

Cliente interno/externo **Validar modelo de gestión**

Desencadenantes
Preparación y Ejecución
Resultados

□ **Desencadenantes** Dos años de trabajo en un programa formativo que afecta a más de 1.200 profesionales de la organización, lleva a la decisión de utilizar la experiencia recogida para validar el modelo de gestión profesional de clientes internos y externos.

□ **La finalidad del programa formativo**, centrada en definir y entrenar en un modelo de actuación profesional que promueva el valor que se produce en las relaciones internas y externas con clientes, incide desde su inicio en una de las líneas estratégicas de la organización. En él se abordan aspectos competenciales como:

- Exigencia de promover la interdependencia para incrementar eficiencia organizativa
- Identificar las interrelaciones críticas con clientes internos y externos
- Definir las variables que influyen en la oportunidad y riesgo en estas situaciones
- Establecer y entrenar en un modelo que oriente sobre estrategias, técnicas y habilidades
- Crear y movilizar compromisos de transferencia del entrenamiento al puesto de trabajo

□ **El colectivo con el que se trabaja durante el periodo 2014-2015:** El programa se oferta a toda la organización con una previsión temporal abierta, es decir, se incorpora como oferta permanente formativa desde Recursos Humanos. Durante el primer periodo 2014-2015 se trabaja con:

- Más de 1.200 profesionales
- Todas las áreas organizativas, desde servicios centrales a la red de negocio
- Grupos heterogéneos en los que se comparte experiencia de las diferentes áreas
- Un programa integrado por tres etapas
 - Preparación on-line del grupo para promover rentabilidad en acciones presenciales
 - Sesión de trabajo y entrenamiento con generación de informes grupales e individuales
 - Etapas de apoyo y seguimiento de transferencia del entrenamiento al puesto de trabajo
- Información real del escenario de interacción profesional con clientes internos y externos que permite generar informes:
 - Grupales: Se utilizan como referencia de entrenamiento y seguimiento
 - Individuales: Permiten vincular el programa a la realidad de cada profesional
 - Acumulados: Dotan de conocimiento de claves de situación a la organización
 - De transferencia: Verifican el retorno real de la inversión formativa

□ **El resultado condiciona la oportunidad de validar el modelo:** La inversión realizada durante este periodo 2014-2015 y los resultados de transferencia obtenidos, hacen que acordemos con nuestro cliente la validación del modelo utilizado en el programa, con objeto de obtener una referencia de valor que garantice la adecuada vinculación de:

- **Estrategia organizativa**
- **Exigencia de la realidad de las situaciones de interacción con clientes internos y externos**
- **Responsabilidad de sinergia entre departamentos**
- **Perfil actual de los profesionales que integran la organización**

El reto era doble, por una parte, debíamos establecer un procedimiento de verificación que contemplara la participación de un porcentaje significativo del colectivo que ya había participado en el programa y, por otra parte, la continuidad del mismo durante 2016 y ejercicios sucesivos, reclamaba establecer alternativas de reajuste continuado que permitieran garantizar la flexibilidad del programa para integrar los resultados que se obtuvieran durante la verificación.

□ **Preparación y Ejecución** El proceso se valida en febrero de 2016 y se establece un periodo de un mes para su completa realización. Ponemos en marcha nuestros procedimientos de comunicación y de gestión de información en un formato que facilite y promueva la participación del colectivo.

□ **No se trata sólo de definir un proceso de verificación de modelo:** La preparación exige de la coordinación de varias claves de actuación:

- **Clarificar los elementos del modelo que se deben validar**
- **Construir un sistema de comunicación válido**
 - Utilizando canales de comunicación habituales en el colectivo
 - Incorporando funcionalidades sencillas de recogida de información
 - Estableciendo procedimientos automatizados de contacto y de nuevas comunicaciones según tipología y calidad de respuesta
 - Asociando el proceso a sistemas automatizados de recogida y procesamiento de la información aportada por el colectivo
 - Incorporando un procedimiento de validación estadística de la verificación realizada
- **Alternativas de movilización de participación:** que incrementen el porcentaje de respuesta esperado que según las estadísticas analizadas de procesos similares, lo ubicaban en un tramo del 7 al 15%. El reto exigía incorporar esas alternativas que permitieran contar con un mayor índice de participación. Se trabaja en:
 - Diseño de soportes y canales de comunicación
 - Desarrollo de funcionalidades incorporadas en el proceso
 - Redacción de mensajes motivacionales y vinculados a la experiencia previa
 - Anticipación de propuestas de feed-back de retorno
- **Procedimientos internos:** que condicionen la eficiencia y eficacia de los profesionales de CincoRazones que son designados para la realización de este proceso.

□ **Tras la semana de preparación, tres de ejecución:** Se consigue completar el proyecto en el tiempo establecido por nuestro cliente obteniendo un nivel de respuesta superior al referenciado por las estadísticas analizadas previamente.

Programa - Gestión de Interacciones con cliente interno y/o externo
Proceso de verificación de modelo

Commo te hemos explicado en el texto del correo electrónico, hemos añadido nuevos contenidos en este programa que se han incorporado en las ediciones que se realizarán a lo largo de 2016. Queremos compartirlas contigo y para ello, necesitamos que nos respondas a este cuestionario, siguiendo las instrucciones que te aportamos.

Te pedimos que elijas alguna situación en la que actualmente estés interactuando con algún cliente interno o algún cliente externo. Selecciona la que consideres por la razón o razones que sean (su importancia, su dificultad, sus características...). Una vez seleccionada, responde a las preguntas que te planteamos y reenvíanos el excel.

Con tus respuestas y las de tus compañeros, elaboraremos un **Informe de situación** con los resultados globales que te remitiremos junto con daves de los nuevos contenidos y con el nuevo "modelo de cliente interno y externo" que se ha mejorado a través de todas vuestras aportaciones.

Señala si se trata de un cliente interno o externo
¿Cliente interno? ¿Cliente externo?

Las 8 preguntas clave

Te proponemos 8 preguntas relacionadas con la situación de interacción que has seleccionado. **Indica tanto lo que tú piensas como lo que crees que piensa el cliente interno/externo.** Marca tus respuestas con una "X".
En caso de no saber la respuesta, señala la casilla "2?". No dejes preguntas sin responder. No te preocupe no estar totalmente seguro del valor de tus respuestas ya que son muchas las situaciones en las que esto puede ocurrir. Se utiliza una escala de 0 a 10.

1. Importancia organizativa de esta situación de interacción: en qué medida puede condicionar la estrategia de tu organización. (Pon tu opinión y la que crees que tiene él)	Yo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El
2. Complejidad de lo que pretendo conseguir: indica si lo que intentas lograr es complejo (por su alcance, contenido, personas implicadas, etc.) y lo que crees que él considera.	Yo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El
3. Valor de los recursos que tengo para actuar: señala si los recursos de que dispones para resolver esta situación son suficientes y de valor. Indica lo que crees que piensa él de los recursos que tú dispones.	Yo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El
4. Riesgo para mí si no nos ponemos de acuerdo: valora si en caso de no llegar a un acuerdo con el cliente interno/externo, se producirán efectos desfavorables para ti. Indica también lo que él piensa.	Yo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El
5. Riesgo para él si no nos ponemos de acuerdo: valora si en caso de no llegar a un acuerdo con el cliente interno/externo, se producirán efectos desfavorables para él. Indica también lo que él piensa.	Yo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El
6. Beneficio para él si nos ponemos de acuerdo: valora si en caso de llegar a un acuerdo con el cliente interno/externo, se producirán efectos favorables para él. Indica también lo que él piensa.	Yo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El
7. Barreras que plantea ante lo que pretendo: señala el nivel de oposición que te plantea o planteará a los retos que intentas conseguir. Anota también lo que crees que él piensa al respecto.	Yo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El
8. Alternativas que tengo para "condicionar" un acuerdo: indica en qué medida tienes "margen" para reajustar tus objetivos con objeto de lograr el acuerdo. Pon lo que crees que él piensa sobre esto.	Yo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El

¡Gracias por tu esfuerzo!!

- El colectivo se integra por **1.239 profesionales**
- Se establece comunicación a través de **e-mail**
- En la comunicación se solicita la valoración de una **situación de interacción real** con cliente interno y/o externo
- La valoración se integra por las **8 claves** del modelo de gestión de interacciones con clientes, en escalas que incluyen la verificación de **'gaps' de percepción**
- Se realizan **1.202 comunicaciones efectivas** a lo largo de las dos primeras semanas de ejecución, en impactos de 150 comunicaciones diarias
- Durante la segunda y tercera semana, se añaden **comunicaciones de recuerdo**
- Se recogen finalmente **313 respuestas válidas** que suponen un **26,04% de participación**

□ **Resultados** Van más allá de la validación del modelo de gestión de interacciones con clientes internos y externos. Las consecuencias derivadas del proceso afectan a “validación del modelo”, refuerzo de “valor percibido” por el programa ofertado desde RR.HH. y “conocimiento organizativo”.

□ **Validación del modelo:**

- **Cualitativa:** El índice de respuesta supera la estimación inicial de un máximo esperado del 15%, al ubicarse en un nivel del 26,04%, lo cual sirve para
 - Verificar que el proceso de validación ha sido correcto
 - Comprobar el alto nivel de predisposición encontrado en el colectivo que había participado en el programa durante 2014-2015.

Teniendo en cuenta que éste programa posee un elevado contenido de esfuerzo dirigido a la transferencia de contenidos al puesto de trabajo, sólo puede darse una elevada respuesta, como la recogida en este proceso, en caso de existir esa “validación cualitativa” previa por parte de quienes han participado en él.

- **Cuantitativa:** Realizada a través del análisis estadístico de la información aportada en las 313 respuestas recibidas.
 - Elevada representatividad del nivel de respuesta en relación al colectivo analizado. Esto supone que las conclusiones que se derivan de la consulta, son extrapolables al conjunto del colectivo de profesionales del resto de la organización.
 - Validez del modelo: se comprueba a través de los índices de fiabilidad, dificultad, discriminación y análisis de validez factorial.

□ **Valor percibido actual y futuro:**

- **Actual:** Los resultados referidos en el apartado previo de “validación cuantitativa” se correlacionan con dos elementos:
 - Datos de percepción registrados durante 2014-2015: en los que se recogieron opiniones durante las tres etapas de proyecto.
 - Comentarios cualitativos aportados por el 26,04% de respuestas: también procesados durante este proyecto.

Los tres ámbitos de información demuestran una elevada coherencia con una percepción real de valor aportado por el programa formativo.

- **Futuro:** La propia validación del modelo, unida a la detección de claves de aportación realizada durante el programa, permiten identificar cuáles son las claves que deben preservarse en él para garantizar la continuidad e incremento en el nivel de valor que se perciba en adelante por los profesionales que participen en él.

□ **Conocimiento organizativo:**

Las situaciones de interacción con clientes internos y externos analizadas en este proceso, se suman a las que previamente se trabajaron durante 2014 y 2015, lo cual supone **más de 1.500 situaciones de interacción reales.**

Esta información permite dotar de conocimiento real a la organización sobre el **tipo de situaciones que se dan y sus claves de oportunidad y riesgo.**

