



Que su selección de personal
no se vuelva
un juego de azar
7 claves para acertar

Perfil destacado
Andrés Felipe
Arango Sanín
Un líder en el proceso de
crecimiento del CESDE

Para recomendar
Es difícil de pronunciar
pero es un secreto para vivir
La ACPNIE

Para aplicar
Pasos para el
diseño de la visita
en la venta
consultiva

Tema central:

El modelo de servicio:
en su cuidado está
una clave para la rentabilidad

Mujeres de
Alto Desempeño
¡Imparables!

Para emprendedores:
Pensar en cuadritos,
ahorra tiempo y dinero



Mireya Bernal Mayorga
Editora

Garzón M. Wilson
Director

Sergio Hernández Chalarca
Director de Operaciones y Servicios

María del Pilar Montoya García
RRPP Internacionales

Norman Velásquez Álvarez
Proyectos

Producción:
www.consejogerencial.com
Cra 95 No. 47 A 60 Interior 238
Medellín - Antioquia - Colombia

Revista académica de carácter científico para la formación de la Alta Gerencia. - Una publicación mensual y gratuita para el mundo empresarial dirigida a quienes se suscriban por internet.

Mejores Gerentes hacen mejores empresas

La razón principal para realizar este esfuerzo es promover la creación de una comunidad enfocada en la competitividad empresarial. Gerenciar es una tarea que está llena de incertidumbres; tantas que a veces no la diferenciamos de la función de administrar: la administración está más concentrada en el control, la gerencia está concentrada en la creación. Esto, por supuesto es una verdad de *Perogrullo*, para algunos, aunque no para todos. Es desde esta perspectiva desde donde queremos hacer comunidad. Usted que está leyendo puede aportar con sus conocimientos y experiencia a otros quienes aún están en sus inicios de lo que es una gerencia o a aquellos que están afrontando momentos aciagos en sus mercados.

Aprendamos a ser colegas. Si en conjunto podemos ayudarnos entre nosotros, entre personas que estamos liderando organizaciones, entre quienes, al fin de cuentas, tenemos en nuestras manos el presente y el futuro de miles de personas; estaremos dando un ejemplo que puede replicarse en todos los escenarios sociales.

Desde hoy iniciaremos un proyecto de vida con el objetivo de que en nuestras mentes como directivos se instalen cuatro ideas: **creatividad, talento, disciplina y rigurosidad científica**. Las dos primeras las tenemos, sobre las otras dos debemos trabajar. Si somos capaces de aplicarlas con estrategia, lograremos en el corto plazo altos estándares de competitividad que obligatoriamente se verán reflejados en nuestro entorno, con lo que significa en materia de equidad económica y de responsabilidad social empresarial.

Esto es Estilo Gerencial, una revista en la cual hablaremos de nuestro quehacer cotidiano. Diseñada para que sea rápida de leer y a la vez contundente y con una profundidad adecuada para entregarle herramientas que le permitan revisar, validar o rediseñar la manera como viene ejerciendo su función. Dicho esto, viene un primer criterio que quiero compartir: “la gerencia como el mercadeo son maneras de vivir cuya finalidad es proveer y posibilitar la felicidad de la gente”. 

Cordialmente,

Garzón M. Wilson

Director

Twitter: @estilogerencial

Facebook/RevistaEstiloGerencial

estilogerencial@une.net.co

Para aplicar:

Una de las mayores dificultades en los procesos de venta es la falta de rigurosidad científica en la planeación. Esto acarrea altos costos por la ineficacia que genera una alta rotación de los vendedores e incontables pérdidas por lo que se deja de vender. Ese valor nunca lo sabremos.

Pasos para el Diseño de la Visita en la venta consultiva



Para darle un inicio de solución a esta problemática queremos participarle de un proceso sencillo para la planificación de visitas de venta.

Se inicia en el momento cero, en el cual al vendedor le han dicho, “no venga, mándenlos el portafolio por correo electrónico”.

Se trata de Mirar, Entender, Adaptarse y Resolver y parte de la base de que el vendedor conoce y aplica las técnicas tradicionales de venta como el AIDA, el SPIN y el NETO, entre otras tantas y lo que hacemos es asegurarnos de no dar el paso siguiente si no hemos logrado algunos objetivos con el paso previo.

Una contramedida que por lo menos a mí me ha resultado eficaz se llama el “Catálogo de dolores” y es que en lugar de mandarle una oferta, como se le ha estudiado y se le conoce, se le envía un listado de los problemas que sufre y simplemente se cierra con la opción de encontrar las soluciones cuando me conceda una visita.

Como suponemos que es un verdadero vendedor consultivo, entonces habrá hecho la tarea de averiguar toda la información posible sobre el cliente y su empresa, y habrá diseñado su estrategia de visita. Las visitas pueden ser de cuatro tipos: de conocimiento, de ventas, de profundización y de seguimiento.

La primera vez no conocemos al cliente en cuanto a quién es él o ella como persona. Así se trate de una cita previa, las herramientas que usamos son las de venta en frío.

El proceso de una visita está dividido en tres partes: Sondeo, Riesgo y Concesiones, y cada uno está subdividido en diferentes momentos cada uno con un tratamiento especial y un conjunto de herramientas.

En el momento del saludo, debemos establecer con una matriz de percepción de liderazgo y la herramienta de “Ley de Platino” de Tony Alessandra, si será el cliente quien domine la reunión o si debemos hacerlo nosotros. Esto sucede en el preciso instante en que le vemos por primera vez y que inclusive nos extienda la mano.

Sondeo				Riesgo			Concesiones		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Saludo	Análisis de cliente	Preguntar y escuchar (Cómo, qué, cuál, dónde, cuándo, quién y para qué) (Por qué es interna)	Análisis de RGP, RGPE, y RGE.	Precipitación del discurso adecuado y presentación de portafolio a la medida	Crisis	Diálogo de objeciones	Negociación y concesiones	Registro de acuerdos	Conexión de continuidad
Mirar -		Entender		Adaptarse			Resolver		

En este mismo instante debemos generar confianza y establecer el objetivo de la visita según el tipo de visita que sea. Esto debe quedar muy claro para el cliente.

Acto seguido, en el medio segundo siguiente, debemos utilizar el BTSA, estableciendo el perfil de dominancia cerebral – herramienta desarrollada por la doctora Katherine Benzinger, adaptada a lo comercial – y utilizar la psicosemiología, herramienta de análisis de composición de imagen y que permite distinguir el grado de estructuración mental del cliente, su perfil procesal y su adaptabilidad a las normas.

Es por esta misma habilidad que los vendedores consultivos no se hicieron para cosas pequeñas sino para grandes negocios sin perder de vista a los que no lo son tanto y que pueden ser estratégicos.

Para captar ambos componentes es necesario que el vendedor consultivo haya educado su capacidad de **MIRAR** al cliente, buscando ver más allá de lo evidente en lo que a su personalidad se refiere.

El tercer momento es el de preguntar y escuchar. Utilizamos una metodología de preguntas poderosas para auscultar como lo hace un médico, cuál es la estructuración del deseo, consciente o inconsciente del cliente en lo referente al resultado esperado, y de paso averiguar sus Razones de Ganancia Personal. Las motivaciones internas e intrínsecas son más poderosas que las externas incluso cuando se trata de Razones de Ganancia Personal Empresarial y Razones de Ganancia Empresarial. Las primeras se relacionan con la sensación de ganancia que el cliente logra en su psicología, las segundas se relacionan con el beneficio que obtiene él como empleado o representante de la empresa cliente (no se confunda que esto es meramente psicológico) y la tercera es cómo él percibe lo que ganará su empresa teniéndonos como proveedores.

Es este **ENTENDIMIENTO** profundo lo que le da la excelencia al vendedor consultivo.

Es en este punto cuando sabremos si el diseño estratégico de mercadeo funciona o no.

Una vez recogida la información de los cuatro primeros pasos, la tarea del vendedor es adaptar su presentación empresarial a esa estructura de deseos y razones de ganancia para el cliente.

Si esto no es posible lo más seguro es que el proceso falle.

Lo primero, antes de realizar una presentación formal de nuestra empresa, es hacerle saber al cliente “por qué es valioso para él que nos escoja como sus aliados en su proceso empresarial”; eso que nosotros tenemos o hacemos, que le será muy estratégico y que también le será muy difícil encontrar en otro lado.

Nótese que no hablamos de diferenciación, lo que en ocasiones puede ser eventual, hablamos de ventaja competitiva que es mucho más estructural y profundo.

No se maneja un portafolio de servicios como tal. Se maneja un portafolio adaptable del cual tomamos únicamente aquello que el cliente, tacita o implícitamente, nos está pidiendo y aquello que con nuestra experiencia creamos que le puede ser conveniente y dejamos por fuera todo aquello que no se ajuste a este cliente en particular. Por eso, los portafolios no pueden ser piezas fijas sino estructuras armables. Es esto lo que nos permite ser **ADAPTABLES**.

Además, con una regla simple: venda una cosa a la vez, no trate de venderle todo al mismo tiempo. Cuando le hayan dicho sí a una, sigue con la otra.

En este punto también se ve una capacidad especial del vendedor consultivo, pues es capaz de construir para un cliente específico una promesa de servicio, pertinente, rentable y cumplible, sin arriesgar la reputación de su empresa ni la suya personal.

El momento siguiente es el difícil y para el cual no hay recomendaciones; siempre será según un

“depende”. Regularmente no se da en la misma visita y requiere armarse de estrategia y de paciencia.

Es cuando el cliente presenta nuestra propuesta en un comité o simplemente se toma su tiempo para tomar una decisión, las opciones pueden ser múltiples y lo único que podemos hacer es confiar que nuestro proceso con los cinco primeros puntos haya sido bien ejecutado, de lo contrario será una lotería.

Un portafolio que sí debemos tener listo, preparado, ensayado, verificado y puesto a prueba cada vez que podemos, se llama: “el catálogo de contra objeciones”.

Éste lo construimos a partir de la información que nos da las variantes de la Dominancia Cerebral de la doctora Benzinger y que podemos estar seguros de que siempre será necesario. En mi experiencia, aunque no es una regla, cuando se llega con un cliente empresarial a la etapa de las objeciones, son mucho mayores las posibilidades de un cierre, aunque un vendedor consultivo no habla de cierres sino de apertura de cuentas o de apertura de negocios.

Del diálogo de objeciones, casi de manera automática, regularmente, se pasa a la negociación. Este momento implica que el vendedor consultivo debe estar entrenado en negociación y también contar con capacidad de toma de decisiones frente al cliente.

Esta capacidad de **RESOLVER** marca una gran diferencia entre los vendedores. Aún así esto no está sujeto al libre albedrío, previamente la empresa a la

que representa, ha preestablecido un “manual de concesiones” con un piso y un techo.

Esto establece un margen de maniobra con elementos que el vendedor profesional guarda como un As bajo la manga y le permite autoevaluarse, pues cuando debe recurrir mucho a este As, su método está fallando.

Las dos etapas finales son de suma importancia y cuidado. No hemos realizado tanto esfuerzo para echarlo a perder a la salida. El registro de acuerdos debe incluir todos los parámetros posibles, especialmente la descripción de la promesa de servicio, los indicadores y resultados y, en especial, la negociación del cobro, pues una venta existe sólo cuando el dinero entra a la registradora y tiene permanencia en el tiempo, de resto será una mera ilusión.

Finalmente, debemos contar con un catálogo de retención y continuidad en el cual debemos tener consignadas las estrategias para que esta negociación se convierta en una relación duradera y nos permita profundizar en el cliente, ya sea renovando el mismo servicio o, idealmente, vendiéndole más cosas que le aporten al desarrollo, consolidación y crecimiento del cliente.

Este proceso de Mirar, Entender, Adaptarse y Resolver, puede sonar fácil, pero no lo es. En realidad es complejo. Si las estrategias de mercadeo están bien construidas, ésta manera de materializarlas frente al cliente es rentable y tener vendedores formados para esto es rentable y redituable y para el vendedor implica mejoras sustanciales en su calidad de vida. Vale la pena. 



Perfiles Empresariales:

Respeto, trabajo en equipo y productividad, son los pilares fundamentales con los que Andrés Felipe Arango Sanín gerencia CESDE, una institución que tiene como misión la transformación de vidas a través de servicios educativos, con base en altos estándares de calidad y tecnologías de punta.

Sus estudios, experiencia, inteligencia y personalidad, le permiten a Arango Sanín tener siempre presente la misión, ADN y la propuesta de valor de la Institución, como apoyo fundamental para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, conociendo de manera profunda la dinámica del negocio y teniendo una gran capacidad para enterarse de lo que está sucediendo en el entorno, retroalimentando ideas, compartiendo puntos de vista y orientando el desarrollo de sus empleados hacia el logro de sus propias metas.

Una larga trayectoria profesional en diferentes áreas, le ha permitido a Andrés Arango Sanín adquirir conocimientos y desarrollar habilidades para el diseño de estrategias efectivas en su gestión como Gerente; cuenta con fortaleza para la negociación, la identificación de oportunidades y una estructura mental de planeación, lo que permite mantener motivados a sus empleados, ofreciéndoles además la transformación de sus vidas y las de sus familias, en una institución que es reconocida por las empresas, con una trayectoria de más de 41 años en el sector educativo.

Proyecto de vida

Según los directivos de CESDE, Andrés Arango es un trabajador incansable que conoce a profundidad los temas estratégicos de cada una de las áreas, es una persona que considera como el capital intangible más valioso el talento humano, lo que permite darle sentido al proyecto de vida de cada uno de sus



colaboradores, teniendo en cuenta el crecimiento personal, el reto profesional y el aporte que brinda a cada una de las familias, la institución transformadora de vidas.

En las oficinas de CESDE, es común encontrarse a cualquiera de los colaboradores con un espacio programado para hablar con su Gerente, espacio que, además de comer chocolate con él, sirve para compartir y conocer a fondo las estrategias de las áreas, saber sobre la integralidad de la persona y recibir el acompañamiento constante de quien refleja los ideales de la institución y las necesidades de la Junta Directiva en el medio educativo.

Andrés Felipe Arango Sanín es Ingeniero de Producción de la Universidad EAFIT, y –MBA– Maestría de la Universidad Politécnica de Cataluña; se ha desempeñado como gerente en diferentes multinacionales de Colombia, y ha sido consultor de reconocidas firmas en el país, a quienes ha fortalecido con sus estrategias y su orientación 100 por ciento a la obtención de resultados, generando un importante impacto a nivel interno y externo, y acompañándolas en sus objetivos organizacionales.

Andrés Arango Sanín es una persona auto motivada que siempre está en pro del desarrollo de estrategias

innovadoras; un hombre de familia, buenos amigos y amante de las guitarras, que pronto contraerá nupcias con la Médica Especialista en Pediatría Carolina Gómez.

Andrés Arango Sanín es una persona cálida y agradable en su estilo para relacionarse con los demás; preocupada por entregar todo para el cumplimiento de los sueños, y, por supuesto, aportando siempre a la transformación de vidas.

La institución que transforma vidas

CESDE tiene un posicionamiento con más de 3 mil empresas, lo que permite facilidad en el ingreso al mundo laboral, por medio de convenios de práctica y contratos de aprendizaje para los estudiantes, para aumentar las posibilidades de empleo de los egresados. Actualmente cuenta con egresados exitosos en el medio empresarial, gracias al desempeño, los conocimientos y los valores que impregna cada día en su proceso formativo.

La institución cuenta con una infraestructura moderna que ofrece ambientes de aprendizaje a más de 8.500 mil estudiantes, en 3 sedes con: una sala Mac con 35 equipos de última generación, 20 salas de computadores, más de 1.500 equipos entre administrativos, académicos y servidores, 35 aulas inteligentes con equipos audiovisuales y acceso a internet, 24 laboratorios, y 3 cocinas y 1 aula demostrativa para gastronomía de

las más innovadoras a nivel regional, además de una moderna plataforma virtual.

“En CESDE tenemos la posibilidad de proyectar a nuestros técnicos como profesionales, continuando sus estudios superiores a través de convenios con instituciones reconocidas, teniendo la posibilidad de lograr 3 titulaciones en el mismo programa, pasando por el nivel tecnológico para llegar a la carrera universitaria”, afirma Arango Sanín.

Impacto empresarial

La institución ha impactado positivamente la industria del país con más de 40 mil egresados calificados, y brindando programas educativos y servicios de excelente calidad, apoyados por un modelo pedagógico sólido y propio en 5 escuelas especializadas que ofrecen 27 programas técnicos presenciales y 7 de ellos también en modalidad virtual.

CESDE: una institución que transforma vidas

CESDE se ha convertido en un referente para los antioqueños, quedándose en el corazón de todas las familias que, desde sus inicios, han creído en un equipo humano excelente y motivado, que diariamente está trabajando por la innovación, el crecimiento y el bienestar de sus estudiantes y egresados, entregando todo para el cumplimiento de sus sueños, continuando en su misión transformadora de vidas. 

Respeto, trabajo en equipo y productividad, son los pilares fundamentales con los que Andrés Felipe Arango Sanín gerencia CESDE, una institución que tiene como misión la transformación de vidas a través de servicios educativos, con base en altos estándares de calidad y tecnologías de punta.



Tema central:

Hace algunos días una importante revista del país publicó un informe sobre las 100 empresas más grandes de Colombia en el último año. Dice el artículo que de las 100 compañías más grandes del país, 72 superaron el billón de pesos en ventas, y lo que más recalca el redactor es que más de 30 compañías tienen ingresos operacionales por encima de los 2 billones de pesos.

Eso significa que para alcanzar semejantes niveles de rentabilidad se infiere que algo están haciendo bien, eso es evidente. Entonces vale pena preguntarnos ¿La calidad del servicio al cliente en estas empresas tan rentables es directamente proporcional a su nivel de captación y participación en el mercado?

La primera hipótesis se orienta al hecho de que el buen servicio al cliente está ligado a grandes niveles de inversión y que es necesario contar con un músculo financiero que permita implementar acciones tangibles y evidentes a los ojos de los clientes. La segunda se orienta a la aplicación de esfuerzos considerables en marketing, publicidad y ventas que suplen de alguna forma las deficiencias que se puedan presentar en materia de servicio.

Lo que si es cierto, y lo hemos notado en nuestra experiencia en consultoría, es que nuestro empresariado aún no entiende los reales alcances de un buen servicio al cliente y de las ventajas comparativas que el concepto puede aportarle con respecto a la competencia.

Las definiciones estratégicas de las compañías ostentan hermosos postulados donde el cliente es la “razón de ser”. En la práctica son escasas las empresas donde se evidencian estrategias integrales de servicio

El m odelo de servicio:

en su cuidado está una clave para la rentabilidad

que involucren a todas las áreas, no sólo a los empleados de línea de frente.

Se nota entonces la ausencia de un modelo de servicio transversal a todas las áreas (concepto que trabajaremos más adelante) que vele por la correcta adopción de estándares en materia de servicio y sobre todo por la adopción de comportamientos orientados a brindar soluciones efectivas y rápidas a las necesidades de los clientes.

El servicio aún es concebido como un área marginal en la organización.

El rol del cliente

Antes de trabajar el concepto de servicio transversal a todas las áreas, hablemos de los clientes.

Sería injusto afirmar que las dificultades en servicio son resorte de los empresarios, pues nosotros los clientes cumplimos un papel definitivo en este escenario.

Una empresa invierte fuertes cantidades de dinero para que los clientes lleguen, y olvidan que el servicio es el que los hace comprar y los retiene. Sin control de la calidad del servicio se fallan en el momento más estratégico.

Tradicionalmente el cliente colombiano ha sido conformista y poco propositivo.

No se expresa, y a aunque sigue siendo víctima del deprimente servicio de muchas compañías, no toma decisiones radicales que le permitan experimentar un servicio en condiciones diferentes.

Casos para enumerar son múltiples. Entidades bancarias con alta captación se escudan en su cobertura locativa y amplias redes de cajeros electrónicos para no adoptar correctivos que impidan a los usuarios hacer fila por más de una hora en simples trámites como pagos o consignaciones.

Al contrario, en horas pico vemos taquillas desocupadas y largas filas de usuarios desesperados esperando ser atendidos.

Muchas entidades bancarias eliminaron la silletería en sus puntos de servicio, argumentando temas de seguridad y forzando a los usuarios a esperar de pie durante 20, 30 ó 40 minutos en horarios de mayor demanda.

Muchos usuarios se quejan por la pérdida de minutos en sus tarjetas de telefonía celular, cuando constatan que su saldo disminuye inexplicablemente sin efectuar llamadas.

Situaciones como estas persisten porque los usuarios no dan señales de vida. Callan, se conforman y se van para su casa con la sensación de que algo anda mal y no cuentan con el poder necesario para cambiar las cosas o simplemente convierten en hábito las incomodidades resultantes de un pésimo servicio. El tema del servicio es total y absolutamente cotidiano. Todos los días estamos consumiendo bienes y servicios para sobrevivir.

Es más, a pesar de los adelantos tecnológicos, el servicio sigue requiriendo de personas que lo materialicen hasta en las situaciones más simples: tomar un autobús, ir a un minimercado, ir a un bar o solicitar una cita médica.

Evaluando el escenario mercadológico

En cuanto al tema organizacional, muchas compañías se preocupan por realizar grandes inversiones en

tecnología, en implementación de sistemas de información, en el aumento o estímulo a sus canales o en recurso humano calificado.

Todo eso es necesario, sin embargo se olvidan de medir aquellos momentos de contacto con el cliente que configuran la prestación del servicio.

Las labores gerenciales de análisis del entorno o de generación de oportunidades de negocios nuevos para la compañía hacen que nuestros directivos se alejen de la realidad.

Eso no es criticable porque hace parte de su responsabilidad. En cualquier caso, desconocen las largas filas en sus puntos de atención, los excesivos trámites, la desidia de muchos de sus empleados en la relación con el cliente, los atropellos a la hora de recuperar cartera o la forma déspota como son atendidos los clientes cuando cruzan las porterías de sus empresas.



La arquitectura del servicio merece un análisis especial. Retomemos los ejemplos de la vida diaria. Hay restaurantes que únicamente reciben dinero en efectivo porque no tienen implementado ningún sistema de procesamiento de pago. No les importa que cada vez es mayor el número de clientes que por cuestiones de seguridad utilizan tarjetas débito o crédito para cancelar sus facturas. Las grandes superficies por ejemplo, no han resuelto el problema de los precios de los productos en sus góndolas, ocasionando malos entendidos con los clientes que llevan sus productos con un valor muy diferente al real.

Todo esto sucede porque el servicio se diseña desde el interior de la compañía hacia afuera, sin considerar el pensamiento y los deseos de sus clientes. El beneficio en este punto siempre será para la compañía.

La Comunicación y el servicio

Hemos inferido, gracias a nuestra experiencia en consultoría, que nuestro empresariado aún no entiende los reales alcances de un buen servicio al cliente y de las ventajas comparativas que el concepto puede aportarle con respecto a la competencia.



En este aspecto, la actividad comunicacional cumple un papel esencial porque aporta a la consolidación de un modelo de cultura que permea todos los niveles de la organización.

Una asertiva gestión de comunicaciones internas resulta ser el mejor camino para influir y alienar a todo el personal en torno a los comportamientos deseados desde la alta dirección.

Es necesario aclarar que un modelo de servicio al cliente efectivo es aquel que redunde en cambios culturales de afianzamiento o cambio de valores. Es decir, al final lo que pretendemos es construir comportamientos deseados en nuestro equipo de colaboradores. Se trata de procesos de mediano y

largo aliento a nivel estructural (no simplemente campañas o eventos). El proceso parte por lograr compromiso y sentido de pertenencia mediante una gestión comunicacional direccionada desde lo que denominamos “gerencia de la cultura”. Esto se logra en un primer nivel mediante el afianzamiento de creencias, costumbres y tradiciones convertidas en comportamientos que afecten su despeño en la empresa y, por ende, los resultados de ésta.

En un segundo nivel, se establecen las competencias que se desean lograr en los empleados. A muchas compañías les funciona abordar conceptos como orientación al logro, aprendizaje y desaprendizaje, disciplina, efectividad, rentabilidad, trabajo colaborativo y sistémico, entre otros.

El procedimiento es simple: se efectúa un análisis de las conductas actuales o presentes al interior de la compañía. Posteriormente se implementan sistemáticamente una serie de estímulos y acciones que al final determinan las conductas deseables en los sujetos.

El proceso también involucra la estructura de mensajes y contenidos de los microambientes, ambientes medios y macroambientes que influyen en el aspecto conductual de los empleados.

Como resultado tenemos una compañía cuyos empleados comparten los mismos sentimientos y valores que son aplicados en su cotidianidad y mejor aún, sus comportamientos están orientados a brindar un servicio eficaz porque lo que pretendemos no es simplemente atender con amabilidad, queremos resolver los problemas de nuestros clientes.

¿Es su empresa realmente competitiva?

Simplemente piense en dónde debería estar y cuáles son los resultados que debería dar desde la perspectiva de las tres responsabilidades: económica, social y ambiental.

Si se lo analiza bien, una cultura del cambio y la adaptabilidad es necesaria para enfrentar un mundo en constante transformación.

Como metodología, debe iniciarse por reconocer de fondo las características y factores claves de éxito para que su empresa se desempeñe con solvencia en un mercado, la variabilidad de ese mercado y las exigencias de competir en él.

Se estudia la estructura y el funcionamiento actual y se confronta con el requerido para competir.

Dentro de las posibilidades reales de la empresa, se diseña de manera participativa la organización ideal y a partir de esa participación, mediante un plan de comunicaciones estratégicas, dar los primeros pasos para llegar hasta esa organización ideal.

El modelo de desarrollo y gestión del cambio requiere de pasos muy específicos y estratégicos que comprometen el ADN Organizacional, implica una intervención fuerte en la Arquitectura Cultural y una revisión quirúrgica del alineamiento y ajuste de los comportamientos de los públicos internos y externos de la organización a ese diseño.

Parte fundamental en el éxito de este proyecto de cambio está en el desarrollo a tiempo de actividades que integren todas las áreas de la compañía y que generen la participación activa de los colaboradores y que permitan identificar los riesgos del proyecto en términos de:

a) Factores de riesgo estratégicos o los riesgos asociados a iniciativas globales de cambio que se traducen en la capacidad de asimilación, el

El Servicio y el cambio organizacional

conocimiento del cambio, la administración de las decisiones que se deben tomar en el desarrollo del proyecto y la organización para la implementación del cambio.

b) Factores de riesgo táctico o los riesgos naturales de cualquier proyecto que se traducen en el compromiso de la alta dirección, la cultura de la entidad, la resistencia natural del ser humano a cualquier cambio, las competencias de los involucrados y las estrategias de comunicación del proyecto.

El cambio, es el proceso de pasar de lo conocido a lo desconocido, de salir de nuestra zona cómoda en la cual nos sentimos seguros para asumir nuevos retos y correr riesgos, es la esencia del aprendizaje, es el punto de partida para la evolución, el liderazgo y el fortalecimiento.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal y de la comunidad que hace parte de la población de la organización, logrando que cada colaborador esté más alerta, más flexible y más dispuesto a iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento, así como transformar creativa e innovadoramente la forma cómo ha venido viviendo los diferentes escenarios de su existencia.

Realizar las actividades de gestión del cambio organizacional para su organización requiere el siguiente alcance:

o- Sensibilizar a los funcionarios de su organización sobre la necesidad de enfrentarse al cambio,

reevaluando esquemas establecidos y generando nuevas habilidades para abordar situaciones cambiantes dentro de la organización.

o- Asumir el cambio como mecanismo de aprendizaje para la mejora y el crecimiento personal, familiar, empresarial y social.

o- Identificar y operar los diferentes aspectos que permiten la gestión del cambio en los diferentes escenarios de la vida de las personas y de las organizaciones.

o- Asumir la gestión el cambio personal y del equipo o la comunidad en pos de las metas y los objetivos deseados.

o- Trabajar en minimizar la resistencia, facilitar la participación, evitar generar falsas expectativas, lograr y mantener credibilidad; generar y mantener compromiso en los diferentes actores, minimizar la incertidumbre y especulación y mitigar y mejorar la relación de los funcionarios frente al cambio.

Una de las tareas que atañen a la comunicación organizacional es la gestión de la cultura corporativa con el objeto de delinear la identidad y el comportamiento institucional, los que se deben materializar en prácticas de afiliación a la compañía, compromiso y sentido de pertenencia, teniendo en cuenta el criterio de que “la gente hace dos veces más cosas por amor de las que haría por obligación”.

Esa intervención inicia por comprender el estado de arte en el que se describe la arquitectura cultural de la organización, sin gestión, incluyendo su estructura filosófica y el mapa de creencias de los diferentes grupos humanos en los distintos niveles de la entidad.



Después, como tarea conjunta con gestión humana, se delinea la conducta organizacional deseada, teniendo especial énfasis en comportamientos que aporten a la competitividad en los mercados.

De allí, que no hablemos de la cultura corporativa como un todo, sino de un conjunto de culturas y estas, aunque parecieran pertenecer a áreas específicas en realidad son transversales por cuanto



son aportantes desde todas los rincones de la organización a los resultados empresariales.

Cada aspecto se ganó el derecho de llamarse cultura por sí solo, por tener una estructura propia de creencias, sentires, pensamientos y acciones que le diferencian de los demás y que a la vez lo hacen simbióticos.

Este análisis nos sirve para el diseño de un proceso educacional de aculturamiento mediante las estrategias de comunicación estratégica interna.

Como es obvio, el centro lo constituye el mapa de identidad de la organización, lo que le da su característica especial y diferencial en el mercado. Sin embargo, lo normal es que no exista una descripción de esta identidad y que debamos cartografiarla, con énfasis en los procesos comunicacionales, tanto tangibles, regulados e institucionales, como intangibles y consuetudinarios.

Desde allí, el segundo paso es el diseño de la situación organizacional deseada y el diseño de la estrategia de intervención donde gestión humana y

comunicaciones (a veces sólo comunicaciones) trabajan en la detección, desarrollo y fortalecimiento de competencias en los sujetos y en la educación en comportamientos ideales y saberes enmarcados en cada una de las culturas, haciendo uso de herramientas pedagógicas y de herramientas de propaganda, entiéndase esta última como proceso de posicionamiento y acondicionamiento ideológico institucional.

Ambas tareas tienen como marco conceptual el neoconductismo cognoscitivista; son difíciles de desarrollar sin una carta abierta por parte de la cabeza de la empresa; difícil, no imposible; esto quiere decir que por el hecho de que una gerencia no conozca de fondo para qué sirve la comunicación estratégica interna, el comunicador organizacional deba abstenerse de ejercer su profesión como debe ser.

El tercer paso es el alineamiento de todos los medios de comunicación al servicio de la estrategia de posicionamiento cultural y el cuarto paso es un mapa de seguimiento, verificación y ajuste de la aplicación de la estrategia en la medida en que se avance hacia la condición deseada.

Tenga en cuenta que no es un proceso de corto plazo. Inicia y no termina y los primeros resultados empezarán a verse uno o dos años después de las primeras acciones. Siempre los resultados serán satisfactorios. Si hace el proceso bien, la empresa, más que empleados y colaboradores, tendrá hinchas fervientes y adoradores de la camiseta, empoderados y enraizados en el alma, ser y ADN organizacional. 





Es difícil de pronunciar y sin embargo es un secreto para la vida.

¿Sabe que es la PNIE?

Suena algo extraño el término psiconeuroinmunoendocrinología (PNIE). Aún así, en el medio del entrenamiento y el coaching empresarial cobra gran importancia porque comprende el estudio de la relación de los mecanismos regulatorios y de control del organismo.

La fuerza de la PNIE radica en su capacidad para explicar y analizar los cambios orgánicos generados a partir de las experiencias conflictivas o traumáticas que experimenta el individuo.

La PNIE pretende estudiar a la enfermedad como el resultado de la ruptura de un sistema.

En nuestro país existe una asociación científica de profesionales llamada Asociación Colombiana de Psiconeuroinmunoendocrinología ACPNIE, que nace de la necesidad e inquietud por retomar en nuestro país la visión integradora y transdisciplinaria del ser humano en sus procesos de salud- enfermedad.

Propuesta de valor

La ACPNIE busca fomentar el enfoque biopsicosocial que integra las interacciones de la mente, trascendentalidad, cuerpo y medio ambiente de las personas, permitiendo así contribuir al logro de una

vida saludable y en bienestar desde una aproximación ética, digna, humana y científica.

Su metodología de trabajo se orienta a la investigación, educación y comunicación interdisciplinaria, apoyando el liderazgo de procesos para el mejoramiento de la calidad de vida y de la salud, del individuo y de los grupos.

Articula las áreas de psicología, psiquiatría, neurociencias, inmunología y endocrinología.

Desde sus inicios la FLAPNIE se ha preocupado por fomentar la investigación básica y clínica en las áreas que involucra la PNIE y en las áreas de la atención del proceso dinámico en salud y contribuir a la difusión de los avances de la misma.

Igualmente se busca aportar al desarrollo de programas de formación de grado y postgrado e implementar y estimular la educación continuada en PNIE, con cursos, seminarios, talleres, congresos y otros eventos académicos.

La ACPNIE es miembro de la Federación Latinoamericana de Psiconeuroinmunoendocrinología (FLAPNIE) desde noviembre del año anterior.

Para saber más de la asociación y sus proyectos los invitamos a consultar su sitio web: www.pniecolombia.org y el twitter @pniecolombia



7 Claves para acertar con su selección de personal

Cada vez que realizamos una selección de personal es como si estuviésemos tirando los dados o jugando lotería. La incertidumbre de saber si todo el esfuerzo y el dinero que invertimos para conseguir a alguien para que llene una vacante reeditarán en buenos resultados, nos lleva a hacer apuestas que pueden ser muy pequeñas y restringidas o demasiado amplias y etéreas.

El resultado es que la mayoría de las veces no quedamos satisfechos con el proceso, así, por esas cuestiones del azar hayamos conseguido a alguien excelente.

Para aportar un poco a la discusión, le invitamos a leer esta nota donde registramos lo que para nosotros son siete claves analizadas desde la perspectiva del gerente y no desde la perspectiva de quien selecciona personal para una compañía. Las dos visiones pueden ser contrarias pues las prioridades no son las mismas y porque definitivamente los gerentes no somos expertos en la materia.

1. Piense en lo que se necesita para ganar.

Asegúrese de saber cuáles son los factores claves de éxito para la obtención de los objetivos del cargo. Una de las preguntas que normalmente olvidamos hacer es ¿Cuál es aquella variable que hace que una persona obtenga en su cargo los resultados requeridos por la empresa? Se supone que si esa variable es técnica, entonces el énfasis de la selección deberá estar en el conocimiento, en la formación y en la experiencia o si es humana, el énfasis estará en las cualidades personales.

Pero ni lo uno ni lo otro. Aunque ambas cosas se deben tener en cuenta, y aunque de entrada se entiende que es difícil y etéreo, el énfasis deberá estar en el talento específico de la persona en el factor específico en el cual necesitamos que tenga éxito. Eso significa que no necesariamente los estudios o la experiencia habilitan a una persona para ocupar un cargo, son necesarias las evidencias de desempeño específicas y estas no las podemos buscar en una hoja de vida, deben verificarse en el proceso de selección.

2. Piense siempre en los estados financieros.

Para encontrar una respuesta confiable sobre cuál es ese factor clave de éxito, empiece por hacerse otra pregunta: ¿De qué sexo, edad, religión, procedencia, raza o profesión son sus estados financieros? Si su empresa es de modelaje, seguramente algunas de estas variables sí contarán; pero si su empresa es de otro tipo, el grado de incidencia será mucho menor. Hacer este cuestionamiento deja por fuere una serie de requisitos que a veces ponemos que provienen más del capricho o de una creencia inadecuada y que en realidad no aportan a seleccionar a una persona excelente.

3. Piense más allá de las hojas de vida.

La mayoría de las veces, cuando pedimos que una persona tenga tantos o cuantos años de experiencia, lo que estamos haciendo es reciclando la mediocridad que dejó la competencia. Claro, ésta es una afirmación aproximada con excepciones; sin embargo, piense, de dónde va a obtener el candidato esa experiencia que pedimos, cuando los mercados en realidad son muy estrechos. Si hay en su ciudad

más de cien empresas que hacen lo que usted hace, pues bienvenida sea esa experiencia, y si son menos (y a veces son en realidad muy pocas), encontrará a personas que pasan de una empresa a otra del mismo sector constantemente y eso podría ser una señal de que en realidad no son los idóneos para el cargo. Si usted quiere a alguien bueno de la competencia, normalmente la tendrá que atraer, de lo contrario, piense en que la mayoría de las empresas quieren retener a lo mejor de sus talentos y dejan ir a los que no se ajustan, sobre todo por los resultados.

Volviendo al principio, si hemos de pedir esa experiencia, asegúrese de que sea en el factor clave de éxito y si no la encuentra, arriéguese con nuevos talentos, ojo, esto tampoco significa que todos deban ser jóvenes, acuérdesse que la edad no es una variable; significa personas que quieren cambiar de profesión, personas con poca experiencia o experiencia en otros mercados y sí, jóvenes.

4. Piense en su cultura corporativa.

Las personas somos una mezcla de elementos que parten desde la arquitectura social de nuestro entorno, nuestras dimensiones humanas y terminan en características particulares de nuestros aprendizajes como sujetos y nuestra herencia genética comportamental.

Todo ese paquete se debe adecuar a nuestra arquitectura cultural organizacional en un proceso de aprendizaje que normalmente no es fácil, lleva tiempo y que requiere negociaciones, imposiciones y capacidad de adaptación para finalizar con personas totalmente alineadas a la identidad conductual de la empresa.

Dos elementos se deben analizar. El primero es que normalmente queremos personas talentosas y líderes y los líderes, por definición, son transformadores del entorno por su naturaleza de inconformes y desadaptados.

Lo segundo es que a veces definimos el perfil conductual de nuestra organización por decreto, a partir de lo que creemos y que no necesariamente es la realidad; así que cuando se selecciona personal para que se ajuste a los valores y comportamientos

corporativos, muchas veces dejamos el verdadero talento por fuera por no adaptarse al discurso. Preocúpese primero por el talento, la adaptación a la cultura organizacional se negocia explícitamente, después.

5. Piense en lo que usted ofrece.

Es muy claro que una de las variables que incrementa las estructuras de costos es la del costo del personal. Su peso es tan abrumador que el Costo de la Mano de Obra es un indicador de la capacidad de una nación para competir. Eso si se lo mira desde la producción. China y la India son los países en donde más se explota al trabajador y no es gratuito que sean las sedes de las plantas de producción de las empresas más grandes del mundo; de igual manera son de los países con la peor calidad de vida, en cuanto al proletariado se refiere. Las principales potencias en el mundo no son las que pagan barato sino las que tienen a la mejor gente.

Asegúrese de tener una buena oferta. Una de las razones de la alta rotación, y perdóneme la expresión, es que estamos empeñados en ofrecer empleos “basura”, en donde lo que el empresario busca es explotar los mercados naturales de los sujetos, su bajo nivel económico o su juventud, sin ofrecerle de verdad una posibilidad de proyecto de vida como empleados. Pareciera ser que cada vez son menos las empresas que piensan en esto.

La oferta debe empezar por brindar una organización sólida, una empresa creíble, un buen clima laboral, productos y servicios realmente competitivos, un lugar de trabajo adecuado, un salario digno y usted, sí usted. Una de las cosas que casi la totalidad de los empleados reclaman es tener un buen jefe, una persona que los trate con respeto y que además sepa lo que está haciendo.

Paso 6. Los simulacros son los ideales.

Una de las razones por las cuales es difícil escoger personal de ventas y de servicio al cliente es que regularmente no es posible que la persona muestre su verdadero talento en un proceso de selección. Los vendedores son personas que se transforman frente al acto de ventas. Muy similar a lo que sucede con los actores cuando se suben a un escenario, se desdoblan. El estrés de momento crítico real hace

que afloren todas sus capacidades y esto es difícil que se consiga en unas pruebas de selección, inclusive contando con algunos instrumentos como el IPV.

Más allá de la canasta de papeles que nos ofrecen los seleccionadores, debemos contar con procedimientos mediante los cuales las personas demuestren físicamente lo que son capaces de hacer, con un total énfasis en el factor clave que identificamos para que la persona tenga éxito en el cargo.

Si es un operador debemos subirlo a la máquina. A un vendedor se le debe poner en una situación real de ventas. En conjunto todos deberán demostrar su capacidad para resolver la complejidad, para tomar decisiones.

Seleccionando a un gerente de ventas para una compañía, a cada uno de los tres candidatos que nos envió la psicóloga les dimos un dinero, a las 8 de la mañana, con la tarea de que sin pedir prestado, sin poner de su propio dinero y registrando en video todas sus acciones, fuesen capaz de duplicarlo antes de las seis de la tarde. El dinero era poco aunque suficiente.

Los ejercicios fueron magníficos pues demostraron su capacidad de pensar en estrategia comercial y su capacidad de ejecución en el muy corto plazo, los factores claves que habíamos identificado del cargo.

Paso 7. Confíe en los profesionales

No en vano las empresas de selección de personal llevan muchos años en el mercado. No en vano una persona estudia una profesión por años y sí, aunque las pruebas psicotécnicas son extremadamente viejas, que son modelos que miden variables que no son aplicables en nuestro entorno, y sí, aunque existe el problema de las neuronas espejo que hace que mediante las entrevistas el seleccionador se busque a sí mismo. A pesar de todo esto, confíe en los

profesionales de selección de personal. Sea que usted tenga su propio psicólogo o que contrate a una empresa para eso.

No se confunda, deben ser profesionales de la psicología. Una persona que trabaja en gestión humana, regularmente lo que hace es la mera administración, por eso los hay técnicos y tecnólogos. El hecho de saber manejar una nómina o saber de contratación no lo habilita para la selección. Y por eso mismo, aunque creamos haber “desarrollado el ojo” para encontrar talento, aún así, no especulemos, nosotros no somos los idóneos para la tarea. Es como si contrataras a un conductor de bus para realizar una cirugía, puede tener las mejores intenciones pero no está preparado para la tarea.

Finalmente...

Si se da cuenta los empleados son cada vez más jóvenes y baratos. Un profesional hoy, se gana lo mismo que una persona con el mismo puesto ganaba hace 10 años. Y son más inexpertos, el valor de la curva de aprendizaje, incluso como nación, se ha perdido lo que nos lleva a cometer los mismos errores una y otra vez.

Piense en que su empresa es tan buena como buena es su gente. Si en algo hemos insistido es en que se olvide de otras variables y que se concentre específicamente en el talento. Sí, esto puede sonar muy etéreo y es todo un reto, pero por algo estamos al frente de la compañía. 

El problema de competitividad en Colombia

No es de falta de infraestructura solamente, es de falta de gente realmente competente



Los sistemas se realimentan tanto en su calidad como en sus no-competencias

© Gerardo M. Wilson - 2013

Aunque no somos amigos de distinguir por género, sus actuaciones las hacen destacables, por eso, cada vez que se presente la oportunidad, tendremos la sesión de Mujeres de Alto Desempeño en la cual resaltaremos su talento.

Mujeres de Alto Desempeño ilmparables!

Daniela Naranjo Lopera

Paísa, de 20 años, estudiante del cuarto semestre de gastronomía del CESDE fue parte del equipo ganador del Pilón de Oro en las Olimpiadas de Gastronomía realizadas durante Maridaje 2013.



Paola Andrea Rueda López

Como si fuera poco lo que ya ha hecho, ahora, la Subgerente de Scitech Media, presentadora del programa Negocios en Telemedellín y Presidenta del Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, inicia una nueva etapa como conferenciante y coach, para lo que está presentando su sitio: www.paolarueda.com



www.ascodes.com

Para emprendedores:

En nuestro país, desde hace algunos años, el emprendimiento y el apoyo al emprendimiento vienen ganando fuerza, aunque de los miles de proyectos que se proponen algunos pocos salen adelante, esencialmente, por una mala concepción de la idea de negocios. Para contribuir con ese proceso de pensar la idea, aportamos una metodología. De ninguna manera es una guía de plan o de proyecto, es simplemente un método para conceptualizar antes de abordar un proceso más elaborado. Simplemente, llene los cuadros.

Primero lo primero.

Ideas y personas emprendedoras hay muchas, pero ¿por qué unas triunfan y otras no? Innegablemente hay algunos factores diferenciales. Una idea de negocios debe ir acompañada de algunos elementos intangibles: el más popular es la pasión, sin está nada funciona, recuerde que si el amor hace mover al mundo, la pasión lo hace correr. El segundo es el espíritu, esa capacidad de entregarse hasta la última gota de sudor. Ambas cosas, un sujeto cualquiera las puede tener, no son suficientes por sí solas, requieren de: ambición, disciplina, rigurosidad científica, capacidad de ejecución y, finalmente, una muy simpática: la capacidad de relacionarse. Por supuesto, después de autoanalizarse usted dirá que cuenta con todos estos elementos; recuerde que el discurso puede con todo y son los hechos los que cuentan.

Las reglas:

La información con la que llene cada cuadro deberá ser precisa. No incluya la filosofía, únicamente los datos. Use pocas palabras, un máximo de 4 frases por cuadro.

Empiece por el cuadro de definición estratégica. Si desde el principio es capaz de resolverlo todo, genial, y si no, no se aflija, la información irá surgiendo. No se desespere si no lo puede llegar de una vez, incluso siendo el cuadro inicial, tendrá que dejar algunos

Pensar Parte 1 en cuadritos ahorra tiempo y dinero

cuadros en blanco y esperar a encontrar las respuestas en otros cuadros.

En su definición de empresa, la idea en lograr un concepto unificado y específico. Entre más etérea sea esta definición, más difícil será materializarla. Lo mismo sucede con el concepto de mercado meta: no existe tal cosa como “a todo el mundo” o “la gente”. Una estrategia comercial sin segmentación es demasiado costosa y de poco efecto, si usted no sabe específicamente quién es su cliente, cómo le va a llegar.

Recuerde que una estrategia corporativa es la escogencia del mercado y de la estructura que se requerirá para existir en ese mercado y de ella se desprenden las ventajas comparativas, las cuales provienen de las cualidades del entorno; mientras que una estrategia competitiva es la escogencia de la manera como se van a lograr los objetivos en ese mercado y de ella se desprenden las ventajas competitivas que son aquellas que provienen del uso de la inteligencia y el conocimiento, los cuales regularmente se materializan en cosas únicas, estratégicas y diferenciales.

El cuadro de costos no es para detallar todos sus costos, sólo aquello que es central y que genere valor, de una vez se dará cuenta de que muchas de las cosas que usted ha soñado, que se las imaginó para su idea de negocio, en realidad son inocuas y que no se necesitan para que la empresa funcione.

Es posible que el de la financiación sea el más fácil pues si tiene una idea de negocios buena y bien identificada y sustentada, la plata resulta; si por el contrario su idea de negocio es muy difusa, no importa el esfuerzo que haga dinero no habrá.

En cuanto a lo que se gana, siempre y enfatizo siempre, que se deben tener en su salida del sistema tres responsabilidades: económica, social y ambiental, en ese orden. Y el último cuadro tiene que

ver es con las proyecciones en el tiempo, un lapso de al menos cinco años, muy intangible y también muy preciso en cuanto demarca hacia dónde irá la organización en ese lapso de tiempo.

Cuadro 1: definición estratégica

1. Defina la empresa, su propósito específico y sus productos o servicios		2. Determine el mercado meta demográfica y psicográficamente	
3. ¿Por qué razón ese cliente desearía comprar el producto o servicio?		4. ¿Cuál es su ventaja competitiva?	
5. ¿Cuál es su estructura de costos?		6. ¿Cómo se financia?	
7. ¿Qué se gana? (social, ambiental y económico)		8. ¿Cómo se proyectará y producirá riqueza?	

Ahora haremos un uso minimalista y prosaico de una de las matrices que más me gustan, la de Ansoff. Sólo le haremos un par de preguntas:

Cuadro 2: matriz de Ansoff

Producto Mercado	Actual	Nuevo
Actual	Estrategias de penetración de mercados	Estrategia de invención, innovación y desarrollo de productos.
Nuevo	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategias de diversificación

El ejercicio que debe hacer es ubicar su idea de negocio en este cuadro, saber específicamente en dónde está, antes de empezar. Seguramente le obligará a redefinir cosas. Si su producto es común y corriente para un mercado que ya existe, es invariable que terminará compitiendo por precio. Por definición por el principio de competencia en el capitalismo, cuando hay más de un competidor las utilidades entran en riesgo de deterioro. Será un camino reconocible porque ya otros lo han transitado, sin embargo, habrá mayores barreras de entrada. Desarrollar un mercado nuevo para un producto actual es una decisión para tomar con cuidado pues, primero, es costoso y riesgoso y segundo, requiere de lo mejor de su capacidad estratégica. Las estrategias de diversificación, en un escenario normal, es posible que todavía no estén a su alcance, por lo que la opción más viable es el desarrollo de nuevos productos para los mercados actuales. Ya hay un mercado y entiéndase éste como gente con dinero, interés, deseo y cultura de compra, todo esto establecido y medible, ubicables en el tiempo y en el espacio. Recuerde, si hay clientes hay negocio. **Continúa...**

Programas de formación empresarial especializada

Haga rendir su presupuesto de capacitación para el año
adquiera un paquete de horas así.

Formación	Horas	Valor
Conferencia	2	\$ 330.000
Taller académico	4	\$ 580.000
Taller práctico	8	\$ 1.000.000
Entrenamiento	20	\$ 2.100.000
Curso básico	40	\$ 3.800.000
Curso avanzado	60	\$ 5.100.000
Curso especializado	80	\$ 6.800.000
Curso experto	100	\$ 8.500.000

Valores para Medellín, Área Metropolitana y Oriente Cercano
para otras ciudades aplican costos de movilización.

Valores más IVA.

En conjunto construiremos el programa
con las temáticas que se ajusten a sus necesidades.
Grupos hasta de 30 personas.

Contamos con un equipo de profesionales expertos
en temas empresariales para la competitividad.



www.escueladelservicio.com