

EL RESET HUMANO DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

DAVID ARCONADA Y BILL PRICE

HUMANX

EL FIN DE LA CX

(TAL Y COMO LA CONOCEMOS)

CÓMO RECONSTRUIR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE
DESDE LA HUMANIDAD, IMPLICANDO A LOS
EMPLEADOS PARA GENERAR VALOR



Índice

Introducción	13
--------------------	----

PARTE 1 ESTADO REAL DE LA CX: MITO, BRECHA Y OPORTUNIDAD

1. El mito de la estrategia de CX: ¿ventaja competitiva real o elemento decorativo?	23
1. Pongamos a prueba la CX	25
2. El veredicto incómodo	31
2. ¿La experiencia nace o se diseña? ¿Puede una empresa tradicional reinventarse?	35
1. ¿Qué significa realmente estar <i>centrado</i> en el cliente?	36
2. El desafío de lo improbable	38
3. La ilusión del NPS: ¿realmente se usa para entender y conocer al cliente?	39
1. El origen y la promesa del NPS	40
2. Los nueve pecados al usar el NPS	40
3. ¿El problema está en las métricas o en cómo las usamos?	45
4. La función de CX en la empresa: ¿deleitar o repetir el <i>déjà vu</i> de la función de calidad de la década de 1980?	47
1. ¿Hemos confundido eficiencia con propósito?	47

2. CX: ¿función estratégica o función de soporte con nuevo nombre?	48
3. ¿Y si el objetivo estuviera mal planteado?.....	49
5. Chief Experience Officer o Chief Cosmetic Officer: ¿transformador real o gestor cosmético con título nuevo?	51
1. ¿Chief Experience Officer (CXO) o Chief Cosmetic Officer?	51
2. El verdadero papel del Chief Experience Officer (CXO)	53
6. CX: ¿principio universal o privilegio para unos cuantos?	55
1. Una promesa con barreras.....	55
2. Las industrias que lideran... y las que observan	56
3. ¿Por qué sigue habiendo tanta resistencia para apostar por CX en algunos entornos?.....	57
4. Casos que rompen el molde	57
5. Lo universal no es el método, es la intención.....	58
7. Customer journeys: ¿pura decoración o motor real de transformación?	59
1. Del mapeo al significado: el riesgo de los viajes superficiales.....	60
2. Repensando los <i>customer journeys</i> desde la perspectiva de la humanidad	61
8. La trampa de la omnicanalidad: ¿experiencia fluida o ficción que nadie pidió?	63
1. Cuando el omnicanal se convierte en un fin, no en un medio	63
2. ¿Por qué queremos omnicanalidad?	65
3. ¿Y si el futuro no fuera omnicanal, sino humano? ..	65
9. EX + CX: la fórmula olvidada en tiempos de agotamiento extremo	67
1. La gran incoherencia.....	68
2. EX y CX no son funciones separadas, sino caras del mismo sistema	70
3. Sin experiencia humana no hay experiencia del cliente.....	71

10. IA: ¿el verdugo de la CX o el aliado que por fin la hace realidad?	73
1. CX: ¿una disciplina en riesgo de extinción?	74
2. La paradoja de la IA: la gran amenaza es también la gran oportunidad.....	75
Conclusión	77

PARTE 2 DECONSTRUYENDO LA CX

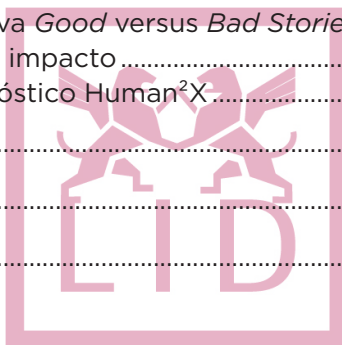
11. Cómo llegamos hasta aquí, por qué dejó de ser suficiente y por qué este es el momento de hacer <i>RESET</i>	83
1. Lo que debemos desaprender	83
2. Lo que queda al desnudo	84
3. CX ha muerto, larga vida a la experiencia humana	86
4. El viaje empieza de nuevo: nace el modelo <i>Human Experience Excellence</i> (Human ² X).....	87

PARTE 3 MODELO *HUMAN EXPERIENCE EXCELLENCE* (HUMAN²X)

12. Modelo <i>Human Experience Excellence</i> (Human²X)	91
13. Criterio 1: Propósito, visión y estrategia	95
1. El propósito como raíz de la experiencia.....	95
2. Del discurso a la coherencia	96
3. Subcriterios principales	97
4. Evidencias y prácticas esperadas	102
5. KPI y otras métricas	102
6. Comparativa <i>Good</i> versus <i>Bad Stories</i> : Propósito, visión y estrategia	112
7. Autodiagnóstico Human ² X	113
14. Criterio 2: Liderazgo y cultura	115
1. La espina dorsal de la experiencia humana	115
2. Subcriterios principales	116
3. Evidencias y prácticas esperadas	121
4. KPI y otras métricas	122

5. Comparativa <i>Good</i> versus <i>Bad Stories</i> : Liderazgo y cultura.....	133
6. Autodiagnóstico Human ² X.....	134
15. Criterio 3: Diseño de experiencias humanas	137
1. Más allá de la transacción	137
2. Subcriterios principales	139
3. Evidencias y prácticas esperadas	147
4. KPI y otras métricas	148
5. Comparativa <i>Good</i> versus <i>Bad Stories</i> : Diseño de experiencias humanas.....	157
6. Autodiagnóstico Human ² X	158
16. Criterio 4: Procesos sin fricción	161
1. La paradoja de la eficiencia	161
2. Subcriterios principales	163
3. Evidencias y prácticas esperadas	165
4. KPI y otras métricas	166
5. Comparativa <i>Good</i> versus <i>Bad Stories</i> : Procesos sin fricción	175
6. Autodiagnóstico Human ² X	176
17. Criterio 5: Conexión humana y autenticidad	179
1. La autenticidad como nuevo lujo	179
2. Volver a la esencia de cómo nació la CX	180
3. Subcriterios principales	182
4. Evidencias y prácticas esperadas	188
5. KPI y otras métricas	189
6. Comparativa <i>Good</i> versus <i>Bad Stories</i> : Conexión humana y autenticidad	198
7. Autodiagnóstico Human ² X	199
18. Criterio 6: Agilidad y adaptabilidad	201
1. Adaptarse o desaparecer	201
2. Subcriterios principales	202
3. Evidencias y prácticas esperadas	206
4. KPI y otras métricas	207
5. Comparativa <i>Good</i> versus <i>Bad Stories</i> : Adaptabilidad y agilidad	219
6. Autodiagnóstico Human ² X	220

19. Criterio 7: Cocreación y colaboración	221
1. Del consumidor y colaborador pasivo al cocreador activo	221
2. Subcriterios principales	222
3. Evidencias y prácticas esperadas	229
4. KPI y otras métricas	230
5. Comparativa <i>Good</i> versus <i>Bad Stories</i> : Cocreación y colaboración	241
6. Autodiagnóstico Human ² X	242
20. Criterio 8: Medición e impacto	245
1. Medir lo que importa, no solo lo que es fácil	245
2. Subcriterios principales	246
3. Evidencias y prácticas esperadas	255
4. KPI y otras métricas	256
5. Comparativa <i>Good</i> versus <i>Bad Stories</i> : Medición e impacto	265
6. Autodiagnóstico Human ² X	267
Conclusión	269
Epílogo	271
Notas	273



Introducción

**La experiencia del cliente está muriendo,
pero nadie quiere admitirlo**

Durante más de dos décadas, la gestión de la experiencia del cliente (*Customer Experience*, CX) ha ocupado un lugar central en la agenda de miles de empresas. Ejecutivos, académicos y consultores la han presentado como la nueva frontera de la diferenciación, la clave de la fidelización y el camino hacia el crecimiento sostenible. Por momentos, parecía que finalmente habíamos encontrado una disciplina capaz de cerrar la brecha entre lo que las marcas prometen y lo que los clientes realmente viven.

Sin embargo, algo se ha ido perdiendo por el camino.

Hoy, en demasiadas organizaciones, la CX ha quedado reducida a una función más: atrapada entre métricas que nadie entiende del todo, cuadros de mando que apenas se revisan y comités que se repiten en bucle, sin generar decisiones relevantes. Lo que en su día fue una revolución está al borde de convertirse en una rutina sin alma. La CX corre el riesgo de volverse irrelevante, pero no por falta de importancia, sino de impacto real.

Lo vemos a diario: experiencias técnicamente correctas, pero emocionalmente vacías, procesos optimizados que no generan ningún vínculo real o interacciones automatizadas que no dejan huella. Y, detrás de todo eso, empleados que no entienden cuál es su papel en las llamadas *estrategias centradas en el cliente* y clientes que no perciben ninguna diferencia significativa.

Lo que antes fue una promesa transformadora hoy se siente un ritual corporativo más.

Ya hemos vivido esta historia

No sería la primera vez. La historia empresarial está llena de movimientos que nacieron con un espíritu disruptivo y terminaron absorbidos por la inercia organizacional.

La gestión de la calidad total (TQM) y los círculos de calidad, por ejemplo, surgieron como enfoques innovadores para impulsar la excelencia operativa y el compromiso colectivo. En su concepción original, fueron herramientas poderosas de cambio cultural. Pero, con el tiempo, en muchas empresas se convirtieron en sinónimos de burocracia, cumplimiento y auditoría.

Agile fue también una revolución cultural: una forma de devolver a los equipos autonomía y capacidad de respuesta con rapidez frente al cambio. Pero en muchas organizaciones terminó reducido a ceremonias mecánicas, sprints sin sentido y tableros llenos de tareas que no conectan con el valor real.

Incluso la personalización, que prometía experiencias únicas para cada cliente, se transformó, en la práctica, en automatizaciones impersonales y mensajes customizados que ignoran o no comprenden el contexto y la emoción del cliente.

La CX parece estar siguiendo exactamente el mismo camino, pero no porque la idea fuera equivocada, sino porque su ejecución se ha ido alejando, poco a poco, de su esencia.

Cuando *medir* sustituyó a *conectar*

En nuestro afán por profesionalizar la disciplina, hemos acabado confundiendo *experiencia* con *control*. Medir pasó a ser más importante que comprender; optimizar, más urgente que emocionar.

Nos enfocamos en reducir el esfuerzo, pero no en aumentar el significado. Mapeamos *journeys*, pero dejamos fuera las emociones. Optimizamos procesos, pero sacrificamos su autenticidad.

Y lo más grave: separamos a los empleados y a los propios clientes del diseño de la experiencia, como si la experiencia del cliente fuese algo que ocurre hacia fuera, cuando en realidad empieza desde adentro.

El resultado es una experiencia técnicamente eficiente, pero emocionalmente irrelevante. Y sin emoción, no hay conexión. Sin conexión, no hay lealtad. Y sin lealtad, no hay crecimiento sostenible.

No se trata de ajustar lo que ya existe, sino de atreverse a repensarlo todo

No estamos ante una simple mejora incremental, sino frente a una oportunidad, una responsabilidad y una urgencia: la de atreverse a realizar un rediseño profundo.

La experiencia, de clientes y empleados, ya no puede tratarse como una función ni limitarse a encuestas o flujos optimizados. Debe convertirse en una capacidad estratégica y cultural capaz de atravesar toda la organización y su red de *partners* para conectar con lo más esencial: lo humano.

Vivimos en una era de aceleración tecnológica sin precedentes. La inteligencia artificial (IA), la automatización y la hiperpersonalización han multiplicado nuestra capacidad de escalar experiencias. Pero cuanto más sofisticadas se vuelven las máquinas, más valioso resulta aquello que no pueden replicar: la autenticidad, la empatía real y la emoción genuina.

La paradoja es clara: la revolución tecnológica ha creado el escenario perfecto para reiniciar el diseño de la experiencia.

En un mundo en el que la eficiencia ya no diferencia, la humanidad vuelve a ser ventaja competitiva.

¿Cómo nace este libro?

Nació de una conversación.

Hace más de un año, nuestras trayectorias, distintas pero profundamente conectadas, se cruzaron a partir de una inquietud compartida: la sensación de que la CX que ambos autores hemos impulsado durante toda nuestra carrera estaba perdiendo parte de su sentido original.

Lo que comenzó como un intercambio profesional pronto se convirtió en algo más profundo: una conversación honesta, sin poses, en la que apareció algo difícil de planificar y fácil de reconocer: la conexión, la sensación de estar hablando el mismo idioma, de compartir no solo una mirada crítica sobre la experiencia, sino también una forma de entender a las personas, las organizaciones y el propósito de nuestro trabajo. De ahí surgió una profunda y genuina amistad basada en el respeto, la curiosidad intelectual y el placer de pensar juntos con libertad.

El paso siguiente fue inevitable. Aquella conversación derivó en la certeza de que no bastaba con señalar las limitaciones de la CX actual

y de que existía una responsabilidad, casi moral, de contribuir con una reflexión rigurosa y valiente a la comunidad global.

Este libro nace desde la ilusión, pero también desde la responsabilidad; desde el respeto por lo construido, pero con la determinación de cuestionarlo, y con la aspiración de convertirse en un punto de inflexión para líderes que sienten que algo no termina de encajar y que están dispuestos a repensar, de verdad, cómo están diseñando las experiencias en sus organizaciones. Un punto de inflexión que da paso a una nueva disciplina en la CX: *Human Experience Excellence* (Human²X).

Human²X: una nueva disciplina para una nueva era

Human²X: *Human* porque la experiencia vuelve a girar alrededor de las personas, *X* de *Experience* porque hablamos de vivencias reales y ² porque el modelo reconoce explícitamente que existen dos protagonistas inseparables del sistema: empleados y clientes.

Human²X nace para hacer la CX más humana.

Es una nueva disciplina que integra propósito, emoción, conexión y tecnología con un objetivo claro: diseñar experiencias significativas, sostenibles y auténticas. Propone una visión en la que clientes y empleados no son extremos del sistema, sino sus protagonistas, en la que la tecnología amplifica la humanidad en lugar de reemplazarla y en la que los resultados financieros son consecuencia, no sustituto, de relaciones bien construidas.

En este libro presentamos el modelo Human²X, diseñado para guiar a las organizaciones en la implementación concreta de este nuevo enfoque. Es un marco práctico estructurado en ocho criterios que comienzan con el propósito y terminan con la medición del impacto en las personas:

1. Propósito, visión y estrategia: lo que mueve, lo que une, lo que define.
2. Liderazgo y cultura: lo que se modela, se permite y se premia.
3. Diseño de experiencias humanas: lo que deja huella, lo que emociona.
4. Procesos sin fricción y con sentido: lo que simplifica sin deshumanizar.

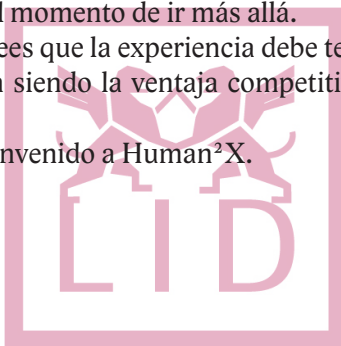
5. Conexión y autenticidad: lo que construye vínculos reales.
6. Adaptabilidad y agilidad: lo que escucha y responde.
7. Cocreación y colaboración: lo que se construye con las personas, no solo para ellas.
8. Medición e impacto: lo que se evalúa desde el valor humano, no solo financiero.

Cada criterio se aborda en profundidad con ejemplos, ideas provocadoras y preguntas incómodas. El objetivo no es solo aplicar un nuevo modelo, sino desafiar las prácticas heredadas y abrir una reflexión más profunda.

Este libro no ofrece respuestas cerradas, sino un camino, una orientación clara para quienes sienten que la CX tradicional ya no alcanza y ha llegado el momento de ir más allá.

Si tú también crees que la experiencia debe tener alma y los vínculos humanos siguen siendo la ventaja competitiva más poderosa del mundo...

... Entonces, bienvenido a Human²X.



PARTE 1

ESTADO REAL DE LA CX: MITO, BRECHA Y OPORTUNIDAD

Empieza a emerger una idea: la CX no está fallando por falta de herramientas, datos o buenas intenciones, sino porque, en muchos casos, se ha ido alejando de aquello que le daba sentido: las personas.

Esta primera parte no pretende señalar culpables, sino comprender el recorrido que hemos realizado hasta hoy. Antes de rediseñar el futuro de la experiencia, es necesario detenerse y mirar con honestidad cómo hemos llegado hasta aquí.

A partir de ahí, exploraremos por qué tantas organizaciones terminaron diseñando experiencias que funcionan pero que no dejan huella y analizaremos cómo la CX pasó, en demasiados casos, de ser una palanca estratégica a convertirse en un ejercicio operativo y por qué recuperar el alma de la experiencia no es un acto de nostalgia, sino una condición imprescindible para competir y conectar en el presente.

Para ello, analizaremos el estado real de la CX a través de diez dilemas clave (o preguntas incómodas) que hoy definen la disciplina y explican muchas de sus contradicciones:

1. El mito de la estrategia de CX: ¿ventaja competitiva real o elemento decorativo?
2. ¿La experiencia nace o se diseña? ¿Puede una empresa tradicional reinventarse?
3. La ilusión del NPS: ¿realmente se usa para entender y conocer al cliente?
4. La función de CX en la empresa: ¿deleitar o repetir el *déjà vu* de la función de calidad de la década de 1980?
5. *Chief Cosmetic Experience Officer*: ¿transformador real o gestor cosmético con título nuevo?
6. CX: ¿principio universal o privilegio para unos cuantos?
7. *Customer journeys*: ¿pura decoración o motor real de transformación?

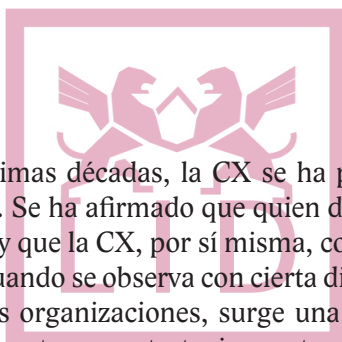
8. La trampa de la omnicanalidad: ¿experiencia fluida o ficción que nadie pidió?
9. EX + CX: la fórmula olvidada en tiempos de agotamiento extremo.
10. IA: ¿el verdugo de la CX o el aliado que por fin la hace realidad?

Cada uno de estos dilemas no es una discusión teórica ni un debate académico aislado. Son tensiones reales que se manifiestan en decisiones cotidianas, estructuras organizativas, métricas, incentivos y comportamientos que dan forma, o vacían, la CX. En las siguientes páginas, los abordamos para entender qué hay detrás de cada contradicción, por qué se repiten una y otra vez en organizaciones muy distintas y qué oportunidades se abren cuando se enfrentan con rigor y valentía. Nuestra intención no es dictar verdades absolutas, porque solo al mirar de frente estas tensiones podremos diseñar un nuevo enfoque para la CX.



1

El mito de la estrategia de CX: ¿ventaja competitiva real o elemento decorativo?



Durante las dos últimas décadas, la CX se ha proclamado la nueva ventaja competitiva. Se ha afirmado que quien domina la experiencia domina el mercado y que la CX, por sí misma, constituye una estrategia. Sin embargo, cuando se observa con cierta distancia lo que ocurre en la mayoría de las organizaciones, surge una pregunta inevitable: ¿estamos realmente ante una estrategia o ante una narrativa bien intencionada, pero incompleta?

El caso de Cisco WebEx y Zoom ilustra con claridad esta tensión. Cuando WebEx era la plataforma dominante de videoconferencia, un vicepresidente de ingeniería propuso desarrollar una versión más ligera y fácil de usar respondiendo a fricciones expresadas de forma reiterada por los clientes. La iniciativa fue descartada. Ese directivo abandonó la compañía y fundó Zoom. Años después, durante la pandemia, Zoom se consolidó como el estándar global gracias a su simplicidad, mientras que WebEx perdió relevancia en el mercado.

La diferencia no fue tecnológica, sino estratégica. En un caso, la CX orientó decisiones clave; en el otro, no.

Antes de afirmar que una organización dispone de una estrategia de CX, conviene detenerse y plantear tres preguntas básicas:

1. ¿Dónde se toman realmente las decisiones que afectan a la experiencia?
2. ¿Está la CX presente cuando se priorizan inversiones, riesgos y renunciaciones?
3. ¿Qué decisiones relevantes en tu empresa se han tomado recientemente porque mejoraban la experiencia y no a pesar de ella?

Para responder con rigor no basta con opiniones. Necesitamos un criterio exigente. No uno diseñado a medida para la CX, sino el mismo que se utiliza para evaluar cualquier estrategia que aspire a generar valor real.

El modelo *Organize to Value*¹ de McKinsey (evolución del clásico modelo 7S²), ofrece precisamente eso: una prueba de estrés. Una estrategia no existe porque se declare, sino cuando vive en el sistema completo de la organización³. Según este modelo, una estrategia coherente y viva debe articularse y alinearse mediante doce componentes. Estos elementos actúan conjuntamente como un sistema que permite a la organización implementar la estrategia:

1. Propósito: cómo la organización define su razón de ser.
2. Agenda de valores: forma en la que la organización crea valor.
3. Estructura: cómo se diseñan las unidades y los equipos responsables.
4. Ecosistema: cómo trabaja la organización con sus socios para crear valor.
5. Liderazgo: cómo los líderes toman decisiones y catalizan la acción.
6. Gobernanza: cómo establecer prioridades, asignar recursos y gestionar el rendimiento empresarial.
7. Procesos y métricas: cómo se diseñan las métricas y los flujos operativos.
8. Tecnología: cómo lo digital, los datos y la IA facilitan la creación de valor.
9. Comportamientos: cómo se fomenta la cultura en toda la organización.
10. Recompensas: cómo se recompensa a las personas por su desempeño.

11. Huella: cómo la organización localiza y despliega el talento.

12. Talento: cómo la organización atrae y desarrolla el talento.

Cuadro 1.1 Los doce componentes del modelo *Organize to Value* de McKinsey



1. Pongamos a prueba la CX

Aplicaremos cada uno de los doce componentes de este modelo a la estrategia de CX que muchas empresas afirman tener. Es momento de poner a prueba la CX. ¿Aprobaría el examen?

1. Propósito: cuando el cliente compite con la urgencia del corto plazo, ¿quién gana de verdad?

En una estrategia exitosa, el propósito no inspira: decide. En CX, poner al cliente en el centro implica renunciaciones visibles, asignación de recursos y arbitraje explícito entre eficiencia, riesgo y experiencia.

En la práctica, muchas organizaciones confunden propósito con un eslogan. La CX se traduce en iniciativas útiles (*Net Promoter Score* [NPS], rediseño de *journeys* y automatización), pero no en renunciaciones reales cuando el cliente compite con otros objetivos internos. McKinsey muestra que cerca del 70 % de las transformaciones no logran el impacto esperado, no por falta de ambición, sino por

fallar en lo más difícil: alinear comportamientos, liderazgo e incentivos con el cambio⁴.

El problema no es técnico, sino estructural. Muchas decisiones clave de experiencia no se toman (o se toman mal) porque el propósito no gobierna el modelo operativo. Cuando la CX carece de autoridad para arbitrar prioridades e inversiones, la promesa se diluye: se prioriza el ingreso de corto plazo sobre un *pricing* justo; se automatiza para ganar eficiencia aunque empeore la resolución; los *journeys* cruzan áreas, pero las decisiones siguen en silos; se diseñan políticas para el 1 % de abuso que penalizan al 99 % honesto, y se invierte simbólicamente en CX sin tocar incentivos ni poder real.

Conclusión: la CX no fracasa por falta de iniciativas, sino porque no tiene autoridad para inclinar la balanza hacia el cliente.

2. Agenda de valor: ¿la CX está conectada de forma explícita con la creación de valor económico?

Una CX madura traduce la experiencia en decisiones económicas. No se limita a medir percepciones, sino que conecta los momentos que importan con resultados concretos: crecimiento de ingresos, reducción de la tasa de abandono (*churn*), aumento del valor de vida del cliente o eficiencia operativa.

Cuando la CX está integrada en la agenda de valor, compite y gana espacio frente a otras inversiones porque habla el mismo idioma que el negocio.

Forrester demuestra que solo un 3 %⁵ de las empresas puede considerarse realmente *customer-obsessed*, y estas crecen hasta 2.4 veces más rápido que sus competidores.

¿Qué ocurre con la mayoría de las empresas restantes? La CX no habla el lenguaje del negocio, compite en desventaja y pierde.

3. Estructura: ¿CX tiene poder real o únicamente capacidad de recomendación?

En organizaciones orientadas a la experiencia, la CX tiene voz, voto y responsabilidad transversal. Participa en las decisiones estratégicas, cuenta con representación en el comité ejecutivo y opera a través de equipos transversales que gestionan la CX con visión completa, de principio a fin.

En muchas empresas, la CX ocupa un lugar cómodo, pero irrelevante, y queda relegada a funciones de soporte (marketing o atención al cliente)

sin autonomía ni autoridad. McKinsey⁶ identifica la integración de la CX en la estructura organizativa y el modelo operativo como uno de los factores más determinantes para lograr transformaciones reales en CX.

Cuando la experiencia se aborda como una iniciativa aislada y no como parte del diseño organizativo, el impacto se diluye y la ejecución se bloquea por fricciones internas, silos y falta de gobierno claro.

4. Ecosistema: ¿los socios y proveedores refuerzan la experiencia o la destruyen?

El cliente no distingue entre marca y proveedor. Muchas organizaciones externalizan procesos que son decisivos para el cliente (entregas, instalaciones, soporte técnico, cobros, atención posventa, etc.) sin exigir una experiencia consistente.

El resultado es una experiencia irregular, con picos de excelencia y valles de incoherencia que destruyen la confianza.

PwC muestra que la inconsistencia experiencial, habitual en ecosistemas mal orquestados, destruye lealtad de forma acelerada y expone el concepto de *experience supply chain* como un marco para comprender los roles clave que influyen en la CX y cómo deben colaborar y coordinarse para entregar experiencias coherentes y valiosas. Propone que las empresas orquesten un ecosistema de contribuyentes, internos y externos, en el que todos operan con estándares, incentivos y objetivos alineados con la experiencia prometida⁷.

Sin embargo, la realidad se aleja mucho del enfoque del *experience supply chain*, en el que la externalización sin orquestación genera experiencias fragmentadas e inconsistentes para el cliente.

5. Liderazgo: ¿modela la CX o solo la cita?

Cuando la CX está realmente integrada en la estrategia de la empresa, los líderes dedican tiempo directo a clientes y fricciones reales.

El estilo de liderazgo actual revela lo que realmente importa: demasiados líderes concentran su atención en la eficiencia, los costes y el corto plazo, mientras la CX queda relegada a un relato inspiracional.

McKinsey señala que solo alrededor del 22 % del tiempo directivo se dedica a crecimiento a largo plazo⁸.

La CX puede desarrollarse, madurar y consolidarse con tiempo directivo y decisiones visibles. Cuando el cliente no aparece en la agenda del liderazgo, la brecha no es solo estratégica: es cultural.

6. Gobierno: ¿quién decide cuando hay *trade-offs* reales?

Un modelo de gobierno efectivo define quién decide, bajo qué criterios y con qué prioridades. En CX, esto implica contar con foros claros en los que la experiencia tenga peso real, reglas de arbitraje cuando existen *trade-offs* inevitables (coste vs. experiencia, corto vs. largo plazo) y un liderazgo visible que evite que las decisiones se diluyan.

En muchas organizaciones, la CX queda atrapada en comités, consensos diluidos y fricciones internas.

McKinsey confirma que los problemas de gobierno son uno de los principales frenos a la transformación. En su estudio *Global Survey on Transformations*, entre el 65 y el 67 % de los líderes intermedios y sénior señalan que los conflictos entre partes interesadas, las prioridades cambiantes y las estructuras organizativas complejas ralentizan la toma de decisiones y estancan el progreso⁹.

En ausencia de derechos de decisión claros, la CX queda atrapada en la fricción interna y tiende a perder frente a criterios de coste y corto plazo.

7. Procesos y métricas: ¿medimos para cambiar algo o para reportar datos y justificar que nada cambie?

En una organización madura, las métricas de experiencia no solo describen lo que ocurre: desencadenan decisiones, priorizan inversiones y conducen a cambios operativos concretos. Medir experiencia sin capacidad de actuar sobre ella no es CX; es mero *reporting*.

En la mayoría de las empresas, se mide mucho, pero se decide poco.

Forrester muestra que, aunque una gran mayoría de empresas recoge *feedback* de clientes, más de seis de cada diez no tienen un proceso formal para cerrar el ciclo y traducir esas opiniones en mejoras estructurales de procesos, políticas o sistemas¹⁰.

McKinsey llega a una conclusión aún más contundente. En entrevistas con más de 260 líderes de CX en Estados Unidos, solo el 6 % afirma que su sistema de medición les permite tomar decisiones tanto estratégicas como tácticas. En la mayoría de los casos, las métricas describen el problema, pero no habilitan la solución¹¹.

La CX no fracasa por falta de *feedback*, sino porque casi nadie tiene la autoridad para convertirlo en decisiones reales.

8. Tecnología: ¿mejora la experiencia o solo la eficiencia?

La tecnología orientada a CX debe estar al servicio del cliente. Su función es conectar datos, canales, procesos y decisiones para permitir experiencias coherentes, personalizadas y fluidas a escala. En una organización realmente *customer centric*, la tecnología no solo automatiza: habilita mejores decisiones en tiempo real, reduce fricción y amplifica la capacidad humana de responder al cliente.

Sin embargo, muchas compañías han invertido millones en CRM, automatización, chatbots e IA sin que eso se traduzca en una experiencia claramente superior.

Gartner indica que la adopción de IA en CX y *customer service* está siendo impulsada principalmente por objetivos de eficiencia, productividad interna y reducción de costes. También clasifica los casos de uso de IA y señala que los más valiosos no son solo automatizaciones aisladas, sino aquellos que habilitan agentes, fortalecen *self-service* y automatizan procesos complejos, lo que implica que la verdadera transformación de la CX requiere repensar *journeys*, decisiones y modelos operativos para integrar IA de forma estratégica¹².

La conclusión es clara: la tecnología está cumpliendo su promesa operativa, pero no necesariamente su promesa experiencial.

9. Comportamientos: ¿cuáles se refuerzan en la práctica?

En organizaciones orientadas a la experiencia, los comportamientos cotidianos reflejan colaboración transversal, escucha activa y responsabilidad personal por mejorar la CX. Organizaciones como Disney o Ritz-Carlton, reconocidas por algunos de los niveles más altos de lealtad del mercado, invierten de forma sistemática en el desarrollo de habilidades relacionales y comportamientos alineados con la experiencia como parte central de su modelo de negocio.

Sin embargo, en demasiadas empresas, los comportamientos centrados en el cliente se ven inhibidos por el miedo a equivocarse, la presión por cumplir métricas internas o la rigidez de los procesos.

Van den Hemel y Rademakers señalan que, aunque un número creciente de empresas afirma comprometerse con la *customer centricity*, muchas no logran traducir ese compromiso en comportamientos organizativos coherentes; lo reducen a declaraciones o iniciativas

aisladas sin cambios reales en procesos, estructuras o sistemas de recompensa¹³.

En otras palabras, cuando los comportamientos no están protegidos y reforzados por el sistema, la orientación al cliente deja de ser una práctica cotidiana y se convierte en un discurso aspiracional.

10. Recompensas: ¿qué reconoce realmente el sistema de incentivos?

En una organización orientada a CX, las recompensas alinean el desempeño individual y colectivo con el impacto real en la CX.

En la práctica, los sistemas de incentivos rara vez contemplan la calidad de la experiencia o la colaboración transversal y *cross*-funcional (formar equipos con miembros de diferentes departamentos, como marketing, ingeniería, finanzas, etc.) para trabajar juntos en un objetivo común.

La mayoría de las recompensas siguen ligadas a métricas de rendimiento puro (ventas, eficiencia y cumplimiento de objetivos individuales), con lo que envían un mensaje claro: lo que importa es el resultado inmediato, no cómo se consigue ni el éxito a largo plazo.

Un estudio de Forbes Insights muestra que solo el 46 % de los ejecutivos en organizaciones líderes en CX estructura los incentivos en torno a métricas de CX y EX frente a apenas el 35 % en empresas promedio o rezagadas, lo que confirma que la mayoría de las organizaciones no refuerzan de forma sistemática los comportamientos que dicen valorar, debilitando así la experiencia cuando predominan métricas internas de control o eficiencia¹⁴.

Esto implica que lo que no se recompensa de forma explícita no se sostiene en el tiempo.

11. Huella organizativa: ¿dónde se sitúan las capacidades que escuchan al cliente?

Una huella organizativa madura integra ubicaciones físicas, capacidades digitales y automatización para optimizar la CX. No se trata de concentrar todo en un solo lugar, sino de situar las capacidades críticas, especialmente las que interactúan con el cliente, en las que puedan aprender, mejorar y escalar la experiencia.

En la práctica, las decisiones sobre ubicación rara vez consideran el impacto en la experiencia. Se toman casi siempre bajo una lógica de optimización de costes.

Según el *Global Service Study 2023* de PwC, la creciente externalización y digitalización de funciones de atención al cliente y CRM obliga a las organizaciones a reconfigurar procesos, tecnología y capacidades humanas, ya que equilibrar eficiencia y calidad de servicio (incluyendo métricas centradas en la experiencia) es crítico para sostener una CX alineada con las expectativas competitivas¹⁵.

Como conclusión, cuando la escucha está lejos de la decisión, la CX se desconecta.

12. Talento: ¿la CX forma parte del ADN del talento?

Una estrategia de CX madura asegura talento con habilidades clave (empatía, escucha, diseño de soluciones y análisis de *insights*) tanto en primera línea como en liderazgo. Sin embargo, en muchas organizaciones la CX apenas aparece en los procesos de selección, *onboarding*, modelos de competencias o evaluación del desempeño.

Paradójicamente, los equipos que más influyen en la experiencia real son los menos formados y con menor autonomía, mientras que muchos decisores nunca han sido evaluados por su impacto en el cliente. Según el XM Institute de Qualtrics, más del 70 % de las empresas sigue en fases iniciales de madurez en CX, y la principal barrera no es la falta de datos, sino la de habilidades críticas¹⁶.

Sin talento formado y evaluado en CX, la experiencia no se decide: se improvisa.

2. El veredicto incómodo

Tras recorrer los doce componentes del modelo *Organize to Value* de McKinsey, la conclusión es difícil de esquivar: en la mayoría de las organizaciones, la CX no supera la prueba de una estrategia sólida.

Seamos honestos. No está integrada en el sistema ni construye una ventaja competitiva estructural y rara vez condiciona decisiones clave.

La CX se ha convertido en una expresión cómoda. Suena bien, moviliza, inspira y queda impecable en presentaciones corporativas. Pero, cuando se la somete a los mismos criterios de coherencia, gobierno y toma de decisiones que exigimos a cualquier otra estrategia sería (financiera, de producto o de talento), aparecen grietas difíciles de ignorar.

Pero... ¿y si pudiera serlo?

Hay excepciones. Y hay esperanza. Algunas compañías han demostrado que es posible elevar la CX al nivel estratégico más alto:

- **Amazon:** la obsesión por el cliente define cada decisión empresarial. No es un valor decorativo, sino una guía operativa de valores fundamentales de la compañía. Solo hay que leer el primero de los 16 Principios de liderazgo de Amazon: Los líderes empiezan con el cliente y trabajan a la inversa. Trabajan con ahínco para ganarse y conservar la confianza del cliente. Aunque prestan atención a la competencia, se obsesionan con los clientes¹⁷.
- **Apple:** la experiencia del usuario es inseparable del diseño del producto y de la ventaja competitiva.
- **USAA:** la empatía y la comprensión del cliente están arraigadas en la cultura, la estructura y las capacidades de toda la organización. Además, están alineadas con la misión y el propósito de la marca, «Servir a quienes sirven al país»¹⁸, y esto se hace visible en cada conversación, proceso y producto diseñado para los veteranos y sus familias.
- **Patagonia:** su propósito de salvar el planeta se materializa en cada interacción con el cliente: desde su servicio posventa hasta sus decisiones comerciales (desde iniciativas contraculturales como Don't Buy This Jacket (No compres esta chaqueta) en Black Friday hasta programas de reparación y reutilización que priorizan la durabilidad por encima del volumen de ventas)¹⁹.
- **Zappos:** hizo de «Entregar felicidad» no una campaña, sino una experiencia diaria, que permitió incluso a sus empleados salirse del guion para sorprender al cliente.

Todas comparten un rasgo esencial: son organizaciones diseñadas para servir un tipo concreto de experiencia, con renunciadas explícitas, incentivos alineados y liderazgo visible.

La diferencia no es cultural, sino estructural.

¿Y tú? ¿Puedes decir lo mismo?

No se trata de negar el valor de la CX, sino de dejar de fingir que ya es estratégica cuando no lo es.

No buscamos desacreditar la disciplina, sino retarla. Porque solo cuando asumimos que la CX necesita más que voluntad, necesita estructura, influencia y visión, podemos diseñar estrategias que no solo prometan, sino que transformen.



Preguntas para la reflexión

- La próxima vez que escuches «nuestra estrategia de CX», detente un momento y pregúntate: ¿la CX realmente forma parte del sistema de la organización o solo en teoría?
- ¿Cumple la mayoría de los componentes del modelo de McKinsey *Organize to Value*?

