

■ DESAFÍOS URGENTES EN LA GESTIÓN DE SUS NEGOCIOS ■

Lo “políticamente correcto” y la grasa en las decisiones

En la búsqueda del éxito, las empresas a menudo se enfrentan a la trampa de la burocracia y lo políticamente correcto.
Por: Carlos Vila, consultor asociado de Praxis Index Xperience.

Después de 38 años de investigación y consultoría a las principales empresas de la región, observo con preocupación la pérdida de tiempo actual en lo que llamo “sociabilización de fachada”. Esta presión obliga a las empresas a alinear sus protocolos de producción, recursos internos, indicadores de mercado y canales de contacto con sus estrategias comerciales, generando una burocracia que afecta la toma de decisiones.

Aunque es indiscutible que las empresas deben mejorar continuamente y poner al cliente en el centro del negocio, estos esfuerzos no deberían desfasar las decisiones de negocio, crear burocracia interna (grasa organizacio-

nal) ni ralentizar la implementación de información debido a protocolos excesivos.

Hoy en día, el recurso más escaso en las organizaciones es sistémico: la capacidad de alinear en tiempo y forma a la organización con su propósito, conocimiento del territorio, operación y seguimiento. Conversando con empresas de consumo masivo y servicios en los últimos 10 años, todas coinciden en cuatro desafíos urgentes en la gestión de sus negocios:

1. Conocimiento de los Clientes: Tener bases de datos actualizadas y precisas es fundamental. Lo esencial es perfilar a los clientes, correlacionando sus conductas transaccionales con

variables sociodemográficas y psicográficas.

2. Alineamiento entre Información y Procesos: Es crucial homologar el conocimiento del cliente y del mercado con los procesos internos. Identificar dónde el viaje del cliente y su blueprint necesitan ajustes requiere un vocabulario común.

3. Calibrar la Organización: La toma de decisiones efectiva se ve obstaculizada si las diferentes gerencias no comparten el mismo vocabulario, no procesan la infor-

mación de manera uniforme, o no se sienten involucradas en la ejecución. Esto es síntoma de la verticalidad organizacional.

4. Transformación, Innovación y Liderazgo: La transformación digital no es posible sin una transformación cultural. La innovación requiere una capacidad holística de transformación. Y el liderazgo es inviabile si las empresas no se perciben como organismos integrados.

En Chile, se pierde mucho tiempo en nombres, cargos, protocolos y acuerdos para estar en sintonía con la agenda global (políticamente correcto). A menudo se crean áreas de experiencia de cliente sin las herramientas necesarias, y los indicadores de satisfacción no se alinean con las observaciones in situ de los clientes. Los viajes de clientes carecen de respaldo. Estos síntomas, repetidos en los últimos años, presionan a las gerencias a seguir protocolos en lugar de salir a la calle y observar lo que realmente sucede.

“Hoy en día, el recurso más escaso en las organizaciones es sistémico: la capacidad de alinear en tiempo y forma a la organización con su propósito, conocimiento del territorio, operación y seguimiento.”.

CARLOS VILA, CONSULTOR ASOCIADO DE PRAXIS INDEX XPERIENCE. ■

