguiente? [Porcentaje de algo o muy satisfecho]



Fuente: Encuesta de Harvard Business Review Analytic Services, septiembre de 2021



“En Discovery, no medimos la percepción ni la satisfacción del cliente solo con el fin de medir la experiencia del cliente e informar sobre esta. Convertimos nuestros parámetros en perspectivas y modelos sofisticados que se retroalimentan en tiempo real a nuestros negocios y, lo que es muy importante, empoderamos a las personas brindándoles la información correcta, en el momento correcto, para actuar en función de esas perspectivas”, dice Morné Stander, jefe del laboratorio de servicio de Discovery.

que como expertos en nuestra línea de trabajo sabemos lo que los clientes quieren, y medir eso”, dice. “Pero si no puede reconocer que está haciendo suposiciones basadas en sus propios sesgos, no realizará mediciones de manera correcta. Es importante mantener una mente abierta y dejar que los comentarios y las opiniones de los clientes lo guíen”.

Incentive a los empleados a tomar medidas en función de la información obtenida a partir de los parámetros de la CX.

Para aprovechar al máximo la medición de la experiencia del cliente, Stander de Discovery recomienda que las empresas creen mecanismos para una rendición de cuentas compartida con respecto a la experiencia del cliente, en parte al incentivar los resultados.

“En Discovery, no medimos la percepción ni la satisfacción del cliente solo con el fin de medir la experiencia del cliente e informar sobre esta”, dice. “Convertimos nuestros parámetros en perspectivas y modelos sofisticados que se retroalimentan en tiempo real a nuestros negocios y, lo que es muy importante, empoderamos a las personas brindándoles la información correcta, en el momento correcto, para actuar en función de esas perspectivas. Este mecanismo incentiva a cada persona de la organización a trabajar para lograr excelentes resultados en la experiencia del cliente. De hecho, desde el momento en que se unen a nuestra empresa, están comprometidos con esta. Nuestros empleados son elegibles para recibir una compensación de incentivo en función de los parámetros de los clientes sobre los que tienen influencia, con un potencial de beneficio significativo”.

La mejora es posible

Una prioridad alta de las organizaciones es comprender la experiencia del cliente, con el objetivo final de impulsar mejores resultados empresariales. La mayoría de los encuestados (49 %) planean aumentar su inversión en esta área, y muy pocos la están disminuyendo.

En este momento, la forma en que las organizaciones miden y hacen un seguimiento de la experiencia del cliente varía poco; las líderes, seguidoras y rezagadas utilizan en gran medida los mismos parámetros y tienden a implementar los mismos mecanismos de escucha del cliente.

Sin embargo, vale la pena destacar que las empresas que intentan implementar nuevos enfoques para medir la experiencia del cliente tienden a estar más satisfechas con su capacidad de medición existente que las demás empresas. Este hallazgo sugiere que el éxito genera entusiasmo, que es más probable que las organizaciones inviertan en mejores formas de hacer algo si han podido demostrar que hacerlo tiene alguna ventaja.

También descubrimos que es más probable que las organizaciones que intentan implementar nuevos enfoques para medir la experiencia del cliente confíen en la tecnología para hacerlo, en especial el software de prueba de usabilidad de los productos, la tecnología de Internet de las cosas, el NLP y el software de participación del cliente. Además, contar con más personas en puestos sénior centradas en el cliente, al parecer, influye en la dirección hacia la que se dirigen las organizaciones. Aquellas con ejecutivos más sénior centrados en el cliente tienen más probabilidades que otros de invertir energía en nuevos enfoques para medir la experiencia del cliente.

El arte y la ciencia de la medición de la experiencia del cliente están mejorando con rapidez. Estas demuestran que las empresas que aprovechan las tecnologías más recientes y las herramientas de analítica de datos para comprender la experiencia del cliente en cada momento clave de su recorrido pueden desarrollar una guía para lograr mejores resultados empresariales y de clientes.

Referencias

- 1 Stevens, Stephanie, “How to Grow a Business by Improving Your Customer Experience” (Cómo hacer crecer una empresa al mejorar su experiencia del cliente), blog de extensión de la universidad UC en San Diego, <https://extension.ucsd.edu/news-and-events/extension-blog/September-2020/How-to-Grow-Your-Business-By-Improving-Your-Custom>.

METODOLOGÍA Y PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

Un total de 438 encuestados, quienes son lectores de Harvard Business Review (HBR) (lectores de revistas/boletines electrónicos, clientes, usuarios de HBR.org) completaron la encuesta.

Tamaño de la organización	Antigüedad	Sectores clave de la industria	Función laboral	Regiones
44 % 10 000 empleados o más	25 % Miembros de la gerencia ejecutiva/ consejo directivo	19 % Servicios financieros	15 % Operaciones/ gestión de productos	40 % América del Norte
11 % Entre 5000 y 9999 empleados	39 % Gerencia sénior	16 % Fabricación	9 % Finanzas/riesgo	28 % Asia-Pacífico
21 % Entre 1000 y 4999	23 % Gerencia media	15 % Tecnología	9 % Ventas	21 % Europa
11 % Entre 500 y 999 empleados	14 % Otros niveles	8 % o menos para otros sectores	9 % RR. HH./ capacitación	6 % América del Sur/ Central
13 % 499 empleados o menos			8 % Gestión general/ejecutiva	4 % Medio Oriente/ África
			8 % Consultoría	1 % Otra
			8 % TI	
			Todas las demás funciones constituyen menos del 8 %.	

Es posible que la suma de las cifras no dé como resultado 100 % debido al redondeo.



**Harvard
Business
Review**

ANALYTIC SERVICES

ACERCA DE NOSOTROS

Harvard Business Review Analytic Services es una unidad de investigación comercial independiente dentro de Harvard Business Review Group, que lleva a cabo investigaciones y análisis comparativos sobre importantes desafíos de gestión y oportunidades empresariales emergentes. Con el objetivo de proporcionar inteligencia empresarial y conocimientos del grupo de pares, cada informe se publica en función de los hallazgos de la investigación y el análisis cuantitativos o cualitativos originales. Las encuestas cuantitativas se llevan a cabo con el Consejo asesor de HBR y el panel de investigación mundial de HBR, y la investigación cualitativa se lleva a cabo con ejecutivos empresariales sénior y expertos en la materia pertenecientes a la comunidad de autores de *Harvard Business Review* y externos a esta. Envíenos un correo electrónico a hbranalyticservices@hbr.org.

hbr.org/hbr-analytic-services