

LA VENTAJA COMPETITIVA VUELVE A SER HUMANA

“EL MAYOR RIESGO HOY NO ES HACERLO MAL. ES DEJAR DE SER RELEVANTES”, COMENTA DAVID ARCONADA, AUTOR DE ‘HUMANX: EL FIN DE LA CX (TAL Y COMO LA CONOCEMOS)’

POR MARINA CARAZO, RESPONSABLE DE CONTENIDOS DE CONTACT CENTER HUB

Durante años, la experiencia de cliente ha sido una de las grandes palancas de transformación dentro de las organizaciones. Ha impulsado la digitalización, la eficiencia y la mejora de procesos. Sin embargo, algo se ha ido desplazando por el camino.

Cada vez más compañías consiguen mejores indicadores, aunque no siempre logran construir relaciones más relevantes con sus clientes. En ese contexto nace ‘HumanX: el fin de la CX (tal y como la conocemos)’, un libro publicado por LID Editorial que cuestiona el modelo actual desde dentro y propone una reflexión incómoda, pero necesaria.

Hablamos con David Arconada, coautor junto a Bill Price, sobre el origen de esta idea, el papel real de la CX hoy y por qué, en un momento donde la tecnología eleva el estándar para todos, la diferencia vuelve a estar en lo humano.

¿Quién es David Arconada y qué le impulsa a publicar este libro junto a Bill Price? ¿Qué va a descubrir el lector que quizá no esperaba encontrar en un libro sobre experiencia de cliente?

Soy alguien que ha tenido la suerte —y también el privilegio incómodo— de trabajar durante años en transformación de experiencia de cliente desde dentro de grandes organizaciones, en tres industrias distintas (telco, aerolíneas y banca) en dos continentes distintos, viendo de primera mano cómo evoluciona... y también cómo

se deforma. Porque la realidad es que la CX ha sido, durante mucho tiempo, una de las grandes palancas de transformación. Ha permitido digitalizar, optimizar, simplificar. Pero con el tiempo, en muchas organizaciones, ese impulso se ha ido convirtiendo en otra cosa: en una disciplina excesivamente centrada en métricas, en reporting, en procesos... y cada vez menos en personas. HumanX nace precisamente de esa incomodidad compartida con Bill Price. De conversaciones donde nos dábamos cuenta de que, aunque las empresas estaban mejorando indicadores, no siempre estaban construyendo mejores relaciones.

Y eso es lo que probablemente no espera el lector. No va a encontrar un libro que le diga “cómo mejorar el NPS en 10 pasos” o cómo optimizar journeys. Va a encontrar algo más incómodo: un cuestionamiento del propio modelo.

Va a encontrar preguntas como: ¿Estamos midiendo para entender... o para controlar? ¿Estamos diseñando experiencias... o procesos eficientes? ¿Estamos realmente poniendo a las personas en el centro... o solo diciéndolo?

Y, sobre todo, va a encontrar una idea muy clara: la experiencia no es lo que diseñamos en un mapa, es lo que las personas viven... y lo que sienten después.

¿Por qué decidisteis declarar “el fin” de la experiencia de cliente en el titular en lugar de hablar

de una evolución, y qué reacción buscáis generar con una afirmación tan contundente?

Porque sentíamos que hablar de evolución era, en el fondo, insuficiente. La palabra evolución sugiere que el modelo actual funciona, pero necesita pequeños ajustes. Y nuestra lectura es distinta: el problema no es de ajuste, es de enfoque. Decir “el fin de la CX” no es un ejercicio de provocación gratuita. Es una forma de obligarnos a parar y preguntarnos si lo que estamos haciendo sigue teniendo sentido.

Hay datos que lo reflejan de forma bastante clara: solo una minoría de empresas consigue mejorar realmente la experiencia de cliente de forma sostenida, mientras que una parte relevante la empeora y, quizá lo más significativo, cerca del 60% de los clientes perciben que las experiencias carecen de alma, de ese toque humano. Eso no es un problema de ejecución puntual. Es un síntoma de algo más profundo.

El titular busca generar exactamente eso: una incomodidad sana. Que alguien lo lea y piense “¿y si el problema no es cómo lo estamos haciendo... sino desde dónde lo estamos planteando?”

Porque muchas organizaciones hoy funcionan bien... pero no conectan. Y cuando no conectas, empiezas a ser intercambiable.

El modelo Human²X es el corazón de vuestra propuesta. ¿Cuáles son sus pilares fundamenta-

les y por qué son especialmente necesarios en este momento?

Human²X nace de una idea muy sencilla, pero que no siempre hemos integrado de verdad: la experiencia no es una cadena donde el cliente está al final. Es un sistema donde empleados y clientes forman parte de la misma realidad.

Por eso hablamos de “2”: dos protagonistas inseparables. A partir de ahí, el modelo se articula en ocho criterios que ayudan a entender cómo una organización puede evolucionar hacia experiencias más humanas y, por tanto, más relevantes: propósito, visión y estrategia, como brújula real de decisiones; liderazgo y cultura, porque la experiencia no la definen los valores escritos, sino los comportamientos que se permiten; diseño de experiencias humanas, entendiendo que diseñamos percepciones, no procesos; procesos sin fricción, pero sin eliminar lo humano en nombre de la eficiencia; conexión y autenticidad, como base de la relación; agilidad y adaptabilidad, porque la experiencia es dinámica; co-creación, pasando de diseñar para las personas a diseñar con ellas e impacto y medición, poniendo el foco en lo que realmente ocurre en la vida de las personas

Pero más allá de los bloques, lo importante es el cambio de lógica: pasar de gestionar experiencias como algo técnico... a hacerse cargo del impacto que esas experiencias generan. Y esto es especialmente relevante hoy porque estamos en un momento único. La inteligencia artificial está elevando el estándar de calidad en todos los sectores. Automatiza, anticipa, optimiza. Lo que antes era diferencial, rapidez, eficiencia, disponibilidad, se está convirtiendo en un mínimo esperado.

Y cuando el estándar sube para todos, la diferenciación cambia de lugar. Ahí es donde Human²X cobra todo el sentido: en devolver la ventaja competitiva al terreno de lo humano.

A lo largo del libro incluíis entrevistas con expertos internacionales. ¿Qué os sorprendió más



Marina Carazo, responsable de contenidos de Contact Center Hub y David Arconada, autor de 'HumanX: el fin de la CX (tal y como la conocemos)'

de esas conversaciones y qué aprendizajes creéis que deberían inquietar a los líderes empresariales?

Lo más sorprendente no fue la diversidad de opiniones... sino justo lo contrario: el grado de coincidencia. Expertos de distintos sectores, geografías y trayectorias coincidían en algo muy similar: la sensación de que el modelo de experiencia, tal y como se ha implementado en muchas organizaciones, está agotado.

Hablaban de compañías muy eficientes, muy orientadas a datos, muy optimizadas... pero cada vez más desconectadas de las personas. Y hay un aprendizaje que, en mi opinión, debería inquietar especialmente a los líderes: el mayor riesgo hoy no es hacerlo mal. Es dejar de ser relevante.

Porque cuando una empresa pierde conexión, pierde significado. Y cuando pierde significado, se vuelve intercambiable. Y cuando eres intercambiable, entras en una dinámica donde compites en precio, en conveniencia o en disponibilidad. Es decir, en un terreno donde es muy difícil ganar a largo plazo.

Mirando hacia adelante, ¿qué habilidades serán imprescindibles para los profesionales de experiencia a corto plazo?

Probablemente la principal es recuperar algo que, paradójica-

mente, hemos ido perdiendo en un entorno cada vez más sofisticado: la capacidad de interpretar.

Durante años hemos formado profesionales excelentes en medir, mapear, estructurar, optimizar... pero el siguiente paso exige algo distinto: entender contexto, leer lo que no está en los datos, conectar información con decisiones. A partir de ahí, hay tres capacidades que van a marcar la diferencia:

- Primero, pensamiento crítico: la capacidad de cuestionar lo establecido, de no dar por válidas prácticas solo porque llevan años aplicándose.

- Segundo, criterio humano: en un entorno donde la IA va a automatizar cada vez más decisiones, el valor diferencial va a estar en saber cuándo aplicar la regla... y cuándo no.

- Tercero, visión sistémica: entender que la experiencia no se construye en un departamento, sino en la intersección entre cliente y empleado. Que no empieza fuera, empieza dentro.

Porque el rol del profesional de experiencia está evolucionando: de optimizar journeys... a influir en cómo una organización decide relacionarse con las personas. Y eso ya no es solo una cuestión técnica. Es una cuestión de liderazgo. ■