

# Involucrando a los clientes en el Plan de Formación.

Como sacar provecho del conocimiento del cliente de cara a los planes de formación

**Para mejorar los resultados de los programas de formación las compañías deberían involucrar a sus clientes en el diseño y definición de los planes.**

Las grandes compañías B2C invierten importantes cantidades en programas de marketing que han sido previamente “testados” con sus clientes.

Las compañías de servicios al consumidor, cuya ventaja competitiva se encuentra en muchos casos en los comportamientos de sus empleados, no deberían perder de vista la percepción que sus clientes tienen de estos comportamientos, de cara a construir planes de formación y mejora del desempeño que estén moldeados por lo que el cliente espera recibir y no solo por lo que los directivos piensan que hay que ofrecer.

La filosofía es sencilla: ya que los comportamientos de los empleados forman parte de nuestro producto, apliquemos a la formación de estos comportamientos la misma óptica de trabajo que a la creación de los productos. Escuchemos a la demanda.

## **Identificar los Comportamientos Clave para el cliente.**

Una forma de abordar el diseño de los planes de formación es centrarse en aquellos conocimientos y habilidades que bien por su importancia, bien por su carencia con respecto a un objetivo merecen ser mejorados.

La identificación de estos conocimientos y habilidades suele hacerse atendiendo a criterios internos de la propia organización o procesos de evaluación del desempeño.

Sin embargo, en raras ocasiones se le pregunta al cliente cuales son las carencias que desde su punto de vista deberían eliminarse por medio de la formación o cuales son los comportamientos con los que se encuentra más satisfechos o si percibe diferencia entre los comportamientos de los diferentes competidores.

En empresas de servicios, en las que el componente de relación personal es importante y la percepción de la calidad de servicio está fuertemente afectada por la percepción que el

cliente tiene de las habilidades, competencias y actitudes del personal, parece inteligente tener en cuenta la visión del Cliente acerca de qué habilidades y conocimientos deberían incluirse en el plan de formación.

En resumen lo que estamos diciendo es que igual que preguntamos a nuestros consumidores actuales y futuros como debe ser el producto para que ellos lo compren, igualmente deberíamos preguntarles como debe estar conformado el perfil de las personas de la organización que les prestan el servicio.

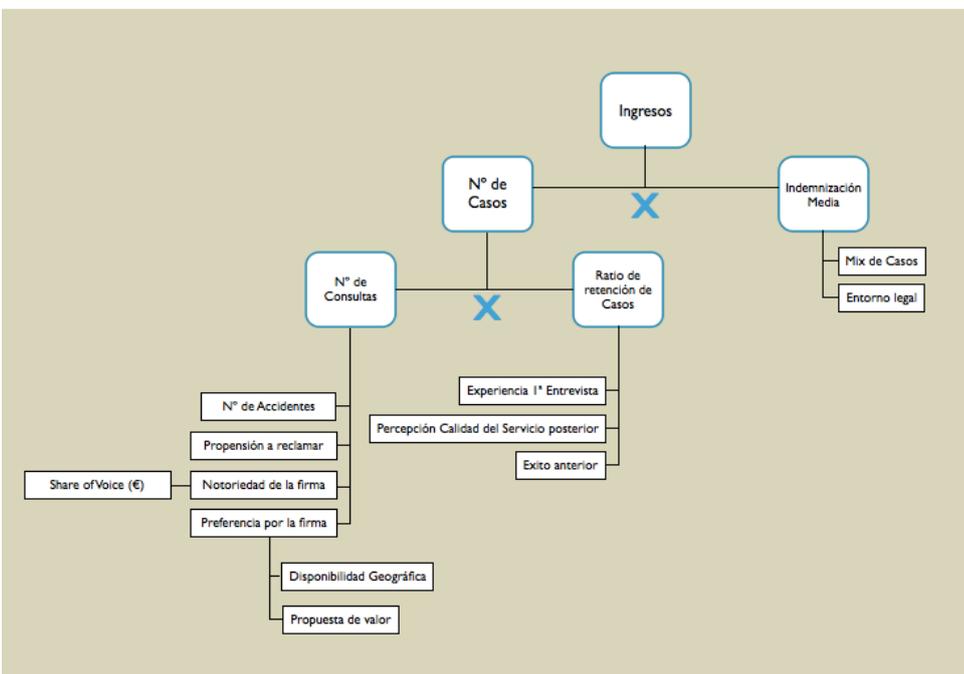
## Aplicando el principio.

Una firma de servicios jurídicos al consumidor que opera en España a través de internet así como de manera tradicional, para cumplir la misión de proporcionar a las familias y consumidores particulares servicios jurídicos de calidad se encuentra desde 2009 inmersa en un plan de crecimiento con el objetivo de ampliar su base de clientes.

El análisis de las palancas clave del negocio de tu accidente.com reveló que el momento de la verdad en la captación de un nuevo cliente se producía en la primera entrevista cara a

cara con el prospecto. Aunque la primera toma de contacto del cliente con la compañía se produjera via internet en casi el 85% de los casos, los interesados solo pasaban realmente a ser clientes (con un alta de caso real) después de la primera entrevista cara a cara.

### MODELO RESUMIDO DE PALANCAS COMERCIALES DE CRECIMIENTO DE TU ACCIDENTE.COM



La percepción de esta primera entrevista cara a cara resultó ser en la investigaciones realizadas incluso más importante que

el precio del servicio, estando los consumidores dispuestos a pagar hasta un 15% más por tu accidente.com que por un servicio alternativo, si la primera entrevista cara a cara resultaba satisfactoria.

## **Mejorar el ratio de conversión.**

En una investigación realizada con clientes potenciales consumidores de servicios jurídicos y de responsabilidad civil, se extrajeron aquellos comportamientos que el consumidor espera encontrar cuando se encuentra por primera vez “cara a cara con su abogado”.

Por otro lado y en una segunda etapa, mediante entrevistas con clientes actuales de tu accidente.com se valoró la percepción que el actual cliente de “tu accidente” había tenido en la primera entrevista que tuvo con la compañía.

De forma paralela, se realizó una valoración de las percepciones que tuvieron consumidores que habiendo tenido una entrevista cara a cara en tu accidente.com no llegaron a incorporarse a la compañía como clientes.

El resultado final arrojó una colección de comportamientos ponderados según su importancia que los abogados responsables de la primera entrevista debían desarrollar frente a los entrevistados para aumentar las probabilidades de captación del cliente.

Estos comportamientos, se utilizaron para construir un modelo de primera entrevista cara a cara, así como para la formación de los abogados en habilidades de comunicación que incluían tanto habilidades interpersonales, como en contenidos.

## **Aplicando la inteligencia de mercado a la formación.**

La aplicación del conocimiento del cliente a la formación de los abogados no necesitó de un gran “aparataje” de medios formativos. En algunos casos, la mera presentación de resultados sirvió para “hacer conscientes” a los responsables de las primeras entrevistas de la importancia de algunos elementos cruciales, como el proceso de la propia preparación de la entrevista, la extracción de datos específicos del prospecto a entrevistar mediante el cuestionario de internet o llamada telefónica previa, la elaboración de un argumentario de experiencia y casos de éxito que pudiera transmitirse de forma fácil y directa (sin tecnicismos).

En otros casos como la adquisición de las habilidades personales y de escucha o el dominio del lenguaje corporal se planificaron sesiones específicas impartidas por especialistas cuya aplicación al caso real se realizó de forma casi inmediata.

La evaluación de los asistentes tras las sesiones y un mes después de su puesta en marcha se realizó de acuerdo con el modelo de Kirkpatrick hasta el nivel 3 (Conducta) mientras que el nivel 4 (resultados) se evaluó según las métricas de negocio.

## Evaluación del impacto de la actuación 6 meses después de la intervención

Impacto de la mejora del plan de medios en el número de primeras entrevistas



Impacto de la mejora en la calidad de la primera entrevista en el ratio de conversión



Crecimiento de nuevos clientes en %



### En resumen

Escuchar al cliente no es patrimonio exclusivo del departamento de marketing o ventas. La aplicación del conocimiento del cliente a la elaboración de planes de formación, especialmente en empresas de servicios puede redundar en planes más orientados a la mejora del desempeño y con un impacto más visible en las métricas del negocio.

---

Jose M<sup>a</sup> Torán es Socio de Clarity Consulting Group.  
Clarity Consulting Group 2011.