

Revista

Estilo

para empresarios
competitivos

Gerencial

Desde Cuba:

La orientación al cliente
en la empresa y
la creación de valor.

Nos dicen:

Sobre Donald Trump

Habilidades de Comunicación

De lo personal a lo comercial

Servicio al cliente

ServQual: sigue
siendo vigente

En la Pyme

Comportamiento
Organizacional

Lo vimos en la red

Los 10 principios de la
experiencia del cliente

Lo dice La Salle

El bilingüismo
¡Inaplazable!



Mireya Bernal Mayorga
Editora

G. M. Wilson
Director

Producción:
www.estilogerencial.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 para el mundo
empresarial dirigida a
quienes se suscriban por
internet.**

*Las opiniones expresadas
son responsabilidad de sus
autores.*

Le voy al riesgo en innovación

Después del artículo de la edición pasada sobre el computador del futuro, algunos gerentes lectores me han hablado de lo costoso que puede ser el servicio de un consultor en innovación. Después de pensarlo, a todos les estoy contestando: “le voy al riesgo en innovación”.

Contratar a un consultor en innovación, de trayectoria, sí es costoso para la mayoría de las empresas. Sin embargo, si queremos un cambio en América Latina, todos debemos poner de nuestra parte.

El gobierno lo ha hecho disponiendo de espacios en los cuales un empresario puede ir y buscar asesoría. Tengo mis dudas, porque no me consta personalmente, sobre la idoneidad de los consultores que tienen estas entidades y en todo caso la atención nunca será la necesaria. Se requiere un consultor comprometido con la empresa.

Aunque yo también necesito marcar, la función de la revista Estilo Gerencial es trabajar por construir un mejor futuro para nuestra región y por eso estoy dispuesto, dentro de la ética, a hacer lo que sea necesario.

Les estoy diciendo a los empresarios: pongo a su disposición mi capacidad intelectual, el trabajo de conceptualizar y usted pone el recurso para materializar. Si el producto es exitoso me reconoce un porcentaje sobre las ventas durante un lapso de tiempo.

Que cuánto porcentaje y que cuánto tiempo, lo negociaremos, pero de esta manera el dinero que tendría que invertir en los honorarios del consultor, los invertiría en desarrollo del producto o servicio.

¿En dónde está el riesgo? Si el producto no es exitoso, pongo en riesgo mi reputación y con eso mi capacidad de conseguir para el mercado, es decir, para sostener mi casa, mi familia y construirles un futuro. Su empresa habrá gastado un capital, pero habrá tenido un importante aprendizaje en desarrollo de productos y servicios innovadores. Así que analícelo y hablemos.

G. M. Wilson
Director

Twitter: @estilogerencial
Facebook/RevistaEstiloGerencial
estilogerencial@une.net.co

Taller presencial

Habilidades de comunicación en el servicio

Sábado 13 de febrero - Medellín - Antioquia
8:00 a.m. a 1.00 p.m.
Valor de la Inscripción: \$90.000

Contenidos:

Auto - reconocimiento de las habilidades de comunicación
Teoría de la técnica de lectura
Lectura de la personalidad del cliente
Técnica de comunicación con cada perfil

Informes:

escueladelservicio@une.net.co
WhatsApp: 3105102373



www.escueladelservicio.com

Recibimos una nota Sobre Donald Trump y lo aceptamos: tiene usted toda la razón.

Estimado Sr Wilson,

“... le felicito por sus esfuerzos en el sector gerencial. Me llamo mucho la atención su ejemplo de buen gerente ejemplar, el Sr. Trump, al cual elogia como una persona que no sabe que es repugnante para nuestra categoría de gerentes. Ni su inclinación al modelo de negocios tipo USA puede considerarse una meta ejemplar o acaso ¿no conoce la verdad de los resultados económicos de este país? Favor, no teme la crítica pero siento necesario llamarle la atención sobre varios puntos.

Los buenos gerentes de verdad no se les conoce ni por los medios ni menos por las farándulas porque no compagina con la realidad de un gerente. El culto personal en este sector no existe ni cabe. Soy gerente, economista, alemán y jamás ha escuchado de mí a pesar de haber dirigido hasta 1.200 empleados. ¿Cierto? Pues así es la realidad. El Sr. Trump en cambio, un niño rico heredero es ampliamente conocido por sus secuencias de bancarrotas controladas y por lo cual estaría encarcelado en nuestro país. Como no tenía la educación, el interés ni la necesidad tumbo un negocio mediocre (real estate, el negocio para niños) tras otro y se salió con la suya simplemente por haberse aprovechado (o sus abogados más bien) de las brechas legales en USA. Usted mismo le revela un pésimo político pero él es así, siempre fue así en todo, confundido, mal hablante, prepotente de acuerdo con la farándula gringa donde ponen en un altar a cualquiera con mucho billete.

Favor, no promocionan semejante distorsión a los buenos y jóvenes gerentes de Colombia. Serviría mucho más presentar sus propios gerentes de éxito y de empresas como Vandux, el grupo Éxito, etc etc etc (excluido las tapaderas, naturalmente, Dávila, Lula, y un largo etc) porque de buenos profesionales y gentes en Colombia tampoco falta.

Bien, ahora no le culpo por elogiar tanto el modelo de negocios de las USA, este error cometen ya demasiados y sobre todo aquellos quienes ni son gerentes de éxito ni tampoco han vivido por lo menos 10 años en esta parte del mundo. Es más un producto de marketing que una verdad. ¿Conoce Noruega? ¿Sabe qué este país encabeza la lista de la mayor felicidad y a pesar que sus habitantes pagan hasta la mayor tasa en impuestos? ¿O que tiene el mayor crecimiento y estabilidad económica ante todos? Y ningún pobre, sin casa, mortalidad infantil, analfabeto. Esto es un business model! Ahora ¿le asusto un poco con las estadísticas de las USA???? Pues su business model es lo que está fomentando Usted con la imprudencia de elogios de lo lejano e ilusorio. Los modelos de negocios empresariales son subproducto del modelo de negocio del estado en donde se encuentran. También puede decir "sujeto a".

Con propósito no le hablo de mi país y de nuestras venas sociales o compromisos pero estamos directamente tras la China en puesto dos de las exportaciones mundiales, estando pero 2.000 veces más pequeño que este gigante productivo. ¿Quiere transmitir modelos exitosos y sostenibles o quiere hablar de las USA porque otro habla de las USA? Vea, yo observe esta honda en toda Colombia y es tiempo que el cuerpo educativo interfiere con seriedad.

Me preocupo por Colombia o sino no le escribiría ninguna respuesta. Que no se me trascienden de una subcultura a otra peor, favor. Yo confié mucho en los Colombianos y es tiempo que Ustedes hagan lo mismo sin entrar en términos folclóricos. Tiene una gran responsabilidad en el sector "higher business school", espero que este consciente de ello".

Cordialmente

Horst G. Ludwig

Agradecimientos especiales a nuestro lector.

Lo dice La Salle

Aprender inglés, el propósito de año nuevo que pasa sin cumplirse

10 claves para no posponer más su objetivo de ser bilingüe

La temporada de año nuevo trae irremediablemente una disposición para ponernos metas. Uno de los propósitos que con mayor frecuencia ingresa en los listados de año nuevo y que, lamentablemente desemboca casi con la misma frecuencia en frustración es “Este año sí aprendo inglés”.

Con el objetivo de que 2016 sea el año en que de verdad lo logra, Víctor Elías Lugo Vásquez, Director de la Licenciatura en Lengua Castellana, Inglés y Francés de la Universidad de La Salle, entrega las siguientes recomendaciones.

1) **Autoconfianza:** Ésta es particularmente importante en adultos que han venido afrontando procesos fallidos que, en muchos casos, los han llevado a considerarse “negados para el inglés”, “cerrados y trancados por dentro”, etc., con lo cual se convierten en “eternos estudiantes”, que inician el mismo curso, una y otra vez, en muchas ocasiones con los mismos contenidos e incluso materiales, sin avances concretos. Cuando a estas condiciones se le suman presiones externas como, por ejemplo, que si no certifica un nivel específico de inglés puede perder su empleo o una oportunidad laboral, el eterno estudiante cuenta con todas las razones para huir rápidamente del curso y hallar una excusa que le permita esquivar la responsabilidad una vez más.

2) **Motivación intrínseca:** La mayoría de las veces, las razones para aprender inglés son factores externos (mejor salario, oportunidades laborales o académicas, etc.) y cuando se indaga por las razones personales, pocas veces están relacionadas con los usos prácticos de la lengua. Por ello, es conveniente identificar tres o cuatro logros concretos que mejorarán su vida como ser humano, no como trabajador o estudiante, en el tiempo dado y con las condiciones previstas.

3) **Reconocimiento propio:** Dese la oportunidad de reconocerse como aprendiz, identifique qué tipo de actividades le gusta hacer o no en clase y fuera de ella cuando está aprendiendo y por qué, cómo recuerda mejor las cosas (cuando hace, cuando ve, cuando escucha, etc.), qué tipo de actividades hacían los profesores que usted considera le permitieron aprender bien, e incluso qué le gusta hacer en su tiempo libre, para que logre establecer conexiones entre ellas y defina las acciones que quiere y puede hacer.

De igual manera, sea realista con sus metas, no se proponga hacer un curso, si corre el riesgo de faltar a clases porque tiene un trabajo que interfiere con su vida personal. Recuerde que estudiar no necesariamente implica aprender y hay muchos estudiantes en los colegios, institutos e incluso en el exterior que, a pesar de estudiar no aprenden porque no se sienten aprendices.

4) **Asesoría adecuada:** Además de la confianza en sus propias capacidades, la persona que quiera aprender una segunda lengua debe contar con una buena asesoría que le permita determinar, con base en elementos objetivos, en qué estado se encuentra su competencia comunicativa, dónde quiere llegar, con qué recursos cuenta y así tomar las decisiones más adecuadas. Debe tener en cuenta que no necesariamente las instituciones más costosas son las mejores y por ello, la sugerencia es seleccionar con base en criterios objetivos: además de la tradición y del prestigio, es ideal averiguar por la expedición de certificados internacionales de nivel (no número de horas), estudiantes por grupo, número de estudiantes que concluyen el proceso en esa institución, formación académica de los profesores, modelo educativo, recursos que utiliza, etc. y así evitar ser deslumbrado por instalaciones elegantes, pantallas vistosas o “profesores” nativos que, lamentablemente, en algunos casos no tienen experiencia docente. Recuerde que el simple hecho de que hablemos español como lengua madre no nos convierte necesariamente en buenos profesores de nuestra lengua, esto debe hacer parte de las consideraciones iniciales con el fin de proyectar logros concretos, en el tiempo previsto.

5) **Tolerancia:** A pesar de lo que dice la publicidad, el aprendizaje de una lengua diferente a la propia es un proceso que toma tiempo, no sólo porque tiene unas dinámicas de funcionamiento diferentes, sino porque las lenguas son manifestaciones culturales con una tradición y una visión diferente del mundo que son implícitas a la lengua pero, a la vez, moldean la manera en que los seres humanos nos comunicamos. Por ello, más allá de aprender gramática o largas listas de vocabulario y expresiones idiomáticas y presentar excusas antes de decir algo en inglés porque sabe que está mal organizado, lo que se debe hacer es tratar de entender una nueva cultura, mediada por la lengua extranjera, y esto toma tiempo, para lo cual vale la pena exponerse a usos reales de la lengua, para entender cómo funcionan la ironía, los chistes, las quejas en otra cultura.

6) **Esfuerzo:** De la mano con la confianza propia está el hecho de que este proceso requiere realizar esfuerzos que van desde tomar las clases que se ha propuesto y estructurar adecuadamente sus textos orales o escritos, hasta practicar por su cuenta y darse el tiempo para reconocerse como aprendiz, con curiosidad e interés para explorar recursos adicionales, jugar con lo que va aprendiendo y conectarlo con su vida en elementos concretos, de modo que la lengua fluya

con mayor naturalidad, a pesar de los errores que hacen parte del proceso de aprendizaje. Por ello, no debe sentir frustración, si no le entienden lo que dice o lo que escribe, sino tratar de aprender de los errores y, en la medida de lo posible, escribir o producir oralmente menos para el profesor y más con un usuario real en mente, de manera que no estará esperando correcciones sino entendimiento y, en caso de que haya dificultades en la comprensión, recurrirá a alternativas.

7) **Coherencia:** Parte del proceso de aprendizaje incluye la progresión en la dificultad de los contenidos y recursos a los cuales se expone el estudiante y la clase de actividades que realizan con ellos. Gran parte de esta responsabilidad recae inicialmente sobre los profesores, pero el estudiante debe identificar la oferta de recursos, pagos o gratuitos, con los que cuenta y practicar por su cuenta, de modo que gradualmente pueda tomar mejores decisiones para su proceso. Inicialmente, las adaptaciones de textos famosos que venden las editoriales especializadas son buena alternativa (seguramente son comunes en la mayoría de colegios públicos o privados como “plan lector”) y, además, vienen frecuentemente con CD de audio o CD-ROM para incorporarlo a los computadores de uso cotidiano. Además, hay otras posibilidades sencillas con las cuales cualquier estudiante puede complementar su proceso como ver su película favorita en inglés en casa, sin presión alguna, primero con subtítulos en español, escoger una escena interesante y verla con subtítulos en inglés, practicar la pronunciación e incorporar estas expresiones en su discurso cotidiano.

8) **Buen criterio:** Existen infinidad de recursos disponibles, gratuitos o con costo, y su calidad y utilidad son tan variadas que es posible que adquiera un curso en línea que elevado costo o que gaste horas enteras haciendo ejercicios gratuitos en una plataforma y que ninguno de ellos se ajuste a sus necesidades. Por ello, se sugiere indagar un poco sobre las ofertas disponibles, sus características y utilidad antes de tomar una decisión. Se pueden hacer ejercicios sencillos como inscribirse en comunidades virtuales (con las debidas medidas de seguridad), atreverse a publicar contenidos en inglés en Facebook o Twitter ya que, sin duda, esto implicará una revisión más consciente que si lo va a entregar a un profesor para calificación y estar dispuesto a aprender de los posibles errores. De igual manera, en etapas tempranas, puede enfrentarse a textos sobre temas familiares

en inglés; por ejemplo, puede hacer una consulta en Wikipedia sobre un tema determinado, consultarla en inglés y tratar de entender una sección específica, revisar la pronunciación en un diccionario en línea o en una aplicación y, gradualmente este proceso le permitirá recordar expresiones familiares y utilizarlas en su discurso cotidiano.

9) **Apoyo:** Busque un “compañero” para esta experiencia de aprendizaje, alguien que esté dispuesto a practicar, explorar recursos, preparar documentos (auténticos o para la clase) y creen una comunidad de práctica en torno al inglés. Contar con un par, similar a uno en edad, intereses, motivaciones, etc. es valioso en el proceso a diferencia de las clases personalizadas en las cuales el docente se encarga de la mayoría de la sesión y el trabajo es sobre la lengua y pocas veces sobre lo que las personas que entran en contacto en la clase piensan, quieren, buscan, etc.

10) **Contexto:** Entienda la utilidad del inglés para las comunidades de seres humanos reales y defina la utilidad de lo que hace en clase. Por ejemplo, revise en un mapa en cuántos países lo hablan como lengua materna, como segunda lengua o como lengua extranjera y verá que existen los hablantes de inglés como lengua materna son minoría mundial, de modo que hay mayores posibilidades matemáticas de que un hablante de inglés como lengua extranjera se comunique con un hablante de inglés como segunda lengua y que cometan errores gramaticales. Esto no quiere decir que no es importante la corrección sino que busca llamar la atención sobre el hecho de que los seres humanos usamos abreviaturas para SMS, chats en WhatsApp, Twitter, etc. que no aparecen en los libros de texto ni en las clases y así como hace falta practicar con textos más formales, nuestras vidas tienen diferentes instancias y la lengua hace parte de nuestra cotidianidad. Finalmente, recuerde que no está solo(a) en este proceso, hay una política pública de bilingüismo a nivel nacional que favorece abiertamente el aprendizaje del inglés y esto implica recursos, oportunidades académicas, comunidades interesadas. Además, hay millones de colombianos que también quieren lograr este propósito de Año Nuevo pero no saben con quién practicar.

Constanza Triana
Diana Carolina Rojas
 GJ Comunicaciones

UNIVERSIDAD DE
 LASALLE

Comportamiento organizacional ¿Qué tan alejado de la Pyme?

Habitualmente cuando hablamos de comportamiento organizacional, nos enfocamos específicamente en algunos aspectos fundamentales del diario trasegar dentro de las compañías. La cohabitación de estos elementos, constituye los pilares fundamentales de la cultura corporativa y por ende el soporte del esquema comportamental del colectivo de miembros de la organización. Es entonces un círculo virtuoso de retorno y apoyo entre la cultura y el comportamiento.

La cultura condiciona el comportamiento, pero al mismo tiempo, el actuar de las personas; plantea en su mínima expresión, las manifestaciones de la cultura. ¿Por dónde iniciamos? Ese es el gran reto y de eso trata este ensayo que pretende dar luces acerca de la manera como, en doble vía, la cultura y el comportamiento organizacional, constituyen las bases del esquema estructural sobre el que se soportan los objetivos a lograr.

Algunos de los elementos tendrán manifestaciones diferentes dependiendo si estos se desempeñan en los grupos o individuos.

1. Estructura organizacional.

La forma como organizamos las funciones en la compañía puede tener impacto en el comportamiento de las personas. Una estructura altamente jerarquizada y con concentración de poder en las altas esferas de la misma, genera actuaciones definidas por la escasa toma de decisiones en los niveles operativos.

Los trabajadores ascenderán la responsabilidad a sus jefes. Evitarán tomar riesgos y serán capaces de evadir el llamado conducto regular. Este tipo de organizaciones generan trabajadores castrados mentalmente y construyen un sistema lento al actuar y paquidérmico en su andar.

Los mandos medios tienden a crecer a la sombra de los líderes y por lo general, no son capaces de caminar sin permiso. Estos evolucionarán, si lo hacen, a “imagen y semejanza” de sus tutores. Por lo general, los líderes menosprecian a sus colaboradores y estos son considerados un “mal necesario”.

En algunos casos, a pesar de este menosprecio, se logran generar fuertes lazos afectivos tipo familia. La manifestación clara de que el líder hace el papel de padre de familia. Estas compañías pueden sufrir de

abandono al experimentar el retiro de uno de sus “Patrones” ya que esta, no logra vivir si sin líder.

2. Motivación.

Algunos trabajadores esperan que la empresa les genere el ambiente necesario para que estos se sientan motivados. Gran error. La motivación surge de cada uno de nosotros. La motivación resulta de una mezcla entre varios factores:

- 2.1. Encontrarse en el camino deseado. Nada más cierto que el hecho de que, en la medida en la que disfrutemos de nuestro trabajo, lo enfrentaremos con mayor nivel de motivación

- 2.2. Sentir que ese trabajo es el camino a la realización de los sueños. Este punto es, de alguna manera, la continuación del primer punto. El puesto de trabajo no puede ser un fin por sí mismo. El puesto de trabajo debe ser vivido como un paso en la ruta a un estado de mayor satisfacción.

No hemos mencionado el salario entre los puntos que generan motivación. Lo cierto que es que un trabajador no tendrá un mejor desempeño por el hecho de que gane más dinero. Este actuará de igual manera independiente del salario. ¿Es esto cierto? Muchas teorías lo mencionan de esta manera. Sin embargo, podríamos argumentar que un individuo con problemas económicos, no puede concentrarse en el trabajo y por ende no estará motivado.

3. Compromiso

El compromiso es una consecuencia de la motivación. Este es una resultante de una serie de factores que involucran al individuo en el total de sus componentes emocionales y profesionales. El entusiasmo es una variable adquirida de nuestra personalidad. Lo alimentamos día a día a prepararnos para cada reto. El entusiasmo es construido por nosotros mismos en la

medida en la que tengamos claros cuales son nuestros objetivos y demos pasos en función de los mismos.

4. Trabajo en equipo

El ser humano es un ser sociable por naturaleza. Esta es una frase muy común que explica claramente la necesidad que tenemos de hacer parte de una comunidad y más que eso, de aportar a ella.

Para construir comunidad en el ámbito laboral, es necesario lograr que las personas tengan una visión común en la que crean y con la que se sientan comprometidas. Los miembros del equipo deben conocer y aceptar los objetivos. Además, cada miembro del equipo deberá saber cuál es su papel en ese grupo. La responsabilidad con la que los miembros del equipo afronten los retos, será determinante para el logro de los objetivos. No se trata que cada quien tome por su lado. Se trata de que cada quien asuma su papel en la locomotora colectiva del éxito que representa el equipo del que hacen parte.

5. Liderazgo

Mi concepto es que ningún esquema presenta de mejor manera, la importancia de los planteamientos del líder que el esquema de liderazgo situacional de Ken Blanchard.

Este esquema plantea que el líder (mas no necesariamente, el jefe) deberá actuar de manera diferente en función del grado de soporte que requieran sus colaboradores. La lectura de este soporte está relacionada con la manera como estos trabajadores enfrentan sus responsabilidades. Algunos de ellos deberán recibir direccionamiento y por ende se deberán enfocar en responder a una tarea. Tendremos otros trabajadores que serán capaces de desarrollar sus propios esquemas de trabajo y por ende, deberán recibir del jefe, entrenamiento (coaching) que les permita el desarrollo de esas herramientas.

El coaching es en esencia un esquema de enseñanza participativa que da a cada individuo el valor para lograr sus necesidades de motivación vía el logro del

crecimiento particular enfocado en las competencias básicas y fundamentales que a su vez conducen al logro de metas. Los esquemas de coaching inician desde la contratación misma de los trabajadores cuando se les selecciona pensando en lo que son y pueden ser más que en lo que saben el día de hoy. Se piensa siempre en el potencial, en lo que le trabajador puede llegar a ser.

Retomando el tema del esquema de liderazgo situacional de Ken Blanchard, podemos decir que el mayor nivel de delegación lo presenta el cuadro cuando tenemos colaboradores a los que, simplemente se les plantean tareas y se les piden resultados. Hay poco énfasis en la relación. Solo se piden resultados. El colaborador entiende que la motivación surge de la auto-gestión y no del estímulo que la organización le pueda inducir.

Todos estos elementos son generadores de cultura y esta influencia el comportamiento organizacional de manera que:

- Los empleados traen al entorno laboral sus propias costumbres y elementos del comportamiento
- La cultura empresarial, afecta las motivaciones e incluso los valores individuales.

El éxito corporativo empresarial asociado a los bienes o servicios (productos) que la empresa ofrece al mercado, representan una fuente de satisfacción de los empleados por varios motivos. Unos subyacentes en la mente colectiva al generar un sentimiento de orgullo y satisfacción por sentirse parte de un esquema de éxito. Los otros están asociados a la tranquilidad que representa para el empleado estar en una organización que hace las cosas bien y que logra y consigue sus metas. Es apenas obvio asumir que las corporaciones que logran buenos resultados manejan niveles de estrés soportables. Esto no es un hecho por sí mismo pero es un elemento asociado a la tranquilidad que genera estar un barco que nos e hace agua.

Rubén Baena Peña

MBA, Candidato a PhD

@RubenBaena

rdbaena@hotmail.com



www.impregon.com

Lo vimos en la red

Los 10 principios de la experiencia del cliente

En el mundo empresarial, cada día más competitivo, son muchas las organizaciones que consideran la experiencia del cliente como una de las estrategias clave de sus negocios, que alineada con la transformación digital de la compañía, debe iniciarse desde la alta dirección.

Esto significa que no vale con contratar a unos pocos profesionales que inspiren nuevas iniciativas, sino que además cuenten con una ayuda financiera destacada, la participación de los empleados y un compromiso ejecutivo que marque la diferencia.

Uno de los gurús británicos de la experiencia del cliente, como es Gerry Brown (también apodado como *'The Customer Lifeguard'*), explica que la clave del *'customer experience'* radica en la adopción de diez principios como base para una estrategia sostenible y rentable. Se trata de ideas que guardan una fuerte correlación con la estrategia del cliente, e incluso pueden llegar a ser vitales como *'estrategia de vida'*.

1. Mirarse al espejo – Poner la casa en orden.

Hay que tener claro en qué punto nos encontramos exactamente y aquello que la cultura corporativa de la empresa representa. Aquí es muy importante hacer partícipes a todas las personas que formen parte de la organización para *'conseguir verse como los demás te ven'*.

2. Visualizar el destino – Planificar el viaje.

Durante un largo viaje son comunes expresiones tipo *'¿ya llegamos?' o '¿cuánto falta?'* cuando se viaja con niños o un compañero impaciente. En este sentido la experiencia del cliente no es del todo diferente a este tipo de situaciones, ya que todo el mundo quiere *'llegar cuanto antes'* y esta circunstancia implica paciencia, procurando que *'el viaje'* sea agradable y una oportunidad valiosa para todos los participantes.

Por ello hay que planificar el proceso de compra del cliente con hitos realistas y alcanzables, informando de dónde se encuentra su paquete, cómo se hace el envío, a dónde tiene que ir y los desvíos a realizar. Cuantos más detalles mejor.

3. Decir el por qué importa – Los valores.

Aquellas marcas que lideran el camino de la experiencia del cliente han basado su cultura organizacional en un conjunto de valores sólidos, además de en un código de

conducta, con creencias, valores y prácticas compartidas, que no sólo se basan en el típico eslogan de marketing.

La participación de los empleados es clave porque son directamente responsables del desarrollo de los fundamentos en los que se basa la cultura empresarial.

Para su consecución se requieren publicaciones en webs, comunicaciones regulares, una constante evaluación del personal, y una cultura centrada en que el cliente es responsabilidad de todos, y por tanto el crecimiento de la empresa está correlacionado con la satisfacción del consumidor.

4. ¿Cómo cuidarles? – Mostrar el camino.

Los clientes son cada vez más difíciles de engañar, con lo cual los compromisos que se adquieren con ellos deben convertirse en promesas cumplidas, desarrolladas mediante un sistema de comercialización brillante.

Hay que comprometerse a que la cultura empresarial *'coincida con el modelo'* centrado en el cliente y la creación de buenas experiencias.

5. Seguir al líder.

Pese a que la alta dirección no tiene la responsabilidad absoluta del compromiso con el cliente, sí que es la que debe liderar las primeras etapas de la estrategia del cliente, mantener su impulso e incitar un cambio que conlleve a la transformación empresarial necesaria para conseguir una experiencia de éxito. No se les puede pedir una mayor responsabilidad a los empleados si no existe por parte de los directivos.

6. Invitar a otros en el camino – El esfuerzo de la comunidad.

En las primeras etapas de la estrategia en la que se base la experiencia del cliente, es probable que sea un pequeño equipo, apoyado por un ejecutivo, quien lleve la carga de esta acción. Sin embargo conforme se vaya desarrollando será necesario aumentar su valor mediante la co-creación y participación por parte de los empleados, altos directivos y clientes.

De esta forma existe una mayor comprensión de los desafíos a los que se enfrentan, además de cómo cambiarlos y mejorarlos de cara al consumidor.

7. Conocer la opinión del cliente – Compartir con los que importan.

El espíritu comunitario se extenderá más allá de la empresa, por lo que es buena idea ofrecer un punto de contacto que permita la participación de los empleados.

8. Comunicar a tiempo, con frecuencia y con honestidad.

Se deben difundir las noticias, sean o no buenas, y también dar respuesta a temas que afecten a la empresa, ya que generalmente una información que ha obtenido una respuesta razonable y honesta tiene menos repercusión. Las organizaciones que recuperen la situación con responsabilidad, en un momento delicado, acaban convirtiendo la situación en positiva.

9. Red de comunicación – Todo el mundo conectado.

Una comunicación abierta y honesta genera confianza y proporciona las herramientas necesarias para que en los

momentos críticos los empleados actúen con integridad. Son esas situaciones donde precisamente se llega a definir una gran experiencia del cliente, que deberá construirse a largo plazo.

Se pueden emplear sesiones de retroalimentación regulares, de información a empleados, sobre cuestiones que afecten en la atención al cliente, etc.

10. ¿Por dónde empezar?

Teniendo en cuenta estos principios y de cara a elaborar la estrategia de la experiencia del cliente, se puede comenzar involucrando al equipo con un taller inicial, donde se muestren las fortalezas y debilidades de la organización. En definitiva, se trata de ir alineando el camino para crear una introspección en profundidad, con ideas básicas, amplias y duraderas.

Y de ahí ir integrando estos elementos en interacciones comerciales, que le den al personal conocimiento, habilidades y paciencia para hacer realidad la estrategia y llevar a cabo las acciones enfocadas al 100% en el cliente.

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.



www.escueladelservicio.com

Desde Cuba:

La orientación al cliente en la empresa y la creación de valor.

Las organizaciones se encuentran en constante cambio y evolución, en la búsqueda de la excelencia y tratando de adaptarse y adelantarse a los cambios que la turbulencia del entorno actual les exige.

Las empresas en la actualidad están obligadas a desarrollarse en un entorno que se caracteriza por un mayor nivel de información, con la evolución de la informática y las comunicaciones, el acceso a Internet, existen mayores ofertas y posibilidades de escoger. Todos esos factores fuerzan a las empresas a ser más competitivas.

Esto trae consigo que cada vez más se tenga que considerar el “valor para el cliente” como punto de partida en la búsqueda de nuevas formas para lograr y mantener una ventaja competitiva y eso obliga orientar la empresa hacia el cliente.

Según Narver y Slater (1995), la orientación al cliente tiene que ver con un profundo conocimiento y comprensión de los compradores al que sirve la organización con el objetivo de poder crear valor para ellos.

Orientar toda la empresa al cliente será siempre una indiscutible necesidad, por lo que en las organizaciones esto debe dejar de ser un eslogan para convertirse en una estrategia de acción.

El triunfo de cualquier empresa dependerá, de su poder para orientar de manera resuelta todas sus acciones y ordenamiento en función de sus clientes.

Tratemos de llegar al análisis del significado de la orientación al cliente en la creación de valor y la Auditoría de Marketing, como instrumento de control estratégico para el diagnóstico de esa orientación. Esto se explicará en tres partes, ahora se explica una primera parte.

La orientación al cliente. Si se busca dentro de la empresa, un elemento clave para crear valor para el

cliente ese es la estrategia. Esta es vista como un recurso estratégico; esto es, si la empresa quiere sacar provecho de los recursos que posee, tiene que saber cómo es formulada, compartida e implementada la estrategia en la empresa.

Para que la empresa pueda implementar la estrategia de forma eficaz, es necesaria la presencia de una cultura organizativa. Y, para que la empresa pueda al mismo tiempo aprovechar la cultura, también es necesaria una adecuada estructura con funciones y relaciones muy bien definidas.

La empresa orientada al cliente busca entender las necesidades explícitas y latentes de los clientes, y desarrollar mejores soluciones para esas necesidades, no basta con reaccionar, exclusivamente, a las necesidades explícitas de los clientes, la oportunidad de conseguir una fuerte lealtad de los clientes se alcanza cuando la empresa es capaz de entender y satisfacer también sus necesidades latentes.

Cuanto mayor sea la orientación al cliente de una empresa, mayor será la proporción de sus actividades que están orientadas a entender las necesidades latentes de los clientes y a satisfacerlas.

Si partimos de que la orientación al cliente es además la cultura que:

Pone la más alta prioridad en la creación y mantenimiento rentable de un mayor valor para el cliente.

Ofrece normas para un comportamiento hacia el desarrollo organizacional y la reacción ante la información del mercado.

Sean cuales sean las condiciones del mercado, es fundamental que la empresa esté altamente orientada al cliente. En tales condiciones, la dirección debe asumir actividades en ese sentido mientras mantiene la flexibilidad para cambiar y adaptarse a las tendencias potenciales del mismo.

Se define la orientación al cliente como el “conjunto de “actitudes”, que se reflejan en “comportamientos” y en “actividades organizativas” a través de las cuales una empresa obtiene información sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, disemina dicha información dentro de la empresa y reacciona ante ella.

Se entiende que una empresa orienta su gestión hacia el cliente cuando todas las decisiones que se toman, en todas las áreas de la organización, se adoptan considerando y previendo cómo repercuten en los clientes, es decir, cuando las decisiones se toman considerando, en primer lugar, los intereses y las expectativas de los clientes.

Entonces, podemos adoptar como definición de una empresa orientada al cliente como: aquella empresa que desarrolla su estructura, su cultura, sus objetivos y procesos muy bien alineados en una estrategia que gestiona su relación con el cliente para, sobre todo, ofrecer mayor valor al cliente sostenidamente a lo largo del tiempo.

Profundicemos entonces en la alineación de estas variables, en su contribución al incremento del valor para el cliente. Por tanto, si existe una alineación clara

entre los procesos, la estructura, la cultura y los objetivos de la empresa hacia una estrategia de mercado, el valor creado para el cliente será mayor. La idea es analizar cómo, de manera conjunta e individual, se influye en el valor para el cliente; proponiendo además que la interrelación entre ellas puede constituir una capacidad de orden superior para el sostenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Tal y como refiere Porter (1986), la ventaja competitiva de una empresa proviene de su habilidad para crear valor para sus clientes, que exceda el costo en que la empresa incurre para crear ese valor. Entonces debemos comprender y conocer que esperan los clientes de nuestros productos y servicios, gestionarlos y desarrollarlos todo el tiempo para crear valor para el cliente.

El concepto de la creación de valor es considerado como un elemento importante para el resultado de una empresa y se ha considerado además un principio importante de ventaja competitiva, y por ende un instrumento estratégico para atraer y retener a los clientes. Todo esto ha traído al traste el interés por las empresas por experimentar diversas maneras de crear y entregar mayor valor al cliente.

Mtr: Carlos Alberto Sosa Manzanet

Calle San Francisco No 628 Alto entre 12 y 13
Lawton, 10 de Octubre. La Habana. Cuba.

Tel.: +537 690 60 40

Móvil: +535 276 93 32

Email: carlosasml@yahoo.es

¿Usted quiere manejar su empresa desde una Tablet?



Soluciones de clase mundial para la Pyme

www.sysconfig.com.co

Sea excelente aplicando ServQual

Mida la calidad de su servicio

Recientemente un diario nacional de Colombia publicó los resultados del informe 'Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2016', llevado a cabo por la firma de investigaciones de mercado Euromonitor International. Entre otros, el informe presenta algunas características de los nuevos consumidores que es necesario tener en cuenta a la hora de implementar experiencias exitosas en servicio: los clientes buscan valor y novedad antes que marcas, se impone un estilo andrógino donde se unifican tendencias sexuales, aumentó el número de usuarios solteros y por ende sus hábitos de compra y consumo, se incrementa la adopción de hábitos de salud favorables, se impone la tendencia del "millennials" que desea cambiar el mundo, hay mayor conciencia hacia el aprovechamiento y administración del tiempo, ha disminuido el valor de los logos y símbolos, y se tiene en cuenta la seguridad y la garantía en el servicio.

En este sentido las mejores prácticas en servicio al cliente nos indican que la guerra por la captación de clientes radica en mantener una experiencia segura de servicio y en condiciones óptimas en la prestación (de ahí que se hayan desarrollado en forma exponencial los canales de atención electrónicos y virtuales). En otras palabras, ya las personas acceden a los servicios de una compañía sin necesidad de salir de su domicilio o su lugar de trabajo, pero quieren sentir que la compañía les ofrezca las mismas soluciones como si estuvieran de cuerpo presente en sus instalaciones.

Y para lograrlo es necesario implementar lo que desde hace décadas se ha denominado la excelencia en el servicio. El concepto no es nuevo en su filosofía, lo que si es nueva es la forma cómo confrontamos la cadena de valor del cliente con respecto a la medición del desempeño de nuestros colaboradores, la capacidad que tiene la compañía para manejar grandes cantidades de información y sacarle el mayor provecho en la búsqueda de generación de nuevos negocios; y la implementación de nuevas tecnologías de soporte a aquellos procesos que se relacionan con la prestación del servicio.

Disminuir el gap (brecha)

De allí surge un modelo llamado ServQual. Básicamente es la respuesta del mercado a la brecha o gap que existía entre lo que la empresa entiende por servicio y el ideal de servicio esperado por los clientes. El concepto es revolucionario porque en nuestra labor de consultoría siempre percibimos que la gerencia y su equipo comercial construyen un sistema de realidades y verdades sobre su gestión al tal punto que, en muchos casos, se llegan a conclusiones que resultan muy distantes frente a lo que los clientes esperan de la compañía o del sector productivo al que pertenecen.

ServQual entonces se encarga de medir lo que el cliente espera de la organización como su proveedor en un primer nivel. Pero también permite determinar las expectativas del cliente con respecto a la forma cómo podría ese sector satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, este modelo permitiría establecer los requerimientos de los usuarios del sector financiero con respecto a su sistema de creencias y sentimientos acerca de una buena experiencia en un punto de servicio en una entidad bancaria sin tener en cuenta determinada marca. En este caso hablaríamos de confiabilidad en la información, garantía del servicio, capacidad y tiempos de respuesta, seguridad en las transacciones, atención al cliente y capacidad instalada.

De este modo, si una compañía aplica ServQual en forma científica y planificada, obtendrá altísimos beneficios. Me atrevo a decir que el más importante está en la posibilidad de estrechar el camino entre las expectativas de los usuarios y las percepciones que se generan al involucrarse en la experiencia construida por la compañía. Los expertos señalan que el escenario ideal es aquel en el cual las percepciones de los clientes superan a sus expectativas. Lo anterior implica un reto permanente para las compañías debido a la dinámica que se genera no sólo en la medición sino en el mejoramiento continuo de su sistema de servicio a todos los niveles.

Sin duda el peligro más grande que recae sobre las organizaciones es precisamente la rigidez de muchos procesos de servicio o sus relacionados. Como consultor y como usuario he comprobado que muchas compañías no se destacan por su "versatilidad" a la hora de modificar procedimientos tendientes a mejorar la experiencia de servicio. Al contrario, muchas de ellas prefieren literalmente perder clientes y negocios antes

que enfrentarse al dilema de cambiar o modificar procesos, ampliar o cualificar su personal de front o back office, acceder a soluciones tecnológicas de alto costo o modificar las existentes.

ServQual nos ha permitido ir más allá de las necesidades básicas de los usuarios para profundizar en aquellos elementos que constituyen sus expectativas: tenemos la recomendación de familiares, amigos y grupos sociales que influyen en ellos; sus necesidades personales (se incluyen elementos como la valoración, la acción, la sensación y la aprobación), las experiencias anteriores con la marca o con similares; y los estímulos comunicacionales emanados desde la compañía.

Bases del ServQual

Conviene repasar los elementos que fundamentan el ServQual. No hay una verdad relevada. Pueden ser más o menos dependiendo de las particularidades de la organización, la complejidad de sus procesos, la amplitud del portafolio, la cantidad de segmentos atendidos y los escenarios mercadológicos que se van generando en la interacción con los usuarios.

Un primer elemento es la confiabilidad. Se refiere a la capacidad de la compañía para salvaguardar los datos de los clientes, para ofrecer garantía y sostenibilidad en la prestación del servicio y para asesorar en forma personalizada a los usuarios en las condiciones que éste lo indique. Algunos sectores son más sensibles a este factor, considerando las características de los usuarios y sus relaciones con su mercado natural: servicios financieros, tiendas de artículos para adultos, hotelería, salud, fondos de pensiones, compra y venta de acciones, educación, funerarias, etc.

La capacidad de respuesta es otro pilar del ServQual. Y tiene sentido. Los usuarios de hoy, según el estudio de Euromonitor, quieren tener más tiempo para disfrutar de lo que más les apasiona. Los proveedores que les brinden soluciones rápidas a sus requerimientos y les ayuden a ahorrar tiempo se quedarán en el listado de sus aliados de negocios. Esto se logra implementando aplicativos fáciles de comprender, creando cápsulas de negocios para la toma rápida de decisiones y empoderando a los funcionarios para asumir y dar respuestas inmediatas a los requerimientos de los usuarios.

ServQual también involucra una condición que no es nueva, pero que permanecerá vigente en nuestras compañías: el conocimiento de los funcionarios sobre el portafolio y su capacidad para generar confianza y

credibilidad en los usuarios. Es una técnica básica de atención face to face.

El conocimiento del producto se convierte con el tiempo en esencia de la estrategia de servicio, materializada en una cultura corporativa y plasmada en hábitos y comportamientos. Esto tiene relación estrecha con las demás habilidades en atención personalizada que deben tenerse en cuenta en un proceso de cualificación para el personal de línea de frente: recordación de nombres y caras, facultamiento, herramientas de análisis de clientes, expresión oral y corporal, sistemas, negociación y ventas.

Finalmente ServQual, en cuanto a elementos tangibles, nos plantea la necesidad de mejorar en forma permanente el estado de las instalaciones locativas en función de las expectativas de los usuarios, criterio que se aplica a los equipos tecnológicos (hardware y software) y de comunicación, y al personal de servicio.

¿Cómo lo hacemos?

ServQual se materializa la aplicación de un instrumento de medición para minimizar los gaps estratégicos (y operativos) en servicio.

En este punto aparecen los retos. Las grandes compañías de investigación de mercados han promovido la implementación de instrumentos extensos y tediosos tanto para los investigadores como para los sujetos encuestados. Al respecto, este servidor no recomienda ese estilo. He sido sujeto de estudios de marketing con cuestionarios de más de veinte páginas donde se incluyen análisis y comparación de ilustraciones, complejas y largas preguntas, asociaciones de múltiples conceptos y marcas y hasta actividades físicas. Someter a las personas a un ejercicio de veinte minutos o más respondiendo preguntas sin nada a cambio es casi irrespetuoso.

Con beneficio de inventario exponemos la estructura básica de un modelo de medición ServQual no sin antes sugerir que debe prevalecer el criterio de la concreción. No necesitamos cantidad de preguntas sino calidad en la información. Es cuestión de aplicar la inteligencia y la asertividad en el manejo del castellano.

En un primer momento el instrumento se orienta a identificar las percepciones de los clientes sobre las condiciones que debe reunir un servicio con carácter de excelente. Se trata que el cliente nos indique cuál es su ideal de servicio en términos generales. Este es el primer reto. Es simple: ya resulta altamente difícil llamar la

atención de los usuarios para preguntarles sobre el estado de su requerimiento y mucho más lo será si lo invitamos a que nos responda largos cuestionarios sobre su ideal en servicio.

Un segundo momento se orienta a confrontar a los usuarios con respecto a las dimensiones que fundamentan el ServQual y que fueron explicados en el título anterior. En esencia la idea es sana y tiene objetivos muy loables. Pero aumenta la angustia al someter a los usuarios a más preguntas y cuestionamientos que van a implicar minutos preciosos de análisis y discernimiento.

El tercer momento enmarca al usuario en el escenario de la compañía pero aplicando la estructura del momento número uno. Aumenta el reto para la construcción de un instrumento que nos permita lograr los objetivos de investigación en la formulación del proyecto (si la hay).

Hagamos un ejercicio. Si estructuramos alrededor de 20 preguntas para los momentos uno y dos, y otras tres preguntas para cada dimensión de base nos resultan 15 preguntas más. A groso modo creamos un pequeño monstruo de 55 preguntas.

Insisto entonces en ser muy concretos en la redacción del instrumento. Sugiero ahorrarle trabajo y molestias al usuario utilizando preguntas cerradas tipo “escala de importancia”, “escala de calificación”, “escala de intención de uso” y “escala de Likert”.

Ahora bien. Si los ítems y los criterios son amplios considerando la complejidad de los servicios ofrecidos por la compañía, me atrevo a sugerir, para este modelo de ServQual, la implementación de ejercicios cualitativos.

En Latinoamérica el cuali ha sido subestimado y ha perdido valor frente a dios todopoderoso cuantitativo. Sin embargo, es una técnica asertiva para trabajarla con clientes habituales o cuentas clave, porque nos permite profundizar en aspectos estratégicos del servicio al cliente. Además, el elemento de la confianza entres aliados de negocios es un elemento que aporta al análisis de los temas.

Claro, el reto es guiar el ejercicio controlando los tiempos de las intervenciones y aplicar cuestionarios ágiles y precisos. La fortaleza del cuali es la calidad en la discusión de los temas y las conclusiones que resultan en los informes para sus posteriores recomendaciones.

Para tener en cuenta

Muchos consultores desestiman el modelo ServQual por considerar que no atiende la brecha o gap existente entre las expectativas y las percepciones, desconociendo los hábitos de consumo o actitudes del usuario frente a la calidad de servicio.

Igualmente sostienen que los usuarios jamás se plantean en su mente el análisis de la calidad del servicio en función de la brecha existente entre percepciones y expectativas. Para los usuarios es más simple. Lo que hacen es pensar en los problemas que viven a diario y en las marcas que son capaces de solucionarlos. Finalmente servir es solucionar.

El número de dimensiones propuestas por el instrumento ServQual en ocasiones se queda corto frente a la realidad de la organización y las particularidades en la prestación. Adicionalmente los consumidores no logran identificar la diferencia entre expectativas y percepciones, ante lo cual se requiere de un instrumento bien redactado que no admita dudas.

Si usted va a aplicar ServQual en su compañía asesórese correctamente. Recuerde que necesitamos información precisa más que cantidad. Necesitamos saber lo que desean los consumidores, lo que encuentran en lo que le estamos ofreciendo y los vacíos en materia de satisfacción.



Sergio A. Hernández Chalarca
Gerente Regional Bogotá
Escuela Superior del Servicio
escueladelservicio@gmail.com
www.escueladelservicio.co

Habilidades de Comunicación

De lo personal a lo comercial

Cuatro cosas se suponen que nos enseñan en el seno de la familia: convivir, compartir, comprender y comunicarnos, y en la práctica nos damos cuenta de dos verdades. La primera es que no es así, no nos las enseñan y la segunda es que las necesitamos.

De niño los médicos me diagnosticaron “autismo leve” y por supuesto, enfatizaron mucho sobre las dificultades de comunicación que tendría; claro, eso fue hace cuarenta años y mi madre, viéndome, al parecer “normal” simplemente dijo que eso no tenía importancia y exclamó el consabido “deje así”. De ahí que durante toda mi vida, para mí la comunicación ha sido más bien un lujo muypreciado y a veces escaso.

No voy a quejarme por los episodios de incomprensión de las personas que me han rodeado, compañeros de estudio y de trabajo. Aunque mi niñez fue muy normal, mi adolescencia y ahora en la edad adulta comprendí que la mayoría de los sujetos te tratan por lo que ellas suponen y no por cómo seas en realidad; esa es la verdad de un mundo que vive de las percepciones. Lo único que yo puedo hacer es buscar la manera de relacionarme mejor, de una manera consciente y profunda. Por eso estudié Comunicación Social como mi carrera de base, no por la formación profesional sino por lo que me aportaría desde la comprensión de la comunicación.

Una de esas paradojas que existen es que me gano el dinero en el mundo del comercio como un “Imaginador de negocios”, como conferencista, capacitador y docente, donde la comunicación es vital y aunque todavía tengo rasgos del autismo pues es algo que siempre me acompañará, tuve que hacer consciente los procesos de comunicación para poderme relacionar con el mundo.

En este sentido todavía no he terminado de aprender y a veces me sorprende de lo incomunicado que soy.

Con todo esto, en mi propio procedimiento, el cual comparto en los talleres que dicto sobre habilidades de comunicación, me doy cuenta de que es un instrumental con herramientas que sirven tanto para la comunicación interpersonal, como para situaciones de ejercicio profesional, actividades de ventas y de servicio y dada mi marcada orientación comercial, es más fácil para mí

explicar cuando en lugar de hablar de personas, hablo de clientes y los ejemplos son por ese mismo racero; implica que igual podría hablar de la comunicación en el hogar y las herramientas serían las mismas.

Mi consideración es que si con estas herramientas y en mi condición parezco un sujeto normal, los sujetos normales deberían ser excelentes en su comunicación.

Los temas en sí mismos no son nada del otro mundo. Lo importante es la manera cómo los desarrollamos y los convertimos en un procedimiento.

Partamos de una idea que puede ser controversial pero que las neurociencias de hoy han ratificado cada vez más. ¡La objetividad no existe! Digo que la neurociencias de hoy porque esto puede cambiar mañana, todos los días hay nuevos descubrimientos.

Nuestro cerebro sólo capta el cinco por ciento de la realidad y el noventa y cinco restante es invención de nuestro inconsciente y toda nuestra interpretación e incluso las decisiones que tomamos tuvieron un origen totalmente inconsciente, así que no existe la posibilidad de que en algún momento se configure aquello que llaman “objetividad”.

Todavía más: todas las métricas y estadísticas que utilizamos en nuestro ejercicio laboral o profesional tuvieron, en algún momento, un origen subjetivo. Hasta la ejecución de un software o de un equipo robótico, tiene un componente humano y de entrada eso también lo hace subjetivo. Lo mismo sucede con la lógica, pues aunque parezca mantener un proceso racional de interpretación de la realidad, depende cien por ciento de las experiencias anteriores y estas son totalmente subjetivas.

Estos tres elementos: la objetividad, la lógica y la razón conforman una capa de relacionamiento externo que nos da la apariencia de control sobre nuestras vidas y

sobre las decisiones que tomamos y son la base en donde justificamos todas nuestras acciones.

Podemos estar absolutamente convencidos de que las tres son reales pero no lo son. Es por eso que es natural que hagamos lo que hagamos, casi todas las personas en el mundo pensamos que somos buenas personas y que siempre estamos en lo correcto, lo que está bien, pues cuando estamos seguros de que no somos buenas personas, estaríamos al frente de una enfermedad mental.

La segunda idea que debemos tener en cuenta es que en realidad comunicarse es un proceso complicado aunque se supone que es natural en el ser humano y no es así. Lo cierto es que lo natural es la obligación y la necesidad de comunicarnos, no significa que sepamos hacerlo, pues hacerlo bien tiene su grado de complejidad que no se acaba de aprender en toda la vida. Con todos mis años en el tema, aun soy un aprendiz de la comunicación humana.

Ese grado de complejidad está dado por la interacción de diez facetas personales, diez sociales y en nuestro caso particular, seis facetas que yo llamo comerciales, aunque sería un error pensar que se relacionan únicamente con las ventas y el servicio, es más asertivo concluir que se relacionan más con nuestra manera conseguir nuestros objetivos personales, sean cuales sean, por ejemplo, enamorarse o conseguir un empleo.

Lo difícil de escribir sobre esto es que su aprendizaje se da es en la práctica, con talleres y ejercicios, con sensaciones y emociones y no todo es posible ponerlo sobre el papel. De todas maneras vamos a esforzarnos para entender el procedimiento.

Antes una aclaración. Analizamos los ítems de personales, sociales y comerciales por separado, sin embargo en la vida real no sucede así. Son interrelacionadas y simultáneas, a veces simples, a veces complejas y requieren de una gran energía mental para su conceptualización y control. Es esta la razón por la cual los seres humanos manejamos el proceso comunicacional “como caiga” sin preocuparnos por lo que suceda.

En nuestro caso no es así. Estamos conscientemente en un aprendizaje de un proceso comunicacional que exige dos aspectos primordiales: como marco operacional de todo lo que hagamos, debemos aprender a ser primero consecuentes, es decir cada cosa que echamos a rodar tendrá secuelas, derivaciones y ramificaciones que en

muchas ocasiones producirán efectos que no habíamos previsto; también debemos aprender a ser trascendentes y esto significa que el sentido de nuestras vidas es construir un mundo mejor, ya sea que se nos recuerde o no, allí dejaremos nuestra huella marcada en los demás a través de nuestra comunicación.

Habilidades Personales

• Saber ver

Todos tenemos una visión de foco que además es selectiva según nuestros intereses. Vemos lo que nos conviene e ignoramos lo que no tiene que ver con nosotros. Es por eso que mucho del mundo real nos pasa desapercibido. Debemos aprender a mirar cuatro elementos: el contexto conceptual, el contexto físico, la imagen y la personalidad del sujeto con el que nos vamos a comunicar.

Ver el contexto conceptual significa interpretar la situación y el momento histórico en el que se encuentra el sujeto. Durante un mes perseguí una cita con un cliente muy ocupado y por fin me la dio; cuando llegué a su oficina su secretaria se veía acongojada y el sujeto se veía parco y de mal genio. Tuve que detenerme en mis objetivos para preguntar si pasaba algo, y sí, un empleado había muerto esa mañana, ya venía enfermo desde hacía días en el hospital. El cliente potencial me dijo que de todas maneras me atendería, pude haberlo aprovechado, en lugar de eso le pedí que me diera otra cita para la semana siguiente. Fue clave interpretar que el cliente no tenía el estado mental óptimo para hacer una negociación.

Ver el contexto físico es fijarse en los detalles del entorno. Un cliente potencial me recibió en una oficina muy moderna y elegante. Me bastó una mirada para darme cuenta de que no era la suya, por lo que un comentario mío acerca de lo hermosa que era la oficina pero que no me parecía el lugar adecuado para un negocio como el que le iba a proponer y que sería apropiado ir donde la acción sucedía, por lo que el cliente se sintió con confianza para llevarme a una oficina más pequeña, llena de estantes, computadores y archivos, donde se sentía a sus anchas, lleno de confianza, lo que reforzó el acuerdo que hicimos.

Ver la imagen del individuo es un concepto cargado de interrogantes y más bien poco admitido pues el argot popular reza que “las apariencias engañan”. Estudiando un poco del comportamiento del consumidor en la moda aprendemos que en su vida cotidiana los sujetos

representan en su imagen todo lo que sucede en su interior y también es un tema de detalles.

Cosas como una cliente vestida con un traje formal tipo sastre y con una pinza de cabello color rosa, implica una estructuración en búsqueda de escapes y dinámica en contravía de la formalidad que demostraba el traje.

Para ver la estructura de personalidad de un sujeto, aprendemos a usar las estructuras de lógicas de Carl Jung y con un par de claves técnicas que aprendimos, podemos saber cuál es su forma de toma de decisiones, sus prioridades, temperamento y reacciones.

- **Saber entender**

Cada quien carga un costal de historias en su cabeza y una procesión por dentro; bueno, ese es el decir popular y es así.

Debemos entender que la naturaleza humana esta mediada por los miedos, las limitaciones, los sueños y los deseos. Estos cuatro elementos entremezclados le dan color al proceso de toma de decisiones y entre los miedos, el principal es el de la pérdida de las sensaciones de seguridad, lo que se conoce como “zonas de confort”.

También, cada palabra que nos dice un sujeto está mediada por su cultura, su genética y sobre todo una historia de vida, que le da unos criterios para decidir. Eso lo descubrimos con sus “modos” de comunicación y sus modales. Las apariencias engañan a aquellos que no saben mirar, para quien sabe entender, “aunque la mona se vista de seda mona se queda”.

- **Saber sentir**

Los seres humanos contamos, por así decirlo, con cuatro canales de comunicación: el auditivo, el visual, el kinestésico que es a través del tacto, y, permítanme la imprudencia, la empatía. La empatía es la capacidad de conectarnos con los sentimientos de los demás. Es diferente empatía de simpatía. La simpatía es una herramienta de relacionamiento para agradecerles a los demás. Se puede ser simpático y nada empático y viceversa.

En nuestro caso la empatía nos sirve para entender cómo se está sintiendo la otra persona. Una amiga dice que es casi como telepatía. Lo que sucede es que nuestro inconsciente recibe las señales no verbales del cuerpo de la otra persona, además de su olor y los matices de voz y eso le indica cómo se está sintiendo. Es indudable que para afinar este aspecto es necesario ahondar en el tema de la inteligencia emocional.

Aunque nuestra capacidad de tener empatía sea muy alta, pues además se fortalece con el uso, es algo que no debemos dar por hecho ni especular con ella, siempre es mejor corroborar lo que nuestro cerebro supone que la otra persona está sintiendo.

- **Saber preguntar**

Este aspecto se puede decir que se ha convertido en todo un arte. Saber qué, cómo y cuándo preguntar es una habilidad que se debe entrenar a diario. El primer criterio es respetar la intimidad y el segundo es indagar el punto de vista. Preguntas tales como ¿Usted qué piensa de...? Nos dan apertura a la estructura mental de los sujetos.

Lo más interesante me parece a mí es que con las preguntas se debieran poder percibir los deseos y los intereses de las personas acerca del tema que a nosotros nos conviene y eso nos da una guía de qué tipo de información le debemos dar.

De todos los procesos que vemos en las habilidades de comunicación podría decirse que saber preguntar es uno de los esenciales y sin él es difícil que el resto se produzca como lo necesitamos.

- **Saber escuchar**

La otra parte está en saber escuchar. De nada sirve saber hacer las súper preguntas si no sabemos entender qué es lo que las personas nos están respondiendo. Hay aquí un doble juego de habilidad: mientras se escucha, debemos detener nuestro proceso mental para poder recibir el de la otra persona y a la vez debemos aprender a realizar nuestro proceso mental para poder escuchar a la otra persona. Sí, esto puede sonar a una contradicción y sin embargo, en la práctica funciona.

Inicialmente se utiliza la misma metodología de la comprensión de lectura; esto es: qué dijo el sujeto, qué pretendía decir y qué significa eso que dijo.

En algunos casos, se supone que debemos aprender a escuchar entre líneas: lo que está oculto detrás de las palabras. Soy amigo de procesar lo que el sujeto no está diciendo y todavía así, no soy amigo de especular con aquello que podría estar en el trasfondo. Quedarse allí es complicarse demasiado la vida.

- **Saber pensar**

Esta es una interesante porque todos creemos que pensamos y no es así. Una cosa es que tengamos un diálogo interno incesante que nos dice cosas todo el tiempo: “qué muchacha tan linda”, “será que dejé la

plancha encendida”, “cuándo habrá que pagar la electricidad”. Pensar es otra cosa: pensar es tomar una información y analizarla desde varios aspectos para sacar una conclusión, encontrar una solución o encontrar el mejor camino para llegar a las cosas. Lo cierto es que la mayoría del tiempo estamos tan inmersos en este diálogo que nos olvidamos de pensar.

Cuando estamos frente a una persona, debemos hacer un esfuerzo para apagar el diálogo interno y concentrarse en la información que nos están dando todos los ítems anteriores, antes de decir una palabra.

- **Saber dialogar**

Por definición es un intercambio de puntos de vista, de opiniones acerca de... significa que no imponemos nuestra opinión, la expresamos sin sobre saltos, sin interrumpir al otro y entregando ideas completas. Suena tan fácil y sin embargo parece que tuviésemos programado un “saltador automático” cuando la otra persona nos está diciendo algo y no podemos, puede ser por naturaleza de la des educación, evitar “aconsejar”, “recomendar”, “sugerir”, “criticar” e incluso “apabullar” al otro con nuestras opiniones. Es allí cuando se revela nuestra cortedad de visión. Debemos aprender a ver el panorama completo, luego dividirlo en sus partes e intercambiar con el otro, en la frecuencia de emisión de ese otro, pausada y respetuosamente.

- **Saber explicarse**

Precisamente éste es mi punto débil. En ocasiones tengo procesos mentales complejos fruto de la reflexión sobre los temas que me interesan que cuando intento transmitírselo a otra persona no es fácil encontrar el camino más adecuado. Las palabras parecen escabullirse y las ideas parecen entremezclarse de tal manera que entregárselas a otra persona se convierte en una odisea.

En muchas ocasiones se me ha pedido que transfiera una información de manera simple y a veces no es posible hacerlo, quizá porque no quiero, porque me parece que es menospreciar la inteligencia del escucha o quizá sea también por arrogancia, y todavía así, he padecido las consecuencias de ambas cosas.

Ahora lo que procuro hacer es mantener un orden de la explicación tal como lo propone Vladimir Propp en su mitología del cuento. Empiece por el principio, desarrolle, presente el clímax y presente una conclusión y paso a paso verifique si su interlocutor comprendió la idea expuesta con preguntas tales como: ¿me hice entender? con preguntas reiterativas de tal manera que su interlocutor responda lo que entendió o consiguiendo

que su interlocutor realice preguntas sobre los tópicos interesantes.

- **Saber orientar**

La diferencia entre manipular y orientar es que quien manipula suprime la capacidad de decidir del otro sujeto, mientras que quien orienta indica un camino y muestra la conveniencia de seguirlo. Esta conveniencia no es la nuestra. El camino se construye con los deseos, sueños y aspiraciones del otro sujeto y él debe visualizar cómo el recorrerlo le hará ser más feliz y motivarse a hacerlo. Implica también que esa orientación, aunque esté cargada de información técnica, debe ser emocional y motivacional. Cada persona persigue sus propias estrellas.

- **Saber liderar**

Es mucho lo que se habla sobre el liderazgo, líder de esto y líder de aquello. La verdad es que el liderazgo decretado no existe. El liderazgo se reduce a tres cosas: a) cuando las personas creen en ti, b) te siguen y c) hacen lo que les dices, y estas son cosas que no las da ningún cargo, por eso es una habilidad personal. De ahí que sea tan complejo analizar el tema del liderazgo desde la estructura organizacional pues está lleno de filosofía y son muy pocos los casos en los que se evidencia en la práctica.

El liderazgo no se produce de la noche a la mañana. Mediante la convivencia se construye una relación de confianza basada en la honestidad y en el compartir un deseo y una visión y en la profunda creencia de que la persona tiene las capacidades para guirarnos hacia el logro de los objetivos. En el liderazgo existe un proceso de enamoramiento no romántico que normalmente no se da en las empresas pues en la consciencia de las personas a una empresa se va es a trabajar y es su deber seguir instrucciones. En las empresas se configura es un proceso de subordinación, a veces consciente y otras no tan consciente, frente a la figura del jefe, sin embargo, en definitiva, no es necesario ser un jefe para ser un líder y un jefe líder es demasiado ocasional, aunque sí existen estrategias para construirlo, ninguna fácil y muy desconocidas en nuestro entorno. Para saber si esa persona, quien está al frente de un grupo es un jefe o un líder, hágase la siguiente pregunta: ¿Si no fuera el jefe, la gente le seguiría, creerían en ella y harían lo que les dijera?

Entre las cosas complejas de aprender a ser líder es que debe conjugar las habilidades personales con las habilidades sociales y las comerciales. Es un conjunto amplio al que le debe sumar: la consciencia, la

responsabilidad, la disciplina y la perseverancia como factores de base que le ayudarán a aguantar la presión de que todos los ojos estén puestos en él esperando escuchar su opinión y recibir su orientación. Sí se le antoja algo tribal, está en lo cierto.

Habilidades Sociales

Hay quien podría decir que las habilidades sociales no son en sí mismas habilidades de comunicación, todo lo contrario, estas habilidades sociales son la razón de ser de la comunicación y en ellas se ponen a prueba, todos los días, todo el tiempo, las habilidades personales. Por eso el orden.

Uno de los elementos más difíciles de todas estas habilidades en general, es que se requiere tener una fuerte fundamentación ética y un razonamiento sobre el bien y el mal. La dificultad radica en que todos operamos bajo mundos de lo correcto que son contruidos por nuestra cultura y nuestro entorno en una realidad que borra los límites del deber en pro de las zonas de confort, del “depende” y la conveniencia o, como mínimo de la simple supervivencia. Sin ética nuestro mundo relacional, nuestras interacciones con los demás estarán enmarcadas en la desconfianza de que te hagan lo que eres capaz de hacerle a otros, nuestra mente funciona así y sin confianza no se pueden construir lazos duraderos con nada ni con nadie.

- **Saber convivir**

Se supondría que esta habilidad nos viene intrínseca o que por lo menos nos la enseñan en la casa. Nada de eso. Es más, dada nuestra burbuja interior, lo más normal es que no sepamos convivir.

Convivir significa compartir los espacios de vida: la casa, el trabajo, la calle, el estudio. Espacios en los cuales confluyen los intereses de cada sujeto, sus amores y desamores, sueños y esperanzas; todos estos se entrecruzan se hacen posibles o se obstaculizan entre sí y allí es donde viene el problema.

A nuestra mente le parece imposible que las cosas no sucedan y no funcionen conforme a nuestros deseos y estados de humor. El reconocimiento inconsciente de que no somos el centro del mundo a veces no se da y por eso tenemos comportamientos que en ocasiones para nosotros mismos resultan incomprensibles y, también en ocasiones, no siempre, después nos preguntamos, el por qué hemos actuado así y no obtenemos respuesta. No sabemos estar con otros.

Otro elemento que complejiza la interacción es que dentro de nuestra burbuja interior tratamos de esconder nuestros miedos y nuestra sensación de insuficiencia frente al mundo, nuestras debilidades y las cosas que no nos gustan de nosotros; creamos capa tras capa de imágenes de nosotros mismos para mostrarle a los demás que cuando alguien se nos acerca y nos sentimos descubiertos reaccionamos a veces huyendo, a veces con violencia, con egoísmo, sarcasmos, inconsistencias y cuantas posiciones defensivas inconscientes tengamos a la mano.

Saber convivir implica poner en juego todas las habilidades personales y tener claras tres primeras cosas: quiénes y cómo somos nosotros, cuál es nuestro lugar en el mundo y hacia dónde vamos en el futuro. Tres cosas complejas a las cuales yo mismo me demoré años, tal vez más de la cuenta, para saberlas. Estas incertidumbres hacen que actuemos de manera errática y al vaivén de los acontecimientos, que seamos reactivos sin control y no proactivos. Aun así, si empezamos a interrogarnos sobre estos tres aspectos, nuestra relación tiempo y espacio con las demás personas empieza a tener un mayor sentido. Es más, empiezan a llegar a nuestras vidas las personas claves que nos ayudarán a construir nuestros proyectos.

En especial para mí, saber convivir ha sido de las cosas más difíciles, sobre todo por una razón: el ser humano tiene incorporado un chip de supervivencia que lo lleva a prejulgar sin saber y sin conocer, sin preguntar y sin tener antecedentes, de ahí que cuando recién ven a alguien se quedan con la primera impresión. Personas como yo con una imagen adusta y tono de voz agudo y una expresión de lenguaje imperativa, esto es, que involuntariamente se habla como si se estuviese “mandando al otro” aunque esto no sea ni cerca lo que deseamos hacer, causamos una reacción de prevención en los demás. Esto definitivamente complica la convivencia.

Entender cuál es nuestro lugar en el mundo nos ayuda también a saber reconocer los roles de cada uno, los derechos y responsabilidades; y como estos implican, movilizan o detienen las relaciones con los demás. Cuando no cumplimos nuestra parte de las tareas, aquello que se espera de nosotros, afectamos la convivencia, cuando otros no hacen lo que deben hacer, tendrá consecuencias e incidencias en nuestras vidas y las harán más fáciles o difíciles.

Debemos también reconocer las limitaciones del escenario, es decir, de los espacios de vida. A veces estos

espacios no permiten que logremos nuestros objetivos personales, lo que nos llena de frustración y descargamos en los otros un enojo que no comprendemos de dónde nos sale y esto se ve reflejada en las relaciones con los demás. Pareciera que en cada palabra que les decimos a los demás nos desquitamos del mundo por aquello que no nos da.

Otro de los aspectos que desfavorece la convivencia es el de la constante incertidumbre acerca de la manera como se relacionan los diferentes sujetos en el tiempo y en el espacio. Dicho de otra manera: ya sea en grupo o ya sea en la relación con otro, se deben establecer las reglas del juego claras, que sepamos a qué atenernos con las personas y cuáles son los comportamientos admitidos y los que no son bien admitidos.

Estas reglas del juego son negociaciones inconscientes que se van acordando con los diferentes momentos de contacto y nunca se debe suponer, siempre se deben consensuar. Sucede con los amigos o con los compañeros.

Un detalle importante es que las organizaciones regularmente tienen “manuales de convivencia” y los usan solamente para la resolución de situaciones de conflicto y muy escasamente con carácter educativo. Por ley están publicados o tienen cuadernillos, y me pregunto, en realidad ¿quién lee estos manuales? Regularmente la respuesta es “casi” nadie. Las reales reglas del juego se dan en el diálogo del día a día, allí es donde se da su negociación y su comprensión; sin embargo, este diálogo sobre las reglas del juego no se da “silvestre”, alguien debe orientarlo y eso es lo que en la mayoría de las ocasiones no hay.

Finalmente, dentro de las relaciones de convivencia es importante aprender a manejar el conflicto con el otro. Debemos comprender que todos tenemos nuestros propios intereses y nuestros estados de ánimo y que el conflicto se da por una falta de acople entre los deseos del uno y la situación particular del otro.

Sí, hay personas para quienes el conflicto es su deporte favorito. Lo ansían, lo buscan, aun así no es la situación normal. Para la mayoría de las personas el conflicto es una fuente de estrés y prefiere evitarlo. Lo que debemos hacer es ponernos de parte de la persona en conflicto y mirar las cosas como él las ve, para analizar si su posición es por intransigencia personal o porque la situación, las normas, las políticas, los objetivos de otros, sin fundamento alguno, están obstaculizando su búsqueda de bienestar. Si es por intransigencia, no debemos

participar de ese conflicto y si es por la normatividad, debemos hacerle comprender que estamos de su lado y que le ayudaremos como sea posible. Lo más seguro es que la persona disminuya la energía de su posición de conflicto.

- **Saber compartir**

Nuestra cultura occidental es contradictoria en este sentido pues alienta la posesión como una forma de vida pero mantiene un discurso de “solidaridad”, que en muy pocas ocasiones es real. Nos gusta que nos den y, aunque a veces no nos guste, nuestra naturaleza social nos enseña a “pedir”, de ahí que se considere que la sociedad occidental tenga una mentalidad “mendicante”.

Lo cierto es que desde pequeños se nos enseña el concepto de propiedad y la sociedad nos mide según el nivel de esa propiedad que además se interioriza, nuestras cosas se vuelven parte de nosotros. Compartir, implica entonces un desprendimiento, no de las cosas, sino de una parte de nosotros y no es fácil.

Ya sea con el tiempo, ya sea con la atención, con el afecto, con una sonrisa o con las cosas, debemos aprender que no definen nuestras vidas y sí definen nuestra comunicación con el entorno. Aprendamos a dar.

Por supuesto, debemos saber qué damos y a quién. No le daremos licor ni dinero a un alcohólico ni a un drogadicto. Cualquier cosa que demos debe tener un destino positivo. En este sentido debemos ser generosos y entregarnos en el tiempo y en el espacio, siempre con el ánimo de mejorar al otro y de paso mejorarnos a nosotros mismos como personas. Dar sí te hace una mejor persona.

- **Saber comprender**

Cada acción que una persona realiza tiene un origen que muchas veces desconocemos y cuyas consecuencias nos pueden afectar. Existen variables que son naturales en las personas aunque no siempre admiten que las tienen, por ejemplo: creemos tener la razón; nos creemos únicos; somos bonitos; lo importante somos nosotros; tenemos que sobrevivir; debemos prevalecer; debemos ganar; debemos sobresalir; y en fin, nos son tan naturales que ni siquiera somos conscientes de que muchas de nuestras actuaciones nacen de una o de algunas de estas variables. Otra vez, insisto, estaremos prestos a negarlas.

Sabiendo que esto es así, nuestra labor será comprender cuál o cuáles de estas variables fundamentan la toma de decisiones de las personas a nuestro alrededor ya sea para apoyarlas o disuadirlas. Si entendemos qué es aquello que los motiva a actuar, podremos orientar esa actuación hacia donde sea más conveniente, y para eso, nosotros mismos debemos salir de nuestra caparazón, darnos cuenta de que actuamos igual, de que nuestras decisiones tienen el mismo origen e identificar cuál es el que más nos afecta. Cuando hagamos esto, estaremos listos para comprender a los demás.

- **Saber compadecernos**

No quiero sonar religioso pues no creo en el discurso eclesiástico, pero sí estoy convencido de que la compasión es un verdadero acto de amor por la humanidad. Puede sonar romántico y sin embargo, me parece que es unos de los actos de comunicación más importantes del ser humano y que nos hace ser humanos. Comprender la situación de los demás y compadecernos de ellos en medio de sus dificultades, nos hace ser diferentes. Todas las personas cometemos errores. Si tuviese que escribir los míos me tomaría otra vida. Sin juzgar, sin criticar, siendo comprensivos, tengamos compasión.

- **Saber dar**

Y a la compasión juntarle el acto de dar. Saber dar con generosidad demuestra el tipo de personas que somos. No estoy hablando de “misericordia”, pues la “misericordia” se tiene con los miserables y es una falta de respeto. Estoy hablando de generosidad y bondad con alguien que es nuestra igual como ser viviente y que merece nuestro respeto y nuestro amor por el sólo hecho de existir.

No estoy de acuerdo con quien promulga el “quitarse el pan de la boca para dárselo a otro”, pero si estoy de acuerdo con comprometernos a mejorar las condiciones de vida de otras personas. Implica esto, por ejemplo, que soy enemigo de la limosna y de la dádiva y soy muy amigo de la intervención transformadora y es aquí donde está el gran secreto del dar. Da aquello que permita evolucionar la vida de quien recibe. Es como el cuento de quien no da un pescado sino que enseña a pescar. Es algo así, pero podemos ir más allá. Cuando sea necesario dar el pan, da el pan, de lo contrario, comparte vida.

- **Saber apasionarnos**

Ya sabemos que el tema de la pasión es muy difuso y sin embargo debemos ser reiterativos en él, pues nuestra pasión puede alterar para bien o para mal nuestras relaciones con los demás. No importa que nos crean

locos, como a mí, eso no interesa. Importa que nuestra energía no se convierta en agresividad ni en maltrato hacia los demás.

Reiteramos también que pasión no es igual a gusto, por eso no es lo mismo decir que algo que nos gusta es porque nos apasiona; al revés sí funciona, algo que nos apasiona es porque nos gusta. Y el truco está en que no necesariamente debemos determinar un “algo” por lo cual sentir pasión. Eso es limitarnos. Sienta pasión por la vida misma, por el amor, en mi caso, por ejemplo, siento pasión por mejorar el mundo mediante acciones que mejoran a las personas.

- **Saber impactar**

Siendo el mundo como es en el cual nos dejamos llevar por las apariencias y son las imágenes las que cuentan, las personas realmente responden a las acciones. Es posible que no seas agraciado físicamente, pero si tus acciones generan transformaciones positivas importantes, empezarás a existir para los demás. Existen muchas personas cuya vida está construida a partir del discurso y hacen una profesión de eso, sin embargo, eso no es real ni sostenible, lo verdadero es aquello que deja huella en la vida de las personas.

- **Saber proyectarnos**

Dentro de las habilidades sociales hay una que me parece muy particular y es que de todas maneras es necesario construir una reputación; hacerse conocer. Hoy existen muchos más medios para eso, lo que también lo hace más difícil, por lo cual una estrategia de marketing personal es necesaria. De la misma manera en que se posiciona un producto y una marca, nosotros debemos aprender a posicionarnos como producto y como marca. El estar en la mente de las demás personas es un principio de la existencia social.

- **Saber conectarnos**

Las verdaderas redes sociales no están en internet. Esas son redes de contacto. Una verdadera red social se construye mediante la suma de la confianza que diversas personas depositan en ti, creen en lo que dices, te siguen y harían lo que les pides. ¿Que esto es posible a través del internet? sí, depende de la manera cómo hayas construido tu red. ¿Se necesita internet para tener una red social? No, pregúntate, ¿cuánta gente de la que conoces es capaz de hacer algo por ti? Y esa es tu red social. Debemos preocuparnos por construir una red social real, de cara a cara, aunque sea por web y debemos preocuparnos por darle mantenimiento, por visitarlos, por tomar un café o un tinto con ellos.

- **Saber competir**

La competencia es necesaria y deseable. Debemos entender que los recursos necesarios para construir nuestros proyectos de vida no son abundantes, otros también los necesitan. La competencia nos hace evolucionar y ser mejores y para esto la primera competencia es con nosotros mismos. Esto es parte de la filosofía que existe, como tan bien lo es aquello que dice que debemos aprender a perder y tener tolerancia al fracaso. En este aspecto debo confesar que fracasé, no tolero el fracaso; no significa que cuando pierdo me voy a echar a llorar o a enojarme con alguien que nos sea yo, pero la tolerancia al fracaso me parece que es igual a conformarse con la mediocridad y eso no lo puedo concebir. Odio fracasar y por eso, compito para ganar, me gusta ganar, gano para mi ego y para mí mismo; esto significa que no me ufano de que los demás pierdan, lo siento por ellos, pero yo voy con todo mi esfuerzo y energía para ganar, no me guardo nada. Regresando a la tolerancia al fracaso, me parece que las personas se acostumbran demasiado a eso y por eso prefieren la seguridad de su zona de confort. Si todos fuésemos de verdad competitivos, muchas cosas mejorarían.

Habilidades Comerciales

También habrá quien diga que las habilidades comerciales tampoco son habilidades de comunicación. También todo lo contrario. Lo llamo habilidades comerciales porque es el área en la cual me desempeño. En realidad esto no tiene nada que ver con las ventas ni con el servicio al cliente. Se trata de conseguir los recursos para construir nuestro proyecto de vida. Si usted es abogado necesita conseguir representados. Si usted es odontólogo o médico necesita pacientes. Haga lo que haga como medio para ganarse la vida, usted necesita desarrollar estas habilidades. Aprender a ofrecer sus servicios, a mostrar sus ideas, a negociar su fuerza laboral o su fuerza intelectual. Lo llamo habilidades comerciales, simplemente porque así lo quieren comprar los gerentes y así lo entienden, es un ejemplo de cómo usted debe aprender a comunicarse con los demás en el idioma que ellos escuchan.

Y como todo suma. En estas habilidades comerciales se conjuga todo lo que ya analizamos de las habilidades personales y de las habilidades sociales conformando un ecosistema al cual denominamos habilidades de comunicación.

Para ejemplificar su aplicación, lo mostraremos con la ejecución de un acto de ventas. Ya le dije que para mí es más fácil de explicar porque ese es mi mundo, no porque

obligatoriamente sea para quienes trabajan en ventas y servicio al cliente.

En mis clases, con los muchachos hay una situación. Se mueren de terror cuando les digo que deben salir al frente a exponerles un tema a sus compañeros. Sin embargo nadie les gana en conversar entre ellos cuando yo estoy refiriéndome a algo. Esto sucede porque es mucho más fácil hablarles a conocidos dentro de un esquema de intimidad que hablarle a un grupo de extraños aunque sean sus compañeros de clase.

Digámoslo así: sean cuales sean sus objetivos, para lograrlos usted deberá dejar su cascarón y salir a hablarles a extraños, cara a cara, ya sabe, la cara del santo hace el milagro. Se dará cuenta que el truco está en entrenar sus habilidades personales, con disciplina, mucha disciplina. La disciplina lo puede todo.

- **Saber acercarse**

Según su perfil de dominancia cerebral, cada persona tiene su momento y su forma de permitir el acercamiento de un extraño. Una vía diferente sólo causará actitudes defensivas. Es necesario que usted trabaje en aprender a identificar ese perfil lo más rápido posible, generalmente máximo cuarenta y cinco segundos. Esto le ayudará a saber cómo debe mover su cuerpo, cuáles palabras utilizar, en qué canal de comunicación humana poner su mensaje, cómo codificarlo, cuánto tiempo utilizar y cómo priorizarlo.

El saludo también depende del perfil. A algunos les estirará la mano, a otros les mantendrá la distancia. En ese primer instante el objetivo debe ser uno sólo: generar confianza. El primer acto debe ser el de establecer la razón del contacto, el sujeto debe saber desde el principio y a ciencia cierta, para qué está usted allí. Esto ayudará a orientar al sujeto y a establecer el valor de ese contacto. Si este acercamiento ha sido bien hecho, esto le debe motivar a continuar.

- **Saber enganchar**

Desde la época de los fenicios, la fórmula ha sido la misma, aunque apenas se puso en un libro en los años cincuenta. Se llama Aida: Atención, interés, Deseo y Acción, entendiendo está última como el acto de decidir. Esto es lo que se utiliza para enganchar al sujeto, con algunas reglas: cada persona sólo entiende su propio mundo, sus deseos y sus intereses, por lo cual cualquier intento por fascinar a una persona debe partir de nuestra interpretación de lo que hay en su cabeza, en cuanto a aspiraciones, sueños y deseos, utilizando para ello sus imágenes, emociones y lenguaje.

- **Saber persuadir**

Saber persuadir es conseguir con razones y argumentos que una persona actúe o piense de un modo determinado. De nuevo, partiendo de lo que él mismo tiene en la cabeza, sólo así es posible. Si lo hacemos con lo que nosotros pensamos, de la manera como lo pensamos, la persona tomará posiciones defensivas.

El método consiste en utilizar los elementos conocidos y amados por el sujeto, para construir un camino con sus propias conveniencias que lo lleve hacia donde lo queremos llevar. Ya sé que esto es más fácil de decir que de hacer, sin embargo con entrenamiento se puede lograr. Esta es una herramienta peligrosa y requiere de una muy fuerte fundamentación ética, pues cuando no se maneja bien tenemos la tentación de querer manipular a la otra persona y esto nunca termina bien.

- **Saber comprometer**

Saber comprometer quiere decir que se busca implicar al sujeto en un proceso de análisis y de decisión cuya respuesta lógica sea aceptarnos. Si el proceso fue bien realizado, siempre habrá algún tipo de objeciones. Si no las hay y la persona accede, sospeche un poquito, nadie comprende todo a la primera un ciento por ciento, y si no las hay y no accede, sospeche mucho de lo que usted hizo, habrá que revisar su proceso.

Implica también que logramos llevar al sujeto hasta el momento en que él mismo sea quien proponga acuerdos. Si esto sucede, ¡Bingo!

- **Saber concluir**

A esto los vendedores lo llaman de manera desafortunada “cierres de ventas”, yo lo llamo “apertura de negocios” o “inicio de relaciones” lo que para mí es la mejor conclusión. Cuando usted visita a una persona que no conocía y logra establecer un vínculo de continuidad, esa es una tarea bien hecha.

Saber concluir significa que hemos planificado muy bien nuestra visita, desde la apertura hasta la finalización, en el tiempo justo y con los objetivos establecidos. Esto le dará la imagen de ser un verdadero profesional.

- **Saber retener**

Si usted le dice a una persona que la ama y nunca se lo vuelve a decir lo más seguro es que la pierda. Lo mismo sucede si usted se lo dice todos los días de la misma manera. ¿Cuál debe ser entonces la manera para que esa persona se quede con usted?

La fórmula, como ya lo ha visto empieza por conocerla, hablarle en su idioma y presentarse como un objeto del deseo para sus sueños y aspiraciones. Lo siguiente es mantener la fascinación con el seguimiento y la realimentación, aportando variedad y si se quiere, buen humor. Y lo principal para retener a una persona es demostrarle una honesta y genuina preocupación por su bienestar, por acompañarle en su proyecto de vida y contribuirle a la consecución de sus objetivos.

Para concluir

Son veintiséis variables. Sí muchas para aprender y practicar y con un alto grado de complejidad. No le prometí que fueran fáciles, si lo fueran no tendría sentido estudiarlas. Ya se dio cuenta que las habilidades personales son el fondo, las sociales son el contenido y la comerciales son la forma, y todas son necesarias.

Y con todo esto, en la comunicación personal hay dos saberes más que le dan sustento y le dan mantenimiento: saber amar y saber respetar. Saber amar significa dale un valor excepcional a otra persona. A las cosas las queremos, a las personas las amamos.

Ese valor excepcional hace que todos los anteriores saberes entren en juego y esa persona se convierta en parte de los criterios con los cuales decidimos nuestras vidas e intervenimos en la vida de ella, con los justos límites, aportando a su desarrollo y dejándola ser dentro de su propia identidad, compartirle nuestro punto de vista evitando el imponerlo. Saber respetar incluye lo anterior, aunque en este caso, la persona no es el centro de nuestras vidas, es una diferencia muy sutil pero al fin diferencia. 

¿Sabe usted qué es un business solver?

Un profesional que le ayuda a descubrir, analizar y resolver los problemas comerciales de su empresa

G. M. Wilson
Creativo Comercial

(+ 57) 3105102373 - consejero@une.net.co
www.consejero.com