

Revista

# Estilo

para empresarios  
competitivos

Gerencial

Institucionalidad,  
dignidad y corrupción



# Servicio Perfecto

Criterios para la planeación

**Para aplicar:**  
Bájele a la  
capacitación

**Para emprendedores:**  
El producto  
psicológico

**Para pensar:**  
El eterno *déjà vu* y la  
Era de la sensibilidad

**Nos lo dice LA SALLE:**  
El desafío de la  
educación de calidad

Publicación académica de carácter científico para la formación de la Alta Gerencia



Mireya Bernal Mayorga  
Editora

Garzón M. Wilson  
Director

Producción:  
www.consejogerencial.com

Cra 95 No. 47 A 60 Interior 238  
Medellín - Antioquia - Colombia

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

*Las opiniones expresadas son responsabilidad de sus autores.*

## Sí... también se vale 2 Sobre la rigurosidad científica empresarial

El mundo está lleno de personas emprendedoras que han iniciado, desde el empirismo, grandes empresas generadoras de grandes capitales. Cada día nace una empresa nueva y sí, es posible que tan sólo conociendo algunos de los factores empresariales, se pueda tener éxito.

Es por eso, que tenemos todo tipo de profesionales, o personas que no lo son, con todo tipo de profesiones o de aprendizajes, al frente de organizaciones, regularmente sus propias organizaciones. Están en todo su derecho de dirigir las.

También se vale que si estas empresas perduran a una primera generación, pasen a una segunda y a una tercera, regularmente con criterios parecidos a la primera, una gerencia basada en el empirismo, en la cual se toman las decisiones a partir de las creencias y al vaivén de la emocionalidad de estos líderes. No, no es un regaño, estamos diciendo que si así han logrado el éxito empresarial, pues así también se vale y, a decir verdad es una situación mucho más común de lo que quisiéramos.

Por esa razón, en nuestras visitas, no es extraño encontrar gerentes que desconocen conceptos tales como: densidad poblacional de nicho, alineamiento de personal, Six Sigma, Canvas, Kanban, Ishikawa, Cinco S's, Administración Visual, Balanced Score Card, Iconterms, Downsizing, entre tantos otros, que hacen parte de nuestro lenguaje cotidiano empresarial.

Es esto lo que me causa la duda. ¿Qué clase de dirigentes tenemos en la micro, pequeña y mediana empresa? ¿Podremos los países de América Latina, consolidarnos como potencias económicas sin dirigentes profesionales? ¿A qué jugamos con nuestras empresas?

La gran diferencia entre los grupos empresariales, las empresas de éxito, nuestras llamadas "multilatinas", es que se han salido del esquema folclórico del pensamiento y comportamiento latinoamericano y han rediseñado sus organizaciones a partir de la rigurosidad científica empresarial. Un camino que muy pronto deberán seguir las medianas y pequeñas empresas con miras a lo que será la integración empresarial de América y su expansión estratégica con los tratados de libre comercio.

Sí, también se vale que usted, a partir de su proyecto de emprendimiento, logre ser empresario, pero por favor, sí de verdad va a liderar la organización, fórmese como un gerente profesional, no improvise ni invente, acuda a las universidades, lo que está en juego es el futuro de su empresa.

Cordialmente,

**Garzón M. Wilson**  
Director

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



# Institucionalidad dignidad y corrupción

*El objetivo de este ensayo es exponer el modus operandi de ciertos elementos nocivos a la institucionalidad, y así poder derivar en la gestión preventiva y terapéutica que facilite su sano desarrollo. En ese contexto partimos del hecho de que aprovechar una institución por sus propios forjadores no requiere mucho esfuerzo, ya que los frutos y el bienestar llegan por sí solos cuando en una normatividad legal se ha trabajado eficiente, íntegra y mancomunadamente para posicionarse con altos niveles de innovación-investigación, competitividad, reputabilidad y marketing. Al fin y al cabo “institución” es un concepto identificado con la búsqueda de intereses particulares, pero cuya consecuencia es un bien común.*

**E**n cambio, para aprovechar una institución en beneficio individual, y no del bien común -nacional, corporativo, colegiado, etc.- se requiere tanto de avaricia por el bien ajeno, o sea de codicia o envidia, como de argucias para lograrlo. Respecto a lo primero sabemos que, siendo los humanos territorialistas, codiciamos lo ajeno, por lo que para evitar tal conducta se requiere de concertaciones. Concertaciones que obviarán aquellos cuyos propósitos y cultura de ventaja-trampa están orientados a aprovecharse de los demás. Tales individuos, consecuentes con la etimología de la palabra envidia (*in videre*: no ver), encubren desde el principio sus intenciones y no ven incorrecta su codicia, ya que la conciben y arengan como precepto del otrora capitalismo salvaje. No ven que la libertad de competencia se refiere a igualdad de oportunidades, y que el sistema económico y la gestión estatal y corporativa en todo el orbe han evolucionado mediante democráticas regulaciones al respecto. Y, para completar, tampoco experimentan desazón por los enormes perjuicios que a todos ocasionan. Tal patología no es la regla; no obstante, puede presentarse en cualquier institución y más aún en aquellas conformadas por unas mayorías indolentes, carentes de compromisos corporativos y/o enfocadas en su quehacer (por necesidad, convicción o inopia), lo que las convierte en presas fáciles de despojar tanto en su dignidad como en su patrimonio.

Por esto, y pese a que el aprovechamiento por sus forjadores de una posicionada institución es relativamente inercial, sí que se requiere de gran esfuerzo en cuanto a salvaguardarla se trata. Y es que la principal amenaza no es la competencia, puesto que cuando se ha alcanzado un buen nombre institucional, ello marca un atributo diferenciante; y tampoco es el riesgo de perder usuarios o copartidarios, ya que al tenerse un buen posicionamiento, estos son cautivos dado que perciben la imagen de marca como generadora de valores y conocimientos,

estilo de vida, grata experiencia y sentido de pertenencia, entrega y reconocimiento.

La principal amenaza, sobre todo en instituciones dirigidas por líderes o gerentes incapaces de movilizar a todos los partícipes a gestionar escenarios para lograr éxito y bienestar compartido, es la corrupción llevada a cabo por quienes, además de codiciosos, saben que su empleo y desempeño no dependen tanto de sus propios atributos sino de sus ardidés para valerse y lucrarse de quienes les den la oportunidad. Dicha corrupción se va consolidando simultáneamente con la desinstitucionalización fundacional normativa, situación desde donde usufructúan el conocimiento, el trabajo y el erario comunitarios, así como el *branding* (proceso relativo al posicionamiento de marca, vía misión, visión y valores, cuyo talante emotivo y ser el mayor activo es lo que más define a las instituciones), impidiendo el desarrollo corporativo y haciendo que el interés particular prime sobre el general.

Extrapolando lo anterior, y apuntalado en el consabido lema *sapere aude* (atrévete a pensar), se deduce que lo que debe hacerse para gestionar una posicionada institución para el bien de todos sus actores es no dejársela expoliar. Por eso lo más importante es desenmascarar a los corruptos y conocer cómo conspiran, para actuar en consonancia y mancomunadamente y con la consigna siempre en alto de que la dignidad humana responde fundamentalmente tanto a no dejarse aprovechar unilateralmente de otros, como a no dejarse cosificar.

Es tan inalienable la dignidad como valor racional intrínseco que, según el MCCT Empresarial, nadie puede ser esclavizado, ni siquiera por voluntad propia o contrato. Ninguna persona o grupo debe beneficiarse aprovechándose unilateralmente de otros; y, más aún, cuando la ciencia médica ha demostrado que

los subordinados son quienes más se enferman por no poder decidir sobre su propio empleo (Experimento Whitehall).

Recordar que los corruptos, individual o grupalmente, arrancan acumulando un mayor capital monetario, accionario, carismático o intelectual, para ir contando con el poder que dichos capitales otorgan, y así ir sustrayendo la mayor tajada de los botines burocráticos y económicos. Al mismo tiempo, se involucran o asocian con otros (altos funcionarios o no) con iguales intereses, para apiñar fuerzas de votación y poder arrasar en comicios, plenarias o asambleas (pese a que muchos de esos otros saquen mejores tajadas, ya que entre compinches no se pisan, sino que prorratan lo usurpado).

Seguidamente, ya afianzados en recíproca complicidad en el poder y gozando por tanto de cierta inmunidad ante las contravenciones que su aleva gestión conlleva, montan una campaña de persuasión para dar a entender que por el hecho de haber asistido con un mayor gasto, actitud o devoción y, dado el caso, corrido riesgos al principio y demostrado sus servicios, merecen los inalienables derechos de la marca corporativa, además de perpetuidad, cargos a repartir, comisiones, coimas, subcontrataciones y subvenciones o remuneraciones excesivas. Para tal, entre otras y por cualquier medio, estos usurpadores recurren a publicidad engañosa, la que usan además para desvirtuar a su favor los esfuerzos compartidos y comprometidos de las mayorías (equipamiento y erario societario, incluidos), principales motores del posicionamiento institucional alcanzado.

Y a sabiendas de que, incluso más que cualquier norma o certificación, lo que imprime el mayor atributo diferenciante y la sostenibilidad institucional a largo plazo es una asertiva gestión de comunicación interna para lograr sinergias entre todos los partícipes y así obtener un rendimiento colaborativo que dé valor y calidad a cada proceso y cadena de abastecimiento, así como saber gestionar copartícipemente retos innovadores e impactantes, combinando el rendimiento empresarial con el bienestar social y ambiental. Es lo que caracteriza a un verdadero líder, cuya voluntad y empatía obedece a planteamientos más integradores y éticos (en el caso de gobiernos corresponde a un estadista que es quien, además de crear genuino bienestar general y estadidad o capacidad de internalizar identidad colectiva, hace del Estado un instrumento al servicio de todos los nacionales).

Toda esa artimaña, fuera de estar amparada por lacayos, coonestadores, estatutos y concertaciones leoninas suscritas y ratificadas por ellos y para ellos, la efectúan mediante una estrategia a cuenta gotas que comprende: conocer a sus víctimas más que estas a sí mismas; propiciar el beneplácito ilusorio de estas apelando a emociones, sofismas, dádivas y festejos distractores; recurrir al descrédito de los denunciantes; y hacer sobredimensionar la infraestructura corporativa, así como distorsionar resultados y consecuencias.

Luego, para amortiguar los déficits y el desgobierno así generados y finiquitar con broche de oro, estos desleales

individuos favorecen la entrega o transferencia corporativa a otras gobernanzas (monopolios, transnacionales, países, fondos buitres o de capital de riesgo, etc.). Gobernanzas que también utilizarán para paliar sus propias contravenciones (fraude, soborno, administración desleal, etc.) y las secuelas por venir, al mismo tiempo que las facultan para que entren en libre connivencia con ellos.

Consolidada la anterior estratagema, lo que les deviene a estos sujetos es pan comido. Así, usurpar la marca o ADN corporativo les es tan asequible como el haberse aprovechado de la mano de obra y el conocimiento de los partícipes junto con los costos de mercadeo, equipamiento, administración e impuestos sufragados por estos para acceder a usuarios, captar e intercambiar recursos e innovar y desarrollar institucionalidad.

Dichos oportunistas viven, pues, como cepas virales a expensas del ADN hospedero. Y más cuando han originado un ambiente tóxico generador de hormonas de estrés en todos los partícipes, incluido ellos mismos, y, por tanto, han llevado a la ruptura y vulnerabilidad institucional (diferente de las instituciones saludables cuya carga compartida de deberes y valores y de hormonas de felicidad crean un clima favorable y productivo).

Por ello, para que cualquier institución con una consolidada marca o ADN corporativo siga adelante y beneficie a todas sus partes, y acorde al esfuerzo de cada uno y sin detrimento del capital político direccional, es fundamental deber y derecho: participar en toda decisión en que la institucionalidad esté comprometida, así como desenmascarar y tratar a los corruptos como tales. Y, más aún, cuando la voracidad y afán de avasallamiento de estos se dirige en última instancia contra el entorno, cuyo equilibrio y armonía, junto con el derecho a la dignidad e igualdad de oportunidades, constituyen los objetivos más valiosos al que se pueda aspirar. Recordar que las sociedades y corporaciones progresan social y económicamente sí toman medidas para reducir desigualdades y mantener la sostenibilidad ambiental (por lo que se constituye actualmente en el principal objetivo del Banco Mundial y del FMI, así como de la Certificación ESR -equitativo, solidario y responsable-).

Finalmente, dada también la facultad que otorga la dignidad humana, que no puede perderse en ninguna persona e instancia, como tratamiento complementario infaltable se debe asentir el derecho de rehabilitación hasta para tales elementos. De ahí que para evitar patologías del poder, fuera de contratar auditores capacitados sin conflicto de intereses y de reforzar los comités administrativos con personal competente e independiente y de limitar los periodos gerenciales, se debe propender por la educación administrativa continuada de las directivas; pero teniendo en cuenta que, mediante las estrategias del Buen Gobierno Corporativo, sinérgica labor y valor compartido, están subordinadas al mando y bienestar de todos los partícipes.

**Por: William Álvarez Gaviria. MD. Socio fundador de Clínica Occidente de Otorrinolaringología y de la Clínica las Américas. Medellín, Colombia.**



# El desafío

## de la educación de calidad en Colombia

Los procesos de la globalización sobre la educación han fomentado entre otros la política de la evaluación educativa, principalmente con la intención de comparar los resultados a nivel internacional. La primera lectura que realizamos de esta política, se basa en que la calidad de la educación puede estar objetivamente medida y relacionada con la productividad y la competitividad.

La educación de calidad se ha convertido en el eje central y primordial en la consecución de las políticas internacionales. En Colombia, este requisito se vino gestionando desde principios de la década de los 90's, referente histórico que se hace necesario revisar. Como antecedente, tenemos que recordar que en la Constitución Política en 1991 se empezó a vislumbrar los primeros pronunciamientos de calidad como objetivo central de los procesos educativos. Resultado de la Constitución del 91 expide la Ley de Educación Superior –Ley 30 de 1992- y con ella la reglamentación constituyente de un sistema encargado de promover y evaluar la calidad de los programas.

Es indudable que la política educativa está centrada en la calidad; sin embargo, se hace necesario analizar para Colombia qué significa una educación de calidad. Si bien, podemos recordar los planteamientos que nos presenta el Plan Sectorial 2010-2014, como: “aquella que forma mejores seres humanos, ciudadanos con valores éticos, respetuoso de lo público, que ejercen los derechos humanos y conviven en paz. Una educación que genera oportunidades legítimas de progreso y prosperidad para ellos y para el país. Una educación competitiva, que contribuye a cerrar brechas de inequidad, centrada en la institución educativa y en la que participa toda la sociedad.” (M.E.N, 2010, p. 25).

Si tomamos las ideas centrales que nos presenta el Plan Sectorial 2010-2014 sobre el concepto de “educación de calidad”, se hace necesario en primera instancia pensar que el objetivo central de la educación es formar al ser humano para una sana convivencia, máxime frente a las problemáticas sociales que vive nuestro país. Como segundo aspecto, nos presenta una educación centrada en la competitividad, pero en una competitividad que busque la equidad y la participación ciudadana para el desarrollo del país.

Ante este panorama es importante cuestionarse si las estructuras de las pruebas internacionales dialogan con nuestras realidades, en qué medida la formación por

competencias realmente es comprendida por nuestros maestros y si realmente son llevadas a cabo al interior de nuestras aulas con sentido crítico, si las prácticas pedagógicas y los modelos pedagógicos que se han definido a través de una construcción analítica e investigativa establecen criterios relacionales con los lineamientos de la formación por competencias; posiblemente nuestros investigadores educativos han formulado más preguntas problematizadoras de cómo abordar esta dinámica educativa.

En todo caso se hace necesario, entonces, analizar las implicaciones de los lineamientos y las políticas sobre competencias, repensar las prácticas pedagógicas frente a la formación por competencias en los maestros en formación y en los formadores de formadores, labor que compete a las facultades de educación y a las escuelas normales superiores. Trabajo que indudablemente se están llevando a cabo al interior de las facultades. Es decir se hace necesario un debate en el país sobre los planteamientos para la formación inicial, en ejercicio y posgradual de nuestros maestros.

Por último, no hay que olvidar que los procesos educativos al interior de las facultades de educación, consideran en sus documentos institucionales -misión y visión-, los procesos sistemáticos y continuos de mejoramiento en función de la calidad de sus programas académicos, la formación de maestros sensibles y respetuosos de los derechos humanos, con identidad nacional pero a la vez interactuantes con un mundo globalizante, pensantes, investigadores e innovadores que apunten al desarrollo sustentable y sostenible de nuestro país Colombia.

**Por: Rosmery Cifuentes Bonett**

Docente Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de La Salle



**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**  
*Educar para Pensar, Decidir y Servir*  
**Acreditación Institucional de**  
**Alta Calidad**



## Bienvenidos al programa SIEMPRE Sistema Interno de Entrenamiento en Mejores Prácticas Empresariales

**E**n el año 2007 me encontraba en la redacción de mi primer libro “Los secretos del vendedor cinco estrellas”, cuando me contrataron para realizar una capacitación de vendedores en una compañía. El gerente, una persona muy recia me dijo que estaba muy dudoso porque en su experiencia “la capacitación no sirve”, pero que la de gestión humana y el de mercadeo habían insistido; pero según él eso era simplemente un desperdicio de dinero. El objeto de la capacitación era “cierres de venta”, claro, sus vendedores estaban trayendo muy pocos negocios. “Esto ya lo hemos hecho varias veces y no ha servido, no veo porqué sea diferente con usted”.

Me puso en una posición en realidad muy difícil, pero lo convencí cuando le dije: voy a cobrarle el doble de lo que normalmente cobro y si sus vendedores fallan en cerrar ventas le devuelvo la totalidad de su dinero. Eso lo tranquilizó y finalmente dijo que no le importaba pagarme lo que fuera siempre y cuando los resultados se vieran.

Realizamos varios ejercicios de capacitación, pero empecé a preocuparme, no sólo puse en riesgo mi trabajo también puse en riesgo mi reputación. Fue allí cuando decidí suspender. Nada de presentaciones ni talleres, nada de clínicas de ventas, no más capacitación, se requería entrenamiento en una práctica real.

Mire señor, le dije especulando un poco. Hay una falla en el proceso de selección. Ustedes se fijan en las hojas de vida de los candidatos, les hacen pruebas psicotécnicas y diversas entrevistas y se olvidan de lo más importante: la competencia práctica. Se lo puse así: la esencia de las ventas no es vender sino servir y ese servir debe producir dinero; es decir, el sujeto debe estar entrenado para producir dinero mediante la prestación de un servicio. ¿Ustedes verifican que el candidato sí esté en capacidad de producir dinero? Así se materializa la habilidad de cerrar ventas. Y lo siguiente es ¿ese dinero es para quién? Si una persona no es capaz de producir dinero para sí misma muy poco dinero producirá para una empresa. Decidimos realizar un ejercicio diferente.

A primera hora en la mañana, con un reglamento preestablecido y después de haber capacitado en una técnica

de ventas el día anterior, a cada sujeto se le dio una cantidad de dinero, poca pero suficiente, con la instrucción de que al final del día, si quería continuar en esa empresa debía duplicar ese dinero. No puede prestar ni poner de su bolsillo, debe comprar y vender utilizando su imaginación, su capacidad comercial. Quieren ventas bajo presión, pues ahí las tienen.

Ninguno de los vendedores falló, lo que habla bien de los procesos de selección; mostraron sus videos de la gestión y fue un momento extraordinario. Uno de ellos triplicó la cantidad, otros la duplicaron y los demás de todas maneras lograron devolver el monto inicial y producir otra cantidad significativa. Se consintió en que se quedaran con la ganancia. Eso no se los habíamos dicho.

Miré al gerente, que me había acompañado en todo el proceso y le dije. Señor ahora dígame que el problema de sus vendedores es de cierres de ventas. Claro, cobré mi dinero.

Esta experiencia tuvo muchas interpretaciones. La primera de ellas es que vemos los síntomas pero no las causas. El problema de esta empresa era mucho más profundo. Era de estrategia, por una parte, y por otra, la duda de que el personal sea realmente competente. El cierre de ventas es una competencia técnica de los vendedores y estos demostraron con evidencias que sí las tenían. Una capacitación sobre este tema era totalmente inocuo, pero las directivas no lo sabían.

La capacitación sí es importante en su justa medida. Enviar al personal a talleres y conferencias o contratarlas sin tener una estrategia y un programa es un desperdicio de dinero.

En esta empresa aplicamos por primera vez el programa SIEMPRE: Sistema Interno de Entrenamiento en Mejores Prácticas Empresariales, con varias consideraciones, la más esencial es la confidencialidad pues estamos inmersos en el ADN, el *Know How* y la estrategia de las empresas. De todas maneras revisaremos los pasos gruesos para la implementación del programa:

**1. Construya el mapa de competencias del hacer, saber, ser y mostrar que sean preponderantes como factores claves de**

**éxito en su mercado.** Por ejemplo, un arquero de fútbol ve el movimiento del balón a una velocidad diferente de las demás personas y eso hace que sus reflejos funcionen también de manera diferente, aquel que mejor lo haga, será mejor arquero. Así, cada posición de la arquitectura empresarial tendrá unas competencias características claves de éxito que aportarán a la competitividad de la empresa en el mercado.

**2. identifique las competencias claves para su organización en cada puesto de trabajo y construya el mapa de competencias estratégicas del personal.** Estas competencias enmarcadas en cuatro líneas específicas y cada una de ellas, desarrolladas desde el mercado, la empresa, el sujeto y lo que este quiere lograr y bajo la óptica de la orientación a los resultados, al poder, a la afiliación y al reconocimiento.

<p><b>Línea Práctica</b></p> <p>a. Saber hacer</p> <p>b. Poder ensayar</p> <p>c. Tener conciencia económica</p> <p>d. Logro de dinero</p> <p>e. Desarrollar actitud Inquisitiva</p> <p>f. Desenvolverse en el escenario económico</p>	<p><b>Línea Reputacional</b></p> <p>a. Saber comunicar</p> <p>b. Poder proyectar</p> <p>c. Tener comunicación compleja</p> <p>d. Logro de reconocimiento</p> <p>e. Desarrollar actividad creativa</p> <p>f. Desenvolverse en el escenario social</p>
<p><b>Línea Intelectual</b></p> <p>a. Saber - saber</p> <p>b. Poder entrenar</p> <p>c. Tener pensamiento experto</p> <p>d. Logro de conocimiento</p> <p>e. Desarrollar pensamiento estratégico procesal</p> <p>f. Desenvolverse en el escenario político</p>	<p><b>Línea humanística</b></p> <p>a. Saber ser</p> <p>b. Poder divertirse</p> <p>c. Tener inteligencia emocional</p> <p>d. Logro de afecto</p> <p>e. Desarrollar sensibilidad humana</p> <p>f. Desenvolverse en el escenario ambiental</p>

**3. Construya un programa de formación de formadores por niveles.** Esto no es fácil, pues se requiere un compromiso genuino con la organización, lo que se puede fortalecer con una táctica de incentivos acordes a los perfiles de los participantes; recuerde que a todos no los moviliza lo mismo. Y como política complementaria, por ejemplo, también por niveles, cada empleado de la organización debe dedicar dos horas a la semana al entrenamiento de otra persona. Este entrenamiento deberá estar reglamentado y sistematizado, con evaluaciones e indicadores que verifiquen el aprendizaje. A esta empresa en

específico esto le costó muchísimo trabajo pero lo lograron y los resultados se ven. Éste es el centro de la actividad del programa SIEMPRE y lo que generalmente alimenta el software de control de aprendizaje de la organización.

**4. Actúe con rigurosidad científica empresarial.** De nada sirve realizar un excelente *benchmarking* para determinar las mejores prácticas empresariales, si su aprendizaje, adecuación e implementación no se hace con la rigurosidad adecuada. Es por eso que regularmente el programa SIEMPRE tiene un doliente externo experto y un doliente interno también experto y que por lo general es el encargado de desarrollo organizacional.

**5. Establezca un sistema de control y evaluación del entrenamiento de 360 grados.** Usted sabe que el aprendizaje organizacional es uno de los factores claves del tablero de comando; lo cierto, es que muchos gerentes hacen caso omiso de esta obligación.

Es necesario sistematizar las estrategias de aprendizaje en las cuales se cruzan los requerimientos para la capacidad organizacional, el *High Potential* y las *World Skills*, desagregados en cada puesto de trabajo de la empresa, con los énfasis necesarios, presupuestos, cronogramas y responsables, con los indicadores de proceso y de resultado requeridos para alcanzar los objetivos de competitividad empresarial.

**6. Evidencias de aprendizaje.** Todo esto no lo hacemos de bonito ni porque seamos muy buenas personas, por eso, las evidencias de aprendizaje tampoco son rosas y se miden en cuatro aspectos específicos: aporte a la rentabilidad, aporte al know how, aporte al clima laboral y aporte al posicionamiento de marca de la empresa y sus productos. Es decir, las evidencias del aprendizaje organizacional deben ser tangibles en dinero, en mejores prácticas, en comportamiento y en reconocimiento.

El programa SIEMPRE, es mucho más que una capacitación. Es tomar las riendas de la cultura organizacional orientada a la competitividad y a la rentabilidad, a las mejores prácticas y a la reputación, mediante las estrategias del aprendizaje.

Recuerde que contratar un taller o una conferencia sin que estén articulados a un objetivo específico, con indicadores específicos de mejoramiento del desempeño, es desperdiciar el dinero. 





# El producto psicológico

**M**e correspondió participar en una feria de innovación en productos y servicios, en la cual algunos emprendedores presentaron proyectos extraordinarios y otros no tanto. Sin embargo, a pesar de que el desarrollo técnico era bueno una duda quedó en el aire: ¿los clientes comprarán?

Razón tiene Jurgen Klaric al decir que estamos ciegos. Lo que detecto es que en realidad en la práctica, no en el discurso, los empresarios no han podido superar la etapa de producto, ya sea tangible o intangible. Es una persona inspirada quien tiene la última palabra y desarrolla, ya sea técnicamente o no, la idea de producto. De hecho cuando se habla de desarrollo de producto la visión que se tiene es exclusivamente la ingenieril dejando por fuera factores que a la vez son complejos y decisivos a la hora de poner un producto en un mercado. Por eso, uno de los talleres que he venido impartiendo en mi cátedra de creación de productos y servicios innovadores de base tecnológica se llama “ingeniería inversa desde la mente del cliente”, tanto para tangibles como para intangibles. Estos son los pasos que damos:

**1. Establezca una hipótesis de mercado.** Para el desarrollo de cualquier idea, por innovadora que esta sea, deberá partir de sus propias capacidades presentes o futuras. Si usted es un excelente panadero, piénselo muy bien antes de empezar a fabricar muebles. No significa que no lo pueda hacer, es sólo que alcanzar la visión toma más tiempo. Ahora, si usted está totalmente en cero, implica que el esfuerzo para lograr una hipótesis de mercado es mayor, aun así éste es el escenario preferible.

La hipótesis de mercado debe tener algunos componentes: **a)** definir un marco conceptual, es decir encontrar un rango de acción, por ejemplo: Salud y medicina, empresarial e industrial, soluciones domésticas. Regularmente no es una camisa de fuerza sino una especulación. **b)** definir un problema para resolver. En ese marco teórico indagar los vacíos de mercado que se presentan en el momento en que los diferentes clientes consumen. **c)** una vez ubicado el vacío, realizar un análisis de perfil de los clientes, su estructura mental, su composición emocional, su arquitectura cultural; y dentro de todos estos

factores, analizar sus rituales de compra, sus rituales de consumo, su mapa de deseos fácticos y aspiracionales. **d)** establecer si el cliente desearía nuestra propuesta de solución y **e)** establecer si el cliente está dispuesto y en capacidad para pagarlo.

Ninguna de estas cosas se logra conocer mediante una encuesta, pero sí es obligatoria una investigación. Lo que se debe hacer es utilizar las herramientas que para el caso nos brindan la antropología y la sociología en sus trabajos de campo; lo único que cambia es la finalidad.

**2. Diseñe una propuesta de producto tangible o intangible.** Desde el uso de las materias primas, el empaque, la comunicación sensorial de color, olor, sabor, sonido, forma, clima, fluidez y brillo, hasta el diseño de la marca y la comunicación conceptual del producto deben corresponder exactamente al perfil de cliente que se investigó. El producto o servicio y su marca, en términos de personalidad deben parecerse a las personas que los van a comprar y/o a consumir. Hágase la pregunta: ¿si este producto o servicio fuese una persona qué tipo de persona sería? Y la respuesta debe ser igual al perfil de su mercado meta. Ningún producto o servicio es para “todo el mundo”, en estrategia comercial, aunque algo sea multisegmento, nunca es para todos los segmentos. Debe haber una perfilación principal y los demás serán colaterales. Esto es con miras a multiplicar la efectividad y enfocar las inversiones.

**3. Realice un test de comprobación.** Vaya hasta donde está su cliente y preséntele el producto o servicio y el precio final. Su tarea será registrar la actividad de reacciones emocionales del cliente, esto le verificará si realizó bien la tarea.

Son tres pasos muy queridos y esenciales. No minimice su importancia. No es lo mismo inventarse un producto o servicio para luego mirar a ver quién le compra a diseñar un producto o servicio orientado a un vacío del mercado y de acuerdo a la estructura mental y de deseos de un cliente. En el primer caso la colocación es dolorosa y costosa, en el segundo caso los costos son iniciales pero la potencialidad de colocación se multiplica. 



# El Eterno Déjà Vu

## y la Era de la Sensibilidad

*En este momento se está hablando de las tecnologías de la información y la comunicación como una era que cambió al mundo, sin embargo, estoy convencido de que todavía nos faltan algunos años para estar realmente en ella.*

**E**n efecto estamos viviendo un instante histórico en el cual las barreras y las distancias de cierta forma han caído y se han revelado varios fenómenos que fortalecen nuestra humanidad, que nos unen a la vieja idea de aldea global pero a la vez que nos particularizan, permiten masificarse y permiten individualizarse al mismo tiempo, sin que esto signifique un conflicto.

Ha cambiado la manera como vemos y cómo somos vistos pues muchos de los filtros sociales necesarios para el entendimiento y que actúan como criterios para la actuación se han vuelto difusos. Podemos vivir vidas paralelas en escenarios donde antes esto no era posible y han creado toda una gama de nuevos héroes que de otra manera no habrían existido.

Todo esto me hace pensar que, en este momento, hablar de la era de la información y la comunicación es sólo referirse a la forma, del vehículo, cuando lo que de verdad se modificó fue la forma de expresarnos y lo que se enfatizó es nuestra manera de vivir nuestra humanidad y realzar nuestra sensibilidad; por eso mi hipótesis es que en realidad la Era de la Tecnología aún no ha empezado y lo que estamos viviendo es la Era de la Sensibilidad.

De las múltiples lecturas que podemos hacer de esta Era de la Sensibilidad resaltaremos sólo algunos aspectos. Para mí, estos resultan interesantes porque son puertas abiertas a la inquietud del alma y a las preguntas sobre nosotros mismos, lo que sentimos, creemos, pensamos y hacemos y que nos permiten reflexionar sobre el mundo en el que debemos trabajar y dar resultados. Con todo mi dolor, mi primera verdad de Perogrullo es el salvajismo del mundo capitalista donde cada persona reivindica su derecho a la existencia de acuerdo a su capacidad de producción, bajo un modelo occidental de calidad de vida y de imagen.

Humanamente esto es algo tan cruel que duele. Es una Matrix como la de los hermanos Wachowski de la que ni siquiera teniendo el recurso de la imaginación podemos

escapar. Analice qué siente usted cuando en cualquier país del mundo encuentra de frente a una ancianita pidiendo limosna en la esquina de un semáforo o en la puerta de una iglesia, cuando la dejan, pues he visto que las quitan porque afean la entrada y la limosna debe ser para el diezmo. Luego analice sus creencias y revise a fondo por qué piensa lo que piensa sobre este hecho. No hay una real justificación para que el mundo sea así, más allá de las simples relaciones de poder económico, social, político y ambiental.

*No busque articulación ni coherencia en estos puntos vinculados a la Era de la Sensibilidad, sólo reflexiónelos porque ellos están en sus clientes.*

**El eterno déjà vu:** cuando se piensa por encima, la palabra recurrente es la rutina, luego vendrán los rituales y las costumbres, pero lo que en realidad sucede es un giro permanente, una espiral descendente en entropía que nos tiene atrapados a todos bajo el sofisma de que se trata de la vida en una sociedad y característica de una civilización.

Permanentemente estamos corriendo en círculos como el perro que persigue su cola, repitiendo una misma canción de nuestras vidas, año a año, mes a mes, semana a semana, día a día, hora a hora, y es precisamente la vida la que no vuelve, y así hasta el final, ya sea el natural o con una variación abrupta.

El eterno déjà vu es evidente en cuatro características que son fantásticas para personas que como nosotros amamos el área comercial, pues son parte de la respuesta de por qué las personas sienten una cosa, dicen otra y hacen otra totalmente diferente.

**Sensación de desasosiego y frustración:** termina un año y empieza otro, termina un día y empieza otro; levantarse a diario para ir a trabajar, a estudiar; los domingos a misa, el gimnasio, una comida tras otra; y en el fondo un deseo inconmensurable de trascender, de lograr cosas nuevas, de hacer cosas diferentes; pero es entonces cuando te das

cuenta de que el sistema social te tiene atrapado, de que simplemente estas subido y corriendo en la “rueda del hámster”.

Es posible que usted no se sienta identificado con algunas de estas situaciones, lo más seguro es porque quizá no lo haya pensado. Nuestra ración diaria de felicidad, repetida por enésima vez, ya no sabe lo mismo.

La sensación de estar en un “hueco” se hace más evidente y las cosas por las que has luchado tanto empiezan a perder sentido; sin embargo, es muy poco lo que puede cambiar, tienes responsabilidades: con tus empleados, con tu empresa, con tus familiares, con el futuro de tus hijos, con la sociedad. Tienes un rol que cumplir y sólo tú puedes hacerlo; y aunque te sientas a reventar, hastiado de la rutina, ese es tu deber.

**Ciclos sociales:** otra vez cumpleaños, otra vez navidad, otra vez nace un niño, otra vez un funeral; otra vez las mismas historias, las mismas promesas electorales, las mismas noticias en los medios; la misma reunión con los amigos, la misma reunión en el trabajo, con los mismos problemas. Los mismos comerciales vendiendo de fondo la misma cosa, el mismo producto o el mismo servicio. El mismo mal servicio al cliente en todas partes y cuando tienes algunos años, empiezas a comprender que vivir en una sociedad, vivir en una civilización, es un esquema repetitivo al cual denominamos cultura, costumbres y creencias que le permiten a la persona construir una relativa sensación de seguridad pues regularmente camina sobre sendas conocidas.

A las personas les da pánico enfrentarse con mundos, situaciones o cosas totalmente nuevas.

Algunos ciclos pueden ser cortos como la reunión con los amigos cada mes. Otros ciclos pueden ser más largos como la aparición del cometa Halley; la elección de un Papa, los Juegos Olímpicos, el mundial de fútbol.

Algunos ciclos son más perceptibles y de otros ni nos damos cuenta. Pero son estos ciclos los que le dan coherencia a nuestra vida en el entorno social, si todo fuese diferente todos los días, viviríamos en un total caos, sobre todo mental.

**Transferencias emocionales.** La sensación de desasosiego y frustración, sumado a la sensación de vivir en ciclos sociales interminables, además de las diferentes reacciones biológicas, hacen que inconscientemente e involuntariamente, nuestra mente esté todo el tiempo buscando un salvavidas emocional que nos dé sentido a la

vida y que elimine, aunque sea de manera parcial, ese dolor de vacío que parece perseguirnos. Ese salvavidas, arquetipo o fetiche puede ser cualquier cosa, sobre todo las que logran hacernos sentir en situación de riesgo o de trascendencia: un amor prohibido, una motocicleta, un perfume, un equipo deportivo, un artista o un deportista, un pastor, una iglesia, una religión.

Nos enamoramos verdadera y profundamente y nos volvemos fanáticos de esa sensación de valor y ponemos toda nuestra estructura emocional al servicio de esa relación que puede ser a la par permanente o efímera, dependerá de la profundidad de la interacción platónica, es decir, cuando se materializa hay mayores posibilidades de perderse.

**Escape y fuga.** Los escapes son eventuales y las fugas desean ser de carácter permanente, no regresar. Podemos escaparnos del mundo y dejar salir nuestro “cavernícola interno” en una discoteca, en un estadio, leyendo un libro, viendo una película. Las fugas implican un cambio en la vida, volverse alcohólico o drogadicto, salir a descubrir el mundo con una mochila al hombro y en casos extremos, suicidarse.

En algunas ciudades del mundo, en las que todo aparentemente funciona muy bien y tienen algunos de los problemas principales resueltos, las personas se suicidan, es su manera de fugarse del eterno déjà vu.

Es nuestro deber como estrategias comerciales, brindarle a la humanidad esos vehículos de escape y fuga. Eso lo hacen muy bien la Harley Davidson, Walt Disney y Hollywood. Los productos que simplemente son parte del ciclo, generalmente serán más difíciles de comercializar.

Piense en por qué permanentemente estamos hablando de diferenciación y de generación de valor para el cliente, porque definitivamente él está dispuesto a pagar por productos y servicios que perturben su vida lineal en espiral, aunque sea momentáneamente como el escape.

A partir de aquí veremos otros elementos de la Era de la Sensibilidad. No son todos los que debiera, faltan muchos, pero sí creo que hay algunos muy relevantes y demostrativos de quiénes somos nosotros como seres humanos. Le reitero que no intente buscar una articulación entre ellos, son simplemente elementos de análisis.

**La paradoja de los pigmeos.** Un tema que siempre genera polémica con mis estudiantes es lo que llamo “La paradoja de los pigmeos”. Los pigmeos son una tribu de gente

pequeña, medio leyenda y medio realidad. Ni siquiera sé quiénes son. Nunca los he visto, pero el ejemplo me sirve formidablemente. Son una tribu africana que durante más de mil años han vivido de manera natural, de la tierra, de la naturaleza, sin ambiciones de ningún tipo conocido y que hoy están catalogados entre las personas más pobres del planeta, que están en la miseria.

Mi pregunta a los estudiantes fue: ¿quién se tomó la atribución de decidir que ellos son pobres? ¿Cuáles son los criterios que los certifican como pobres? La respuesta es muy simple: El Banco Mundial define pobreza en términos absolutos. La pobreza extrema se define como vivir con menos de un dólar al día. Los pigmeos no saben qué diablos es un dólar, no tienen carro, ni lavadora, algunos ni se visten, no compran nada.

Finalmente, en clase concluimos que es cierto, que en realidad sí son pobres. Lo son cuando se enteran de que lo son e inmediatamente entran a la estructura de la sociedad económica mundial basada en una mentalidad en dos líneas muy bien identificadas: la una es la actividad mercantil y la segunda es la actitud mendicante. Los conceptos de “desarrollo” y de lo “correcto” desde la perspectiva de lo bueno o lo malo, lo imponen quienes están en el poder creando una realidad ficticia para el resto de la humanidad sobre el deber ser, construido con el deber creer, deber sentir, deber pensar y deber hacer, cuatro variables imprescindibles del mercadeo y las comunicaciones.

Si en este instante usted es capaz de captar lo complejo que hay detrás de esta idea aplicándola a la estrategia empresarial ya habrá dado un paso importante hacia su éxito profesional. Igualmente, se habrá dado cuenta de que el concepto de mentira no es el banal al cual estamos acostumbrados sino algo que va mucho más allá y que en otro escenario no nos atreveríamos a llamarlo así.

Es más, la mentira de este tipo es nuestra amiga, mientras que la del diario vivir, la superficial es nuestra enemiga. Pero no se engañe, el hecho de que las califique de amiga o enemiga no significa que esté de acuerdo con ellas.

La humanidad en el fondo se resiste, pues este contrato social, este modelo, nos llevará a la autodestrucción pero no tenemos otro. La esperanza es que en los próximos siglos nuestro espíritu humano dé un giro trascendental que legitime nuestra existencia. Mientras tanto navegaremos en lo que existe.

**Nos comunicamos por apariencias.** La verdad, que es un concepto absoluto, se disuelve ante la relatividad de la

realidad: todo es según el punto de vista de... o desde la perspectiva de... donde lo que es bueno para unos no lo es para otros y todo finaliza siendo para la conveniencia de...

Es por eso que la búsqueda permanente de la verdad me parece una tarea tan hermosa y fue la motivación para que mi formación básica fuera el Periodismo y la Comunicación Social, y claro, por mi naturaleza, no me conformo.

La naturaleza de nuestras decisiones depende de la naturaleza de nuestras percepciones de la realidad y esta realidad nace como resultado de criterios establecidos por acuerdos sociales tácitos e implícitos basados en estructuras económicas e históricas que pretenden ser parte de la vida y como una manera de garantizar nuestra existencia.

Se me antoja citar por ejemplo el “Mito de la caverna” de Platón. No había pensado en eso. Lo recuerdo de la escuela primaria y me hace pensar que decir que somos “libres” es inconcebible y configura una paradoja en sí mismo. Para mí incluso, es difícil concebir a alguien por fuera del sistema, la Matrix. Irremediamente toda comunicación, por la naturaleza del acto, requiere de una percepción de la realidad, de aquello que simplemente parece y cuya su sustancia es intrascendente, la verdad simplemente no importa; importa lo que parece. Nos aferramos a aquello que “parece” para poder interrelacionarnos con otros.

**Todo el mundo miente.** Pocas cosas en la vida son susceptibles de ser generalizadas, normalmente aparece un “según” o un “depende” en el contexto, pero ésta es una de esas verdades de Perogrullo que es necesario tener en cuenta. La nuestra es una sociedad de la mentira: alguien influyente que piensa que algo debe ser de un modo en particular y los demás se afanan por adaptarse.

No toco el tema para justificar ninguna acción pues existe una posición por demás hipócrita que condena a la mentira como lo más detestable de la humanidad, cuando es ella la que le da la estructura, son simbióticas. Un amigo me mira y me dice: “Wilson, es como tener acciones de una compañía que cotiza en la bolsa. Su precio sube y baja todos los días, pero para ti se configura en pérdida o ganancia cuando las vendes”.

Lo mismo sucede con la mentira: está tan inmersa en todo lo que hacemos, viene y va tan a menudo que sólo detectamos o nos damos cuenta de que es mentira en el momento en que se descubre. La naturaleza humana, por su inconsciente necesidad de pertenecer y de quedar bien,

además de influir y permitir ser influenciados, no nos relacionamos ni contestamos nunca con la verdad sino con lo que creemos es adecuado y políticamente correcto, aunque no sea cierto, y lo más interesante es que no tenemos consciencia de ello.

**Le huimos al dolor y al esfuerzo.** Claro, puedo ser muy localista en esto. En una ocasión hablábamos de que a nuestra generación se le llama la “generación perdida” pues fue influenciada por el mundo del narcotráfico, que de un modo directo o indirecto nos tocó a todos. Ellos son grandes compradores y los comerciantes se hacían los de la vista gorda. Se metieron en la costumbre del dinero fácil donde grandes cantidades se movían por placer y no era difícil conseguirlo, sólo debían renunciar a sus valores y a su ética.

Dado que ni los valores ni la ética dan para comer, ni pagan las cuentas ni se divierte uno con ellas, no fue difícil que se olvidaran de eso y que se entregaran, directa o indirectamente, al mundo de la facilidad; cualquier cosa que significara sacrificio definitivamente estaba fuera de contexto; como me dijo un habitante de un barrio popular: “Si el objetivo de estudiar y ser profesional es conseguir una mejor calidad de vida y si ésta se asume como la capacidad de adquirir muchos bienes y servicios, no es necesario matarse en estudiando porque mediante “favores” que le hago a los “amigos” consigo lo mismo”.

Como es obvio, no se puede generalizar, todos no caímos en eso, pero sí hizo que revaluáramos el resultado de nuestros esfuerzos y rediseñó la estructura de nuestros deseos.

El daño más profundo que hizo el narcotráfico es que mostró el camino fácil como una panacea y que quienes tomábamos otra ruta simplemente parecemos unos tontos; que el pensar en esforzarse, sacrificarse y tener fe para alcanzar una meta es superfluo cuando uno simplemente puede pedir favores, conocer a la gente indicada, torcer un “poquito” las normas, hacerse el loco con algunos detallitos y ya, se consigue.

Claro, todo esto es tema de discusión y en un seminario, una señora me dice que ella no está de acuerdo, ella piensa que los muchachos de hoy día son peor pues definitivamente ya no quieren esforzarse por nada. Mirándola fijamente le dije: “Y qué esperaba usted de ellos si simplemente son nuestros hijos”.

Eso, que para nuestra generación era una decisión que se tomaba, para las nuevas generaciones es parte de su imaginario, nadie desea sentir el dolor del sacrificio ni

pasar por la experiencia del esfuerzo y los jóvenes que están en otra tónica son tenidos como casos sociales especiales. Esta mala hierba se instaló tan profunda que ya somos muy poco conscientes de ella y que nos lo digan no sólo molesta sino que no lo creemos.

Esta idea es clave y a los estrategas comerciales se nos olvida: dentro de la vida, entendida como la búsqueda de confort, la gente, los clientes, están más dispuestos a realizar cualquier tipo de sacrificio para no perder que a realizar cualquier tipo de esfuerzo para ganar.

El ganar es fácil dejarlo pasar, ellos en su mente ya se encuentran bien, pero el perder cualquier cosa, real o imaginaria, percibida de su realidad y de su bienestar, se convierte en un estado de urgencia y genera un mayor movimiento en la persona.

Un ejemplo: desde esta perspectiva podemos decir que, aunque la salud y el estado físico son buenas excusas para ir al gimnasio, lo que queremos realmente es no perder nuestra vitalidad, nuestra juventud y nuestra imagen frente a los otros, esto último llena más gimnasios que el deseo de estar saludables.

A la gente le gusta ganar sin esfuerzo, por eso se vende tanta lotería, pero sacar una promoción y decirle que se sacrifique por un descuento podría funcionar para algunos, pero no para la mayoría.

**Tenemos valores de discurso y valores de acción.** De todas maneras, las estructuras de dominación social nos muestran un mundo ideal en el que prevalece una ética y una estructura de valores de discurso al cual muchos nos apegamos y si de una cosa no podemos escapar es de ese deber ser, aunque sea como discurso.

Conceptos ancestrales de lo bueno y de lo malo luchan contra la relatividad de nuestra realidad. Los valores de acción técnicamente no pueden ser calificados como tales, sino que son una manera de calificar lo que para los seres humanos es valioso.

Por ejemplo, en el discurso la honradez es un valor primordial ideal pero en la práctica la defensa de nuestros intereses hace que nos alejemos de esa honradez y no nos sintamos mal. Ser justo es lo ideal, pero si de alguna manera podemos sacar ventaja de los demás, lo hacemos sin ningún remordimiento pues está en juego nuestro bienestar. Analizamos y criticamos los acontecimientos de la vida de acuerdo con los valores de discurso y la vivimos de acuerdo con los valores de acción. Comprender esto

nos permitirá trazar algunas estrategias mucho más cercanas a la manera de decidir de las personas.

**Tenemos una excusa a la mano.** Aun así, cuando se critican y se exponen nuestras acciones, normalmente tenemos la respuesta a la mano: “Es que si yo no aprovecho la oportunidad otro lo hace, si yo no paso por encima del otro para lograr mis objetivos otros pasarán por encima de mí”, fue lo que me dijo un asistente a un seminario. “Es que debo superarme, por eso intrigo para que me asciendan por encima de mis compañeros de trabajo”. “Es que debo pagar mis cuentas, por eso trato de quedarme con los centavos de más que dan los clientes”, “Es que debo llegar a tiempo, por eso no puedo ser formal con una anciana que debe cruzar la calle; “Es que yo también vengo cansado de trabajar, por eso no puedo cederle mi puesto en el bus a la señora con el niño”. Es tan profunda la manía que tenemos de excusarnos que no alcanzamos a darnos cuenta de que la excusa es en sí misma la razón de nuestra mediocridad.

No madrugo a hacer ejercicio porque llueve y hace frío. Es que he estado muy ocupado con un proyecto y no he podido cumplir con mis compromisos. Es que me enredé y no pude llegar a tiempo, es que había una congestión de tránsito. La excusa se ha vuelto cotidiana en nuestras vidas, tanto que se volvió paisaje, no la percibimos y nos parece de lo más normal.

**Aprendemos por imitación.** Los niños se hipnotizan con lo que ven en la televisión y salen a repetir lo que ven. En este sentido antes el mundo era más fácil. Todos nos queríamos parecer a alguien y hacer lo de ese alguien. Hace años los muchachos queríamos ser James Bond o el hombre Marlboro y las mujeres querían ser Brigitte Bardot o Liz Tylor, incluso alcanzamos a visualizarnos como Brad Pitt o Angelina Jolie, fenómeno que explicó Carl Jung, pero llegó el momento en que esto ya no fue suficiente.

Con las cantidades de información disponibles empezamos a tener múltiples ídolos y múltiples héroes y empezamos a tener otros espejos con otros modelos de vida. Ese héroe inmaculado que representaba valores y que eran transmitidos por unos pocos medios de comunicación, fue reemplazado por muchachos y muchachas libremente malcriados, sin estándares éticos y con un modelo de vida tan irreverente como reprochable desde el deber ser; y ya no sólo fueron actores y cantantes, ahora los del mundo oscuro empezaron a representar ideales que los muchachos quieren imitar, desde los suicidas religiosos – lo que se volvió un juego para niños –, hasta el joven de un barrio que se muestra con mujeres, vehículos y dinero.

Me da miedo sólo de pensarlo, pues yo tengo una hija. Hace poco vi a unas niñas jugando a la princesita, un papel cinematográfico representado por una niña pecosa muy dulce de una película que reiteradamente ha sido presentada en nuestra televisión por al menos unos cinco años. La actriz ya es una joven que también sale en las noticias por sus problemas con las drogas, el alcohol y sentimentales.

Cuando hablé con las niñas les interrogué por el nombre del personaje y no lo sabían, pero conocían perfectamente el nombre de la actriz.

**Todos necesitamos creer en algo.** Los caminos del señor son insondables y él nos hace sus herramientas para cumplir sus designios, si esto no fuera así la vida sería demasiado vacía y ese vacío trae consigo un dolor profundo, a veces imperceptible, pero siempre desesperante.

Cada vez que vemos la inmensidad de la noche, lo profundo del universo o incluso nos atrevemos a pensar en nuestros orígenes, es ineludible advertir nuestra pequeñez y el vacío de conocimiento que la ciencia llena con más preguntas no deja otra opción que la de sentir que sin un ser superior nada habría sido posible.

Sin embargo, hasta no ver, no creer, y espiritualmente no encontramos respuestas reales más allá de la inspiración y por eso, el ser humano, ya sea por presión social o ya sea por materializar respuestas a sus dudas, ha articulado la espiritualidad a la religiosidad o apela a satisfactores sustitutos: los adoradores del dinero, de las drogas, de la discoteca y de todo aquello que obnuble los sentidos y nos trasporte a un nivel aparentemente superior.

Los principios en que creemos y en los que fundamentamos nuestra espiritualidad, le dan un marco a nuestra toma de decisiones, pues respaldan lo bueno o lo malo de nuestras acciones, un mundo de lo correcto sin ningún fundamento, entre comillas, “lógico”.

**Pertenecemos a una tribu urbana.** Si definimos una tribu como un conglomerado de personas con una cultura transversal particular y de características similares; los diversos canales información y comunicación nos permiten encontrarnos en nuestras búsquedas, sobre todo de identidad. Si bien nos gusta ser una persona especial, lo cierto es que deseamos profundamente ser parte y pertenecer a un grupo donde seamos a la vez uno más pero también reconocidos como individuos, hacia adentro y hacia fuera. Esta es una actitud que rebasa lo racional y lo lógico, e incluso lo que se supone el deber ser

emocional, pues se abandonan familiares y amigos para ir en al encuentro de ese grupo al cual creemos pertenecer.

Como anécdota sobre este punto, en cierta ocasión visité una compañía de prendas de vestir para ofertar mis servicios y no pudimos llegar a un acuerdo, los dueños de la compañía se resistían a creer que sus productos eran neoclásicos comprados por personas neoclásicas; ellos estaban convencidos de que sus productos eran juveniles y modernos.

Como yo estaba en mi momento de aprendizaje no entendí que ellos en sí mismos eran parte de una tribu compuesta por gerentes y directivos que siempre han hecho las cosas de la misma manera y piensan que siempre será así.

Lo importante de este asunto es que aunque el tema de las tribus urbanas está bien documentado todavía no está bien difundido y genera errores de fondo en la estrategia comercial y lo otro es que todos, de un modo u otro, pertenecemos a una tribu.

**La fuerza de la masa... virtual.** Cuando se piensa en una masa de personas se piensa en una manifestación o en un evento o en un estadio lleno de hinchas y fanáticos, en todo caso representa una aglomeración donde el sujeto pierde su individualidad y desencadena sus deseos y frustraciones articulándolas con los deseos y las frustraciones colectivas; allí la masa se vuelve uno. Desde la perspectiva empresarial esto es excelente pues uno se puede equivocar al visualizar lo que una persona siente, pero no con lo que la gente siente; puede que ese sentimiento esté basado sobre el error, pero no hay nada más honesto que una multitud de personas, el sentimiento colectivo siempre es fuerte, vivaz e imparable. Hay unos factores que analizar: antes pensaba que para que una masa se constituyera en masa, sus elementos debían estar juntos y no es así; con las nuevas tecnologías, ni siquiera es necesario que estén en el mismo país o comunicados al mismo tiempo y ya no pierden su individualidad, la mantienen y lo más importante es que conservan la fuerza de la masa, el poder que da el estar juntos aunque su participación se

reduzca a la toma de decisiones al hacer click sobre la pantalla de un computador.

En este aspecto, estas masas se vuelven cada vez más relevantes y son la causa de que cada vez más empresas estén incursionando en lo virtual para promover sus productos y servicios.

#### **La transmediática y la interconexión de la cotidianidad.**

Cuando decimos que la Era de las Tic's en realidad aún no ha empezado, es por lo que significará realmente la tecnología en un futuro cercano. Cuando los aparatos se apoderen del espectro electromagnético y mediante una programación de procesos deductivos sean ellos los que empiecen a tomar las determinaciones de nuestras vidas, ese será el inicio de esta Era. Un mundo de hologramas, audio y foto sensibilidad y artilugios 3D que materializan la realidad virtual. Los contenidos los podremos encontrar en múltiples soportes, pronto muchos de ellos estarán integrados entre sí e integrados a nosotros, en nuestros vestidos y en nuestros cuerpos.

Cuando nuestros procesos cotidianos: comer, vestir, amar, hablar, movernos, tengan un mismo coordinador tecnológico, será el momento del apogeo de esta Era, lo que no está muy lejos, pero todavía no es.

Lo ideal sería que pasáramos de la Era de la Sensibilidad, en la cual el enfoque es sobre nosotros mismos y nuestros sentimientos, a la Era del Entendimiento y la Comprensión en la cual el enfoque debiera ser sobre la vida en comunidad; pero eso no va a suceder. Nos encontramos en el final de los tiempos como los conocemos. El mundo de hoy es eclético y lo pasado y lo moderno se juntan para crear un presente difuso y un futuro aún más incierto: se profundizará cada vez más nuestro Eterno Déjà vu y por el contrario, la evolución de la tecnología nos llevará del mito del "Gran Hermano" al mito de la "Gran Madre", una materialización del Big Data Master, la información de cada persona en el mundo integrada en un sólo sistema y con la implementación de mecanismos de control y evaluación del desarrollo individual y la influencia que tendrá sobre nuestras vidas, no sé si para bien o para mal. Entonces allí, sí será realmente la Era de la Tecnología. 





**P**odría decir muchas cosas negativas acerca del servicio al cliente que tenemos en nuestro país. El nivel de maltrato que regularmente recibimos es épico y aun así, seguimos comprando, claro que no en las mismas partes.

Para que un cliente regrese a una parte donde se le ha servido mal requiere que solamente esa empresa le entregue lo que él quiere. Si tiene otras opciones las tomará.

Esto es lo que se llama la estadística imposible, usted nunca sabrá la gran cantidad de dinero que perdió por el mal servicio. Ayer decidí regalarle un móvil de alta gama a mi esposa, simplemente pasé local por local a ver en cual me podían atender rápidamente. En esos locales donde no lo compré perdieron la oportunidad. Si esto lo hiciera únicamente yo, no habría problema. Lo interesante es que somos miles los compradores en la búsqueda de un buen servicio.

Pero no quiero que se confunda. Servicio al cliente no es lo que hace una persona en la cara del cliente, eso específicamente se llama "atención al cliente"; el servicio al cliente es mucho más y se lo voy a explicar: llegué a esta compañía en donde me esperaban para una reunión, el gerente, la directora de gestión humana y el director de mercadeo. "mire es que necesitamos una capacitación en servicio al cliente para las vendedoras de mostrador". Sólo con esa solicitud pude prever el grave desenfoque en el que se encontraban.

Claro, por supuesto que puedo resolver su requerimiento, sin embargo no quisiera dejarlos ahí, pues hay otros niveles en que el servicio hace parte de la competitividad integral de las organizaciones y si sólo intervenimos al personal de ventas de mostrador no estaríamos cumpliendo con una de las misiones de una organización y es generar riqueza mediante la prestación

de un servicio que se materializa en un tangible o en un intangible.

El gerente me miró y me dijo que eso podría costarle mucho y que no tenían presupuesto, a lo que le contesté que simplemente ellos tres me dieran un par de horas. Si yo lo fuera a hacer les costaría un buen dinero, pero en cambio se los voy a explicar para que ustedes mismos lo hagan.

Resolvamos una muy antigua confusión. Cuando se habla de lo empresarial regularmente nos referimos a algunas de manufactura son empresas de producto y las que no, están en el mercado de los "servicios".

Las primeras piensan que un tema como el servicio al cliente es exclusivo de las segundas y las segundas piensan que como ya están en el sector servicios entonces ya lo hacen bien. Aquellas que piensen cualquiera de las dos están en un error.

Esencialmente el servicio es sinónimo de "resolver", tanto los productos tangibles como los intangibles tienen la misión de resolver "algo" para el cliente. En las empresas de producto el servicio es entregado como un producto tangible con posibilidad de relaciones intangibles.

En las empresas de servicio, el servicio es entregado como un producto intangible con posibilidad de relaciones tangibles. Es decir, ya sea que usted venda un detergente o un paquete turístico, ya sea que venda una motocicleta o administre un hotel, todas las empresas son de producto.

Entonces, no es lo mismo hablar empresarialmente de "servicio" que hablar de "servicio al cliente". Todas las

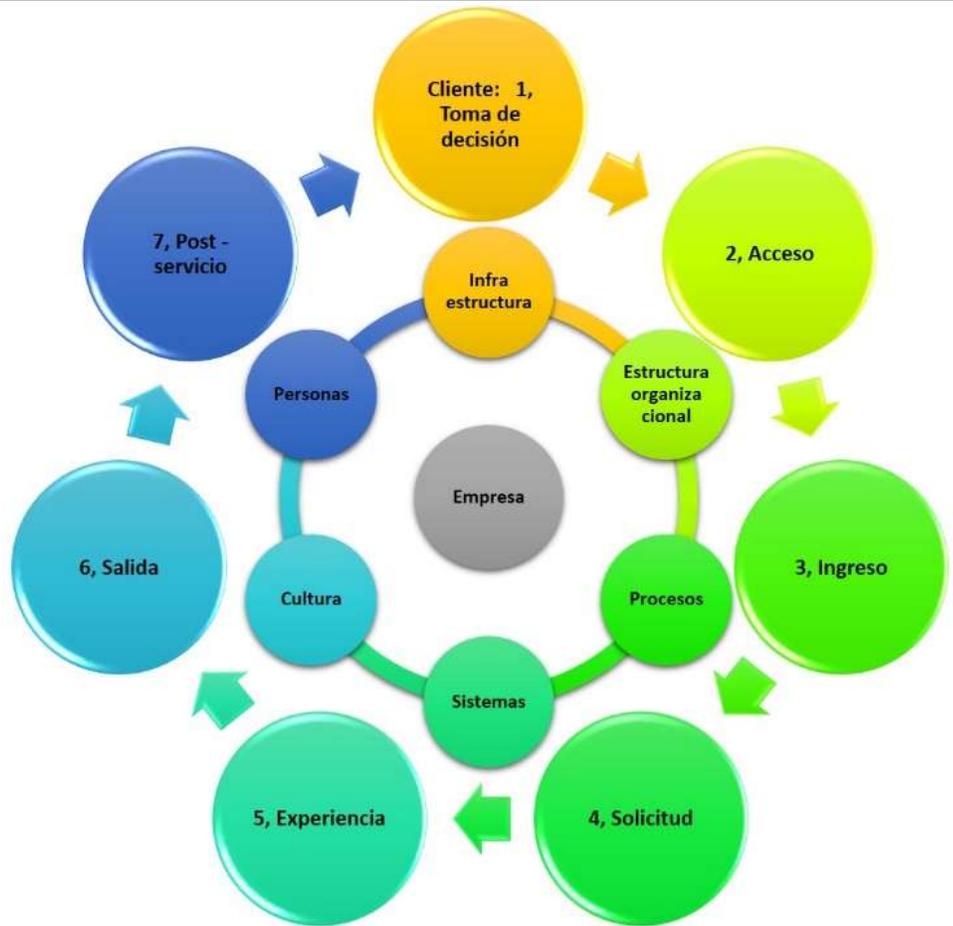
empresas, sin excepción, requieren estrategia de servicio al cliente.

Iniciemos por comprender en dónde estamos. Las empresas se hacen para ganar dinero y eso sólo es posible cuando se le genera valor al cliente que es quien pone ese dinero.

Ningún cliente está buscando a las compañías sólo para que le vendan, de hecho una de mis frases favoritas es que “a nadie le gusta que le vendan pero a todos nos gusta comprar”, las buscan porque tienen algo que resolver, ya sea por soluciones o por emociones.

Lo siguiente que debemos entender es que el servicio al cliente no es un “acto” es un sistema integral empresarial.

Estos criterios aplican para el mercado empresa – consumidor y para el mercado empresa – empresa. Para mostrar cómo funciona el sistema, les presento dos círculos simbióticos, uno desde la perspectiva del cliente y otro desde la perspectiva de la empresa:



El proceso consiste en cruzar cada una de las variables de la empresa con cada una de las variables del cliente: son 42 ítems de análisis antes de la planeación.

De acuerdo con nuestra filosofía, analicemos primero al cliente y su acto de compra. La relación con el cliente tiene nueve fases:

**1) El perfilado:** toda empresa, sus marcas, productos y servicios, deben corresponder a la psicografía del cliente segmento. Es decir, aunque muchos pueden comprar, la totalidad de la empresa debe estar dirigida hacia un sólo nicho, los demás son colaterales.

**2) El diseño:** este incluye desde los procesos, la escenografía, hasta la identidad visual y los empaques, reiterando que deben corresponder a la psicografía del mercado meta.

**3) La comunicación:** la empresa le debe entregar al mercado un ideal y una promesa de servicio, bien descrito y parametrizado, sin zonas nebulosas ni oscuras.

**4) El servicio esperado:** el cliente, de acuerdo a la coincidencia entre la comunicación y su psicografía, se forma en la cabeza un ideal de servicio.

**5) El servicio entregado:** la empresa debe esforzarse con cumplir con la totalidad de su promesa de servicio, acercándose lo más posible al ideal que el cliente tiene en la cabeza.

**6) El servicio percibido:** cuando el servicio entregado es exactamente igual al ideal de servicio, para ese cliente el servicio será perfecto o lo más cercano a un excelente servicio. La rabia que da cuando en un restaurante lo que le sirven no se parece a la foto del menú. ¡Piénselo!

**7) El servicio divulgado:** nunca es seguro que el cliente hable de nuestro servicio, pero cuando hemos hecho bien los pasos anteriores, lo único que se puede esperar es que si el cliente habla lo va a hacer bien.

**8) El servicio retomado:** la mejor señal de la complacencia con nuestro servicio y el objetivo central de la estrategia es que el cliente regrese una y otra vez.

**9) La vinculación del cliente:** ya no es simplemente la búsqueda de una resolución lo que atrae al cliente. Si nuestras estrategias han sido bien ejecutadas se creará un vínculo emocional entre el cliente y la empresa y que será difícil de romper a no ser que fallemos de forma irreparable.

El ciclo de servicio desde la perspectiva del cliente tiene siete fases:

**1) Toma de decisión.** El ciclo inicia cuando nuestra comunicación es oportuna y pertinente. Bajo la regla de que nadie necesita lo que no conoce, nuestra comunicación debe “educar” en el cliente con nuestra promesa de servicio para que él construya el ideal de servicio en su cabeza. En el momento en

que coincide nuestra comunicación con el surgimiento del deseo, se construye la posibilidad de que el cliente opte por escogernos a nosotros.

Este factor no está en las manos de los prestadores del servicio, es responsabilidad de las áreas de comunicación, mercadeo y publicidad y sin esta estrategia, las empresas se vuelven de subsistencia y “vender” es muy cercano a una misión imposible.

**2) El acceso.** También son decisiones corporativas. ¿Dónde van a estar los puntos de venta? ¿Cómo vamos a poner nuestro producto o servicio al alcance de la mano del cliente? Si llegar es complejo esto hará que muchos clientes potenciales desistan de comprar; el tráfico, el transporte, los parqueaderos, la seguridad, la calidad de las vías, la velocidad, el que pueda encontrar nuestro sitio en internet o desde un móvil, todo juega.

**3) El ingreso.** Es un conjunto entre lo físico y lo intelectual. Desde lo primero que aparece en el sitio web hasta la fachada del punto de venta, ambas cosas deben invitar al ingreso, deben atraer al cliente como la miel a las moscas. Es por eso que es tan doloroso ver las vitrinas de muchos centros comerciales.

Incluye también la recepción, la manera como son recibidos: recuerde que un cliente no significa lo mismo para todos nuestros personajes. Para un vigilante un cliente es un ladrón potencial, para una recepcionista es un problema para resolver, entre tantos otros.

**4) La solicitud.** Esta puede ser desde la compra de un helado hasta el pedir un crédito en un banco. Nosotros debemos estar al tanto de que se le facilite al cliente pedirnos lo que desea según nuestro modelo de negocio. Cuando los clientes deben cumplir pasos, apretar botones, ir a taquillas, hacer filas, subir pisos o llenar formularios, un sólo hecho de este tipo puede hacer que desistan la compra. Conmigo funciona.

**5) Experiencia.** Podemos decir que la experiencia es en sí misma la totalidad del ciclo del cliente, pero hay un momento en que el producto o servicio se materializan y conectan con la sensorialidad, la emocionalidad y las resoluciones del cliente. No podemos referirnos a éste como un momento de verdad, pues la totalidad de la cadena está compuesta de momentos de verdad, pero en este momento específico es en el cual se ponen en juego todos nuestros esfuerzos y por eso más bien lo denominamos “momento clímax” del servicio.

**6) La salida.** A veces menospreciamos el momento en que el cliente termina y se va. Por el contrario, la despedida debe ser memorable y lograr darle al cliente conexiones de continuidad. Es una oportunidad para implicar razones para volver y continuar el ciclo volviendo al paso uno de toma de decisión.

**7) Postservicio.** Estamos acostumbrados a hablar de postventa, pero como hemos enfatizado, frente al cliente no existe la venta sino el servicio. Así que lo adecuado es hablar de postservicio.

En el postservicio hablamos de tres momentos:

**1) operacionalidad,** en la que la empresa dispone de la estructura para darle respuestas inmediatas al cliente, entre ellas, volverle a entregar la solución que el cliente está buscando;

**2) evaluación,** es el mecanismo mediante el cual la empresa detecta las oportunidades de mejoramiento y los momentos en los que se debe proceder con un resarcimiento; y

**3) continuidad,** donde realizamos la minería de datos y el diseño de nuevas estrategias para determinados clientes, mantenemos la comunicación y buscamos fortalecer la conexión emocional con el cliente.

Por la extensión de esta nota no podemos referirnos con profundidad a los 42 ítems en los cuales cada elemento de la empresa se cruza con cada elemento del cliente, eso lo hará usted con la gente de su empresa, más adelante veremos la herramienta. Ahora hablemos de los elementos de la empresa.

**1) Infraestructura.** Se refiere específicamente a todo lo físico que compete a la empresa. Cómo la infraestructura, por ejemplo, aporta a la toma de decisión, permite el acceso, hace agradable el ingreso, facilita la solicitud, vuelve inolvidable la experiencia, hace memorable la salida y está acondicionada para el postservicio.

La infraestructura juega en lo sensorial donde la coherencia de la forma, el olor, el color, el sabor, el sonido, el brillo, el clima, la limpieza y la fluidez sensorial y del tráfico de personas, impactan en la percepción del cliente y generan en él una sensación favorable o desfavorable.

**2) La estructura organizacional.** El deseo de control y las normas ISO que no están bien manejadas, la burocracia, las políticas inadecuadas y la jerarquización incoherente, regularmente entorpecen la prestación del servicio.

Por muy buenas intenciones que se tengan con la promesa de servicio, una mala interacción, una mala estrategia de dirección, o una mala intervención de la estructura organizacional impedirán que esa promesa se materialice.

El funcionamiento de toda la organización se debe revisar frente al ideal de servicio. Esto es fundamental y sienta las bases para la construcción de un servicio perfecto.

**3) Los procesos.** Aquí es donde el asunto se pone denso, pues no sólo se requiere de una dirección de procesos profesional sino que requerimos innovar para ser realmente competitivos. Empieza por el hecho de que regularmente omitimos la cadena de valor del cliente para el diseño de los procesos.

Ésta es necesario construirla pues implica el perfil psicosocioantropológico del cliente, con su estructura de deseos y toma de decisiones, e implica las características propias de cada mercado. Es decir no existe una sola cadena de valor del cliente, pues es muy dinámica y cambiante.

Una dirección de procesos bien preparada debe conocer y adecuar las herramientas que permiten tener una adecuada calidad en el servicio, por una parte las gerenciales: articular a un *balanced score card*, modelos como el *Deming*, *Ishikawa*, *Canvas*, *SixSigma*, *Kanban*, *Kaizen* y saber utilizar los círculos de calidad. Y por otra parte, saber construir una *Esbelta* en el servicio al cliente en la cadena de valor de la empresa.

Inicia por el *Benchmarking*, *el índice de deseabilidad*, *los Down*, *Re* y *Right sizing*, *las BPM*, *la administración visual*, *el Just in time* y *las 5'S*. Regularmente se ha pensado que todas estas herramientas son exclusivas de las empresas de manufactura, error, todas en su conjunto son criterios de excelencia para un adecuado servicio al cliente.

Quizá de todos estos el que no conoce es el *índice de deseabilidad*, sencillamente porque es una herramienta diseñada por mí para el perfeccionamiento operacional del servicio al cliente. Implica una alteración de la cadena de valor como nos la enseñó Michael Porter y un proceso para su análisis, por supuesto, no nos da para profundizar en ambas pero en los gráficos se dará cuenta.

### Cadena de valor del servicio



### Generación de valor para el cliente

### Cadena de valor de la empresa



Discrimine cada subproceso de cada cadena de valor y califique de 1 (menos) a 10 (más) qué tanto ese subproceso le aporta a la generación de valor para el cliente y al incremento del deseo de compra y uso (recuerde que todo está interconectado)

**4) Los sistemas.** Tienen una doble función: primera, facilitar la gerencia y segunda, facilitar la prestación del servicio. Un mal manejo de los sistemas, de la informática, específicamente hablando, es una debilidad del fondo de una organización que impide su competitividad.

Debe ser un todo integrado con diferentes tipos de recolección y diferentes roles, abierto para la gerencia y con diversos planes de contingencia. No me explico cómo se puede tener una gerencia profesional sin un conocimiento profundo de lo que

implican los resultados de la información y su procesamiento que circulan en los sistemas de una organización.



**5) La cultura.** Literalmente no hablamos de una sola cultura, en su forma hablamos de mínimo tres y cada una con sus diversificaciones.

Hablamos de la cultura del cliente, de la cultura de la empresa y la cultura del empleado. Sí, pareciera ser lo mismo, pero no son.

En el cliente, como nos hemos referido antes, tenemos en cuenta toda su arquitectura cultural y su estructura emocional.

En la empresa no es una sola cultura, también es una arquitectura de culturas empresariales: creencias, costumbres y tradiciones convertidas en comportamientos desde lo organizacional hasta lo personal y que se estructuran en un marco teórico que las divide en subculturas:

- Cultura del servicio,
- Cultura financiera,
- Cultura tecnológica,
- Cultura de la planeación,
- Cultura de las comunicaciones,
- Cultura de la calidad,
- Cultura de la creatividad, innovación y desarrollo,
- Cultura del conocimiento,
- Cultura comercial y
- Cultura del trabajo colaborativo;

Cada una de ellas con sus propias características que las diferencia de las demás.

Como puede ver son diez subculturas como mínimo que se deben conducir a la hora de hablar de una gerencia de la cultura en una organización.

Y la cultura del empleado. No sólo debemos tener en cuenta el análisis inicial con el cliente, nuestro empleado también es persona. Se debe seguir un proceso de aconductamiento al comportamiento organizacional y de adecuación y de articulación a las diferentes subculturas.

Nótese que no hablamos de valores ni de principios. Hablamos de la gerencia de estas diferentes culturas como un factor de competitividad empresarial en el que se debe formar al personal en habilidades de talla mundial para dar respuesta a la estrategia integral del servicio.

**6) Las personas.** Nos referimos aquí exclusivamente al desarrollo de habilidades de atención en el *front office*, ya sea para el cliente interno o el cliente externo.

El personal debe aprender a manejar una serie de protocolos de atención construidos específicamente de acuerdo a la medida de la psicografía del cliente. Este manejo dará la percepción de profesionalismo y no hay nada que genere más confianza que eso.

No hay un protocolo más importante que el otro. Todos tienen su propia misión orientada a garantizar el éxito de la organización cliente a cliente. Nuevamente, no podemos aquí profundizar en este aspecto, pero ya se encargará usted con su equipo directivo del diseño de estos protocolos.



Estos protocolos no deben ser desarticulados, deben corresponder a un modelo de servicio, lógico y coherente para el personal. Este modelo de servicio se debe explicar de manera simple y se debe construir de manera colaborativa con ellos de tal manera que comprendan su papel, lugar y funcionalidad en la calidad del servicio al cliente.



Hasta este momento hemos trabajado duro, pero cómo hacemos para comprobar si lo que estamos haciendo está bien hecho y corresponde a una estrategia de éxito. Recuerde que regularmente no es necesario persuadir al cliente de que compre, él ya desea comprar; de lo que lo debemos persuadir es que nos escoja a nosotros.

Los clientes son de dos tipos: los compradores de valor, son los que compran calidad, diseño, valores agregados, entre otros, y los compradores de rentabilidad son los que sólo compran todo aquello que les mejore procesos sin incrementar los costos, lo que reduzca costos, lo que incremente su rentabilidad y lo que haga más efectivo a su propio personal.

Todo esto enmarcado en un sistema de deseos que busca soluciones y emociones y que quiere identificarse en un conjunto de beneficios percibidos. Los productos y servicios por su parte tienen un discurso de atributos y características que le generan ventajas y competitividad

En este sentido, lo que usted vende es irrelevante, lo importante es lo que el cliente compra.

Evalúe la coincidencia del discurso entre lo que el cliente realmente compra (beneficios percibidos) y lo que la empresa vende (características y ventajas) de este cruce surge un análisis al cual denominamos potencial de comprabilidad.

Cruce las variables y analice	Lo que la empresa vende				
	Escriba la característica más la ventaja				
El cliente compra Escriba el beneficio	1	2	3	4	5
1					
2					
3					
4					
5					

Ahora es el momento de utilizar los 42 ítems para la planeación. El procedimiento es evaluar la realidad de la empresa frente a cada cruce y averiguar lo que el cliente desea en ese factor. Luego evaluar uno (la empresa) frente al otro (el cliente) determinar las restricciones y proponer una acción.

Esta planeación se debe hacer como máximo cada año, pues recuerde que los clientes y los escenarios comerciales son muy variables.

