



Medición de relaciones y experiencias humanas

Líneas borrosas y arenas movedizas

Con las líneas entre los stakeholders de las empresas – clientes, trabajadores, y socios – borrándose rápidamente, crear una buena experiencia humana comenzaría con poner en funcionamiento una estrategia holística para medir esta experiencia.

“Sería maravilloso si pudiéramos tener una estructura común que aplique a través del cliente, el socio, y la fuerza de trabajo. Si hay una manera común para pensar acerca de la ‘experiencia’ a través de todas las tres partes del ecosistema, esto podría orientar la ventaja competitiva de la empresa.”¹

LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS desde hace mucho tiempo han reconocido la necesidad de ampliar sus lentes más allá de la experiencia del cliente para incluir al menos otros dos grupos clave del *stakeholder* – trabajadores y socios – cuyas experiencias puedan directa o indirectamente influir en los resultados del negocio² (vea figura 1). El término experiencia humana [human experience (HX)], en uso durante una década, fue acuñado para abarcar esos diversos grupos,³ y ahora es popular en varios sectores de negocio, incluyendo publicidad,⁴ inmobiliario,⁵ y mercadeo y consultoría.⁶

Pero confinar esos tres conjuntos de *stakeholders* a sus propios silos para los propósitos de mercadeo, compromiso, y medición parece que ya no es una opción, dado que las fronteras entre ellos se están borrando. Por ejemplo, los clientes – en los espacios tanto de negocios-a-negocios como de negocios-a-consumidor – han ganado más poder en las últimas dos décadas y se están convirtiendo en el proveedor crítico de inspiración para muchas de las nuevas ideas del producto de la empresa, orientando la innovación y sirviendo tanto como colaboradores como compradores. En tal escenario, ¿el “cliente” es solamente un usuario de servicios o parte integral de los servicios de la empresa, o quizás un miembro de la fuerza de trabajo?

Lo mismo es cierto para la “fuerza de trabajo” de la empresa. En los últimos años, la relación entre los trabajadores y muchas organizaciones ha cambiado,⁷ permitiendo un portafolio de diferentes configuraciones y contratos entre el trabajador y la compañía (tiempo completo, tiempo parcial, contrato, independiente, gig). Las líneas se están borrando entre qué constituye un trabajador, un socio de negocios, o un cliente, y la puerta entre esas relaciones ya no está cerrada; es giratoria. Por ejemplo, una empresa debe considerar a dónde van trabajadores anteriores – corto y largo plazo. Hay una probabilidad más alta que en el pasado que ellos regresarán a la empresa en el futuro como “bumerangs” – y también pueden volverse socios de negocio, clientes, o al menos defensores o detractores de la organización.

Las líneas se están borrando entre qué constituye un trabajador, un socio de negocios, o un cliente, y la puerta entre esas relaciones ya no está cerrada; es giratoria.

En el caso de compañías en la economía del compartir, tales como servicios de compartir viajes y alquileres de vivienda en línea, las líneas tienden incluso a ser menos distintas. ¿El conductor de viajes compartidos o el propietario-arrendador de vivienda en línea es un empleado, cliente, socio de negocios, o una combinación híbrida?

FIGURA 1

Conexiones identificadas entre las experiencias (humanas) del *stakeholder* y los resultados del negocio



Fuente: Análisis de Deloitte.

Las compañías ya han comenzado a explorar manera en las cuales unos lentes comprensivos puedan ser aplicados a la experiencia humana para crear un viaje que refleje y coincida con la experiencia del cliente.⁹ Lo digital está haciendo más fácil crear esas experiencias. Pero para diseñar experiencias significativas debemos entender los requerimientos, las experiencias, y los comportamientos de los *stakeholders*, todos ellos respaldados por datos adecuados. En el mundo de hoy, los datos lo son todo, y las compañías deben y están aprovechándolos para informar sus estrategias. Los datos no-estructurados que están libremente disponibles como escapes digitales, métricas sobre preferencias del *stakeholder*, niveles de satisfacción, y su probabilidad de recomendar a otros un producto o servicio particular, pueden proporcionar una columna vertebral particular para las estrategias de la compañía y ayudar a mejorar productos y servicios, refinar el mensaje, e informar inversiones – todo lo cual contribuye a la experiencia humana. Tal y como Peter Drucker acertadamente lo dijo, “Usted no puede administrar lo que usted no puede medir.”¹⁰

Si bien la mayoría de las empresas reconocen la necesidad de mantener un dedo en el pulso de los diversos grupos del *stakeholder*, las herramientas para medir, de una manera continua y consistente, esta “experiencia” a través de los tres grupos son de número y alcance limitados. Aunque las

empresas han creado una miríada de medidas para entender y administrar las relaciones tanto con sus clientes como con su fuerza de trabajo para mejorar las relaciones y las experiencias del cliente y de la fuerza de trabajo, el enfoque generalmente es por silos: típicamente, las medidas del cliente han estado orientadas por el área de mercadeo de la organización, y las medidas de la fuerza de trabajo por el área de talento. Las estrategias de medición por silos pueden haberles servido a las empresas bien en el pasado, pero, dadas las fronteras borradas entre los grupos del *stakeholder* y la manera como están evolucionando las interacciones del *stakeholder* con la empresa, estos lentes parece que ya no son apropiados o suficientes para hacerle seguimiento y administrar las relaciones.

Con la intención de incorporar estos lentes comprensivos en el seguimiento y la medición continua de la relación que las empresas deben poner en funcionamiento, el despliegue de tres categorías clave de medición debe ser considerado – facilitar, probabilidad de recomendación, y satisfacción – en momentos clave en el viaje del *stakeholder*.

En el despliegue de esta estrategia común de medición de las relaciones humanas, las organizaciones también deben tener en consideración el recaudo de los factores de oportunidad, digital, comunicaciones, y cultural.

Tres categorías clave de medición

“Entender, administrar, seguir, y mejorar las ‘experiencias humanas’ debe estar más integrado – después de todo, las experiencias de la fuerza de trabajo están o deben estar orientadas por las experiencias del cliente y del socio.”

Hay tres categorías de medición que pueden proporcionar perspectiva sobre el riesgo de lealtad o retención del *stakeholder*:

1. Puntaje de “Facilidad” (o carencia de esfuerzo o complejidad);
2. Probabilidad de recomendación o promoción; y
3. Satisfacción.¹¹

Además de lealtad, las medidas de facilidad (o bajo esfuerzo de fricción) pueden ayudar a determinar con precisión las áreas o procesos que específicamente necesitan mejoramiento durante el viaje humano. La complejidad de la fuerza de trabajo también ha estado vinculada con las calificaciones de la experiencia del cliente y la rentabilidad de la empresa.¹² La probabilidad de promoción o recomendación puede proporcionar una lectura más holística que las medidas de facilidad, y más allá de la identificación de la probabilidad del riesgo de retención humano, también proporciona un indicador de cómo una empresa acumula competidores (en el panorama competitivo).¹³ Redondeando las categorías está la satisfacción, la cual está vinculada con la satisfacción del cliente, así como también con la participación de la billetera,¹⁴ y también puede proporcionar perspectiva sobre los sentimientos o emociones del *stakeholder* individual.

Esas tres categorías de medición cubren senderos recorridos por empresas líderes en el mercado del consumidor que tienen largo entendimiento del poder de simplificar las experiencias del consumidor; obtener recomendaciones de amigos de confianza, familiares, y compañeros de trabajo; y crear satisfacción o deleite. La creciente convergencia de clientes, socios, y trabajadores crea terreno común en las expectativas de esos *stakeholders* para todas sus experiencias humanas y, como resultado, conexión más apretada en la medición de la experiencia independiente de qué

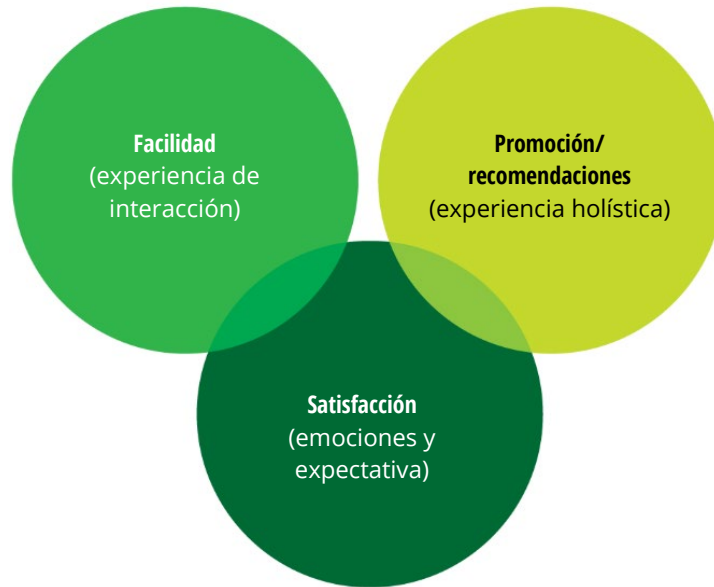
sombrero un *stakeholder* pueda estar usando en cualquier momento dado en su experiencia con una empresa.

Para informar la oportunidad de la medición, nosotros centramos la atención en los momentos que importan en el viaje del *stakeholder*, que tengan el potencial para hacer un impacto medible y no solo la experiencia específica, sino también en la relación en general. Este centro de atención puesto en los momentos que importan es una estrategia que hemos empleado en Deloitte para, informar, guiar, y mejorar nuestras interacciones externas (cliente) e internas (colegas de la fuerza de trabajo) y subsiguientemente, las relaciones en general.¹⁵ Esos momentos son las diversas interacciones – o puntos de contacto – en el viaje del *stakeholder* que pueden generar un impacto medible. En el escenario tradicional por silos, para los clientes, esos momentos comprenden aspectos del proceso de búsqueda previo a la compra; la experiencia de compra, tal como procesos de transacción y pago; y la experiencia posterior a la compra, tal como utilización del producto, consultas de servicio al cliente, disposición del producto, permutas, u opciones de actualización. Para los trabajadores, los momentos podrían incluir los procesos de reclutamiento y contratación, y una vez vinculados, los procesos de promoción y recompensas, oportunidades de trabajo flexible, oportunidades de reconocimiento, y la experiencia posterior al empleo tales como procesos de separación y beneficios de retiro. Para los socios de negocio, los momentos que importan pueden incluir negociaciones del contrato, oportunidades de participación de utilidades, y políticas de comercio justo. Para obtener una medida exacta de la experiencia humana, las empresas deben desplegar mediciones seleccionadas en momentos apropiados.

En el viaje de la experiencia humana, podríamos organizar en el espectro los momentos que importan, desde la fase de pre-compromiso – cuando una compañía está intentando llegar a un compromiso con potenciales *stakeholders* – a través de la transacción/viaje, hasta los momentos que llevan la interacción al final. Para que cada una de las tres métricas seleccionadas tenga impacto máximo, es importante desplegarlas en los puntos de contacto correctos.

FIGURA 2

Categorías de medición de la experiencia humana: capturando experiencia de transacción, experiencia holística, y sentimientos/emociones



Fuente: Análisis de Deloitte.

“Sería genial reunir CMO y CHRO no solo para una discusión, sino para la creación de una plataforma común de medición.”

FACILIDAD (ESFUERZO BAJO/ COMPLEJIDAD BAJA)

La facilidad de interacción puede ser medida en cualquiera de los momentos clave que importan en el viaje de la experiencia humana. Las preguntas comunes incluirían: ¿Qué tanto esfuerzo requirió al hacer su reserva? Por favor califique su acuerdo con la siguiente declaración: “El sitio web hizo fácil encontrar lo que yo estaba buscando.” En el área de la experiencia del cliente, esos puntajes no solo se ha encontrado son un indicador de la lealtad del cliente – más que puntajes de satisfacción¹⁶ - sino que también proporcionan perspectivas que se pueden llevar a la acción sobre qué partes de la experiencia del cliente pueden ser mejoradas.¹⁷

En el área de la experiencia de la fuerza de trabajo, quizás en paralelo, medir – la complejidad del trabajo – ha ganado popularidad. Un estudio reciente midió la complejidad del trabajo mediante mirar factores tales como capacidad y facilidad de

conectarse virtualmente y usar y obtener acceso a las tecnologías que se necesitan para el trabajo.¹⁸ Esto se ha encontrado a menudo, junto con las normas comportamentales del lugar de trabajo, que influyen en la experiencia del trabajador, lo cual a su vez puede influir en las medidas de rentabilidad de la empresa, probabilidad de innovación, y experiencia del cliente.¹⁹ Para los socios del negocio, dependiendo de la naturaleza de su relación, esta medida podría ser adaptada para medir la facilidad de hacer negocios durante aspectos críticos de la relación del socio, tales como negociaciones del contrato y colaboración para la ejecución y la entrega. Cuando esos roles no están bien definidos, las empresas pueden primero identificar los *stakeholders* clave y las interacciones importantes y luego desplegar estas métricas en los momentos clave.

Sin embargo, si bien esas medidas de facilidad son buenas para problemas superficiales en el proceso o durante experiencias específicas, su naturaleza transaccional puede limitar su capacidad para proporcionar una descripción de principio-a-fin de los diversos aspectos del viaje de la experiencia humana. Debe ser considerada una medida más holística, específicamente el puntaje neto de promotor [net promoter score (NPS)].

PROBABILIDAD DE PROMOCIÓN/RECOMENDACIÓN

El NPS, que señala la disposición de una persona a recomendar un producto, servicio, o experiencia a otro usuario potencial es una medida común para entender la experiencia holística de los *stakeholders* con una empresa. En general proviene de respuestas a una sola pregunta en una escala de 10 puntos: ¿Qué tan probable es que usted recomiende un producto o servicio de la compañía?²⁰ Dada su naturaleza holística, esta medida debe ser coleccionada a intervalos menos frecuentes que a la medida de facilidad – quizás una vez cada seis o 12 meses, o en la mitad y al final de un período de contrato o de desempeño.

Para *stakeholders* que son clientes y socios, la medida de NPS ayuda a identificar los clientes que están en riesgo de retención, así como también los que podrían ser defensores de la empresa. También es una manera fácil para hacer comparación de una organización contra un competidor.²¹ De manera similar, una variante de dos puntas de la medida de NPS, referida como el eNPS (medida neta del empleado promotor [employee net promoter score]) mide la experiencia holística del trabajador – particularmente con relación al compromiso y la lealtad del trabajador. Específicamente, la medida de eNPS captura la probabilidad que tiene el trabajador de recomendar a otros los productos y servicios del empleador, así como también su probabilidad de recomendar a otros a su empleador como un lugar para trabajar.²²

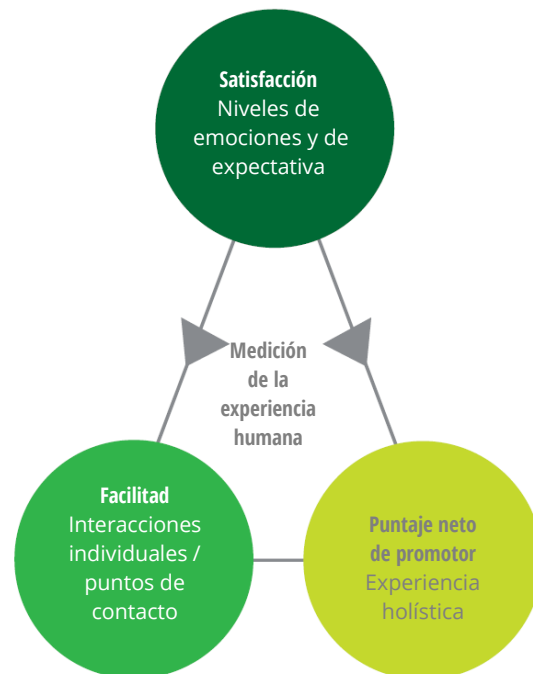
Pero mientras el NPS, o un derivado, puede ser de valor para hacer una lectura sobre la lealtad del *stakeholder* y de cómo la empresa se apila contra los competidores, se queda corta cuando se trata de entender la conexión emocional del *stakeholder*,²³ o los sentimientos en general. También, el veredicto está fuera de qué tanto esta calificación realmente está vinculada con los resultados del negocio.²⁴ Por lo tanto la importancia de medir la satisfacción.

SATISFACCIÓN

Los puntajes de satisfacción, una de las medidas más comunes usadas,²⁵ permiten que las empresas obtengan información detallada sobre varios aspectos de la experiencia humana, desde específicos para la transacción hasta su percepción del viaje de principio-a-fin. Y, si bien otras medidas pueden dar una lectura más objetiva, las medidas de satisfacción permiten que las empresas aprovechen las emociones de los *stakeholders* clave. También tienen la ventaja de ser claramente entendidos por quienes responden y fáciles de comunicar al liderazgo.²⁶ La investigación también ha mostrado que en el dominio del cliente, hay una conexión entre satisfacción y retención del cliente²⁷ y participación de la billetera.²⁸

FIGURA 3

Medidas de experiencia humana y cuándo usar cada una



Fuente: Análisis de Deloitte.

Tal y como se ilustra en la figura 3, la satisfacción es una poderosa medida de acoplamiento y adiciona un elemento más emocional a las medidas de facilidad y de NPS. Esto es, cuando es obtenida concurrente con lecturas más objetivas de facilidad y probabilidad de recomendación, puede servir como un calibrador emocional, proporcionando perspectivas sobre los sentimientos del *stakeholder*. Las medidas de satisfacción deben ser recolectadas junto con tanto las medidas de facilidad durante las interacciones como con las medidas de probabilidad de recomendación (por ejemplo, a intervalos no tan largos, tales como cada seis meses o a mitad y final de año durante un período contractual y de desempeño).

La figura 4 resume tres categorías clave de medición para cada uno de los tres grupos de

stakeholder, así como también cuándo recolectar estos datos.

Conseguir llegar desde aquí a allá: guías para ejecutar una estrategia holística de medición humana

En un esfuerzo para proporcionar una experiencia mediante seguimiento, medición, y administración de las relaciones humanas a través de todas sus etapas y, más importante aún, lograr la meta de

FIGURA 4

Cuándo – y por qué – usar medidas de las relaciones humanas

Categoría de medición	Beneficio	Limitación	Oportunidad óptima para recolectarla
Facilidad (esfuerzo, complejidad)	Efectiva para problemas superficiales del proceso. Proporciona perspectivas que se pueden llevar a la acción sobre mejoramientos de procesos.	No proporciona perspectiva holística (por ejemplo, descripción de principio-a-fin) del viaje del cliente. No proporciona perspectiva sobre cómo la empresa se compara con la competencia / el panorama competitivo.	Recolectada frecuentemente, con cada medida vinculada y personalizada a interacciones específicas (momentos que importan / transacciones).
Promoción / probabilidad de recomendación	Da una lectura holística de la relación (experiencia) general. Proporciona perspectiva sobre el panorama competitivo. Identifica clientes que están en riesgo de retención.	No captura niveles de conexión emocional ²⁹ o satisfacción con el estado actual.	Considere recaudarla cada seis a 12 meses como una lectura general de la relación.
Satisfacción	Captura los niveles de emociones y expectativa asociados con interacciones/transacciones individuales y experiencia de principio-a-fin. Da perspectivas sobre las expectativas actuales (mercado y nivel de marca/empresa). Identifica oportunidades para mejores comunicaciones y establecimiento de expectativas.	Muy subjetiva por sí misma, dado que los <i>stakeholders</i> tienen diversas expectativas.	Una gran medida de acoplamiento. Considere capturar la satisfacción concurrentemente con las medidas tanto de facilidad como de promoción.

Fuente: Análisis de Deloitte.

desarrollar relaciones íntimas de largo plazo con los *stakeholders* durante su tiempo de vida, las siguientes guías deben ser consideradas para ejecutar una estrategia comprensiva de medición de la relación humana:

1. Ruptura de silos internos. La metra detrás de un sistema común de medición es hacer seguimiento y mejorar las experiencias de todos los *stakeholders* durante el tiempo de vida de su relación con una empresa y, quizás más importante, desarrollar una relación más íntima, continua, más rica con cada individuo. Para hacer esto, la empresa tiene que abandonar sus propias estructuras y operaciones por silos. Los directores de mercadeo jefes y los directores de recursos humanos jefes, junto con los directores de operaciones jefes y los directores de información jefes, deben colaborar y crear un conjunto de medidas comunes que caigan dentro de las tres categorías de facilidad, promoción, y satisfacción – continuamente midiendo y realizando acciones a través de la relación del individuo con la compañía. Involucrar al liderazgo de tecnología es importante para permitir la recolección, presentación de reportes, y análisis, sin problemas, de esas medidas, para entender las experiencias de los individuos en la medida en que evolucionan sus relaciones con la organización.

“Si bien las personas quieren interacciones humanas, usted todavía puede tener cantidades de interacciones positivas – y humanas – sin que los humanos estén involucrados en cada paso de la experiencia.”

2. Capitalice y aproveche el poder de lo digital. Mientras que las empresas ciertamente se preocupan por las interacciones humano-humano, los potenciales beneficios de aprovechar la tecnología para la medición, el seguimiento, y la administración de las relaciones humanas son innegables. Con las tecnologías de IA y cognitivas, las empresas pueden tener lo mejor de ambos mundos, dado que esas tecnologías pueden hacer que muchas interacciones digitales parezcan únicamente humanas, tanto en términos de la interfaz de la interacción como de la manera mediante la cual la interfaz digital es capaz de relacionarse con personas a través de funciones tales como

recordar y referenciar órdenes pasadas y un estilo confiable de comunicación. Las tecnologías digitales también pueden ayudar a minimizar el “esfuerzo” e incrementar la “facilidad” de la interacción, por ejemplo, mediante ofrecer una elección entre conversación en vivo, correo electrónico y llamada telefónica, mensajes automatizados, compra con un solo clic, y similares. Lo digital puede y debe ser explotado para continuamente mejorar el proceso de medición de las relaciones humanas mediante facilidades tales como cuestionar simple en-el-momento en el dispositivo preferido de una persona con opciones de respuesta activadas por voz. Las medidas necesitan ser fáciles y no-invasivas, y lo digital puede ayudar con esto.

3. La importancia de las expectativas. Tal y como lo sugieren la investigación y la experiencia de mercado, la satisfacción es subjetiva. Qué tan satisfecho o feliz está un individuo con una experiencia ampliamente está orientado por sus expectativas.³⁰ Esas expectativas pueden estar orientadas por experiencias fuera del control de una empresa, por ejemplo, experiencias con ofertas competitivas. O pueden estar orientadas por lo que una empresa comunicó interna (tal como qué deben esperar los trabajadores de la firma y cómo se deben comportar) y externamente (cuánto tiempo debe durar la entrega o que tan pronto será devuelta una llamada). Si bien las empresas no pueden controlar lo que es ofrecido por el mercado externo, pueden derivar perspectivas acerca de ellas a partir de los puntajes de satisfacción. Una manera de compensar el efecto de las expectativas es establecer y comunicar expectativas acerca de aspectos de la “experiencia” tales como esfuerzo y tiempo requerido y fortalezas y debilidades del producto.

“La principal cosa es mantener que la principal cosa continúe siendo la principal cosa.”

Stephen Covey

El educador tardío, hombre de negocios, y autor Stepehn Covey nos recuerda la importancia de no perder el centro de atención: la medición es – y debe permanecer siendo – un medio para un fin, no un fin en y por sí mismo. Si bien nosotros estamos de acuerdo con que las medidas son importantes y, cuando son apropiadamente

recaudadas, seguidas, y analizadas, ayudan a administrar y mejorar las relaciones del *stakeholder*, recaudar los datos no debe tener precedencia sobre o ser una forma de restar una interacción. Más aún, entender las necesidades de los *stakeholders* y nutrir esas relaciones debe permanecer siendo una prioridad de la empresa.³¹ Por lo tanto, si bien nosotros fomentamos que

nuestros lectores acojan esas tres categorías de medición para seguir y administrar las relaciones con los *stakeholders* clave a través de los diversos giros y vueltas que la relación pueda tener, hay algunos momentos de la relación que pueden ser difíciles de capturar, y ello está bien. Algunas veces vale la pena perder una batalla de medición para ganar la guerra de la relación.

Notas finales

¹ Seis líderes de Deloitte (cuatro de Human Capital y dos de Customer & Marketing) fueron entrevistados por su perspectiva sobre el tema de la “experiencia humana” durante enero de 2019. A través de esta parte a fin de ilustrar desafíos y puntos clave.

² Los resultados del negocio influenciados por la experiencia del cliente incluyen rentabilidad, ingresos ordinarios, y retención del cliente; los resultados del negocio influenciados por la experiencia del empleado incluyen productividad e innovación. En la última sección destacamos la conexión con las categorías de medición.

³ Venkat Ramaswamy and Francis Gouillart, “Building the cocreative enterprise,” *Harvard Business Review*, October 2010.

⁴ Jeffrey F. Rayport, “Advertising’s new medium: Human experience,” *Harvard Business Review*, March 2013; Christian DeGobbi, “The human-based marketing imperative,” *Forbes*, April 30, 2018.

⁵ Gensler.com, “Experience Index,” <https://www.gensler.com/research-insight/gensler-research-institute/experience-index>,” last accessed June 18, 2019.

⁶ Angel Vaccaro et al., *Beyond marketing: Experience reimagined*, Deloitte Insights, January 16, 2019.

⁷ Actualmente hay limitada evidencia o investigación directas respecto de la relación entre el socio de negocios y la experiencia y los resultados del cliente. Sin embargo, dada su naturaleza cercana a la experiencia de la fuerza de trabajo y a la experiencia del cliente, nosotros generamos la hipótesis de que hay una relación – y esperamos en un futuro artículo buscar la fortaleza y la naturaleza de esta relación.

⁸ Carolyn O’Boyle and Susan K. Hogan, “Engaging workers as consumers,” *Deloitte Review* 24, January 2019.

⁹ Jeanne Meister, “The employee experience is the future of work: 10 HR trends for 2017,” *Forbes*, January 5, 2017.

¹⁰ Stephen R. Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change* (New York: Free Press, 2004).

¹¹ Matthew Dixon, Karen Freeman, and Nicholas Toman “Stop trying to delight your customers,” *Harvard Business Review*, July-August 2010.

¹² Kristine Dery and Ina M. Sebastian, “Building business value with employee experience,” MIT Center for Information Systems Research, June 15, 2017.

¹³ Justin Croft, “Net promoter score and customer outcomes,” Revelwood, January 15, 2018.

¹⁴ Timothy L. Keiningham et al., “Does customer satisfaction lead to profitability? The mediating role of share—of—wallet,” *Journal of Service Theory and Practice* 15, no. 2 (2005): pp. 172–81, DOI: 10.1108/09604520510585352.

- ¹⁵ Arthur Mazor et al., "Reimagine and craft the employee experience: Design thinking in action," Deloitte Development LLC, accessed June 6, 2019.
- ¹⁶ Dixon, Freeman, and Toman, "Stop trying to delight your customers."
- ¹⁷ Deloitte internal communication, "Measuring the HR customer experience," 2016.
- ¹⁸ Dery and Sebastian, "Building business value with employee experience."
- ¹⁹ Ibid.
- ²⁰ Justin Croft, "Net promoter score and customer outcomes."
- ²¹ Rob Markey, "The benefits of a competitive benchmark net promoter® score," Bain & Company, February 18, 2014.
- ²² Net promoter system®, "The employee net promoter system," accessed May 31, 2019.
- ²³ Deloitte Development LLC, "LRA, a Deloitte business: The leader in brand protection and customer experience measurement," accessed June 6, 2019.
- ²⁴ Justin Croft, "Net promoter score and customer outcomes."
- ²⁵ Sunil Gupta and Valarie A. Zeithaml, "Customer metrics and their impact on financial performance," *Marketing Science* 25, no. 6 (2006): pp. 718–739, DOI: 10.1287/mksc.1060.0221.
- ²⁶ Valarie A. Zeithaml et al., "Forward-looking focus: can firms have adaptive foresight?", *Journal of Service Research* 9, no. 2 (2006): pp. 168–83, DOI: 10.1177/1094670506293731.
- ²⁷ Ruth N. Bolton and James H. Drew, "A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes," *Journal of Marketing* 55, no. 1 (1991): pp. 1–9, DOI: 10.2307/1252199.
- ²⁸ Keiningham et al., "Does customer satisfaction lead to profitability? The mediating role of share—of—wallet."
- ²⁹ Deloitte Development LLC, "LRA, a Deloitte business."
- ³⁰ Richard L. Oliver, "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," *Journal of Marketing Research* 17, no. 4 (1980): pp. 460–469, DOI: 10.1177/002224378001700405.
- ³¹ Frances Frei and Anne Morriss, *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business* (Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2012).

Agradecimientos

Los autores desean dar las gracias a **Michael Gretczko, Burt Rea, Rick Reilly, Nathan Sloan, y Tom Zipprich** por sus invaluable perspectivas. También desean agradecer a **Mike Boone, Steven Hatfield, Astrid Huebner, Blythe Hurley, Junko Kaji, Ramani Moses, Carolyn O'Boyle, Negina Rood, y Jessica Somkul** por sus aportes y apoyo.

Acerca de los autores

Arthur H. Mazor | amazor@deloitte.com

Art Mazor es el líder global de la práctica de HR Transformation, de Deloitte, y miembro del equipo ejecutivo de Global Human Capital. Colabora con clientes globales complejos para orientar el valor del negocio mediante la transformación de las estrategias, los programas, y los servicios de capital humano. Es el líder de pensamiento de la firma en la definición de las estrategias de personas y de HR para girar hacia el futuro de HR en el contexto de negocios dinámicos, fuerza de trabajo, y disrupción digital. Mazor obtuvo su grado en organización y administración en Emory University's Goizueta Business School.

Jannine Zucker | jzucker@deloitte.com

Jannine Zucker es líder de la práctica de Human Capital, de Deloitte Consulting LLP, centrada en transformaciones globales. Ella lidera la oferta de Employee Experience, de Deloitte, ayudándoles a sus clientes a cambiar el diseño desde programas, procesos, y políticas hacia el diseño de experiencias que deleiten y comprometan a los empleados. Zucker trabaja con líderes de negocios y funciones de recursos humanos para conceptualizar, diseñar, y ejecutar cambios mayores que puedan llevar a una función de HR más estratégica, orientada al negocio. Ella ayuda a que las compañías desarrollen e integren modelos de entrega del servicio de HR a través del espectro de operaciones y tecnología, con un centro de atención puesto en la experiencia del empleado y la entrega de servicios de HR para promover el desempeño mejorado en toda la compañía. Ella tiene su sede en Miami.

Dra. Susan K. Hogan | suhogan@deloitte.com

La Dra. Susan K. Hogan es investigadora en el Center for Integrated Research, de Deloitte. Su investigación actual se centra en la experiencia de la fuerza de trabajo y la economía comportamental. Sus artículos recientes incluyen *Engaging workers as consumers*; *If these walls could talk: Getting the workplace of the future right*; y *You snooze you win: Why organizations should prioritize having a well-rested workforce*. Ella tiene su sede en Atlanta. Sígala en Twitter @shogan501.

Hilary Horn | hhorn@deloitte.com

Hilary Horn es directora administrativa de la práctica Human Capital Organization Design and Employee Experience, de Deloitte. Ella tiene más de 20 años de experiencia liderando programas de diseño de organización, talento, experiencia de cliente y empleado, y transformación del negocio para compañías globales de Fortune 500. Esos programas implican valoración del futuro del trabajo y la simplificación de procesos de negocio para mejorar la experiencia y el compromiso del empleado y facilitar la estrategia del negocio. Ella tiene un grado de bachiller en ciencias de la University of Utah y un grado de maestría en desarrollo de talento y organización de la George Washington University.

Contáctenos

Nuestras perspectivas pueden ayudarle a usted a tomar ventaja del cambio. Si usted está buscando ideas frescas para abordar sus desafíos, debemos hablar.

Liderazgo de la práctica

Arthur H. Mazor

Principal | Global practice leader, HR Transformation | Deloitte Consulting LLP
+1 678 852 5672 | amazor@deloitte.com

Arthur H. Mazor es el líder global de la práctica de HR Transformation, de Deloitte, y miembro del equipo ejecutivo global de capital humano. Colabora con clientes globales complejos para orientar el valor del negocio mediante la transformación de estrategias, programas, y servicios de capital humano.

Jannine Zucker

Principal | Human Capital | Deloitte Consulting LLP
+1 917 767 3534 | jzucker@deloitte.com

Jannine Zucker es líder de la práctica de Human Capital, de Deloitte Consulting LLP, centrada en transformaciones globales. Ella lidera las ofertas de Employee Experience, de Deloitte, ayudándoles a sus clientes a cambiar el diseño desde programas, procesos, y políticas hacia el diseño de experiencias que deleiten y comprometan a los empleados.

Steven W. Hatfiel

Global Future of Work leader | Principal | Deloitte Consulting LLP
+ 1 917 439 8845 | Sthatfield@deloitte.com

Steve Hatfield es el líder de Global Future of Work, directivo de Deloitte Consulting, y líder de la práctica Workforce Transformation que sirve a clientes globales. Es un orador regular y autor sobre el futuro del trabajo, y concurrentemente está en el equipo de liderazgo de Deloitte dándole forma a la investigación y al diálogo en el mercado sobre las tendencias y problemas futuros de la fuerza de trabajo y del lugar de trabajo.

Hilary Horn

Managing director | Human Capital | Deloitte Consulting LLP
+1 415 783 5721 | hhorn@deloitte.com

Hilary Horn es directora administrativa de la práctica Human Capital Organization Design and Employee Experience, de Deloitte. Ella tiene más de 20 años de experiencia liderando programas de diseño de organización, talento, experiencia de cliente y empleado, y transformación del negocio para compañías globales de Fortune 500.

The Deloitte Center for Integrated Research

Dra. Susan K Hogan

Research manager | The Deloitte Center for Integrated Research | Deloitte Services LP
+1 404 822 3957 | suhogan@deloitte.com

La Dra. Susan H. Kogan es investigadora del Center for Integrated Research, de Deloitte. Su investigación actual se centra en la experiencia de la fuerza de trabajo y economía comportamental.

Dr. Mark Cotteleer

Managing director | The Deloitte Center for Integrated Research | Deloitte Services LP
+1 414 977 2359 | mcotteleer@deloitte.com

El Dr. Mark Cotteller es el director de investigación del Deloitte Center for Integrated Research. Es ampliamente publicado en revistas principales de administración y académicas y tiene más de 25 años de experiencia en consultoría liderando equipos en reingeniería facilitada-por-tecnología, estrategia de la cadena de suministro, analíticas de negocio, y diseño de procesos.

Acerca del Deloitte Center for Integrated Research

Perspectivas frescas sobre problemas de negocio: el Center for Integrated Research, de Deloitte, se centra en el desarrollo de perspectivas frescas sobre problemas críticos de negocio que cortan a través de industrias y funciones, desde el cambio rápido de las tecnologías emergentes hasta el factor consistente del comportamiento humano. Miramos temas transformadores de maneras nuevas, entregando pensamiento nuevo en una variedad de formatos tales como artículos de investigación, videos cortos, talleres presenciales, y cursos en línea. Conozca más en [Deloitte.com](https://www.deloitte.com).

Cuando es re-imaginado, el trabajo puede ser más que un proceso. Puede ser un resultado que orienta productividad, valor, e impacto mediante desbloquear el potencial humano y crear una organización que tiene capacidad de recuperación frente al riesgo, se acondiciona para el futuro, y se fundamenta en el significado para los trabajadores cuyas identidades orientarán resultados sostenidos. La práctica Human Capital, de Deloitte, aplica investigación, analíticas, y perspectiva de la industria para ayudar a que las empresas imaginen, entreguen, y operen soluciones que desbloqueen el valor. Para conocer más, por favor visite [Deloitte.com](https://www.deloitte.com).

Deloitte.

Insights

Suscríbase para actualizaciones de Deloitte Insights en www.deloitte.com/insights.

 Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Editorial: Ramani Moses, Blythe Hurley, y Nairita Gangopadhyay

Creativo: Anoop K R

Promoción: Ankana Chakraborty

Artes: Emiliy Moreano

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno. Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

About Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

© 2019 Deloitte Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: "**Measuring human relationships and experiences. Blurring lines and shifting sands**", Deloitte Insights, June 2019.

https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/technology-and-the-future-of-work/measuring-human-relationships-and-experiences.html?id=us:2sm:3tw:4di5117::6di:20190702173500::2436943446&utm_source=tw&utm_campaign=di5117&utm_content=di&utm_medium=social&linkId=69792325

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, César Cheng, Chairman del Board de Deloitte S-LATAM.