



IPSOS VIEWS

EL EFECTO DOMINÓ EMPLEADO- CLIENTE

Hacer lo correcto para los empleados es
hacer lo correcto para los clientes

Jean-Francois Damais



Las organizaciones exitosas invierten en la experiencia del cliente (CX) y la experiencia del empleado (EX) porque reconocen el impacto que cada una tiene en el éxito del negocio.

Existe una gran cantidad de evidencia académica y práctica que muestra que las actitudes y los comportamientos de los empleados influyen en los resultados del cliente, tales como la retención, la participación en el gasto y la promoción, que a su vez influyen tanto en el retorno de la inversión en CX (ROCXI) como el desempeño empresarial.

A pesar de esta evidencia, con demasiada frecuencia la medición y la gestión de EX y CX operan de forma aislada.

Este documento describe por qué es crucial que las organizaciones piensen en EX y CX como un conjunto para impulsar un mejor desempeño empresarial.

También describimos los pasos clave que permiten a las empresas alinear mejor las estrategias EX y CX, con los siguientes objetivos:

- **Demostrar los vínculos entre EX y CX y presentar argumentos de negocio para la inversión.**
- **Empoderar a todos los empleados para que estén más centrados en el cliente y les brinden la experiencia adecuada.**
- **Crear una cultura más centrada en el ser humano para impulsar mejoras del negocio en EX y CX.**

Por último, presentamos un caso concreto de vinculación analítica entre EX y CX, destacando la importancia de adoptar un enfoque holístico con la finalidad de impulsar un mejor desempeño empresarial.



Las actitudes y comportamientos de los empleados influyen en los resultados del cliente, tales como la retención, la participación en el gasto y la promoción, lo que a su vez influye en el retorno de la inversión en CX (ROCXI) y el desempeño empresarial.

La experiencia del cliente y del empleado son impulsores clave del desempeño de la marca

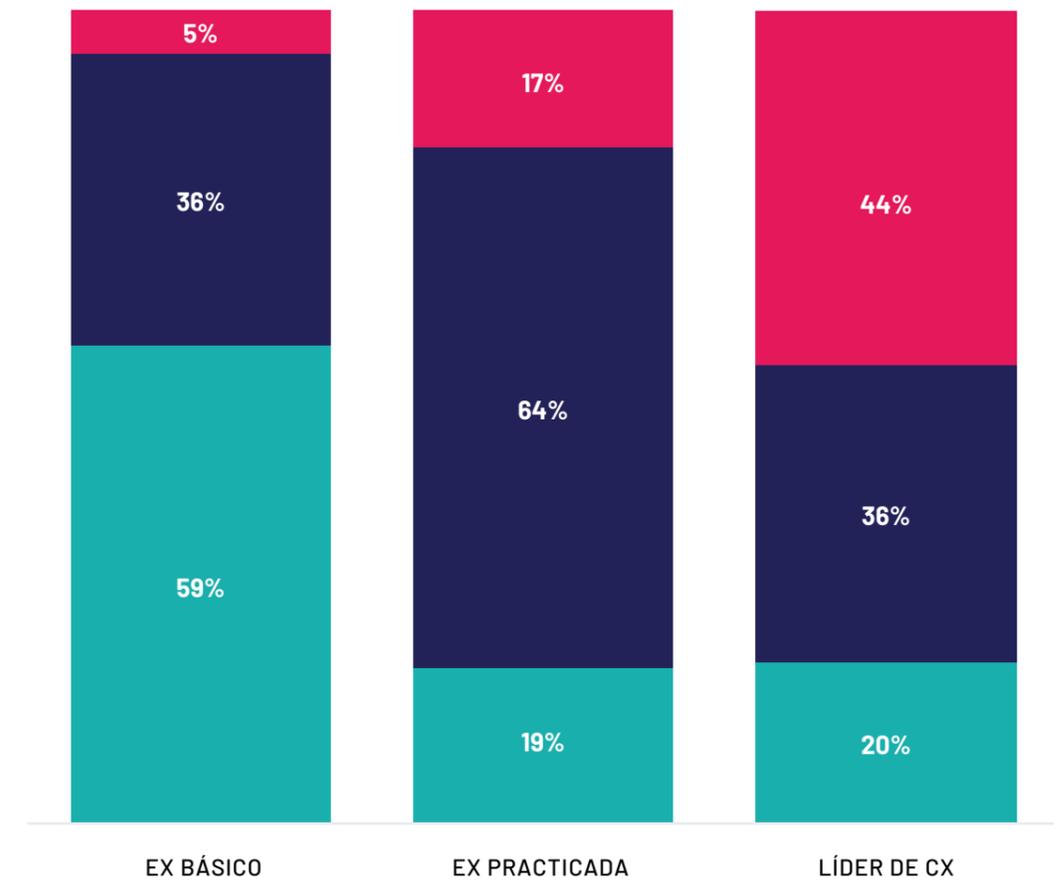
La investigación Global Voices of Experience Ipsos² muestra claramente que, en última instancia, la madurez de EX y CX³ están vinculadas. Las organizaciones líderes en EX tienen una probabilidad

mucho mayor de ser líderes en CX (ver Figura 1). Es difícil sobresalir en CX si no se tiene un buen desempeño en EX, y es difícil sobresalir en EX si no se tiene un buen desempeño en CX.

Ilustración 1: La madurez de CX y EX están vinculadas

■ Base CX ■ CX practicada ■ Líder de CX

Solo el 5% de las empresas que están en el nivel más bajo de madurez EX son líderes en CX.



Fuente:
Ipsos' Global Voices
of Experience

La función de los empleados debe considerarse un elemento central al diseñar estrategias de CX y, paralelamente, el cliente final siempre debe ser un foco central al momento de diseñar estrategias para empleados.

La Ilustración 2 muestra la interacción entre la experiencia del empleado y del cliente y su impacto general en el desempeño empresarial.

01 La visión de los líderes, y por lo tanto las decisiones, impactan la inversión en CX y la inversión en EX. En otras palabras, un paso fundamental es asegurar el presupuesto en ambas áreas para impulsar la acción.

02 La inversión en CX impacta la experiencia del cliente, la cual impacta los resultados del cliente y el desempeño comercial. Poder demostrar el impacto de mejorar la CX en el desempeño empresarial (el retorno de la inversión en CX, ROCXI) es fundamental para hacer de la CX una prioridad mayor y dar argumentos empresariales para justificar una mayor inversión.

03 La inversión en EX influye en los resultados de los empleados, que a su vez inciden en la experiencia del cliente, los resultados del cliente y el desempeño empresarial.

04 La inversión en EX influye en los resultados de los empleados, que a su vez inciden directamente en el desempeño del negocio. Por ejemplo, la calidad de la experiencia del empleado puede influir en los resultados de los empleados, tales como el compromiso, el empoderamiento, el bienestar o la inclusión, que a su vez pueden influir en la productividad, la retención del personal y la promoción, que al mismo tiempo se vinculan con el desempeño empresarial.

05 Los resultados de los empleados y de los clientes se impactan mutuamente: más adelante en este artículo describimos el "efecto dominó empleado-cliente", que muestra que la actitud y el comportamiento de los empleados pueden influir en los clientes, pero las actitudes y

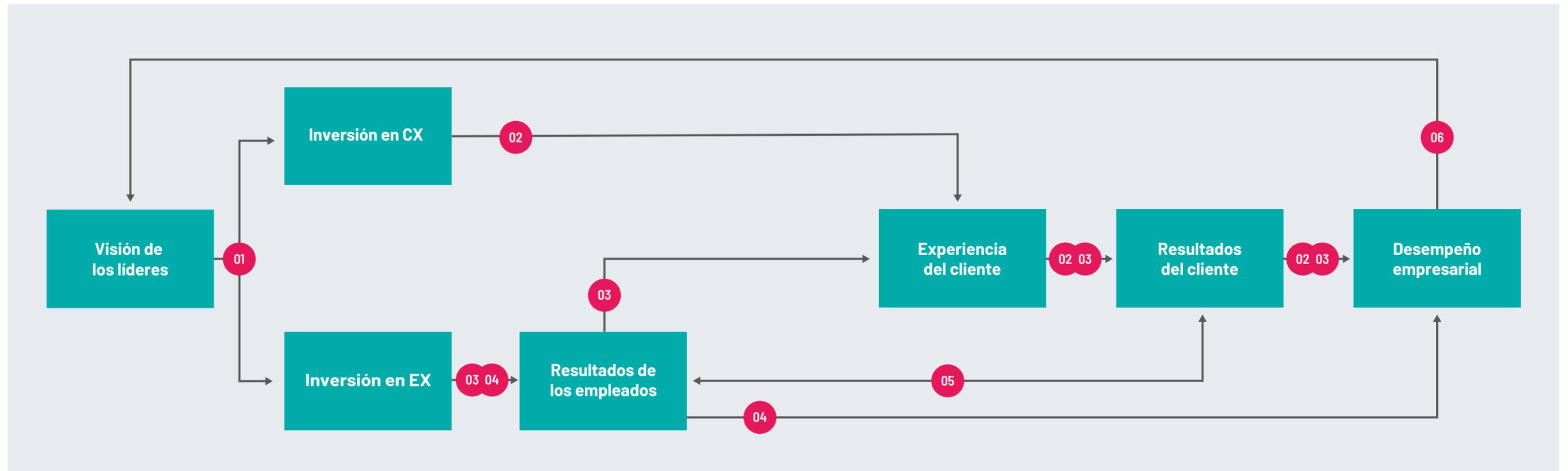
el comportamiento de los clientes también pueden influir en la calidad de vida de los empleados.

06 Y, finalmente, el desempeño del negocio impacta las decisiones de los líderes. Cuando se demuestra y cuantifica el éxito, se asignan más recursos y se puede continuar el proceso de mejora continua.

Las empresas líderes piensan en la EX y la CX como elementos interconectados. Se centran en ofrecer excelentes experiencias del cliente como base clave de su cultura y saben que la experiencia de sus empleados es fundamental para permitir buenos resultados para los clientes. Cuando trabajan juntas, la experiencia del empleado y la del cliente son impulsores clave del éxito de la marca.

Ilustración 2: Cadena de valor EX CX

Fuente: Ipsos





El porcentaje de empresas que afirman que la experiencia entregada a los clientes es peor que la prometida es cuatro veces mayor cuando los valores y/o la promesa de marca son diferentes que cuando son iguales.

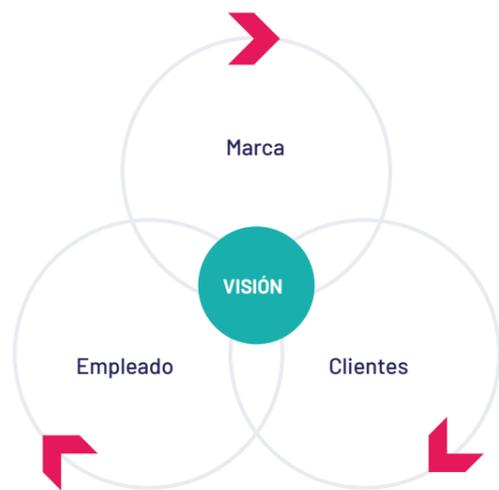
Conectando la marca, los clientes y los empleados en torno a una visión común

Para construir puentes a través de los silos organizacionales y crear conexiones poderosas en toda la empresa, las organizaciones necesitan tener claro su propósito, la historia que quieren contar, las experiencias y los recuerdos que quieren que sus empleados generen y que sus clientes reciban y compartan.

Esa visión debe enmarcar el diseño y la entrega de experiencias para garantizar que las estrategias de marca, de los empleados y clientes estén todas conectadas y en sintonía (ver Ilustración 3).

Nuestros datos de Global Voices of Experience² dan evidencia de los beneficios de tener una visión común que abarca a clientes y empleados. La Ilustración 4 muestra que el porcentaje de empresas que dicen que la experiencia entregada a los clientes es peor que la prometida es cuatro veces mayor cuando los valores o la promesa de marca son diferentes en comparación a cuando son iguales.

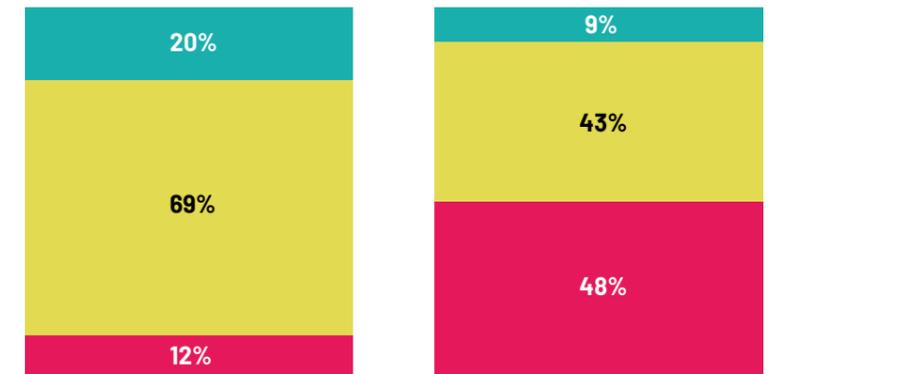
Ilustración 3: Conectando la marca, los clientes y los empleados en torno a una visión/propósito común



Fuente: Ipsos

Ilustración 4: La marca, el cliente y la experiencia del empleado deben estar alineadas en torno a un propósito y una visión centrales

■ Experiencia peor de lo prometido ■ Igual ■ Mejor de lo prometido



Fuente: Ipsos' Global Voices of Experience

Esto demuestra que tener valores claramente definidos que estos se comuniquen y transmitan a los empleados

y clientes hace una diferencia real e impacta el desempeño empresarial.

Las fuerzas de la experiencia: la empatía como elemento central de la CX y la EX

No hay duda de que las relaciones son activos empresariales esenciales. Las organizaciones deben pensar en las relaciones de forma holística: entre los empleados y la empresa para la que trabajan; entre los clientes y la empresa con la que hacen negocios; y entre los clientes y los empleados.

La empatía está en el corazón de las relaciones. Para las organizaciones, la empatía significa comprender las necesidades de los clientes y empleados y cómo se sienten, para poder actuar en su mejor interés.

En colaboración con el Equipo de Ciencias del Comportamiento Global de Ipsos, los expertos en Experiencia de Ipsos desarrollaron las Fuerzas de la Experiencia⁴, basadas en una amplia investigación y desarrollo en todos los sectores y geografías; para volver a poner al ser humano en el centro de la medición y gestión de la experiencia. Las Fuerzas de la Experiencia identifican las seis dimensiones de conexión humana que son cruciales para fomentar relaciones sólidas y mutuamente beneficiosas.

Ilustración 5: Las fuerzas de la experiencia



Fuente: Ipsos

Las Fuerzas de la Experiencia permiten a las organizaciones comprender mejor a las personas (clientes y también empleados) con el fin de optimizar las experiencias que brindan para que estas satisfagan las necesidades funcionales, relacionales y emocionales, y así poder crear relaciones sólidas y mutuamente

rentables, así como una ventaja competitiva. Aprovechamos nuestro marco de Fuerzas de la Experiencia para incorporar una cultura centrada en el ser humano basada en la empatía dentro de las organizaciones, en crear una visión común y un llamado a la acción en toda la experiencia del empleado y del cliente.

El efecto dominó empleado-cliente

Es importante fomentar comportamientos colaborativos y crear relaciones sólidas dentro de la fuerza laboral. Las conductas prosociales se caracterizan por un sentido de empatía, una preocupación por los derechos, sentimientos, necesidades y bienestar de otras personas. Se traducen en una amplia gama de acciones como ayudar, compartir, guiar, consolar y cooperar; todas ellas impulsan resultados organizacionales positivos como la colaboración, el bienestar o una mayor productividad.

Cabe señalar que estos comportamientos pueden tener un efecto dominó en los clientes. Cuando se satisfacen las necesidades relacionales básicas de los empleados (Fuerzas), podría decirse que estos tienen más probabilidades de mostrar un buen comportamiento hacia los clientes y forjar relaciones saludables.

Una implicación clave es la importancia crucial de invertir en la creación de relaciones saludables con los empleados para que ellos tengan más probabilidades de hacer lo mismo con los clientes. Hacer lo correcto para los empleados es hacer lo correcto para los clientes.

El efecto dominó empleado-cliente ilustrado: un caso de pertenencia

Vemos evidencia clara del efecto dominó entre empleados y clientes en los datos de nuestras Global Voices of Experience². Las empresas que obtienen buenos resultados en las Fuerzas de la Experiencia entre los empleados tienden a obtener puntuaciones más altas en las Fuerzas entre los clientes.

El caso siguiente refuerza este punto al analizar más de cerca la Fuerza de Pertenencia.

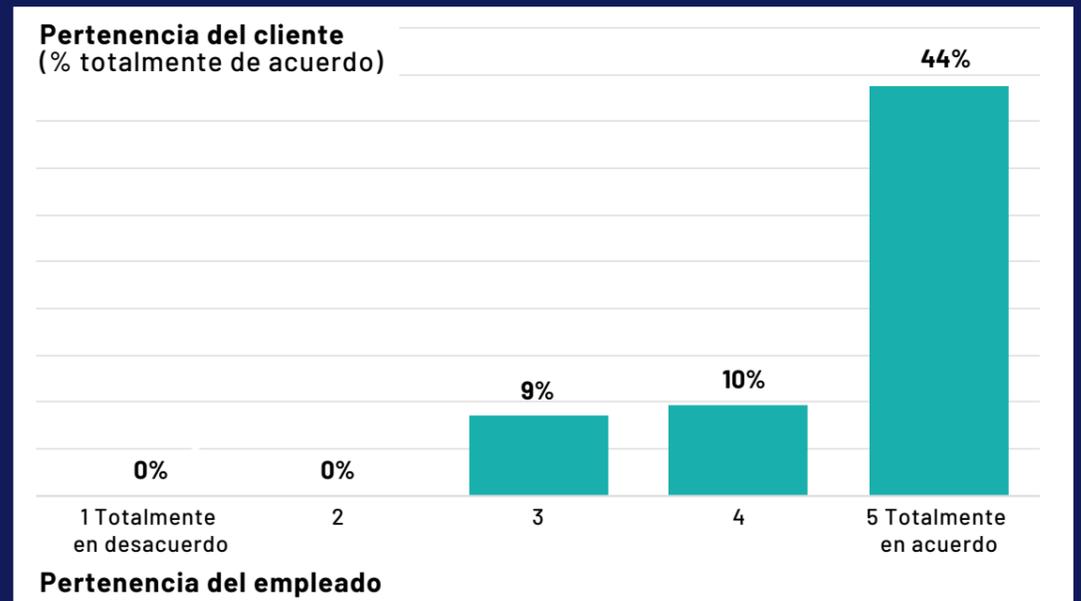
La Pertenencia implica que los clientes experimentan un sentido de unión y se

conectan con los valores que representa una marca. Para los empleados, también se trata de sentirse conectados con los valores que la empresa resguarda. Además, se relaciona con la integración y un entorno de trabajo inclusivo.

Nuestro análisis muestra que el porcentaje de empresas que declaran tener un alto desempeño en el índice de Pertenencia del cliente entre las empresas que declaran tener un alto desempeño en materia de Pertenencia de los empleados es más de cuatro veces mayor que el promedio

Ilustración 6: Pertenencia de los empleados y los clientes

Las empresas que obtienen buenos resultados en Fuerzas específicas entre los empleados suelen obtener puntuaciones más altas en las mismas Fuerzas entre los clientes



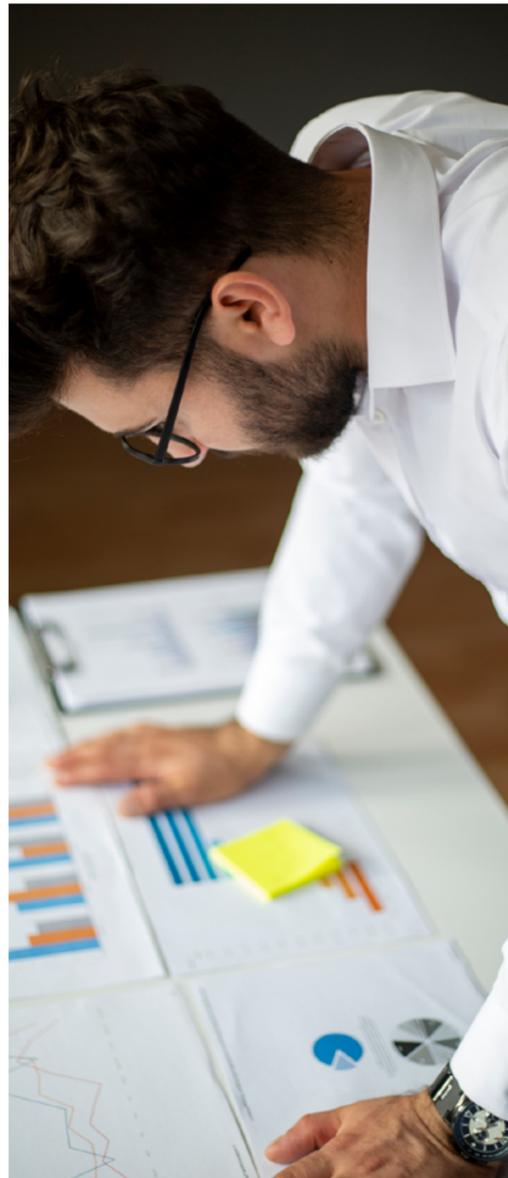
Fuente: Ipsos' Global Voices of Experience

Esto también se relaciona con la importancia de la diversidad y la inclusión. Es de esperarse que tener una fuerza laboral diversa tenga un

impacto positivo en la CX al permitir que la empresa satisfaga mejor las diversas necesidades de sus clientes.

Vinculación de EX y CX: Los tres engranajes del éxito

De manera más práctica, describamos los enfoques de vinculación EX/CX que las organizaciones pueden aprovechar para unirlos mejor con el fin de empoderar a los empleados para que estén más centrados en el cliente y le brinden la experiencia adecuada, y así crear una cultura más centrada en el ser humano para impulsar mejoras comerciales en EX y CX.



01 SENTAR LAS BASES

Estableciendo un punto de referencia y un caso de negocio

- **Informes EX/CX integrados:** Un requisito clave es integrar y reportar la Voz de los Empleados y la Voz de los Clientes juntas. Esto ayuda a las organizaciones a crear una única fuente de información para la gestión de la experiencia y las conexiones organizacionales.
- **Vinculación analítica:** El siguiente paso es demostrar el impacto de EX en CX mediante un análisis estadístico. Se necesita un vínculo analítico EX/CX para demostrar las conexiones entre EX y CX, y cuantificar el valor de mejorar la EX en los resultados del cliente y el desempeño comercial. Dicha vinculación también identificará aspectos críticos de la experiencia del empleado en los que la organización puede centrarse para mejorar el desempeño del cliente y del negocio, así como los propios resultados de los empleados. El vínculo analítico EX/CX puede ayudar a reforzar la importancia de crear una cultura centrada en el cliente en todos los niveles de una organización.



02 ENTENDER

Diagnosticar cualquier brecha en la experiencia y realizar un análisis de causa raíz

- **Mapeo de la trayectoria:** Mapear la trayectoria de los clientes y los empleados para identificar aspectos de cada uno que crean barreras para brindar una experiencia excelente.
- **Análisis de espejo:** Identificar y cerrar brechas en las percepciones de los empleados sobre lo que los clientes necesitan y valoran en una experiencia. El objetivo es empoderar a los empleados con los conocimientos necesarios para que brinden la experiencia adecuada a los clientes.

Para ser eficaces e impulsar la acción, estas soluciones deben estar respaldadas por una ambición organizacional y cultural más amplia y centrada en el cliente. Un compromiso genuino con la orientación al cliente e integrado en todos los niveles de la organización, es un requisito previo para optimizar la experiencia del empleado para que esta tenga un impacto positivo en la experiencia del cliente.



03 MEJORAR

Diseñar e implementar soluciones para resolver los puntos de dolor

- **Diseño de un plan o blueprint de servicios EX/CX:** Idear iniciativas de mejora con un enfoque basado en la trayectoria del cliente para alinear mejor EX y CX. Identificar soluciones viables y poner en marcha una actividad piloto utilizando técnicas de planificación de servicios. Esto puede incluir repensar aspectos específicos de las experiencias de los empleados o clientes, o diseñar planes de capacitación entre los empleados para inculcar una cultura más centrada en el cliente.

Vinculación analítica EX/CX: Un caso en el sector salud privado

Un importante grupo hospitalario de iniciativa privada en Europa cuenta con mecanismos de retroalimentación de empleados y clientes para ayudar a mejorar la experiencia, pero necesita conectar los puntos y analizar los conjuntos de datos de manera más integral para poder responder a las siguientes preguntas:

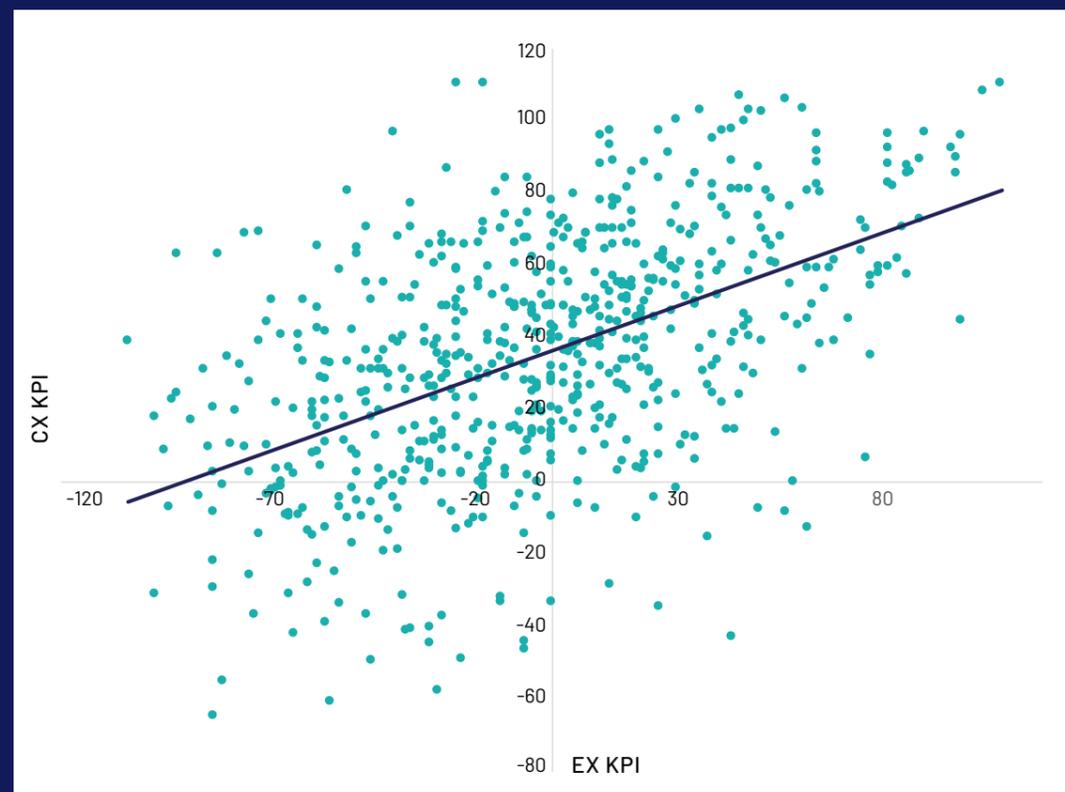
- 01 ¿Existe un vínculo entre el desempeño EX y el desempeño CX?
- 02 ¿Cuánto impacto en CX podemos lograr al mejorar EX?
- 03 ¿Cuáles son las áreas EX prioritarias para invertir?

Ipsos realizó un análisis del vínculo EX/CX para responder estas importantes preguntas de negocio y fundamentar la estrategia del grupo.

Vinculamos datos de empleados y clientes a nivel hospitalario. El conjunto de datos integrados contenía indicadores clave de desempeño (KPI) de la encuesta EX y CX, así como variables contextuales sobre los hospitales (por ejemplo, tamaño, ubicación, frecuencia, etc.).

Encontramos una relación positiva significativa entre los KPI de EX y CX y cuantificamos cuánto impacto en la CX podría lograrse al mejorar los KPI de EX.

Ilustración 7: Relación entre EX y CX

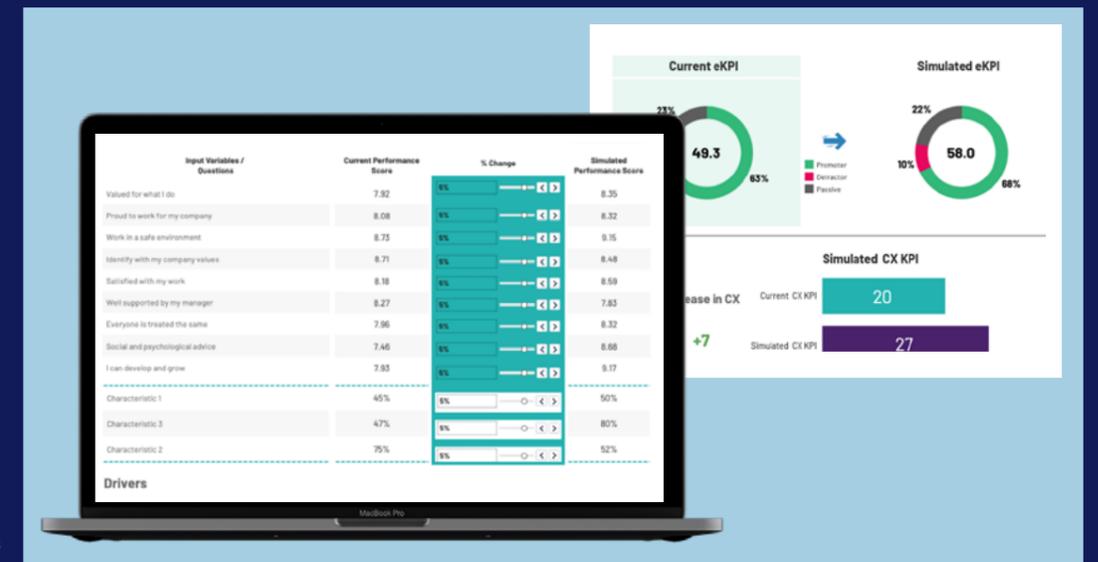


Fuente: Ipsos

Luego identificamos y priorizamos las palancas EX clave que debían mejorarse para generar el mayor retorno en CX y

creamos un simulador tipo “qué pasaría si...” para idear escenarios y planificar acciones.

Ilustración 8: Idear escenarios de planificación de acciones con un simulador tipo “qué pasaría si...” EX/CX



Fuente: Ipsos

Cuantificar el impacto potencial de mejorar la EX en la CX y el desempeño empresarial es una medida poderosa, pero debe ir acompañada de acciones. Para aprovechar las ventajas potenciales, las organizaciones deben estudiar cómo mejorar los ámbitos prioritarios y cerrar las brechas de la experiencia.

de EX con el fin de impactar positivamente en el desempeño de CX.

Utilizamos Ipsos Facto, la solución de inteligencia artificial generativa de vanguardia de Ipsos, para analizar datos no estructurados de los comentarios de los empleados con el fin de diagnosticar las tensiones y crear una guía para las siguientes mejores acciones. Este análisis generó una mayor alineación organizacional entre los equipos EX y CX y se utilizó como catalizador para la acción. Se diseñaron planes de acción para mejorar los aspectos

El impacto

Nuestro cliente pudo hacer lo siguiente:

- **DEMOSTRAR** que los resultados de los empleados y los clientes están vinculados
- **LIBERAR** recursos para mejorar la EX y dar forma a una mejor CX
- **EMPODERAR** a los empleados para brindar la experiencia adecuada a los clientes
- **IMPULSAR** un mejor desempeño empresarial

Conclusión

Al reconocer la conexión fundamental entre EX y CX, las organizaciones pueden liberar un potencial excepcional e impulsar un crecimiento sostenible. Al fomentar una cultura de empatía y crear puentes entre las estrategias EX y CX, las empresas pueden crear un círculo virtuoso en el que invertir en la creación de relaciones sólidas entre los empleados crea un efecto dominó positivo en los clientes que, por ende, conduce a un mejor desempeño empresarial.

Llamado a la acción:

- 
01 Integrar y reportar la Voz de los Empleados y la Voz del cliente juntas.
- 
02 Analizar datos EX y CX para cuantificar los vínculos entre los dos e identificar áreas de mejora.
- 
03 Diagnosticar cualquier brecha en la alineación EX/CX a través de las trayectorias EX y CX y el análisis de espejos.
- 
04 Diseñar e implementar esquemas de mejora a través de métodos de diseño de modelos EX y CX para crear mejores experiencias tanto para empleados como para clientes y, en última instancia, impulsar el desempeño empresarial.



Contáctenos en CustomerExperience@ipsos.com para obtener más información sobre cómo Ipsos puede ayudarle a hacer lo correcto por sus empleados y a hacer lo correcto por sus clientes.

Notas finales

- 1 [Money Talks or Budget Walks - Delivering a Return on Customer Experience Investment \(ROCXI\) | Ipsos](#)
- 2 [\[Webinar recording\] Global Voices of Experience 2023 | Ipsos](#)
- 3 [Introducing Ipsos' newly updated CX Maturity Assessment, and CX Roadmap | Ipsos](#)
- 4 [The Forces of Customer Experience - The science of strong relationships in challenging times | Ipsos](#)

Lectura adicional



 Explore una selección de artículos y estudios de IPSOS sobre la experiencia del empleado:

<https://ipsoskarianandbox.com/insights>

NOVIEMBRE 2024

EL EFECTO DOMINÓ EMPLEADO-CLIENTE

Hacer lo correcto por los empleados es
hacer lo correcto por los clientes

AUTORES

Jean-Francois Damais,
Global Chief Research Officer,
Customer Experience, Ipsos

COLABORADORES

Helen Bywater-Smith,
Global Head of Service Design,
Customer Experience, Ipsos

Nicola Wilde,
Analytics Director,
Global CX Analytics, Ipsos

James Tarbit,
CEO, International EX,
Ipsos

Los artículos de **IPSOS
VIEWS** son elaborados por el
Ipsos Knowledge Centre.

www.ipsos.com
[@ipsos](https://www.instagram.com/ipsos)

