

# Mientras menos sepas, ~~mejor~~ peor

**Juan Gabriel Herrera**

Director – Ipsos UU

Mail: [JuanGabriel.Herrera@ipsos.com](mailto:JuanGabriel.Herrera@ipsos.com)

Luego de casi 5 años de regreso en el mundo de la consultoría, he encontrado un elemento que suele explicar la diferencia entre un proyecto que logra un impacto profundo y duradero y un proyecto que solo responde a una pregunta de negocio coyuntural. Ese elemento está muy vinculado con la forma en la cual gestionamos y “cuidamos” el flujo de información durante un proyecto. El objetivo de este Punto de Vista es contarles cómo, tomando ciertas decisiones sencillas, podemos tener más proyectos del primer tipo en nuestras empresas. Comencemos con un poco de contexto.

Seguramente si estás leyendo esto es porque de alguna forma estás vinculada o vinculado con el mundo de Marketing, Research, Gestión de marcas, portafolios o servicios. En nuestro día a día, cuando trabajamos en proyectos que tienen un inicio y un final, asignamos roles a las personas que participan en estos: desde quien es el responsable, quién toma decisiones, quién valida las decisiones, los usuarios internos, proveedores, etc. Una vez definidos estos roles, la persona responsable del proyecto se empodera y comienza a llamarlo “mi proyecto”. Creo que es genial tener esta sensación de responsabilidad e impacto sobre un proyecto y he visto cómo en muchos casos extrae lo mejor de estas personas responsables, potenciando sus habilidades y agregando mucho valor en el proceso y en sus carreras. Este efecto lo podemos ver tanto del lado del equipo que contrata un proyecto (cliente) como del lado de la consultora contratada (agencia).

Sin embargo, también he visto “el lado oscuro” de este rol, que lleva a estos responsables a ser muy celosos no solo de la información que se gestiona, sino también de los avances del proyecto, de las comunicaciones entre los diferentes *stakeholders* y de los resultados. Es aquí donde comenzamos a entrar en el territorio de la colaboración.

En un artículo publicado en Harvard Business Review llamado “*Building a collaborative enterprise*”, los autores mencionan que es clave vernos como una **comunidad que se organiza en base a un sentido de propósito compartido**. Esta mirada se puede llevar a nivel proyecto también, dado que estos nacen con un objetivo que, a su vez, por lo general, responde a un propósito más grande y ambicioso ¿Lo conocemos / comunicamos al momento de iniciar un proyecto? Es una pregunta que los invito a hacer desde ambos lados: cliente y agencia. ¿Qué impacto podría tener conocer este propósito desde el inicio? Desde mi experiencia, conocerlo nos da contexto y nos sitúa dentro de algo más grande que solo el proyecto donde estamos nos permite “conectar los puntos”, entender mejor el punto de vista de cada *stakeholder* del proyecto, emitir opiniones de forma más enfocada y sin miedo; es decir, nos empodera a agregar más valor.

En estos casi 5 años, he visto cerca de 600 proyectos y he podido identificar 02 barreras hacia esta colaboración que vale la pena compartir con ustedes. Contaré algunos casos de la vida real, protegiendo la identidad de los protagonistas:

- **Barrera de estructura:** *“Yo soy el contacto con la agencia / cliente y cualquier comunicación entre el cliente (interno) y la agencia debe pasar por mí”.*

Cuando escucho o leo este tipo de cosas, mi mente se remonta al 2007, año cuando comencé mi vida profesional. ¿Les ha pasado? Es claro que existen roles que definen el valor que cada uno aporta en una organización o proyecto; sin embargo, estos roles no deben limitar el desarrollo o la evolución de un proyecto, que nace dentro de un contexto particular y responde a una necesidad particular. Nuestros roles (la estructura) deben adaptarse a la naturaleza y esencia de cada proyecto y no convertirse en cuello de botella.

- **Barrera de relación:** *“Yo conozco (o debería conocer) mi cliente (interno) y es suficiente con lo que yo entendí para diseñar un proyecto”*

Aquí aparece en mi mente esta figura del teléfono malogrado. ¿Alguna vez han jugado ese juego donde se sientan varias personas en una fila y se van pasando un mensaje al oído que comienza con “Esta mañana fui a la tienda y compré un jugo” y termina en “Hoy vi a un señor trepando un muro?” Es decir, nada que ver con el mensaje original. Se pierde mucha información cuando hay muchos interlocutores que la gestionan de forma lineal. En un proyecto hay mucha información de contexto (todo lo que ya se sabe o las hipótesis que se pueden tener sobre un determinado tema), expectativas y potenciales decisiones que se plantean tomar con los resultados del mismo. ¿No les parece más eficiente que todos los participantes conozcan esta información, la cuestionen, al internalicen y generen su propio criterio desde los roles que tomarán en el proyecto? Yo creo que sí.

Es mi opinión que estas barreras nacen a partir de una mirada con lentes de miedo o de exceso control, lo que limita la posibilidad de generar sinergias.

Inclusive, alguna vez me pasó que una colega de otro mercado que gestionaba la relación regional con un cliente que estaba haciendo un estudio con nosotros en Perú me dijo que (y cito) “no puedes hablar con la cliente durante la realización de los focus”. ¿Se imaginan? ¿Qué daño podríamos generar al hablar con una persona? Increíble, pero cierto.

Pero no todo está perdido. También he sido testigo de cómo las formas de trabajar (y colaborar) han evolucionado y cómo algunos esquemas de gestión de proyectos rompen estas barreras y son muy beneficiosas, como, por ejemplo: tener un equipo *core* lo suficientemente empoderado, abierto y colaborativo, y un equipo extendido que se involucra cuando es necesario validar cosas importantes.

En Ipsos estamos convencidos de que el contexto importa, tanto así que hicimos un webinar global en marzo de este año con ese nombre: *Why context really matters*, muy enfocado en entender lo que está pasando en el mundo para tomar decisiones. Lo mismo podemos aplicar a nivel proyecto, donde no solo el contexto del tema que quieres investigar importa, sino también importa lo que se conoce dentro de las organizaciones, lo que está en las cabezas de los *stakeholders* del proyecto.

Para aportar nuestro granito de arena dentro de este contexto que les cuento e inspirado por muchas organizaciones que ya trabajan así, en el equipo cualitativo de Ipsos, hemos abierto todo el proceso de inicio a fin, porque creemos que mientras más sepamos todos durante un estudio de mercados, es mejor. Nuestros clientes tienen la posibilidad de obtener resultados más enfocados, mejor contextualizados, más accionables y de forma mucho más oportuna.

Algunos beneficios muy tangibles que hemos identificado hasta la fecha son los siguientes:

- **Plazos más cortos:** Hemos reducido en aproximadamente un 50% el tiempo de entrega de resultados en los proyectos donde hemos aplicado esta forma de trabajar, con clientes muy empoderados y enfocados en el fondo del proyecto y no en la forma
- **Mayor ROI:** Estos proyectos han pasado a tener recomendaciones mucho más accionables y alineadas a las expectativas de los principales *stakeholders*, lo que ha permitido a nuestros clientes llevar a la acción los resultados y generar un impacto mucho más tangible en sus consumidores / usuarios.

Luego de ver estos resultados y de haber vivido estas experiencias, estoy convencido de que podemos agrupar algunos de estos comportamientos en 2 valores:

- **Vulnerabilidad:** Es clave reconocer que no sabemos todo, no tenemos toda la información, no conocemos todo el contexto y es probable que otras personas puedan complementar y agregar valor. Aceptarlo no hace que entremos en una posición de debilidad, sino nos vuelve mucho más abiertos a recibir.
- **Confianza:** Si sabemos cuál es nuestro rol en el proceso y cómo podemos agregar valor, tendremos la confianza de tener conversaciones abiertas y transparentes sin el temor de quedar relegados.

Con esto, no quiero plantear que hay una sola forma de hacer las cosas o que siempre debemos compartir todo con todos, porque ciertamente, cada proyecto tiene su propio contexto y agenda. Lo que quiero es invitarlos a reflexionar sobre los beneficios que nos podría traer a todos en nuestra industria un poco más de apertura y transparencia; es decir, a ser un poco más fluidos en un mundo con estructuras mucho menos rígidas y donde se valora mucho más el impacto de nuestro trabajo que la forma del trabajo en sí misma.

Démonos a nosotros mismos la oportunidad de generar un mayor impacto a partir de una mayor colaboración.

¿Qué opinan?

---

## Fuentes:

- (1) <https://www.ipsos.com/en/webinar-keys-why-context-really-matters-cultures-countries-communities>
- (2) <https://hbr.org/2011/07/building-a-collaborative-enterprise>