

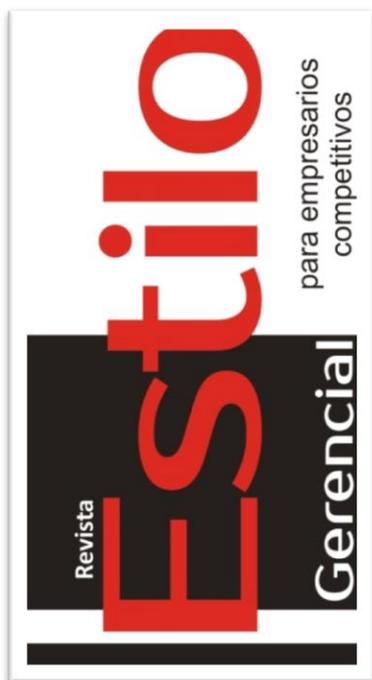
**Mujeres en las
Juntas Directivas...
“un buen negocio”.**

Patricia Schild

GerenciaAfectiva.com

Nos gusta trabajar contigo

- Formas de violencia contra las mujeres
- Bases del comportamiento del consumidor
- ¿Cinco formas de potencializar la estrategia comercial y de mercadeo en el B2B?
- Menos del 0.5% del presupuesto de TI en RRHH
- Relacionista Público o Asesor de Imagen



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.

Eduquemos en Estilo

Me senté en una cafetería de un centro comercial y noté que a mi lado, casi encima, había cuatro mujeres con cara de enojadas y hablaban en un volumen alto. Una de ellas estaba estrenando un pantalón jean que le habían regalado por su cumpleaños, muy bonito y se le había roto. ¡Se puede cambiar, sí! Pero ese es un desgaste de tiempo y emociones que no deberíamos tener – dijo una. Luego otra recordó haber comprado un bolso de cuero de una cadena de almacenes con un apellido muy prestante y también le había salido defectuoso. Y como ese, salieron varios ejemplos. Hasta que finalmente una de ellas concluyó: “Es que definitivamente compramos por bonito pero no sabemos nada de los productos y por eso nos ven la cara de idiotas y nos meten cualquier cosa”.

Mientras me sirven el café, me puse a reflexionar sobre el mercado de la moda y de la belleza y como sus estructuras comerciales se ven constantemente erosionadas por productos de mala calidad, falsificaciones y por el contrabando, pues existen dos variables: una es el factor precio y la otra es el desconocimiento profundo que los clientes, consumidores finales, tienen sobre lo que compran.

En este caso, correspondería específicamente a las empresas de productos de moda y de productos de belleza, educar a ese cliente, enseñarles parámetros y criterios de estilo y de calidad, de esa manera, sin importar el estrato socioeconómico que sea, los compradores podrán saber a ciencia cierta lo que están comprando y seguramente, muchos de ellos, decidirán comprar correctamente.

Además, ahora que en los últimos días he venido laborando con una academia de belleza y que me he untado y actualizado de criterios de estilismo, cuando salgo a la calle no he podido evitar mirar a las personas con ojos de asesor de imagen y definitivamente hace falta una educación generalizada sobre criterios de belleza para hombres y mujeres por igual.

Me comprometo a buscar la manera de culturizar al público en general y para eso, iré a tocar las puertas de las empresas de moda y de las casas cosméticas. Estoy seguro de que sí los clientes finales saben qué es lo que están comprando, el mercado de la moda y de la belleza podrían transformarse para bien.

G. M. Wilson
Director

Mujeres en las Juntas Directivas... “un buen negocio”.

Las mujeres son el 50% de la población mundial y controlan el 70% de las decisiones de consumo y de gasto en el mundo. ¿Qué lógica tiene ignorar o dejar de lado este gran segmento de la población?

El rol que desempeñan las mujeres en las juntas directivas es el mismo de los hombres, pues representan a los accionistas, pero su mirada hacia el mercado y el entorno es más holística, más integral y también más equitativa.

Los estudios demuestran que la composición de JD de hombres y mujeres funciona mejor que la de sólo hombres, tanto para asuntos financieros como para asuntos gubernativos.

Cómo es el desempeño y la eficiencia de las mujeres en la JD?

¿Las mujeres se atreven a preguntar lo mismo que los hombres? La respuesta es sí y aún van más allá. La perspectiva y la mirada de las mujeres es más global, además, el talento femenino, la preparación especializada con que hoy cuentan las mujeres aunado a su intuición en la toma de decisiones hace que estos grupos heterogéneos puedan tomar mejores decisiones y hacer mejores negocios con menores riesgos.

Lo que aparece en las estadísticas es que cuando ellas están en la cúpula de dirección los indicadores financieros suben en un margen significativo.

Participación e Impacto

Las investigaciones sobre el impacto de mujeres en las juntas ha demostrado que estas son más eficientes e impactan más cuando se crea una masa crítica, tenemos un ejemplo en Noruega, país donde se impuso la cuota legal de un 40 % en 2008,

se pudo constatar que los hombres empezaron a llegar mejor preparados a las reuniones y a prestar más atención a los procesos, pero esto obvio no se logra con una baja participación de las mujeres.

En América Latina, existe y persiste un déficit de mujeres en los cargos directivos. “Según un informe presentado en Sao Paulo por la multinacional británica holandesa Unilever, las mujeres ocupan sólo el 5% de las juntas directivas de las grandes empresas latinoamericanas”.

Un estudio elaborado por una empresa caza talentos Egon Zehnder sostiene también, que faltan mujeres en las juntas directivas, en Colombia en el 33% de las empresas no hay mujeres en las JD y es curioso que en las vicepresidencias financieras, el porcentaje de mujeres que llega a ocupar estos cargos es del 50%.

Surge la iniciativa de proponer medidas tales como la de la ley de cuotas de representación femenina en juntas directivas, a fin de luchar contra paradigmas y culturas empresariales ancestrales que evitan incluir a todos los grupos de interés. La inclusión de la mirada femenina, además de ser un buen negocio, de generar retornos de inversión, impulsaría la distribución equitativa de los puestos de liderazgo, abriría nuevos caminos y desarrollaría nuevas formas de entender la realidad.

Patricia Schild

Abogada, experta en Derecho Comercial y Conferencista en temas de equidad de género.
exitojuridico@gmail.com



Violencia económica y patrimonial, una cara desconocida de agresión a las mujeres

Estudio revela las cuatro formas de violencia económica y patrimonial más frecuentes en mujeres

La negación de la manutención o cuota alimentaria a la mujer, los hijos e hijas; negar a la mujer lo correspondiente a los bienes adquiridos durante la unión conyugal o marital de hecho (incluso ocultar bienes); desconocer el salario justo por el trabajo realizado y retener los documentos personales de identificación de la mujer como visas y pasaportes (en estratos altos), son las cuatro formas de violencia económica y patrimonial más frecuentes según la investigación “Violencia Económica y Patrimonial: Una aproximación a través de la atención en los municipios de Riohacha, Buenaventura y Distrito de Cartagena” liderada por Marcela Sánchez y presentada en el Foro Derechos Económicos de las Mujeres, Retos y Desafíos, organizado por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer, las Agencia de Cooperación Internacional de España y Korea, y la Universidad de La Salle.

Dentro de las grandes conclusiones hay una alerta a las comisarías de familia que, por desconocimiento de este tipo de violencia económica y patrimonial, pueden convertirse en entes permisivos, ya que generalmente concentran su atención en la violencia física y psicológica cerrando procesos en donde no hay garantías de los derechos de las víctimas, que en la mayoría de los casos son mujeres.

La investigación también revela que el acceso a la justicia es casi nulo con muy pocas denuncias alrededor del tema por ser un tipo de violencia desconocida para las

víctimas, como para los funcionarios que deben atender las mismas. Una de las conclusiones afirma que la población no cuenta con la información suficiente frente a las rutas de atención y competencias gubernamentales, sumado a lo anterior es insuficiente la capacidad institucional para dar respuestas a las demandas frente a la problemática de las violencias contra las mujeres.

En Colombia según estudios de la Oficina de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer, el 51.6% de pobres en el país son mujeres, realidad que se complica si se tiene en cuenta que “las mujeres siguen teniendo peores indicadores que los hombres en aspectos como empleo, desempleo, subempleo; así mismo, las colombianas trabajan 10.8 horas más que los hombres (trabajo remunerado y no remunerado). Sin embargo, ganan en promedio 20% menos que los hombres cuando desempeñan la misma actividad. Las cifras demuestran la cruda realidad alrededor de la violencia económica y patrimonial para las mujeres, pero la atención aun es precaria ya que persisten practicas desde las entidades en donde re-victimizan y se convierten en barreras para una efectiva denuncia y restablecimiento de los derechos.

Constanza Triana
Diana Rojas
Vera Ikona Consultores SAS

UNIVERSIDAD DE
LASALLE

Empresas colombianas destinan menos del 0.5% del presupuesto de TI en RRHH

El salto tecnológico es inevitable, contundente y social. Nadie duda que el futuro y en gran parte el presente de los negocios es absolutamente digital.

Las organizaciones que avanzaron primero son las que hoy tienen más éxito y las que los siguen, saben que es el momento para no perder el tren y quedar varados en la estación del pasado.

Sin embargo, incluso en las organizaciones que han tomado la delantera y abrazan la nueva forma de hacer negocios con convencimiento, hay desigualdades internas que benefician a unas áreas y relegan a otras.

Recursos humanos fue una de las áreas que no picó en punta en el proceso de la transformación digital y es donde se están dando los cambios más sorprendentes en nuestro país.

En Colombia, según el estudio “Evaluación del Grado de Evolución Tecnológica de los Recursos Humanos en Empresas de Latinoamérica y España” generado por IDC y patrocinado por Meta4, el 73% destina menos del 0.5% del presupuesto de TI en herramientas orientadas a RRHH. Esto nos ubica en el puesto más bajo de los países incluidos.

El motivo por el que recursos humanos fue relegada como área de transformación, se explican en tres puntos centrales: falta de transparencia de los beneficios, reluctancia al cambio e individualización.

Falta de transparencia de los beneficios

Es fácil entender por qué marketing, atención al cliente, logística y producto fueron las áreas más

adelantadas en recibir inversiones para reformularse como digital. Son los espacios donde el ROI es más fácil de identificar.

Una organización entiende fácilmente el concepto cuando agregar fondos en tecnología impacta inmediatamente en cantidad de venta, reducción de costos de almacenamiento y producción o retención de clientes.

Recursos humanos fue siempre visto como un mundo en donde los resultados se consiguen a largo plazo.

Esto era así ya que no había las herramientas necesarias para medir el impacto de las medidas. La productividad, el compromiso con el trabajo, la gestión del talento a descubrir eran todas variables que se ocultaban al vistazo rápido a diferencia de las ventas o el margen de ganancia.

Sin embargo es justamente el motivo para generar el cambio: La única manera de darse cuenta por qué es importante digitalizar en el área es con las herramientas de medición que provee la misma digitalización.

Resistencia al cambio

Según el estudio realizado con entrevistas a cuadros altos con toma de decisiones de 300 empresas de Iberoamérica, sólo el 49% de los encuestados del área de Recursos Humanos considera crítica la tecnología para su sector. A diferencia de Marketing

(75%), Operaciones (63%) y Finanzas (60%) en recursos humanos, sigue imperando una lógica distinta en donde se da prioridad al contacto cara a cara y el tratamiento es personal.

Sin embargo esta visión de RRHH va quedando en el tiempo. Esto se debe a que el perfil de aquellos que se encargaban de RRHH fue modificándose en las últimas décadas.

De hecho, hace 30 años no había siquiera carreras universitarias enfocadas directamente al sector. Aquellos que hoy están llegando a los espacios de decisión son las primeras camadas del cambio y así seguirá.

Individualización

Uno de los históricos puntos en donde los encargados de Recursos Humanos basaban su miedo al salto es en el segundo término del nombre: “esto es cosa de humanos”.

Así, basándose en una supuesta antinomia entre tecnología y manejo personal, evitaron entrar de lleno en la digitalización, sin entender que la tecnología permite, en las plantillas laborales crecientes en número y complejidad, rescatar la

individualización y las características particulares de cada uno de los empleados.

Así, sistemas inteligentes emplazados en la nube pueden identificar y darle a quienes gestionan los recursos, más información sobre la gestión del talento, los beneficios e ingresos y la posibilidad de retener y amplificar el potencial de cada trabajador.

La digitalización no ha virado al trabajo en algo “automático” sino que por el contrario, ha generado más personalización que en toda la era industrial.

Habiendo derribado los principales problemas por el cual Recursos Humanos fue relegado en la inversión tecnológica, 2017 se presenta como un año ideal para redoblar los esfuerzos en este sentido.

Cada vez más empresas consideran el área como el núcleo core de su mercado. En tiempos donde la tecnología nos acerca e iguala, la diferencia la hacen los recursos.

Nada mejor que invertir tecnología en ellos y ver surgir la maravillosa, diversa y emocionante paleta de recursos que poseemos en nómina.

Metfor4



Asesoría de Imagen Personal

Diplomado virtual

Maneje su propia imagen y la de otros.
Fortalezca su perfil profesional y sepa qué hacer desde lo privado hasta lo público

Escuela Superior del **Servicio**
Compañía de entrenamiento empresarial
Educación Virtual
escueladelservicio.com

¿Cinco formas de potencializar la estrategia comercial y de mercadeo en el B2B?

1. Debemos buscar insights poderosos que potencialicen el negocio: Lo más importante dentro de este proceso es el conocimiento profundo de los clientes y sus necesidades, entender los procesos de toma de decisiones en las organizaciones, los perfiles de los tomadores de decisiones y los elementos racionales para obtener Insights poderosos en el mundo B2B, conocer las tendencias del mercado y anticiparnos a la competencia y buscar identificar la verdadera ventana de diferenciación en el juego de las percepciones.

Estos insights se obtienen dialogando y mapeando la relación con los clientes, estas entrevistas se deben realizar con las personas claves dentro del proceso de relación y decisión.

2. Debemos tener un feed back dinámico del mercado y de los clientes: Gran parte de la inteligencia de mercados se refiere al mundo B2C, pero poco de profundiza y se usa en el mundo B2B, en muchos de los casos no se cuentan con indicadores de gestión de la relación y no se monitorean los sentimientos y el nivel de lealtad de los clientes.

No se cuenta con un feed back dinámico y sistemático, dinámico que permita tomar decisiones a tiempo y que se establezcan claros cronogramas de medición, igualmente debe ser sistemático con indicadores claros que hagan parte de los objetivos estratégicos de la empresa, mucho más allá de los indicadores de venta.

Este conocimiento permite detectar cambios en el estado de ánimo de los clientes a tiempo. En muchos casos estos cambios solo se detectan cuando el cliente está en serio peligro de perderse o cuando ya se fue definitivamente.

Herramientas como el NPS (Net promoter score) y el análisis de engagement en forma sistemática y frecuente ayudan a entender el estado de ánimo de los clientes y de esta forma poder tomar medidas a tiempo.

3. Estar cerca de los clientes y de sus estrategias para: Tener una verdadera venta consultiva, el conocimiento de las necesidades en profundidad de los clientes y el feed back dinámico son las herramientas más poderosas en el desarrollo del proceso de ventas, siempre contribuyen a mejorar la relaciones, a tener retroalimentación permanente de las fuerzas de ventas y cumplir con los objetivos de crecimiento y lograr lo que todos queremos en el mundo B2B que es convertirse en verdaderos socios estratégicos de negocios.

Entender el mapa de relación y decisión de los clientes es de gran relevancia dentro de este proceso, lo cual debe ir acompañado de herramientas de customer journey. El mapa del viaje del cliente debe levantarse y analizarse teniendo en cuenta todos los elementos de la relación, los compromisos, las relaciones interpersonales, la empatía, el valor percibido, el pasado, el presente y el futuro de la relación entre múltiples aspectos, que permiten analizar el cliente en 360 grados.

4. Alienar la estrategia con el mercado y con los clientes, este proceso consiste ajustar la estrategia, basados en este conocimiento profundo de los clientes y en los comentarios, percepciones y sentimientos de las fuerzas de ventas y comerciales, capacitar los equipos comerciales en leer y entender de mejor forma los clientes, usar los canales de comunicación correctos, desarrollo de estrategias de engagement y contenidos y profundizar en las relaciones basados en su profundo conocimiento. Los puntos anteriores en donde se busca conocer los clientes, son la base para la alineación de la estrategia, en este sentido los que sugiero es tener un indicador de alineación, en donde se identifiquen en forma clara las brechas estratégicas y las diferencias de visión, pensamiento y percepción de la alta dirección versus el pensamiento de los equipos comerciales y finalmente el punto de vista de los clientes.

A partir del diagnóstico se desarrollan grupos de trabajo de alineación, que permitan ajustar la estrategia y fijar metas y objetivos claros de mejoramiento y crecimiento, acompañados de planes y programas alienados con el compromiso de todas las partes interesadas.

5. Venta de soluciones: Muchas empresas no sabe cómo potencializar la venta cruzada, se venden los productos y soluciones de forma aislada, el conocimiento profundo del clientes y las herramientas de CRM permiten conocer el cliente y tener herramientas poderosas que estimulan la

venta cruzada y aumentan las oportunidades de negocios.



Juan Carlos Rodríguez Gómez
juanc.rodriguezgomez@gmail.com
Mystery Shopper CO



Marketing Inteli



ASCODES

Asesorías y Consultorías en Desarrollo Social y Salud

www.ascodes.com

Relacionista Público o Asesor de Imagen

Las diferencias entre los dos oficios son bastante notables. No obstante, en algunos tramos del ejercicio, ambos pueden mezclarse y confundirse al punto de que cada uno quisiera tener competencias desarrolladas por el otro. Sólo para delimitar el ejercicio, digamos de una manera profana, que las Relaciones Públicas se orientan más a lo corporativo y la Asesoría de Imagen se orienta más a lo personal. Sin embargo, en la práctica estos cables se cruzan.

Un relacionista público debe contar con una sólida formación teórica y un conocimiento profundo de sus públicos. Esta formación teórica trabaja hoy desde dos escuelas, la de última generación es la de Grunig. Es una propuesta muy interesante y cercana al ideal, aunque no estoy muy convencido de su asiento en la realidad.

Como un amante del conocimiento del comportamiento del consumidor, estoy muy matriculado en la escuela de Bernays, y estoy muy matriculado con los procesos de educación de los públicos y de su impacto en los resultados financieros. Todavía debo estar muy desinformado pues no conozco verdaderos resultados financieros de este nuevo modelo y mi vejez me hace ser un poco terco con mis paradigmas pues la escuela de Grunig aún no me conquista y la de Bernays me ha dado para mercar.

Un Asesor de Imagen cuenta con dos rangos de acción que le hacen ser muy integral. Por una parte, está formado en todo lo concerniente a la imagen física personal y por otro lado, en lo que atañe a la imagen pública personal. Lo de imagen pública se les da bien a los relacionistas, pero desearían tener conocimientos sobre lo de imagen física personal. Y los asesores de imagen desearían tener el conocimiento sobre estructuras y manejo de públicos de un relacionista.

En el ejercicio diario, los relacionistas públicos nos encontramos con directivos empresariales que nos piden a gritos una asesoría de imagen personal y los asesores de imagen se encuentran con personajes que requieren un manejo de públicos y un posicionamiento de imagen de marca corporativo, y lo normal es que ni lo uno ni lo otro se dé.

El relacionista

Si bien una parte importante de su actividad es la comprensión de los públicos y su sincronización, en ambos sentidos, con una ideología corporativa, también es importante la capacidad de generar conductas hacia la organización, habilidad que se ha perdido en los últimos años. Aun así, el mapa de saberes de un relacionista es complejo, iniciando por la comprensión del mundo que nos rodea, la geo-política, la geo-economía, la micro-política y la micro-economía. Dentro de esta complejidad tenemos temas como:

- Gestión del posicionamiento ideológico institucional y discurso corporativo.
- Gestión de Stakeholders – mapas de públicos
- Gestión de Relaciones Comerciales
- Gestión de Relaciones Gremiales
- Gestión de Relaciones Sindicales
- Gestión de Relaciones Sociales
- Gestión de Relaciones Financieras
- Gestión de Relaciones Estatales
- Lobby
- Gestión de cultura de los públicos
- Gestión del comportamiento del consumidor
- Gestión de responsabilidad social
- Gestión de prestigio y reputación
- Gestión de guardián de marca
- Gestión de gobierno corporativo
- Gestión de código de ética corporativa
- Gestión de comunicación interna
- Gestión del cambio organizacional
- Gestión de crisis
- Gestión y mediación de conflictos
- Gestión de indicadores de desempeño de la comunicación

- Gestión de indicadores financieros de la comunicación
- Gestión de las tecnologías de comunicación
- Gestión y producción de medios de comunicación propios
- Gestión de medios de comunicación externos
- Gestión de negociación corporativa
- Vocería institucional
- Realización de eventos – Protocolo y etiqueta.

Este mapa de saberes forma una profesión de alto nivel y determina las capacidades de sus profesionales. Es por eso, que sorprende que en nuestro país, las relaciones públicas no sean tenidas en cuenta para tener su propia tarjeta profesional, pues es una actividad no sólo compleja, que no cualquiera puede realizar, sino de alto impacto en las organizaciones y con esto no nos referimos sólo a las grandes empresas, sino a todo tipo de empresas, incluyendo a las micro y a las medianas. La respuesta es muy simple: la credibilidad y la confianza son el resultado de la gestión empresarial, por una parte y de la comunicación por la otra, y es en esta última en la que la gran mayoría hoy están flojos. Ya las gerencias lo saben: una buena gestión del prestigio y la reputación, impacta directamente en sus estados financieros. Y si su relacionista público no cuenta con este mapa de saberes, es hora de una reeducación.

El asesor de imagen

Por su parte, el mundo del asesor de imagen que se considere integral, inicia con temas que en primera instancia nos parecieran superfluos pues tienen que ver literalmente con el físico y el hedonismo. Su mapa de saberes debe incluir conocimientos sobre:

Imagen física personal:

- Tendencias de moda
- Vestuario (natural, para medios, artístico y de eventos)
- Piel y sus cuidados
- Maquillaje (natural, para medios, artístico y de eventos)
- Cejas y Pestañas
- Manos y Pies
- Fotografía y video de personajes

Imagen pública personal:

- Ética

- Fundamentos de coaching y pedagogía personal
- Creación de personajes públicos
- Responsabilidad social personal
- Mapa de públicos
- Mercadeo
- Mercadeo político
- Self marketing, creación y posicionamiento de marca personal
- Gestión de las tecnologías de comunicación
- Gestión y producción de medios de comunicación propios
- Gestión de medios de comunicación externos y publicity
- Oratoria
- Método Silva
- Realización de eventos
- Protocolo y etiqueta
- Urbanidad y modales

He tenido la suerte de trabajar en ambos mundo y en ambos mundos estrellarme con los vacíos de formación hacia uno y otro lado. Bueno, yo no maquillo a nadie, de eso no se trata, pero hoy me encuentro capacitado para entender la conveniencia y la calidad de un maquillaje adecuado a cada circunstancia y cómo, un detalle como este, en su ausencia, puede dañar una negociación. Increíble, pero pasó, pues en este mundo: “como te ven te tratan, te quieren o te maltratan.

Como relacionista público entiendo el valor de la asesoría de imagen y me doy cuenta de que nuestro mundo corporativo mejoraría cantidades si nuestra formación incluyera su mapa de conocimientos.

Como asesor de imagen, comprendo la complejidad de las relaciones públicas y de su alcance y me doy cuenta de que si incluyera el mapa de saberes del relacionista dentro de la formación del asesor, ampliaría de forma superlativa su efectividad y su alcance en la asesoría de imagen.

Las diferencias entre los unos y los otros es muy clara. No obstante, en la cotidianidad, en el ejercicio diario, en el tipo de preguntas que los directivos y los personajes nos hacen, esos límites desaparecen y ellos no tienen por qué entender esas diferencias. En la gestión de los proyectos de imagen, ya sea personal o corporativa, a veces no logro determinar dónde termina el uno y empieza el otro. Supongo que a muchos relacionistas les pasa ¿o no? 

Bases del comportamiento del consumidor

A pesar de que pareciera que hablamos el mismo idioma, es de una especial dificultad comunicarse con algunos empresarios y gerentes, no sólo por el nivel de arrogancia en el conocimiento que se maneja, muy posiblemente mía, aunque me inclino a pensar que cuando llegamos a ser los líderes de una organización, ya nos cuesta mucho escuchar.

No obstante esto, ahora me doy cuenta de que el principal obstáculo para comprender qué es y para qué sirve el mercadeo y cómo las ventas son el resultado de un buen o mal mercadeo, es porque el conocimiento del cliente que muchas organizaciones dicen tener, es mero discurso y poco o nada de aplicación tiene en la práctica.

Es decir que aquellas empresas que pregonan estar centradas en el cliente, que buscan prestar una experiencia “memorable” de servicio, que trabajan en la “experiencia” del cliente, es puro cuento. Y me pone a dudar acerca de la calidad de su mercadeo, pues si no se conoce realmente al cliente, el mercadeo no existe, pues el mercadeo se sustenta en su profundidad de adaptación a los perfiles de comportamiento del cliente. Lo demás, no es mercadeo. Es otra cosa.

Por fin, un director de mercadeo, me pidió que ilustrara a su junta directiva acerca del comportamiento del consumidor.

Me pidió que lo hiciera de una manera muy sucinta, es decir, de manera breve, concisa y precisa. De entrada, mire al cielo y le dije que haría lo que estuviera en mis manos y de una forma “sacrilega”, pues el tema del comportamiento del consumidor tiene tanto de ancho como de largo y definitivamente es complejo de explicar.

Para entender, por encima, más o menos, lo que es el comportamiento del consumidor, lo dividimos en cuatro ítems: a) Origen Biológico, b) Antropología, c) Impacto social y d) Sensorialidad y endocrinología.

Cuando le dije esto, me miró como si le estuviese hablando en chino.

No importa, ya estoy acostumbrado.

a) Origen Biológico

Necesariamente partimos de la teoría de los tres cerebros de Paul D. MacLean. Hace 200 millones de años, nuestro ancestro emergió del mar como un animal rastrero y empezó una lucha feroz por sobrevivir. Este era nuestro estado réptil. Es decir, éramos unas viles lagartijas, que sólo vivíamos para comer y para reproducirnos.

Era un estado permanente de cazador y carroñero solitario, siempre a la defensiva y nuestra reunión con nuestros congéneres era sólo para el sexo de reproducción. No había compromiso, ni ética, ni ningún otro tipo de regla diferente a vivir un día más. Este cerebro réptil es reactivo y por ello es el receptor primario de nuestra sensorialidad, como una manera de protección.

Unos millones de años después, hace 160 millones de años, habíamos evolucionado a ser una especie de monos. Aprendimos que la supervivencia dependía de cuánto podíamos juntarnos. Fue en este momento cuando se nos enseñó a seguir al líder y que este líder era el más fuerte, ese capaz de ejercer la violencia suprema necesaria para defendernos.

Aprendimos a vivir en estructuras jerárquicas y que en esas estructuras no podíamos hacer lo que quisiéramos sino lo más conveniente. Cómo el cerebro límbico de todas maneras cubre el cerebro

réptil, este sigue primando, pero sus instintos vienen mediados entonces por la emocionalidad. Es decir, seguimos privilegiando la supervivencia y la reproducción, mediados ahora por el placer y la complacencia emocional.

Lo más interesante de este cerebro es su estado “ego emocional”, es decir que priman su propia emocionalidad y supervivencia. Y es interesante, porque, de todas maneras, es el que nos lleva a vivir en manada y a tener costumbres de manada, aunque sigamos siendo “ego emocional”.

El tercer cerebro, al que llamamos cortical, se presentó hace relativamente poco, hace unos 100 millones de años. Es el cerebro diferente, pues al contrario de los otros dos que solamente reaccionan, este cerebro piensa, razona, pasa de ser meramente instintivo como el réptil, intuitivo como el límbico, a ser deductivo.

Es en este cerebro en donde se instalan la sustancia, la energía, el pensamiento y la emoción, según Carl Jung. Se instalan la racionalidad matemática, la lógica de operaciones, por un lado, y la creatividad y la relacionalidad emocional, por el otro, configurándose lo que conocemos como el BTSA, el Disc, o la Dominancia Cerebral, que finalmente, más o menos, vienen a ser la misma cosa.

Este cerebro nos permitió sobrevivir como especie, pues logró encontrar las respuestas de adaptación inmediata para superar los obstáculos que se nos presentaban día a día y eso que todavía no éramos los humanos que conocemos hoy.

Es importante entender este origen biológico, porque existe lo que conocemos como una “memoria genética” y los comportamientos que cada uno de los cerebros aprendió durante su proceso de evolución, subsisten en cada sujeto y enmarcan muchas de su actual toma de decisiones.

Es decir, seguimos siendo reptílicos, salimos de cacería o a buscar carroña, seguimos siendo límbicos primitivos, o sea que buscamos la manada y seguimos siendo corticales primarios, o sea que

tenemos procesos racionales que nos llevan a transformar la realidad.

Comprender que nuestra memoria genética conductual como especie tiene 200 millones de años, mientras que nuestra consciencia social y estructuras éticas que además de no ser naturales, corresponden a los intereses de poderes económicos, tiene un poco más de cinco mil años, nos da otra perspectiva de por qué suceden comportamientos que a los ojos de la sociedad de hoy son aberrantes y que en realidad han sido normales en nuestra evolución.

b) La antropología

De cuenta de que, en el punto anterior, hablábamos de rangos de millones de años. Desde esa perspectiva, la historia del hombre que conocemos, es apenas un suspiro. Comunidades que pueden ser datadas en 25 mil años antes de cristo.

Maneras de vivir, de convivir y compartir, que se convirtieron en costumbres arraigadas en nuestra memoria genética.

Un ejemplo de esto, es lo que sucede con la expectativa de vida del ser humano. Hace diez mil años, a los 25 años ya éramos viejos, por eso, nuestra biología, en especial en lo reproductivo, se activa en etapas tempranas. El embarazo infantil era la norma. La supremacía del más fuerte era la norma. El esclavismo y la subyugación, la muerte violenta eran la cotidianidad. Y todo esto está instalado en nuestras mentes.

Cada región cuenta con su carga particular de rituales y de costumbres, que se manifiestan en estructuras de creencias y se materializan en el comportamiento cotidiano y en sus modelos de consumo. La gente consume lo que la gente cree. Este tipo de inconscientes colectivos requieren de mucho trabajo y de mucha estrategia para poderlos cambiar y los denomino, “inconscientes colectivos raizales”.

c) Impacto social

Fenómenos como el gusto, es decir, cuando alguien dice que algo le gusta, no son elaboración propia de la mente; son el resultado de un proceso de influencia y educación que las estructuras sociales generan y que se muestran como ideales y modelos de vida. Allí se originan también otros modelos de inconscientes colectivos livianos como es el caso de la moda y otras construcciones más complejas como es el caso de los “estilos de vida”.

Cada sujeto, como si fuese una cebolla, cuenta con diferentes capas de inconscientes colectivos, que inician con los territoriales de identidad de continente, por ejemplo, el ser latino, luego de país, el ser mexicano o peruano, de región, el ser de la costa o de la montaña, identidad de ciudad, ser de Río o de Bogotá, de empresa, de barrio, de grupos y de familia. Estos inconscientes colectivos son paradigmas de mundo que identifican a una persona en su contexto y la hacen parte de él y son parte de él.

La sociedad, mediante las normas y los medios de comunicación, reproducen y/o crean modelos de mundo y le dicen al sujeto cómo lo deben vivir. Estas normas se apropian de la conceptualización de lo que se considera normal y correcto y les establecen a los sujetos las reglas y su castigo a la infracción. Por ejemplo, el código de tránsito o la biblia, hacen lo mismo. Los medios de comunicación establecen el mundo del gusto, a través del concepto de moda y le dicen al sujeto, qué es lo que debe considerar como feo o bonito, de buen o mal gusto.

d) Sensorialidad y endocrinología

Ni siquiera me cabe en la cabeza que aquellos que pregonan la “experiencia del usuario” o el “mercadeo experiencial”, no tengan en cuenta que cualquier escenario comercial genera un cúmulo de estímulos sensoriales de forma, olor, color, sonido, brillo, sabor, clima y fluidez, que impactan la biología de los sujetos y su cuerpo reacciona con la producción de una cantidad de hormonas que

cumplen una función específica dentro de la emocionalidad.

Encontramos el efecto liberador de la Dopamina, el entusiasmo que genera la Adrenalina, la emoción que generan las Endorfinas y la tristeza producida por la Adrenocorticotropamina, en procesos que cuando son repetitivos, se consolidan mediante la Oxitocina o la baja Serotonina.

Lo interesante de esto, es que los puntos a, b y c, suman y constituyen perfiles específicos, los cuales tienen reacciones específicas ante estímulos específicos y generan comportamientos específicos.

Es por eso, que, desde la conceptualización hasta la materialización de un producto o servicio, su empaquetamiento, presentación, comunicación, incitación a la compra, rituales de compra, rituales de consumo, rituales de postconsumo, rituales de recompra, el diseño de locales comerciales, los procesos de servicio, hasta el merchandising deben estar diseñados y acompañados de una estrategia de comportamiento de consumidor.

Cuando se hace científica y responsablemente, un estrategia de comportamiento del consumidor, puede lograr que un producto o servicio se convierta en parte de los rituales de vida de los sujetos y entre en una zona que denomino “mercadeo visceral” y que logra que el sujeto no conceptualice su vida sin la presencia de ese producto o servicio. No es fácil de lograr y sí, es costoso. Es más fácil decir que la fidelización no existe.

Al menos cumplí mi objetivo y después de la reunión, con mi exposición prosaica de lo que hace un analista de creatividad de producto en el ítem de comportamiento del consumidor, esta junta directiva comprendió que el mercadeo era otra cosa diferente a la que ellos imaginaban y pude atisbar un indicio de mayor respeto por la actividad del director de mercadeo que me convocó. Incluso alcancé a escuchar que alguno de ellos expresó que ahora entendía por qué mercadeo no son ventas.



Gerencia Afectiva

Nos gusta trabajar contigo

Todavía muchos gerentes, quizá de manera inconsciente, se comportan como si fuesen capataces de haciendas esclavistas, donde al trabajador se le manejaba con látigo. A pesar de tanto que hemos avanzado en comunicación, pareciera ser que la administración no evoluciona, o al menos eso anotó Gary Hamel en su libro “El futuro de la administración”.

En una conversación con una compañía de intervención en procesos de clima laboral, hablábamos de que los gerentes rara vez participan de los procesos de formación y que la gran mayoría de las veces es su estilo de liderazgo el causante de mucho de los conflictos organizacionales.

Dado que a una organización la hacen las personas y que estas personas responden a un modelo de toma de decisiones que está en la cabeza de su líder, la organización termina por parecerse a su líder.

De hecho, una de las primeras observaciones que se hacen cuando se analiza un cuadro de clima laboral, es verificar si la diagnosis de la conducta de grupo es similar a la conducta de sus comandos.

Se encuentran cosas sorprendentes. Cuando tenemos gerentes que en su estructura de personalidad son incoherentes, es decir, piensan y dicen una cosa y hacen otra, el resultado es que el equipo de colaboradores es fragmentado, pues no hay líneas de comportamiento que los empleados puedan imitar, recuerden que por esencia los seres humanos estamos codificados para seguir al líder.

Se dan casos en que supuestos gerentes, supuestamente formados como coach, tomen decisiones de una ética dudosa y eso el personal lo ve y lo siente y como tal reacciona.

Se dan casos en que el autoritarismo es tal que nadie se atreve a expresar realmente las

problemáticas que estén sucediendo y por ende, tampoco aporten soluciones. En estas situaciones, los empleados simplemente dejan que los problemas se vuelvan crisis y que sea el gerente quien resuelva.

Lo paradójico, concluimos en la conversación, es que son estos mismos gerentes quienes contratan los estudios de clima pero no están dispuestos a que se les diga que es su estilo gerencial el problema.

En todo caso, un estilo administrativo viene cambiando esta situación. Como buen gerente, arbitrariamente me atribuí el llamarlo “Gerencia Afectiva”. Pues en él concluyen las acciones que en todo el mundo se están tomando para generar nuevos ambientes de trabajo.

No sobra advertir que si no se trabaja en el gerente, estas acciones no pasarán de ser una moda. Venimos trabajando en “Gamificación”, en “Felicidad en el trabajo” y en métodos de “Great Place to Work”. Es una verdad de Perogrullo que un empleado contento es más productivo.

Cada vez estoy más convencido de que la “Gerencia Afectiva” debe convertirse en una habilidad directiva. Pero ¿qué es en sí la “Gerencia Afectiva”, de qué se trata? Es necesario llevar el tema por el borde, pues la palabra “Afectiva” tiene sus consideraciones románticas y la idea es muy lejana a esto, por aquello del tema del acoso sexual o laboral. No obstante, en su estructura metodológica, sí incluimos como resultado que el

empleado tiene un efecto de “enamoramamiento” hacia la marca, la compañía y el gerente. Todavía así, esto no es nada raro ni del otro mundo, pues simplemente lo llamamos “compromiso” y “sentido de pertenencia”.

Como todo proceso de aprendizaje, se debe tener un punto de partida para el aprendizaje y el desaprendizaje. Hágase esta pregunta: Sus colaboradores ¿le quieren o le aguantan? Este es un punto crítico, pues la respuesta de muchos fue: “Es que aquí vinimos a trabajar no a que nos quieran”. El simple hecho de emitir una respuesta así, es reveladora de un gran desconocimiento de la naturaleza humana y un gerente no puede olvidar que su trabajo es liderar personas. Literalmente es imposible ser realmente un buen gerente si no se es hábil con la psicología de las personas.

Como la respuesta de si ¿le quieren o le aguantan? no es algo que pueda contestar uno mismo. Es necesaria una evaluación de trescientos sesenta grados, realizada de manera discreta por un tercero. Incluso, me atrevo a recomendar el método de “Perceptología” de Carlos Alberto Sierra. Se dará cuenta de la realidad.

Alguna vez le pedimos a un gerente que hiciera una prueba y que le dijera al personal de la planta que la compañía estaba en una crisis y que para salir de ella, se les pedía que trabajaran un mes sin salario o que renunciaran de inmediato.

Fue algo muy arriesgado porque no era cierto y causamos un problema terrible, pues sólo algunos empleados dijeron estar dispuestos y que lo harían por él. Entre esos empleados, la señora del servicio, una a la que momentos antes en nuestra conversación había minimizado y fue la que más devoción mostró hacia su persona.

La gran mayoría estaban por salir en estampida cuando se les dijo que había sido un error en las cifras y que no había tal crisis.

Sí, fue una prueba de “sentido de pertenencia”. Es obvio que las personas van a las compañías a

trabajar, porque en su gran mayoría están resolviendo su propia viabilidad económica de vida. No porque haya sido su sueño trabajar allí. Por cierto, sigue siendo mi sueño que me contraten de una agencia de publicidad. En todo caso, son muy pocos quienes ingresan a una compañía por una vocación.

El segundo paso es una autoevaluación. Ese tema de que lo que pienso y siento es lo mismo que digo y hago, es fácil decirlo y muy complejo de ejecutar.

Este nivel de auto examen es exigente. Pues se mete en toda nuestra intimidad e implica que más allá de nuestros puestos de trabajo, son nuestras vidas mismas las que deben presentar coherencia y debe haber una manifestación evidente de liderazgo personal, sólo así se llegará al nivel de liderazgo de grupos.

Esta actividad implica un alto grado de consciencia sobre nuestras actuaciones diarias y trae consigo una fuerte exigencia de inteligencia emocional.

Sólo cuando nuestra inteligencia emocional esté afinada y nuestra ética sea realmente vivida, será cuando empezaremos a tener las primeras bases para empezar a construir un proceso de Gerencia Afectiva.

Existe aquí un elemento clave y es la dignidad. En términos generales, en una de sus definiciones, dignidad es la defensa de nuestros propios valores. La defensa de nuestro amor propio. La problemática radica en que realmente no tenemos consciencia de los valores que vivenciamos, no de los que están en el discurso. Los debemos tener... en algún lado, no obstante, a ciencia cierta no sabemos cuáles son esos valores por los cuales seríamos capaces de entregar nuestras vidas y si no lo sabemos, debemos empezar por sospechar de nuestra dignidad. El problema es que esta es una de las cosas que se ve en la cara. Un directivo, en su proceso de auto-análisis, debe lograr determinar con cuáles valores se va a comprometer en su cotidianidad.

El tercer paso es conocer a su gente. La tarea principal de un gerente es la creación del futuro de su organización y es algo que sólo va a lograr si cuenta con un equipo capaz de ejecutar sus estrategias. Implica esto que debe tener a su disposición a la gente más capaz y talentosa, y que para que las cosas se consoliden este equipo debe estar compuesto por gente excelente desde lo humano y es allí donde todo se viene abajo.

Las luchas de poderes, el arribismo y la falta de ética, además de procesos de selección inadecuados y pasados de moda y el hecho de que finalmente no se escoja a la mejor gente sino a la que más se parece a nosotros, por efecto de las afinidades por semejanza o neuronas espejo de las que habla Lindstron, hace que estos equipos de trabajo, pudieran ser muy efectivos en el logro pues quizá exista esa posibilidad, pero deterioran cada día la existencia organizacional cuando crean tensiones de clima laboral que en la práctica afectan la productividad y recuerde que la Gerencia Afectiva es una habilidad directiva que construye sinergias relacionales para incrementar la productividad de la organización.

Durante muchos años he escuchado que en los procesos de selección, una de las variables de escogencia es que la persona se adecúe a los valores corporativos. Suena ideal. Todavía así, el proceso pareciera salido del realismo mágico, pues en la mayoría de las organizaciones los valores los copiaron de un libro, no hacen parte de la vivencia diaria y generalmente lo que se buscan son psicopatías que logren resultados a pesar de lo humano.

Esto es especialmente evidente con los comerciales y financieros, en los cuales la principal variable es la agresividad: si no es agresivo entonces la persona no sirve para el cargo.

El conocer a su gente, implica saber los orígenes de lo que creen, sienten, piensan dicen y hacen, reconocer sus estructuras socioculturales, sensoriales y psicológicas. Es decir, dentro de las competencias gerenciales debe estar presente el

entendimiento profundo de lo humano, pues repetimos que esencialmente las organizaciones son las personas y lo que se gerencia es a las personas y si un gerente no entiende lo humano y, sobre todo, lo practica, debemos dudar de su capacidad gerencial.

El cuarto paso es saberse comunicar. Independiente de la formación académica de un directivo, el saberse conectar con la mente y el corazón de su personal, es indispensable. Si el personal no entiende el valor de su participación en el proceso empresarial y si desde su emocionalidad no se compromete, difícilmente lograrán los objetivos. Ambas cosas no son fáciles y traen consigo consideraciones de liderazgo operacional y de liderazgo emocional que generalmente no se consiguen en la misma persona y la recomendación es que el liderazgo emocional debe estar siempre por encima en las estructuras jerárquicas pues se convierte en un cohesionador de grupo y de grupos.

La razón proviene del quinto paso: lograr que le sigan. Las personas están más dispuestas a hacer cosas por amor que por obligación, no obstante la primera razón de la presencia de una persona en las empresas es la obligación y lograr esa transición de trabajar para pagar las cuentas a trabajar por estar convencido de construir un proyecto de vida deseable y comprometerse con la organización, requiere de un proceso de “enamoramiento paulatino”, sin que esto tenga nada que ver con lo romántico. Ese enamoramiento implica que la gente le crea, le tenga confianza y se afilie afectivamente (no románticamente), en ese orden, para que luego esté dispuesta a hacer lo que sea necesario, e ir más allá de las funciones normales de su puesto de trabajo.

Además recuerde que el liderazgo no lo da la jerarquía organizacional, si no la capacidad de “arrastrar” a los demás de una manera natural. Cuando la gente está dispuesta a hacer cosas por usted sin necesidad de que usted sea un “jefe”, allí es donde empieza a materializarse el liderazgo.

El sexto paso es lograr los objetivos. Nada fortalece más la credibilidad en un equipo que ver a su líder lograr las metas empezando por las personales, las de la vida diaria, pues el liderazgo empieza por ahí, siendo un ejemplo de vida y si se quiere que su gente lleve a su compañía a ser exitosa, el líder debe demostrar que se puede hacerlo y mostrarles cómo hacerlo. Recuerde que sólo gente exitosa en lo personal, puede consolidar compañías exitosas en lo profesional.

Y el último paso es traer la felicidad. Hay directivos que sólo portan caos, desconfianza y son un verdadero saco de problemas. Repita el primer ejercicio. Revise a su equipo primario, a su cuerpo directivo, sus colaboradores ¿los quieren o se los aguantan?

Si la respuesta es que apenas los aguantan, entonces usted tiene un eslabón débil en la cadena

y ese departamento sólo le proveerá problemas. Desde el proceso de selección, las decisiones que se toman, las condiciones en las que su gente trabaja, entre otros, deben estar conceptualizados para traer una versión de la felicidad institucional, aquella en la que todos nos comprometimos, tenemos sentido de pertenencia y, literalmente, amor por la camiseta. Dígame, si un equipo de fútbol es capaz de hacer todo esto por sus hinchas, por qué razón una compañía no lo hace por sus empleados. Se puede.

Se sabe de entrada que la Gerencia Afectiva, no es una tarea fácil y el que los gerentes y directivos aprendan a desarrollarla como habilidad, toma su tiempo, no obstante, ese es el futuro de la nueva administración y quien no esté en esta sintonía, poco a poco irá quedando atrás en la actividad gerencial.



Gerencia Afectiva

Nos gusta trabajar contigo

GerenciaAfectiva.com