

# Gerentes ¿qué pasó con el estilo?



**RRHH**  
¿Con quién  
trabajas?

**En la Pyme**  
¿Dónde está la  
diferencia?

**Emprendedores**  
El miedo,  
¿el primer vendedor?

**Empresarios**  
¿Crisis financiera o  
crisis empresarial?



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.*

## Me resisto a creer, pero me llegó por Facebook



*Gina Parody, Ministra de Educación de Colombia*

Podríamos decir que se trata de la baja calidad educativa de nuestras universidades, pero no es así. En el caso de Colombia, podría decirse que se trata de una política de Estado previendo la mano de obra para el postconflicto. Es posible. En realidad, es el reflejo de la mediocridad de nuestros dirigentes en América Latina, y sí, aunque me caiga el guante, incluyendo a los dirigentes gremiales.

En mi caso particular, soy Comunicador Social y he sido testigo del deterioro de la profesión. Al principio pensé que se trataba de la baja calidad de los profesionales; luego me encontré con profesionales de muy alta calidad sin oportunidades laborales. Después creí que eran las condiciones del mercado, los empresarios sólo quieren mano de obra barata, pero entendí que la auténtica competitividad no es barata. Fue allí cuando entendí que es una suma de todo y que nuestro pecado en Latinoamérica es la subvaloración de la verdadera educación. Fíjese por ejemplo en la razón de la protesta de los educadores en México. Ellos no quieren que se les exija calidad y me doy cuenta de que es un mal generalizado en nuestro continente. Nuestra ingenuidad capitalista sólo necesita trabajadores rasos, léase técnicos. Los profesionales nos deberemos ir a competir en los países donde exista una seria inteligencia empresarial. No están dejando más alternativa.

**G. M. Wilson**  
Director

# PUBLICACIONES Semana

Estamos más cerca de ti..., PUBLICACIONES SEMANA, por ser suscriptor a la revista Estilo Gerencial o participante en los cursos y talleres de Escuela del Servicio, le ofrece ahorros de hasta el 28% para su suscripción impresa o digital a las revistas líderes en Colombia: Revista Semana, Dinero, Soho, Fucsia, Jet Set, Cocina, Arcadia y 4 patas. Llama a la línea 018000527362 o en Medellín al 3117755 Ext. 108 para más información.

SUSCRIPCIONES IMPRESAS		
TITULO	PERIODO	VALOR CLIENTES ESCUELA DEL SERVICIO
SEMANA	ANUAL	\$ 220.580
DINERO	ANUAL	\$ 115.600
JET SET	ANUAL	\$ 104.550
SOHO	ANUAL	\$ 98.600
FUCSIA	ANUAL	\$ 95.200
COCINA	ANUAL	\$ 87.550
ARCADIA	ANUAL	\$ 49.000
4 PATAS	ANUAL	\$ 38.000

**NOTA:** La suscripción impresa solo aplica dentro del territorio colombiano y red de cubrimiento de Publicaciones Semana

SUSCRIPCIONES DIGITALES			
TITULO	PERIODO	VALOR CLIENTES ESCUELA DEL SERVICIO	OBSERVACION
SEMANA	ANUAL	\$ 155.000	Solo Version Iphone y Ipad
DINERO	ANUAL	\$ 78.000	Solo Version Iphone y Ipad
JET SET	ANUAL	\$ 68.000	Versiones IOs y Android
SOHO	ANUAL	\$ 65.000	Versiones IOs y Android, con algunas restricciones en IOs por politicas apple
FUCSIA	ANUAL	\$ 62.000	Versiones IOs y Android
COCINA	ANUAL	\$ 56.000	Versiones IOs y Android
ARCADIA	ANUAL	\$ 28.000	Versiones IOs y Android

**NOTA:** Estamos pensando en ti, y desde ahora podrás obtener nuestra revista digital desde el país en que te encuentres. Suscríbete y disfruta su instalación en dos dispositivos móviles adicionales

## ¿Crisis financiera o crisis empresarial?

La economía colombiana ha experimentado un drástico proceso de adaptación frente al modelo de integración comercial que impone la globalización; adicionalmente, no es ajena a la crisis financiera derivada de los efectos colaterales asociados a economías desarrolladas, que repercuten en la disponibilidad de recursos o en el encarecimiento de los mismos.

Esta situación afecta directamente los mecanismos de producción locales y son, en buena medida, responsables de los altibajos en el ejercicio empresarial. Por otra parte, la visión corto-placista del sector bancario doméstico, que busca retornos rápidos, seguros y efectivos sobre los recursos; impone al empresario modelos de financiación nocivos a su flujo de caja y al ciclo de negocio, que en muchas ocasiones conducen al fracaso de buenas iniciativas.

Es común observar las grandes dificultades y malabares económicos a que se ve obligado el empresario para acceder a soluciones financieras de fondo que realmente consulten sus intereses, concentrando sus esfuerzos en cumplir compromisos en desmedro del giro propio del negocio y arriesgando su patrimonio, que usualmente es garantía de sus obligaciones.

La normatividad permite el desarrollo de estrategias de orden contable, jurídico y financiero para lograr condiciones equitativas de operación, que necesariamente incluyen el cumplimiento de compromisos financieros y la posibilidad de adelantar una gestión productiva exitosa y sostenible.

Desafortunadamente, el desconocimiento de estas estrategias y su correcta aplicación, sumado al obvio desinterés del sector financiero de impulsarlas, ha llevado a la desprotección del crédito, incremento del desempleo y muerte empresarial. Se acaba la empresa, se acaba el patrimonio y subsisten las deudas.

La crisis financiera como todas las crisis que se dan en el planeta evidencian un problema fundamental e inherente a la misma como es el equilibrio y la subsistencia; es aquí donde cada uno de nosotros debe asumir un rol protagónico. Para el caso que nos asiste

que es la “**Crisis Financiera o Crisis Empresarial**” los ordenamientos concursales buscan en términos generales prevenir y auxiliar esta problemática tanto de la empresa como del empresario.

Desafortunadamente nos encontramos también en una crisis del Derecho, donde pareciera que estos ordenamientos concursales a los cuales hacemos referencia están restringidos, cerrados o determinados para cierta “elite”, circunstancia que es absolutamente falsa. No debemos obviamente desconocer que ante un mundo permanentemente cambiante, claramente afectado por elementos financieros, económicos o políticos la normatividad y legislación al respecto exige permanentes cambios y que muchos de ellos obedecen al favorecimiento de ciertos factores reales de poder.

Analizar si nuestro Ordenamiento Jurídico Concursal está respondiendo a los desafíos de una economía cada vez más desafiante, será motivo de otro análisis posterior. Por ahora solo afirmare que producto de la globalización los “regímenes de insolvencia” del mundo entero tienen más similitudes que diferencias, lo que podría asumir en un momento determinado que dichos ordenamientos favorecen más el interés general que el particular de cada país.

Colombia no es ajena a esta circunstancia y ya estamos empezando a entender que las **quiebras** (término que todavía nos asusta) o situaciones de insolvencia son connaturales del mercado económico y que como tal no desconocemos que claramente tiene una afectación, pero que en un proceso jurídico/financiero ordenado dentro del Marco de la Ley lo que se busca es minimizar dicho impacto: Proteger el Crédito, Empresa y Empleo.

Este ejercicio requiere inteligencia, imaginación, rigurosidad y lo más difícil de conseguir: Disposición y acción a afrontar/arreglar la crisis para que esa **Dificultad Financiera** no se convierta en una **Crisis Empresarial**.

**RAFAEL POLO QUINTANA**

Consultor

rafaelpolo@sumacosas.com

# ¿Dónde está la diferencia?

**¿De qué manera podemos hacer que nuestra oferta de valor sea percibida de manera importante por nuestros clientes?**

● Estamos trabajando en productos diferenciados! – esto lo he escuchado en muchas ocasiones. Qué equivocados estamos.

No son pocas las compañías que piensan que sus productos o servicios son diferenciados frente a la oferta que el mercado propone. Esto sucede en organizaciones de todo nivel. Grandes multinacionales, Pymes, empresas de cualquier sector. Son muchas las que han caído en este engaño que inicia en nosotros mismos.

Mi opinión es que la diferenciación (especialmente en bienes de cualquier orden), NO EXISTE. Cuando plateo que la diferenciación (ya lo mencioné, en bienes) no existe, no dejo de sentirme un poco mal y corrijo: de existir; sería alcanzable y mejorable en un periodo de tiempo muy corto. ¿Menos crudo? Qué dura realidad. Si no fuera así... cuanto tiempo creemos que le duró la diferenciación la I Pod? Cuanto al I Phone? En menos de quince días, decenas de marcas, no pocas de gran reconocimiento, habían desarrollados dispositivos que copiaban el concepto e incluso mejoraban el desempeño de los pioneros.

En servicios la cuestión es un poco diferente pues, debido al alto componente humano que participa de la entrega de un servicio, algún grado de diferencia se puede lograr vía el aporte de la persona misma que interviene en la relación comercial. Es mucho más difícil de copiar el modelo de atención. Es decir, la diferenciación no emulable se encuentra realmente en el esquema de servicio y no en el bien o servicio mismo.

¿Qué queda entonces para los pioneros? Entender que el mercado no los premiará por sus innovaciones solamente. No es suficiente. Estos serán reconocimientos de corto plazo. Sólo hasta cuando otra compañía lance su producto con las mejoras de las que hablamos. Tendrán que apalancar estos lanzamientos en

modelos de atención que fortalezcan la relación entre personas. Al fin y al cabo, las empresas están formadas por personas. No por maquinas, escritorios y oficinas.

No es malo ser un seguidor. No es para avergonzarse, pero hay que hacerlo bien. En la mente de los clientes estará el impacto de del pionero. La única manera de poder vencer ese golpe de recordación es logrando una experiencia de contacto de alto impacto que genere un impulso más allá del producto. Para reconocer cuales son los elementos que tienen la capacidad de generar el choque del que hablamos, existe una técnica que se conoce en los sectores industriales como La casita de la calidad. Es sencilla. Se trata de que en una conversación con tus clientes corporativos o mediante encuestas a tus clientes finales, le preguntemos abiertamente; qué es lo que ellos valoran. Es normal que logremos, entonces, un gran paquete de hechos de valor. Seguramente obtendremos cerca de diez de ellos. Con mucha habilidad, y dentro de la misma conversación, guiando a nuestro cliente, debemos ser capaces de agrupar todo esto en no más de cuatro o cinco elementos de percepción de valor. Puestos de acuerdo en estos elementos de valor, tendremos claros los elementos sobre los que tendremos que trabajar. Es nuestra bitácora de trabajo.

Esta es una herramienta que funciona muy bien, especialmente en negocios B2B (corporativos) tanto en bienes como en servicios. Realmente, aunque se puede lograr, a nivel de consumidor final, es de aplicación dispendiosa debido a que se logra vida aplicación de encuestas consecutivas.

Entonces. ¿Seguimos pensando que tenemos productos diferenciados?

**Rubén Baena Peña.** PhD, MBA  
<https://www.facebook.com/Runningbusinesses>



[www.impregon.com](http://www.impregon.com)

# Sello de excelencia en el servicio



Las empresas que completen nuestro esquema de formación de 20 horas de entrenamiento virtual en servicio al cliente, recibirán nuestro sello declarativo de que en esa empresa se preocupan por atender bien a sus clientes.

## Los clientes le amarán

### Contenido:

- Habilidades avanzadas de servicio al cliente
- Comprensión avanzada de los clientes
- Calidez en el servicio
- Método N.E.T.O. en las ventas y el servicio
- Protocolos de atención al cliente
- Ejercicios y clínicas de aplicación

**Inversión:** Usd\$1669

# ¿Con quién trabajas?

*Los procesos de selección se realizan bien, pues así están diseñados, sin embargo, no nos permiten ver la realidad de las personas, sus reales capacidades, talentos ni todo aquello adicional que los sujetos traen en su equipaje de aprendizajes. Es con el tiempo que nos sorprendemos.*

## **E**l rescate: un relato empresarial

La quiebra estaba a la vuelta de la esquina. Su aventura de tres años prestando servicios de maquila, estaban por terminar. Doña Raquel se había retirado como directiva de una compañía de confecciones para montar su propio taller y durante algún tiempo las cosas fueron bien. Sin embargo, las condiciones del mercado cambiaron y de pronto dejó de ser competitiva. Se sentó y miró a las señoras que había contratado para sus treinta maquinas, si no hacía algo, ya no quedaría nada.

Ese día debería empezar con los despidos, su nómina no daría para más. Tenía las listas. Sin embargo se detuvo. Hizo una cosa que no había planeado. Las reunió a todas y les expuso la situación.

No es normal que un gerente comparta tanto con sus empleados. En este caso, doña Raquel no aguantó más y delante de ellas sus lágrimas brotaron como un torrente. Ella había hecho todo lo posible. Se jugó todas las cartas que tenía y nada había funcionado. Por supuesto, las señoras se conmovieron. Ella había sido una buena jefe.

¿Y por qué no hacemos nuestro propio producto? Hay materia prima. Dijo una de las señoras. Sacar un producto propio no es tan fácil. Mi sobrino es un buen vendedor, él ya ha trabajado vendiendo confecciones y tiene buenos clientes en las correrías que hace.

Sin embargo, dijo la gerente, no hemos diseñado, a nosotros todo nos lo traen, no tenemos nada que nos diferencie y tendríamos que mantener muy baja la estructura de costos y ya estamos muy cerca de la iliquidez. Pensó que las señoras no entenderían lo que les estaba diciendo.

No obstante una de ellas le contestó: doña Raquel, la diferenciación en la moda es muy subjetiva, nosotras podemos hacerlo.

Una de ellas tenía nociones de diseño. Su sueño había sido ser modista y aunque no había estudiado formalmente, en su casa, junto a su madre y a su abuela, habían diseñado y producido la ropa de todos los de la familia.

Otra más dijo que algo había aprendido de patronaje. Un grupo de señoras, las de mayor edad, manifestaron que ellas tenían mucha experiencia bordando y que sabían mucho del tema. Eso parecía un plan.

El sobrino de la señora les dio información sobre el tipo de ropa que se estaba vendiendo y a qué precios. Eso le permitió a la gerente hacer un cálculo de costos y ver que con ciertos ajustes, la empresa podría sacar sus productos propios.

Durante la primera semana se doblaron los esfuerzos. Dos de las señoras no quisieron participar y se fueron. Las demás se matricularon en un sueño. Cumplieron con los pocos pedidos de maquila que aún tenían y se sembraron a desarrollar.

Ese día el sobrino vendedor le dijo a doña Raquel que un grupo de clientes potenciales de otra región estarían en la ciudad en dos semanas y que querían ver un portafolio de productos. Eso fue objeto de otra reunión. Una de las señoras tuvo una idea loca: ¡hagamos un desfile!

¿Un desfile? ¿En el taller? O ¿En dónde? Debería ser en el taller, no había presupuesto para más. Algunas jovencitas familiares de las señoras serían las modelos. Algunos manteles bordados cubrirían algunas mesas de trabajo. Una señora y su esposo harían un show. Ella canta música popular, tradicional, rancheras y baladas y junto a su esposo tocan la guitarra.

Todo se dio y los contratos llegaron. Doña Raquel se detuvo a pensar en ese nuevo rumbo y llegó a una conclusión. Los gerentes no conocemos a nuestra gente. De verdad, no sabía con quién trabajaba.


## Inventario de talentos

Casos como éste, que dio origen a una de las compañías de bordado del país, parecieran salidos de la imaginación. Una de las reflexiones que hacíamos en nuestro grupo de discusión sobre gestión humana es que en realidad la gente es maravillosa, sólo que las compañías no les brindamos ni la oportunidad ni el espacio para serlo.

Son muchas las competencias que los individuos tienen, que como no han hecho parte del diseño funcional del cargo, a veces, ni siquiera nos preocupamos por preguntar. Conozco casos como la secretaria que además de su técnica secretarial, también era una apasionada por la cocina gourmet, no lo había estudiado y todavía así, era muy talentosa en la cocina. A ella la encontré en un proceso de capacitación en servicio al cliente en una compañía y hablamos de seguir su sueño. Gracias a Dios lo hizo, pues hoy dirige la cocina de un reconocido restaurante y está feliz.

Vendedores que además son diseñadores gráficos. Mensajeros que cantan. Auxiliares que son artistas y escritores. Todo esto nos indica que si bien las compañías tienen funciones y focos de producción muy concretos, en realidad, estamos desperdiciando lo mejor de la gente y simplemente no los dejamos ser.

He llegado a pensar que esos talentos que van más allá de la tarea podrían ser un criterio de selección del personal. Sin exagerar, pues también conocí a la compañía que seleccionaba a su personal masculino porque sabían jugar fútbol, independiente de la tarea que fuese a realizar el sujeto.

Es importante, entonces, que quienes se encargan de la gestión del talento humano, hagan eso precisamente, gestionen el talento humano e inicien, desde el proceso de selección, si es posible, con un inventario de talentos que vayan más allá de la función del cargo. 

## Cursos Virtuales [www.escueladelservicio.com](http://www.escueladelservicio.com)





# El miedo, el primer vendedor

*Nuestra sociedad está llena de normatividad y de criterios del deber ser a los que los sujetos simplemente, les tiene sin cuidado y vivimos aterrados por eso. La realidad es que el ser humano ha cambiado muy poco en los últimos diez mil años.*

**P**ensemos en esta situación. En los inicios del ser humano, la expectativa de vida era aproximadamente de veinte años, el ambiente era en extremo agresivo y la sexualidad era una reacción biológica, por eso las niñas se embarazaban muy temprano, pues era una medida de supervivencia de la especie, cómo también lo era el impulso de protección de los niños; y, por supuesto, se imponía la ley del más fuerte.

A pesar de que socialmente nuestro escenario ha cambiado y las necesidades son otras, esa porción del cerebro en la que se almacena lo que llamaremos “memoria genética”, sigue estando presente en nuestras vidas.

Se crea entonces un mundo complejo y en permanente contradicción, donde aquello que nos es natural resulta placentero y aquello que impone una responsabilidad implica una relación forzada. De ahí que nuestros mundos de consumo sean tan disímiles.

El primero al cual llamaremos el mundo de lo nebuloso, priman los sentidos, nuestro cerebro reptil toma el control y se activan los sensores de placer y de auto conservación.

Más allá de las reacciones biológicas primitivas, no existe una razón ni consciente ni coherente por la cual hacemos las cosas.

En esencia se mueve en esas dos latitudes, la una es el placer, más allá del instinto de reproducción, y la otra es el miedo, inmediato activador del instinto de preservación.

De estos dos, el más poderoso es el miedo y la gran mayoría de nuestras decisiones inconscientes se fundamentan en él.

En segundo lo llamaremos el mundo de lo correcto. Cuando se habla de las cosas que son correctas, siempre cabe la pregunta: ¿Correcto, según quién? Y es una

excelente pregunta por cuanto lo correcto se instaure de cuatro fuentes:

a) Por una construcción consuetudinaria social. Esto quiere decir, que la sociedad en el transcurso de los años, ha llegado a acuerdos sobre lo que está bien o lo que está mal.

b) Por la legislación vigente. Esta es la ley que quienes están en el poder han determinado para que los demás la cumplan. Recordemos que muchas leyes se establecen para corresponder a intereses particulares. Sino cree, mire quién se beneficia del caos de la salud en Latinoamérica.

c) Las creencias de grupo. Sobre todos las religiosas establecen fuertes mundos de lo correcto para controlar la manera como los sujetos conviven; y

d) el comercio. El mercadeo se aprovecha de las debilidades psicológicas de los sujetos para crear ilusiones de vida o de decisiones que en su momento parecen las correctas.

A pesar de lo que pueda pensar, estos mundos de lo correcto no tienen en sí mismos nada de bueno ni de malo. Esto depende de la manera cómo cada individuo los asuma.

Lo que sí debemos entender que la mayoría de estos mundos de lo correcto, incluso en algunas ocasiones los de origen político, se instituyen como mecanismo de protección hacia algo, es decir que se fundamentan en el miedo.



En síntesis, un muy alto porcentaje de las decisiones de nuestra vida las tomamos por miedo. Miedo a la pérdida, miedo al dolor, al fracaso, al qué dirán, a la soledad, a la muerte, y podría seguir enumerándolos. Lo más interesante es que regularmente no se distingue un sólo miedo. Es el más profundo miedo y no el placer, el que mantiene a la gente atrapada en su zona de confort.

La mayoría de las veces, en cualquier decisión, es una suma de miedos la que nos mueve. A la gente no le gusta sentir miedo, real miedo, pues existe uno que es ficticio como el de las películas que se disfruta por el alto impacto hormonal, y tampoco les gusta que se los recuerden.

Estos miedos varían de sujeto a sujeto y en un mismo sujeto varían de intensidad según sea su relación con lo placentero, lo bueno y lo responsable, en cada área de su vida. De ahí que la segmentación de mercados por reacciones emocionales sea tan específica a la hora de diseñar los atributos de productos, el lenguaje de comunicación y su adecuación a los beneficios percibidos. Esta micro-segmentación es importante, pues el miedo tiene dos efectos: o activa o paraliza y según el perfil de nuestro mercado meta ocurrirá una de las dos o las dos en diferentes grados. Si nos equivocamos en esto, el fracaso es inmediato.

Existen productos que se han diseñado específicamente para el mundo de lo nebuloso, por ejemplo el licor, los estimuladores sexuales, incluso los seguros de vida que están en la mitad. Existen productos que se estacionan en el mundo de lo correcto: la leche para los niños, los productos ecologistas, entre otros. Depende de la intencionalidad de la estrategia comercial.


Lo que sí es una realidad es que el mundo de lo placentero, incita a la acción y el miedo que se siente es movilizante e incluso retador, mientras que el mundo de lo correcto obliga a la acción y, en ocasiones, el miedo es paralizante, por lo que algunos perfiles de clientes terminan por desechar la fuente del miedo. Por ejemplo, los padres que huyen de sus familias o no cumplen con sus deberes.



De ahí, que la estrategia comercial, cuando no se trata de un producto instalado en el mundo de lo nebuloso, deba llevar al sujeto desde lo responsable hasta lo placentero. Sólo así, los productos y/o servicios serán exitosos.

Si usted vende seguros, no le dirá al cliente potencial ¿qué le pasará a sus hijos si usted se muere? Le dirá: usted se sentirá feliz sabiendo que sus hijos están protegidos. Es un simple cambio en el discurso y que, sin embargo, implica en la conectividad del cliente, si está bien perfilado, con el producto. Si usted vende jeans de mujer, no le dirá a la cliente que son para que la vean bonita. Le dirá que ella se sentirá más hermosa con ese jean.

Aunque los disparadores del miedo, sean los correctos y son los motivantes de la compra. Siempre es así. La labor, ya sea del estratega de mercado o del vendedor de front office, es construir con el discurso una experiencia de placer a la hora de comprar y de consumir el producto o servicio.

No niego que entender estas ideas tiene su grado de complejidad. No obstante, si realmente queremos vender y retener a los clientes, debemos entender por qué razones nos compran y en ese sentido, el miedo es el primer vendedor. 



# Gerentes

## ¿Qué pasó con el estilo?

*En un proceso de asesoría a una compañía que está en el proceso de implementar los planes de carrera, como una estrategia de fortalecimiento institucional, a la vez que ayuda a la retención de personal, hablamos de la necesidad de formar a sus ejecutivos con potencial gerencial, de tal manera que se contara con personal idóneo para el crecimiento territorial.*

**E**n esta formación de gerentes se hizo evidencia de algunas cosas. La primera es que no basta con que un gerente sea administrador de empresas o ingeniero industrial. El cúmulo de saberes necesarios para dirigir eficientemente una organización no se limita a una carrera profesional y esa es una problemática radical, pues muchas empresas, sobre todo las que nacen de los emprendimientos, no tienen al frente, líderes realmente competentes. Si bien, el gerente no se las debe saber todas y cada área funcional debe tener un director experto, como responsable de la estrategia y de pensar el futuro de una organización, el gerente debe estar formado con unos criterios de gestión muy específicos. Conseguir esos conocimientos vía universidad es costoso y complejo, sobre todo por la cantidad de tiempo que conlleva, por lo que en esta escuela de gerentes, diseñamos en primera instancia, diez cursos virtuales e intensivos en su estructuración técnica.

Pensamiento estratégico y gestión del valor – Gestión humana – Gestión financiera – Gestión de costos – Gestión de procesos, la productividad y la competitividad – Gestión comercial – Gestión Logística – Gestión de la tecnología y de la Innovación – Gestión de la comunicación y las Relaciones Públicas – Fundamentación legal e impositiva.

A la gerente de gestión humana le pareció que nuestro curso de formación gerencial con esos diez temas, siendo virtual, tenía sus limitaciones, sin embargo era la mejor metodología para que el personal lo pudiese realizar en tiempos muertos o

en su tiempo libre y no consumiría los recursos que la logística de capacitación implica. El gerente de la compañía aportó diciendo que el personal de hoy debe empezar a asumir ese tipo de aprendizaje, es más práctico y rápido y elimina las restricciones de tiempo y espacio. Todavía así, el gerente afirmó que no le parecía suficiente.

Con su mirada hacia un horizonte invisible, este gerente hizo remembranza de su papá, el fundador de la empresa. Durante algunos minutos nos habló sobre cómo ese hombre se había hecho a sí mismo. En sus palabras dejaba entrever que más allá de que fuera su padre, le tenía mucha admiración. Acto seguido nos habló de su estilo.

Ya hacía algunos días, en mi trabajo de creativo comercial, le había hablado a una compañía de capacitación sobre la necesidad de construir un curso dirigido al estilo de los gerentes y fue una coincidencia que este señor tocara el tema. Lo cierto es que antaño, si una cosa diferenciaba a estos líderes era su clase y su estilo. No porque pertenecieran a un estrato social más alto. Es porque representaban realmente a una cultura dirigente y eso se ha perdido.

Esos detalles y esa sutileza que les daba el encanto hoy en día sólo se están viendo en las grandes compañías y marcan la diferencia entre unos ejecutivos y otros e inclusive, son la razón para que algunos sean escogidos y otros no. Empecé, entonces, a enumerar algunos puntos y con cada uno de ellos el gerente reafirmaba su idea.

Pienso, le dije que los temas de formación personal que se requieren para darle clase y estilo a un gerente son: a) Imagen física personal. b) Imagen pública personal. c) Gastronomía. d) Fundamentación en arte, literatura y música. e) Geopolítica. f) Psico- sociología. g) Oratoria. h) Comunicación escrita. i) Comunicación no verbal y j) Voz de Mando.

Por supuesto. La de gestión humana manifestó su preocupación. Por una parte son temas muy personales, segundo, el seguimiento y los indicadores de aprendizaje y, tercero, se consumía el presupuesto de capacitación. Serían al menos 300 horas de capacitación virtual por sujeto. Ellos querían formar a 20 individuos de la organización y sí, esto tiene su costo, en este caso llegamos a Usd \$750 dólares por persona, por un curso de 20 niveles y distribuido en 10 meses, sin tener en cuenta de que algunos de estos temas, requieren al menos una jornada presencial, pero eso sería un tema para después. Es difícil por ejemplo, manejar el tema de la gastronomía de manera virtual, sobre todo, teniendo en cuenta de que no se trata de cocinar sino de degustar. El gerente propuso que ese tema se dejara para el final y que ya buscarían cómo hacerlo.

Todavía no hemos terminado esta negociación y aún no sé si finalmente nos van a contratar o no. De todas maneras no me pasó inadvertida la inquietud de este gerente. ¿Qué habrá pasado con el estilo y la clase que otrora parecían tener los gerentes? ¿Qué tanto le afecta a un gerente la falta de esos aprendizajes? ¿Afectan también a las compañías?

Hay algo que es real y es que el estilo gerencial se ha relajado mucho en los últimos años. Lo que no se ha relajado tanto es el impacto que esa imagen genera. Es decir. Está bien que, por ejemplo, la corbata haya perdido espacio entre los cuerpos directivos, sin embargo, cuando se trata de relaciones intergerenciales, todavía se considera de mal gusto no usar la corbata que es un símbolo de éxito. Recuerde que la corbata era usada por los soldados holandeses como una señal de que habían salido victoriosos en la batalla. Pueda que su uso se

haya generalizado de mala manera, no significa que se haya perdido el valor del símbolo.

a) Imagen física personal. El dicho que manejamos en nuestra compañía es: “como te ven te tratan, te quieren o te maltratan”. En un mundo que se mueve a través de la apariencia, esta apariencia impacta directamente en la realización de negocios; impacta en el respeto que los empleados tienen por los cuerpos directivos; impacta en la manera como los colegas le perciben. En este caso, estamos hablando directamente del manejo del vestuario, complementado con el maquillaje para las mujeres. Es muy posible que esta variable parezca perder importancia frente a la manera de pensar de las nuevas generaciones, en especial de los *millenials*. No es así. Incluso ellos se fijan en la apariencia. Además no podemos pensar que el hecho de que se tenga una imagen estructurada signifique que sea “acartonada”. Una imagen personal bien estructurada, con clase y estilo, también puede ser moderna. Fíjese en Richard Branson o en Catalina Londoño, Vicepresidente Comercial de la azucarera colombiana Ingenio Pichichi S.A., según la revista Vogue.

b) La imagen pública personal, es quizá uno de los aspectos más descuidados de los gerentes, sobre todo porque ignoran lo que significa y cómo está compuesto. Son ocho elementos que se interrelacionan y muy delicados de manejar. Son simbióticos por lo que unos afectan a los otros. En cuanto a su imagen pública personal, un gerente debe saber de protocolo, urbanidad, cortesía y etiqueta, self marketing, redes sociales, reputación y prestigio. Una falla en uno de ellos es capaz de dañar el trabajo en todos los demás. Imagínese todo lo que sucede cuando se ignoran estos factores y por lo tanto no se saben manejar. Otra vez aplica el dicho de “como te ven te tratan, te quieren o te maltratan”.


- c) La gastronomía, es un área difícil. Junto con la etiqueta y teniendo en cuenta que no somos cocineros, en nuestro caso se trata de saber comer, qué comer y qué estamos comiendo. Saber reconocer y degustar unas carnes y mariscos en su punto, saber catar un vino y un café, reconocer los quesos y saber maridar todos estos elementos y su relación cultural en el mundo. Este, aunque es posible, hacerlo, definitivamente no es un curso que quisiera hacer virtual y por supuesto, es el más costoso de todos. Debe quedar muy claro que estos conocimientos sean para “descrestar” a los demás. Por una parte, la comida es uno de los más fuertes instrumentos de gestión. Los negocios más importantes del mundo se cierran alrededor de una buena comida. También es porque a nosotros mismos, el sólo hecho de saber nos da la sensación de ser sujetos más globales, ciudadanos del mundo.
- d) Fundamentación en arte, literatura y música. Una mala noticia, todo no es rock o reguetón, todo no es tatuajes ni pircing y todo no es Hollywood. A esto, antaño, se le llamaba cultura general. Aunque en lo particular, prefiero el cine chatarra al cine arte, no significa que lo desconozca, que existen esfuerzos importantes y en extremo artísticos en el sétimo arte. Nunca va a ser mejor la película que leer el libro, cuando eso suceda es porque el libro no es bueno y eso también es necesario saberlo reconocer. Aunque leo más libros técnicos que libros de literatura, tampoco significa que desconozca un buen relato o una hermosa poesía, incluso con sus tendencias modernistas y postmodernista. Lo mismo sucede con la pintura y la escultura. Y qué decir de la música. Yo me crié escuchando al ecuatoriano Julio Jaramillo y mucha música popular y de cantina, m i adolescencia estuvo llena de mucho rock, pop y balada americana, y mi adultez se llenó con rock en español y música social latinoamericana y sin embargo, no significa que desconozca los clásicos del mundo. A todo esto se le llamaba cultura general, esencialmente porque tiene un efecto en nuestra capacidad de ver el mundo y su diversidad. Esta variable es esencial para un gerente sobre todo si tenemos en cuenta que para realizar cualquier penetración comercial debemos comprender la cultura del mercado meta que vamos a intervenir. Pienso que esta puede ser una de las variables que han significado el fracaso de muchas compañías que han querido expandirse por nuestros países.
- e) Geopolítica. Si usted analiza un país como China se dará cuenta de que, en lo que nos interesa a nosotros, su economía empresarial en relación con la política, se mueve en una línea, incluso en los dos mundos que componen a ese país. Y la economía práctica, se mueve en otra línea diferente. Su relación legal es socialista y su realidad cotidiana es capitalista, sobre todo en las ciudades. El impacto de la situación griega y británica frente a la Unión Europea y lo que significa que Canadá le haya quitado el visado para los mexicanos. Lo inconveniente de que Costa Rica mantenga su requerimiento de visa, sobre todo para los colombianos y lo que le significa el no estar aún en la Alianza del Pacífico. El circo democrático montado en Bolivia, Nicaragua y Venezuela. El impacto que tienen los problemas de Brasil sobre la economía de la región y cómo la pelea entre la Opep y los petroleros americanos sacudió a Latinoamérica. Y así, múltiples variables, que si se aprenden a leer en prospectiva, le dirán al gerente cuáles amenazas y oportunidades se vienen en el mundo. El hecho de que en Colombia se firme la paz el 7 de agosto de 2019, será otro factor que modifique el ambiente de los factores en el mundo. Por cierto, Rusia, cuidado con Isis.
- f) Nunca el mercadeo será estratégico, si los gerentes no están preparados en psico-sociología. Esta es una de las fallas más garrafales de la formación gerencial. La

comprensión de la psicología de masas, pasando por el neuro-consumo, incluso hasta llegar al mercadeo hormonal o la endocrinología aplicada a la estrategia comercial, son vitales para comprender al cliente, entendido como un sujeto y entendido como un mercado. ¿Cómo diablos van a vender si no saben a quién?

- g) La oratoria es el arte de hablar en público con elocuencia, con la finalidad de persuadir o conmover al auditorio. Imagínese hablando ante la asamblea de socios o ante la junta directiva. Una presentación frente a los empleados o frente a los clientes potenciales y no tener idea de la ortofonía que es hablar con buena ortografía, no saber qué es la gramática conversacional o simplemente una estructura de discurso. La mitad del encanto de un gerente está en su uso del lenguaje y si no está preparado para esto, no está preparado para ser gerente.
- h) Y qué decir de la comunicación escrita. Yo llevo algunos años escribiendo, he escrito libros y aún me genera inseguridades. Cuando uno se equivoca hablando se llama *lapsus linguae*, pero cuando uno se equivoca escribiendo se llama *lapsus calami*, y sí, está bien la asociación, pues una equivocación escrita es una calamidad. Las palabras dichas se pueden olvidar más la palabra escrita siempre será una evidencia. Dicho esto, basta solamente agregar que la redacción y la ortografía de muchos de nuestros ejecutivos es vergonzosa.
- i) Es tan importante la comunicación no verbal que representa el noventa y tres por ciento de todo lo que decimos. En ese sentido, a manera de símil, podemos decir que somos

o analfabetas o sordomudos en la comunicación semiológica no verbal. El no estar fundamentado en este aspecto significa que no estamos escuchando en realidad lo que nuestros colaboradores, empleados, clientes y sujetos de negocios nos están diciendo en realidad y esto nos deja a la merced de quienes sí saben leer nuestra comunicación no verbal.

- j) Cuando hablamos de Voz de Mando, se suele pensar que es el gerente que grita y da órdenes a diestra y siniestra. Nada que ver. Cuando usamos esa expresión estamos refiriéndonos a una especie en extinción: la autoridad. Son cuatro elementos que conviven juntos: Liderazgo y poder, autoridad y mando. Cada uno es una cosa diferente y se usan de manera diferente para momentos diferentes y un gerente deben saberlos utilizar. Sobre todo teniendo en cuenta una de las realidades más evidentes y a la vez más olvidadas del mundo empresarial: la verdadera autoridad es susurrante. Cuando un gerente grita es una expresión inconsciente e involuntaria de su miedo y todo esto se materializa en su estilo de gerencia.

El tener los conocimientos académicos y prácticos sobre los temas empresariales, es lo lógico. Ya tengo a mi gente lista para esto, cuento con profesionales con experticia en cada uno de ellos. Bueno, esto en caso de que se dé la contratación. En el caso de que no se dé, de todas maneras voy a empezar a desarrollarlo de a poco y los voy a ofertar en la plataforma de educación virtual de la [escueladelservicio.com](http://escueladelservicio.com). Finalmente, agradeciendo el aporte de este gerente, me quedo con una pregunta: ¿Usted cómo está en cuanto a su clase y estilo?... sin auto engaños, por favor. 

**¿Le gustaría manejar toda su empresa desde una Tablet?**



# Disponibles en Amazon Kindle

