

7 facetas negativas
del liderazgo

En sistemas: malo conocido
o escoba nueva

Empecemos a hablar de
Neuroliderazgo 1

Perfil destacado
Luis Horacio Botero Montoya
Sobresaliente Cum Laude.
Universidad Rey Juan Carlos de España

Para discutir CDO:
caso de estudio
¿Usted que haría?



*Medición del impacto del liderazgo en la productividad y en el clima organizacional 2010 - Adviser Comunicación Corporativa. Empresa manufacturera, los indicadores son de resultado y se llevan a pesos.

Para hacer:
¿Cómo debemos comunicarnos con el cliente?

Mujeres de Alto Desempeño:
¿Sabe usted cómo Colombia Canta y Encanta?

Para emprendedores:
Pensar en cuadritos ahorra tiempo y dinero 2



Mireya Bernal Mayorga
Editora

Garzón M. Wilson
Director

Sergio Hernández Chalarca
Director de Operaciones y Servicios

María del Pilar Montoya García
RRPP Internacionales

Norman Velásquez Álvarez
Proyectos

Producción:
www.consejerogerencial.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 dos neuronas de un gerente

Primero encontramos que los empleados lo decían a manera de chiste. Es de esas percepciones que se dan en un mundo oscuro que existe y lo permitimos cuando orientamos a las organizaciones únicamente desde la técnica y le dejamos lo humano a los demás: *“un gerente sólo tiene dos neuronas unidas por una cuerquita, una neurona es la reducción de costos y la otra es el incremento de la rentabilidad y la cuerquita es el flujo de caja”*. Puede sonar procaz y quizá peyorativo, sin embargo sí, confirmamos en la práctica que entre más experimentados y empíricos son nuestros directivos su sabiduría es muy enfocada en esos tres conceptos.

Y quién dijo que eso es malo o negativo, todo lo contrario, es necesario concentrarse en esos factores como resultado y ejercicio de la gestión, es la dinámica empresarial.

Las dificultades se presentan cuando los colaboradores nos quieren decir algo y no nos hablan en ese idioma obligándonos además a hacer el esfuerzo de traducir lo que nos están diciendo a estos tres conceptos. No es gratuito entonces que nos acusen de ser personas que no escuchamos, que somos intransigentes e incluso, inhumanos.

Esto no es así. Aunque algunos gerentes piensen que las oportunidades de mejora siempre son para los demás; que se programa formación en la organización y no asisten; que en las actividades sociales parecen fantasmas invitados de piedra, si es que se hacen presentes; la mayoría de quienes estamos al frente de una organización tenemos una preocupación legítima por nuestros colaboradores, sus proyectos y su calidad de vida; nos preocupamos por nuestros clientes como personas y estamos convencidos de que las empresas se hacen para generar felicidad en todos nuestros públicos y que como resultado de esa felicidad, entre mejor sea, mejores serán los resultados económicos.

También es un tema de imagen gerencial. ¿Cómo nos están percibiendo? ¿De qué calidad es nuestra comunicación? Lo trabajaremos en la revista, esté pendiente de las próximas ediciones.

Cordialmente,

Garzón M. Wilson
Director

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

Para discutir:

CDO

Caso de estudio

¿Usted qué haría?

Especular desde la barrera es muy fácil, por eso los ciudadanos comunes y corrientes como nosotros, lo hacemos constantemente. Damos opiniones, conceptos y consejos desde el desconocimiento y con base en meras suposiciones. Sin embargo, como una persona apasionada por el tema empresarial, en casos de estudio, no dejo de preguntarme sobre qué haría si me encontrara al frente de equis o ye compañía. Le invitamos a que como gerente analice casos y nos cuente ¿usted qué haría?

Este es el caso de la empresa colombiana Lerida – CDO, una constructora a la cual se le cayó un edificio con un saldo de once muertos, tiene otros en proceso de evacuación y hay marchas en las calles vociferando que esa empresa no puede volver a levantar un proyecto en esta ciudad.

Con lo que se puede alcanzar a observar desde lo que aparece en los medios periodísticos, la empresa entiende como comunicación estratégica sólo el trabajo de medios y su visión de lo que deberían ser las Relaciones Públicas es meramente instrumental, será por eso que quizá no se notó que hubiese algún tipo de manejo de comunicaciones para la crisis y si la hubo fue meramente incidental, como si simplemente hubiesen llamado a alguien para el insuceso, pero no porque se tuviera una estrategia de fondo sobre las comunicaciones en general y la comunicación de crisis en particular.

Los síntomas que se leen en los periódicos muestran a una empresa fría y calculadora, sólo preocupada por sus pesos y muy poco por sus clientes. No digo que sea así, digo que es lo que se interpreta.

Nadie, ningún ciudadano del común salió en defensa de la empresa. Eso es una muestra de que el concepto del *Top of heart* nunca se les pasó por la

cabeza a los directivos de esta organización. Son solamente compañías de facturación donde la gestión se mide por incremento de las utilidades y la reducción de los costos. Esto es muy importante, aún así es la vinculación con los clientes lo que le da solidez en el futuro.

Bueno, ya sabemos que su visión de las comunicaciones es miope, de forma y no de fondo, el edificio ya se cayó, las personas murieron, los habitantes de otros edificios construidos por la empresa quieren desocuparlos, ya empiezan a ver fallas donde no las hay, quienes iban a comprar apartamentos quieren que les devuelvan el dinero y nadie quiere apuntarse a adquirirlos de primera o segunda mano.

La pregunta es ¿usted qué haría? En un escenario normal sería una compañía vía a la bancarrota y a desaparecer totalmente, no obstante son nuestras empresas, nosotros somos sus líderes, ¿vamos a dejar que muera así como así? Algunas compañías lo merecen y otras no.

Lo que queremos decir es que si se ha sembrado correctamente y se han utilizado estrategias de comunicación como debe ser, es posible recoger en los momentos difíciles. Si se ha actuado mal, en la

cultura de la ventaja y de la trampa, era cuestión de tiempo para que cualquier brisa derribara a la empresa. Es un principio, una ley natural de la vida empresarial.

Por eso iniciaremos por indagar la verdad, en esto no puede haber apariencias: ¿la empresa ha actuado honestamente desde el principio? ¿Sus prácticas empresariales son las correctas? Si la respuesta es no, no hay nada que hacer. Esta empresa debe desaparecer. No hay nada peor que dejar una estela de gente resentida.

Si la respuesta es sí, la huella se debe dejar sentir: esta empresa no nació ayer, sus proyectos han sido muchos y le ha permitido a mucha gente realizar sus sueños.

Se debe realizar ese inventario de la felicidad que la empresa ha permitido a lo largo de sus años: las familias que compraron sus apartamentos, los proveedores y los empleados. Sí, los empleados, si sus políticas laborales han sido bien manejadas, ellos también son beneficiarios de la empresa y ellos serán una de las líneas de defensa.

El siguiente paso es materializar esa felicidad de manera que no haya lugar a dudas. Cada gestión de medios, cada medio publicitario, cada volante, cada valla, debe enviar un mensaje que empiece por decir que las pérdidas que nos duelen son las humanas y que nos duele el miedo y la zozobra que sienten las familias y que sobre ambas cosas responderemos... y hacerlo.

Todos los directivos deberán vivir en los apartamentos construidos por la empresa, muchos de sus empleados operacionales deberán tener facilidades de crédito para vivir en proyectos específicos de la empresa, a su alcance y ambas cosas deberá estar en los medios de comunicación.

Luego es necesario traer públicamente un peritaje internacional de renombre para que revise y dé el visto bueno sobre los actuales proyectos. Ese peritaje deberá ser documentalizado, convertido en comerciales y deberá tener agenda de medios.

Al tiempo debe promoverse con los detractores una veeduría técnica para que revisen cada uno de los proyectos y financiarla abiertamente con intervención de los medios.

No será rápido y no será barato, pero la empresa sobrevivirá: el resultado de cada una de estas acciones deberá ser la confianza en la transparencia.

Mostrar una empresa comprometida con la gente, con preocupaciones humanas y características humanas... y los humanos aun siendo honestos nos podemos equivocar, podemos cometer errores y podemos fallar.

A las empresas como a las personas les pueden pasar cosas aterradoras sin que se hubiesen podido prever. Lo que no se le puede perdonar a una empresa es la prepotencia, el silencio, el desconocimiento y la frialdad con las personas, de todo lo demás nos podemos recuperar. 



Mujeres de alto desempeño

SILVIA
ZAPATA
DURANGO

Un sueño
que enamora y
crece cada vez más



El sueño de una mujer, enamorada de la música, que se apasiona por lo que hace y que irradia en su trabajo diario, ese deseo de convocar a través de la música colombiana para formar integralmente seres humanos que amen y gusten de la cultura del país, luego de 9 años de lucha y constancia ha logrado plasmarse dando forma, perfil y proyección a lo que hoy se denomina “Colombia Canta y Encanta”.

El sueño de Silvia Zapata Durango que en conjunto con el equipo que comparte su sueño todos los días aportan un granito de arena para construir un mejor país, ese en donde las barreras culturales no existen, ese que permite irradiar por los poros la grandeza y la belleza del talento y del folclor colombiano.

Hacer realidad los sueños es algo que se hace posible si se quiere, si se piensa positivo y si se tiene una meta y una convicción clara, esto es lo que se siente cuando se habla con la cantautora y gestora cultural Silvia Zapata Durango, destacada por su aporte a la cultura musical Colombiana desde hace 33 años, que le ha permitido obtener los primeros lugares en los festivales nacionales como el Gran Premio Mono Núñez, Príncipes de la Canción y Luis Carlos González.

Ha sido merecedora de reconocimientos mediante condecoraciones por el Congreso de la República, Sayco, Acinpro, la Gobernación de Antioquia y el Municipio de Medellín, entre otras entidades. Su labor cultural la ha llevado a Ecuador, México,

Estados Unidos, Panamá y Alemania donde ha dejado en alto el nombre de Colombia.

Silvia Zapata enseña con su ejemplo, es una maestra que transmite sus conocimientos de la música, de su carrera profesional y de la vida, consejos simples, enseñanzas y reflexiones a las nuevas generaciones que se preparan en la escuela de música, a quienes se emocionan con el programa de televisión, a los formadores que se preparan en sus aulas para ser promotores en sus propios espacios de este sueño, con el encuentro nacional de gestores, compositores, artistas e investigadores, con el grupo infantil músico-grupal, con la programación artística gratuita para la comunidad y con los intercambios culturales.

Actividades, todas éstas, que hacen de ella una mujer de alto desempeño y a Colombia Canta y Encanta un equipo enamorado capaz de hacer sueños realidad y en donde la cultura de nuestro país, se vive, se siente, se enseña y se transmite dejando de ser pasado, recuerdo y añoranza, para convertirse en testimonio de vida y nuevas opciones. 

Perfil destacado

Una muy larga trayectoria laboral, diplomados, especializaciones, maestrías y ahora un doctorado con el más alto reconocimiento que se da en la Universidad Rey Juan Carlos de España: Sobresaliente Cum Laude en Relaciones Internacionales, no parecieran ser suficientes para que Luis Horacio Botero Montoya se sienta satisfecho, según él todavía hay mucho por hacer.

El que sabe sabe y el que no es “doctor”, reza un dicho popular. Se ríe Luis Horacio. – Estamos en un país que todavía tiene mucho por resolver –. Asegura con esa expresión que da la sabiduría, con su dulzura y trato amable, un comportamiento tan ausente en personas de su posición: Director de Relaciones Internacionales de la Universidad de Medellín.

Aún con sus múltiples estudios, después de realizar una Maestría en Ciencias de la Administración, este comunicador social decide dar un paso más con un Master en Relaciones Internacionales Iberoamericanas proceso que terminó con el doctorado también en Relaciones Internacionales Iberoamericanas en la Universidad Rey Juan Carlos de España.

La importancia de recibir un doctorado y con esa categoría es lo que se puede hacer con él. El impacto en el mejoramiento de indicadores como país y una comprensión de fondo sobre lo que significa en la aplicación de conocimientos de alto nivel.

Una organización es tan buena como buena es su gente. En este caso, el nivel de los directivos se refleja directamente en el nivel de la empresa. En nuestro país debemos trabajar permanentemente por elevar ese nivel, ser más técnicos y sobre todo más humanos.



Se requirió que un alto dirigente fuese a Francia a realizar estudios, para que en nuestras organizaciones se empezara a hablar del reconocimiento de lo humano, de la cultura y de la importancia de un verdadero servicio; lamentablemente este directivo ya está en uso de buen retiro, con su salud delicada y ya no tiene el alcance y la influencia que solía ejercer. Ojalá esto hubiese pasado hace 20 años, nuestras empresas hoy serían muy diferentes y en extremo competitivas. Bueno, al menos ya se está viendo el cambio y una parte de nuestra dirigencia empresarial, por lo menos, se está preocupando por subir de nivel.

Luis Horacio Botero Montoya, comprometido con la excelencia y con una actitud de verdadero servicio insiste en el hecho de que debemos como sociedad persistir en una estructuración ética fuerte y de fondo, consolidando una cultura de la legalidad y de respeto por el ser humano. Estos se convertirán, en el inmediato futuro, en verdaderos factores de competitividad tanto para el país como para las organizaciones. [E.C.](#)

En sistemas:

¿Malo conocido o escoba nueva?

¿Cuál es el refrán que usted usa cuando - en medio de una атаque de desesperación - se pregunta que debería hacer con ese sistema administrativo que no hace más que causar problemas en la empresa?: ¿Es mejor malo conocido que bueno por conocer o escoba nueva barre bien?

No es necesaria una encuesta nacional para darse cuenta que hoy en día uno de los más grandes dolores de cabeza de la mayoría de empresas en nuestro medio es el sistema contable-administrativo que tienen instalado y con frecuencia sus directivos se encuentran afrontando el dilema de cambiarlo por uno nuevo para poner fin al dolor de cabeza o seguir sobreviviendo con el actual, porque la empresa no está en capacidad de asumir el costo de cambiarlo.

¿Pero por qué es tan difícil esta decisión? ¿Acaso no es tan simple como comprar otro mejor? Si usted tiene un carro viejo que falla, compra uno nuevo y se acaban las visitas al taller. Si su viejo computador se pone lento, compra uno nuevo y se acaban los problemas. Esa misma lógica debería funcionar para los sistemas administrativos ¿no es así? O al menos si el flujo de caja lo permite. La realidad es otra, y estas son algunas de las razones:

Se necesita tiempo para escoger

Suponiendo que usted ya decidió cambiar, la pregunta es ¿por cuál cambiar? Existen al menos una

centena de sistemas administrativos en Colombia y en una presentación comercial todos le dirán (y algunos hasta lograrán convencerlo) de que son el mejor y el más adecuado para su empresa. Con tantas opciones y con todo el funcionamiento de la empresa en juego, una buena decisión de compra puede tomar entre 3 meses y un año.

Y no solo se necesita tiempo, sino de alguien que conozca lo suficientemente bien de la empresa, de sistemas y de proyectos para saber elegir bien.

Se necesita tiempo y esfuerzo para cambiar

Una vez usted eligió un nuevo sistema, deberá ponerlo a funcionar, lo que significa que durante varios meses toda la empresa deberá trabajar el doble para poder seguir usando el sistema actual, al tiempo que instala, configura, prueba y aprende a usar el nuevo sistema.

La sorpresa que encontrará aquí es que algunas personas en la empresa mostrarán resistencia al cambio y harán el proceso más lento de lo que usted quisiera.

No va a encontrar un sistema perfecto

Aún si ha elegido bien y logra pasar con éxito la etapa de implementación, encontrará que algunas de las particularidades de su empresa no son bien manejadas por el nuevo sistema y no podrá evitar sentir cierta sensación de que corrió mucho para llegar al mismo punto.

Cuando lo tenga funcionando, ya necesitará otro

Hay una ley universal que rige a los sistemas: la necesidad de cambiarlos permanecerá mientras existan. Y hay una razón fundamental que la explica: una vez la organización puede hacer mejor las cosas, gracias a su nuevo sistema, por la naturaleza creativa del ser humano, aparecerán nuevas ideas de cómo hacer mejor las cosas. El crecimiento es una constante, e irremediamente el nuevo sistema va a comenzar a requerir ser adaptado a las nuevas necesidades de la empresa.

Así las cosas, no suena descabellado seguir usando el actual sistema, de hecho, esa es la lógica que muchos productores de software usan (algunos descaradamente) para conservarle como cliente. **Pero un mal sistema administrativo realmente le cuesta mucho**, vemos por qué:

Altos costos y baja productividad

Un sistema deficiente generalmente implica que se requieren más personas para hacer un trabajo (en muchos casos, para volver a hacer el trabajo). Con frecuencia el trabajo incluye volver a digitar datos en el sistema, elaborar informes manualmente y/o tener que correr procesos periódicos. Cosas que podrían hacerse automáticamente en un buen sistema, evitando los costos de la intervención humana

Errores

Como consecuencia de la mayor intervención humana, el riesgo de errores humanos se

incrementa. Los errores van desde los más triviales, como un mensaje mal escrito, hasta los costosos para la organización como un pedido enviado al cliente equivocado, un precio incorrecto o un valor de más pagado a un proveedor, que muchas veces ni si quiera pueden detectarse luego de ocurridos.

Pérdida de competitividad

Cuando la empresa no cuenta con un sistema adecuado, las cosas se hacen más lentas. Se depende mucho de personas clave o los procesos deben ser muy rígidos. Esto puede traducirse en que no puedan ofrecerse a los clientes los productos, precios o condiciones oportunos, que a la postre hacen que el cliente elija a la competencia.

¡Queremos ayudarle a decidir!

En Visión Tecnológica llevamos más de 12 años ayudando a las empresas a convertir sus sistemas deficientes en verdaderas armas estratégicas. En algunas ocasiones también hemos visto como la solución ha sido conseguir una "escoba nueva" para volver a ser competitivos. Lo más importante, es que hemos cultivado una relación con los productores de software, donde hemos aprendido algunos secretos que seguramente su empresa podrá poner en práctica y aunque no tenga un sistema administrativo "perfecto", podrá aplicarlos para no dejarse limitar.

Y si en algún momento decide dar el paso y buscar un sistema mejor, también tenemos consejos que pueden ayudarle a hacerlo de la manera menos dolorosa.

A partir de hoy iniciamos una serie de artículos en cada entrega de nuestro boletín con consejos probados en la vida real que han ayudado a empresas como la suya a dejar de sufrir su sistema administrativo y comenzar a aprovecharlo para ser competitiva.



Apoyamos:



La Corporación Fenalco Solidario Colombia, entidad del comercio organizado, que viene trabajando desde el 1999 en programas de Responsabilidad Social, logrando consolidarse actualmente como la segunda entidad promotora más grande de América, lo que ratifica su compromiso permanente en encaminar todas sus acciones en incentivar la Responsabilidad Social en Colombia y el mundo.

Actualmente se encuentra aliada a las principales iniciativas mundiales promotoras de la Responsabilidad Social, como lo son; el GRI, el Pacto Global, Forum Empresa y Cemefi, permitiéndole estar a la vanguardia en tendencias y herramientas, logrando transmitir el conocimiento a los empresarios, ratificando la coherencia y transparencia en su actuar, y el interés profundo de contribuir al cambio positivo de la sociedad.

El Certificado en Responsabilidad Social que otorga la Corporación, es un distintivo gráfico que reconoce las buenas prácticas en Responsabilidad Social y actualmente cuenta con más de 700 organizaciones a nivel nacional con este proceso de mejoramiento continuo, logrando a través de su metodología, conocer qué están haciendo las empresas colombianas y hacia donde encaminan sus acciones sostenibles, logrando acompañarlos en sus procesos en el tema, diagnosticando a las organizaciones en 8 áreas de interés; *Medio Ambiente, Estado, Comunidad y Sociedad, Clientes y Consumidores, Proveedores, Competencia, Empleados y Accionistas*; lo que permite identificar cifras como el crecimiento entre el 2011 y 2012, donde las organizaciones con el Certificado en Responsabilidad Social invirtieron alrededor de 373 mil millones de pesos en prácticas sociales y ambientales, valorando de manera muy especial, como el 71% de los empresarios invirtieron más del 10% de sus utilidades o excedentes en prácticas de Responsabilidad Social, lo cual, muestra su compromiso con el planeta.

La Organización que es reconocida con el Certificado en Responsabilidad Social logra contar con los siguientes beneficios:

Reconocimiento: A través del Certificado como organización comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial.

Formación: La organización puede acceder a un portafolio de capacitaciones, talleres y conferencias especializadas en temas de Responsabilidad Social, creados acordes a las necesidades y que hasta el 2013 ha logrado capacitar a más de 4.000 empresarios en todo el país.

Red de Empresarios: Fortalecimiento y capacitación de la cadena de valor, alianzas estratégicas entre organizaciones socialmente responsables.

Acompañamiento: Brindan asesoría y herramientas para el crecimiento sostenible de la organización.

Competitividad: Diferencia de la marca, acceso a nuevos mercados y fidelización de clientes

Difusión: La organización recibe difusión en los medios de comunicación especializados en Responsabilidad Social de la Corporación.

Para conocer más información sobre la Corporación Fenalco Solidario Colombia lo invitamos a visitar su página web: www.fenalcosolidario.com

Para hacer:

¿Cómo debemos comunicarnos con el cliente?

El estímulo al emprendimiento ha ocasionado que muchos profesionales y jóvenes empresarios salgan al mercado con una amplia gama de bienes y servicios. Y para darlos a conocer a clientes potenciales, las metodologías de los proyectos incluyen la implementación de unas acciones de marketing y comercialización. El éxito radica en ser altamente asertivos en las actividades propuestas y en desarrollar la capacidad para mirar los mercados en los cuales su negocio podría tener posibilidades de sostenibilidad.

Recientemente fuimos testigos del reconocimiento a diez equipos Kaizen que hacen parte del programa Enplanta de la Alcaldía de Medellín, con el cual se pretende que las empresas involucradas mejoren su productividad.

El programa está dirigido a establecer dentro de las empresas su capacidad de solución de problemas e introducir una mentalidad de mejoramiento continuo basado en la filosofía Kaizen para obtener resultados en las empresas y en el personal que labora en ellas.

Lo anterior es el resultado de los múltiples esfuerzos que nuestros empresarios hacen para mejorar desde adentro su capacidad productiva.

Es igualmente esencial presentarles a los clientes un mensaje claro y contundente sobre los atributos de los productos y servicios. He aquí unos cuantos consejos para que su propuesta comunicacional logre los resultados esperados.

1. Defina una política comunicacional. Se trata de definir unas normas o postulados que rigen la actividad comunicacional al interior de la compañía. Si hay parámetros claros,

todas las dependencias actúan en consecuencia y bajo los mismos criterios a fin de que los clientes sientan que las cosas se están haciendo bien. En lo posible centralice la producción de mensajes en un solo grupo asesor de profesionales en la materia.

2. Simplifique su imagen corporativa: solemos asesorarnos de publicistas y profesionales en diseño gráfico que nos ayudan a plasmar nuestro ideario en un símbolo y un texto. Trabaje conjuntamente con ellos y tenga en cuenta que la tendencia hoy en día es manejar formas simples, a lo sumo dos colores institucionales y fuentes o tipos de letra que sean digeribles para sus clientes.
3. Gestione asertivamente sus marcas: si maneja varias marcas, se aconseja que cada una tenga su propia personalidad en términos de imagen visual. En consumo masivo es más frecuente ver marcas con sus propias características, aspecto que tiende a diluirse si aumentamos las categorías por sectores más específicos y en precio. En este último caso la imagen de marca empresarial absorbe todo el portafolio y nos limitamos a

- trabajar el portafolio con nombres asignados a cada componente.
4. No olvide alfabetizar a sus canales: En ocasiones los fabricantes dejamos que nuestros canales hagan el trabajo promocional por inercia o apoyados en la experticia de sus funcionarios comerciales. Siempre es conveniente sentarnos con ellos y unificar criterios sobre el portafolio.
 5. Si tiene una propuesta de valor, comuníquela. Si usted como empresario hizo el ejercicio interno con sus colaboradores de definir una propuesta de valor, cree condiciones para que esas ideas queden plasmadas en los mensajes publicitarios, en las ayudaventas, en las presentaciones corporativas, en el material promocional, en el empaque de sus productos y en todos aquellos elementos que elabora para captar la atención de sus clientes. No olvide que un catálogo de soluciones es la mejor y más poderosa herramienta para que el cliente no tenga cómo rechazarlo.
 6. Asegúrese que todos los empleados conozcan los cambios o modificaciones en el portafolio. En ocasiones los empleados se enteran tarde o parcialmente sobre las últimas modificaciones en el portafolio de productos. Es posible que el error no sea premeditado porque orientamos los talleres de actualización hacia la fuerza de ventas, pero no entendemos que las otras unidades de la compañía dan soporte a la labor comercial. Si todos los empleados manejamos el mismo discurso, damos la sensación a los clientes de que sabemos lo que hacemos. Esto significa *confianza*.
 7. Conozca cómo sus clientes actuales y potenciales se relacionan con su sector. Es decir, identifique cómo sus clientes acceden a la información que le permite llegar a compañías como la suya o acceder a las soluciones que usted está en capacidad de brindar. Saber cómo son sus hábitos de compra y consumo sigue vigente. Intente conocer cómo adquieren la información necesaria sobre los bienes y servicios que necesita comprar.
 8. Lo anterior se complementa con cuatro elementos que forman parte de la vida de los clientes y que no podemos olvidar a la hora de generar acciones promocionales y comunicacionales: en qué piensa el cliente, qué hace, qué siente y por sobre todo, en qué cree el cliente. Si tenemos en cuenta que una creencia implica una idea verdadera que se anida en la mente, es ahí donde debemos indagar en los ejercicios de investigación de mercados o inspección de necesidades.
 9. Identifique los públicos para los cuales la empresa es importante: no se trata de realizar un análisis de clientes, esa es tarea del Departamento de Marketing. Se trata de determinar a quienes impacta nuestra compañía mediante las relaciones que establece, los negocios que genera y los alcances de su actividad productiva.
 10. Sea coherente con la definición estratégica de la compañía: Siempre es importante considerar la relación de la comunicación corporativa externa con la visión y misión que se ha definido previamente. Recuerde que la definición estratégica es la carta de navegación sobre la cual la compañía debe orientar todos sus procesos. 



Tema central

7 facetas negativas del liderazgo

Después de revisar la literatura de la programación neurolingüística, la pregunta sobre el origen del liderazgo queda resuelta: nadie nace líder, los líderes se forman; solamente que se forman muy temprano en la vida, en el rango de los cero a los cinco años. Ese niño que explora, que pregunta y que todo lo desbarata, tiene mayores oportunidades de convertirse en un líder que aquel niño que siempre es obediente y que sigue todas las normas. Como todo en lo humano no es una regla exacta.

Esa pulsión de búsqueda, de experimentación y de logro de objetivos es un elemento iniciador, aunque todavía no se conforma en liderazgo.

Para iniciar debemos comprender que la característica principal, distintiva y única del liderazgo es que son personas a las cuales otras personas siguen, para lo cual se evidencia otra habilidad: la capacidad de influencia y de persuasión, es decir, la capacidad de ser obedecido. Esta formación, claro está, es inconsciente, lo que quiere decir que así la persona no lo desee, no podrá evitar ejercer como líder. Esta condición si bien está restringida por el resto de su estructuración personal y ética, deja por fuera otra serie de consideraciones sobre lo positivo o lo negativo, por ejemplo, un niño que invita a otros a fumar en el baño de su escuela, no necesariamente será el criminal del futuro, por el contrario puede convertirse en ese médico de emergencias cuya obstinación e influencia en su equipo de apoyo le ayuda a salvar cientos de vidas.

Esta calidad de inconsciente de todas maneras se manifiesta en una serie de síntomas de comportamientos que por separado consideramos negativos; comportamientos que nos llevan permanentemente a castrar a futuros líderes y que cuando los encontramos son rechazados y no admitidos socialmente y se convierten en causales de despido en muchas empresas.

1. En primer lugar una característica especial e interesante de los líderes es su **“permanente inconformidad”**, nunca están satisfechos, siempre buscan más y exigen más, a sí mismos y a los demás. Nada les sirve y por lo mismo pueden pasar por desagradecidos por los esfuerzos que los demás hacen por complacerles. Es una situación curiosa si comprendemos que sucede aún si el líder no pertenece a un cuerpo directivo.
2. Esta inconformidad se manifiesta con mayor fuerza en situaciones laborales de subordinación: un comportamiento común son los problemas con la autoridad, a los líderes les gusta dar las instrucciones no que se las den. **Los líderes no son obedientes.** Esto que pone a las estructuras empresariales en un predicamento pues la ingeniería organizacional de jerarquías y de la linealidad de la producción requiere obligatoriamente del sometimiento de los colaboradores a políticas y normas que reduzcan el miedo administrativo de la pérdida de control; el líder desea ser él quien controla.

3. De ahí, que sea tan normal encontrar en las personas con características de líderes la mayor resistencia al cambio. **Los líderes no son adaptables.** El cambio debe provenir de ellos y si no es así, entrarán en confrontación. Una característica ideal de los líderes es su capacidad de visionar el futuro y de abrir senda hacia ese futuro; la sensación de ir al frente le hace sentir seguridad y le da la fuerza necesaria para orientar a los demás; cuando no le dan esa oportunidad presentará resistencia aunque no sea consciente de ello.
4. Esa misma capacidad de visionar el camino, de tener el rompecabezas completo en su cabeza y de tener más o menos idea de las cosas que deben ser hechas y cómo deben ser hechas, le llevan a no comprender el por qué las cosas no son ejecutadas cómo y cuándo se deben hacer. Su relación con el tiempo está estrechamente vinculada con el logro de los objetivos y no con el reloj, por lo que **los líderes no son pacientes y no son puntuales:** para mantenerse satisfecho las cosas deben suceder cómo y cuándo las visionó de lo contrario protestará y en su mundo existe sólo su propio tiempo que corresponderá a sus propias preocupaciones; de ahí que constantemente estará a las carreras para cumplir compromisos, citas y reuniones y recurrentemente llegará tarde.
5. Si hay algo que distingue y diferencia a los líderes es su convicción; ese convencimiento profundo sobre un objetivo y esto es algo que las demás personas aprecian y admiran. El problema es que esa misma convicción los hace no escuchar aunque den la apariencia de que sí lo hacen. **Los líderes no escuchan** sólo siguen sus propios criterios, prefieren dar consejos mas no recibirlos e incluso se molestan mucho cuando se los dan.
6. Una situación que refleja el liderazgo inconsciente y que proviene de la estructuración de sus convicciones es la definición de los objetivos que busca.

Independiente de la situación en la que se encuentre, de la empresa en la que trabaje, de las tareas que se le asignen, **los líderes sólo siguen sus propios objetivos;** aunque no se den cuenta de esto, sólo responderán a sus razones personales de ganancia sin importar si benefician o no a los demás. El mayor beneficio se logra cuando sus objetivos inconscientes son congruentes con sus objetivos conscientes, en este caso el líder será imparable.

7. Y de esta misma circunstancia de convicción con el cumplimiento de sus objetivos se desarrolla su capacidad de ser obedecido, la capacidad de influencia y de persuasión. Sin querer, **los líderes son manipuladores inconscientes,** modifican la realidad y los escenarios a su conveniencia de tal manera que las demás personas creen, sientan y piensen que lo correcto y lo ideal es ejecutar lo que se les está pidiendo para lograr esos objetivos, les sonará lógico y temerán defraudar a su líder sea o no un directivo empresarial.

Estas siete facetas tienen sus detractores, deben tenerlas, eso es lo obvio, lógico y normal, pues hemos idealizado el liderazgo como una condición deseable para las empresas...

Y así es: las empresas serían realmente mejores si se contrataran realmente a líderes, sin embargo su actitud de rebeldía permanente, su capacidad de orientar equipos y su incapacidad de hacer parte de ellos; su silencio reflexivo natural y su ser caprichoso y obstinado, esas cosas que los convierten en líderes, hacen que normalmente no pasen los procesos de selección. Los empleos regularmente son para los obedientes y seguidores, personas capaces de seguir órdenes, normas y políticas sin protestar.

Sin embargo, encontrar o ser una persona de estas facetas tampoco implica que se trate de un líder, son obligatorias las características que son positivas, tales como el respeto, la amabilidad y la genuina preocupación por el bienestar de los demás, sin estas será solamente otro empleado insoportable más. 

¿Cuánto vale el liderazgo?

Se trató de una situación muy particular. Después de realizar el análisis de competitividad de la organización en el cual se consideran una serie de factores cuantitativos frente al mercado, su estructura, sistemas y sus procesos, no entendíamos por qué esta empresa tenía sus cifras en declive y sus costos en un permanente aumento.

La empresa contaba con todas las condiciones lógicas para ser exitosa, no obstante no era así y la proyección en iguales circunstancias nos dio un ciclo de vida hasta 2017.

Un acontecimiento nos llevó a encontrar la respuesta.

Don F, el gerente bajó la escalera, revisó algunas cosas y luego se dirigió hacia una empleada, la tomó del hombro, la sacudió y, delante de todos, le dijo: “yo para qué te estoy pagando si vos no servís para nada”.

Con esto, no fue sorpresa cuando en el reputacional 360 grados que hacemos de la empresa y del gerente en nuestra consultoría de competitividad comercial, encontráramos proveedores que no querían saber nada de ellos, que les vendían porque se debía vender y que no les facilitaban ningún proceso; exempleados que por ningún dinero trabajarían con “ese señor”, exclientes que manifestaban que aunque les regalaran el producto no le comprarían a “ese señor” y los actuales empleados que prefirieron guardar silencio hasta que hicimos una muestra anónima donde la respuesta fue que “ese señor” era

sólo un “tirano” más de los muchos que suelen encontrar.

La situación era tal que llegamos a medir una reducción de la productividad en los puestos de trabajo cercana al 30% cada vez que “ese señor” bajaba a la planta. El estilo gerencial estaba llevando a esa empresa a la quiebra.

Por supuesto, después de presentar el resultado no hubo las condiciones para continuar con la consultoría e incluso nos quedaron debiendo una factura.

Podemos intervenir todo tipo de proceso, sistema, metodología, reestructurar la organización al derecho y al revés para que sea rentable y exitosa, pero para cambiar de buenas a primeras el ADN de un sujeto para convertirlo en un mejor líder, se requiere reconocimiento y consciencia, lo que “ese señor” no estaba dispuesto a hacer. Nosotros, claro está no quedamos satisfechos.

En nuestro siguiente contrato en una empresa manufacturera, encontramos de nuevo a “ese señor” con otro nombre y apellido. Ya no era Don F, sino Don A. En este caso ya veníamos prevenidos y expusimos desde el principio y con argumentos económicos la necesidad de construir indicadores de impacto del liderazgo, lo que nos fue aceptado.

Contratamos en una bodega con maquinaria y materia prima iguales a las del cliente, a un grupo de trabajadores del sector y realizamos una producción.

Esto nos dio un marco de referencia en tiempos y calidad de trabajo.

Fuimos a una empresa con características muy similares a las del cliente, un cliente nuestro anterior y donde sabíamos que el clima laboral era muy bueno, y tomamos otro marco de referencia en una producción de las mismas características y luego volvimos donde el cliente y volvimos a medir.

La discusión luego se centró en si era posible catalogar a “ese señor” como líder para luego mostrar ese impacto del liderazgo sobre las cifras. La respuesta fue que sí, el liderazgo es un componente necesario del estilo gerencial y que no se debiera ser directivo si no se cuenta con esa cualidad.

La primera medición nos arrojó una productividad en un marco de tiempo. La segunda, en condiciones normales y buenas, mostró una reducción del 25%. La cifra era abismal. ¿Cómo es que en lo que consideramos bueno se diera tal diferencia?

En el análisis encontramos que una cosa fue la consciencia de los primeros colaboradores de que estábamos realizando un “experimento” y otra cosa fue una situación cotidiana en una empresa en donde entran a jugar otros factores como la climatización, la continuidad y el confort.

Este razonamiento fue aceptable y tomamos la primera medición como una cifra de potencial de producción en una empresa de esas características específicas.

Cuando entramos a analizar la tercera medición, nos encontramos con unas cifras de miedo. La diferencia entre la productividad de cada puesto de trabajo en el mismo marco de tiempo y con empleados de características similares fue del 55% frente a la primera y del 30%. Frente a la segunda.

Es decir, frente al indicador ideal construido por nosotros, esta empresa está perdiendo un poco más de la mitad y frente a un indicador real, está perdiendo una cifra de todas maneras respetable. Cuando comprendemos en estas empresas de manufactura en la cual su rentabilidad está dada por

la cantidad de piezas producidas en un marco de tiempo, esas cifras son monstruosas.

Teniendo esto en mente quisimos corroborar la situación. Sí, un liderazgo mal orientado le cuesta dinero a las organizaciones, todas las cifras son llevadas a pesos.

Un mal estilo gerencial desmotiva, crea un mal clima laboral y disminuye la productividad frente a lo real y frente a lo ideal. Incluso teniendo como en los tres momentos, colaboradores encargados de tiempos y métodos.

El comportamiento humano se las ingenia para cobrarse los agravios. Piense en la cocinera que es maltratada. Ella no dice nada porque necesita el empleo, pero escupe la sopa.

Empezamos a preguntarnos si esto también sucede en las empresas de servicios, la respuesta también la encontramos en otro cliente y sí, sucede y es peor, pues no se tiene la rigurosidad del control estadístico que si hay en las manufactureras.

También nos preguntamos si realizar estas mediciones con nuestros clientes de consultoría en competitividad comercial aportará para abrir los ojos frente a la conciencia de tener un buen estilo gerencial.

Si la mayoría de los clientes son similares a Don F, quizá no produzca mucho efecto, son sus empresas, no quieren escuchar y no les importa. Aunque hay otros como Don A. quien logró entrar en conciencia y se dio cuenta de que cambiar era más rentable y se sometió a un proceso de coaching, aunque todavía tiene sus malos ratos el resultado es notorio.

Por supuesto, no se le puede achacar el declive de una organización sólo al mal estilo gerencial, hay muchos otros factores del entorno, este es uno que pesa y mucho.

Así que razone: ¿cuánto dinero puede estar perdiendo por no tener una verdadera estrategia de estilo gerencial? En el caso de Don F. la cifra es cercana a los dos millones de dólares al año. 



Gaynor M. Hospital Market Concentration, 1985 - 2000. Chart. Journal of Health Politics, Policy & Law [serial on the Internet]. (2006, June), [cited December 14, 2007]; 31(3): 499. Available from: Academic Search Premier.

Marcela Henao Pérez, MD. MSc., Vicepresidente ACPNIE

www.pniecolumbia.org y el twitter @pniecolumbia

“Neuronas espejo o la nueva ciencia de cómo conectamos con los demás”

Marco Iacoboni

Las neuronas espejo son un tipo especial de neuronas descritas en la década de los 90 (1). Estas neuronas se activan cuando realizamos una acción y también cuando vemos a otra persona realizar esa misma acción.

En humanos estas neuronas han sido involucradas en la imitación, aprendizaje y empatía (2) y se han detectado en dos regiones del cerebro: en el área de Broca y en la corteza parietal inferior. Las neuronas espejo son una entidad anatómica que permite una mejor comprensión del comportamiento en y de las emociones en los seres humanos.

Se han estudiado en relación a la inteligencia social (Conjunto de competencias basadas en circuitos neuronales específicos, que inspiran a las personas a ser eficaces) y al liderazgo en las empresas. Se ha descrito cómo este tipo de neuronas permiten a una persona reproducir las emociones que detecta en los demás y de esta manera darle un significado

inmediato de experiencia compartida, teniendo en cuenta que el mismo cerebro regula estos actos, permitiendo imitar lo más asertivo y lo posible de ejecutar

La empatía necesaria para un liderazgo efectivo eficaz es posible gracias a las bases biológicas de las neuronas espejo, que nos hacen seres abiertos a la interconexión con los demás y configuran nuestra disposición como seres sociales o seres en comunicación con los otros.

Los grandes líderes logran aprovechar poderosamente este complejo sistema de interconexión cerebral con el fin de desarrollar competencias que les permitan reconocer y gestionar las emociones propias y de su equipo, propiciando una mejor sincronización entre las mentes de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo permitiendo así una adecuada comunicación y productividad empresarial (3).

1. Rizzolatti G, Fadiga L, Gallese V, Fogassi L. Premotor cortex and the recognition of motor actions. Brain research Cognitive brain research. 1996;3(2):131-41. Epub 1996/03/01.
2. Iacoboni M. Imitation, Empathy, and Mirror Neurons. Annual Review of Psychology. 2008;60(1):653-70.
3. Goleman D, Boyatzis R. Social intelligence and the biology of leadership. Harvard business review. 2008;86(9):74-81, 136. Epub 2008/09/10.

Pensar Parte 2

en cuadritos

ahorra tiempo y dinero

Continuación:

El poder desarrollar un producto nuevo para un mercado actual brinda oportunidades comerciales, aunque este análisis no basta, es necesario dar otras miradas. En el siguiente cuadro miramos el sector comercial específicamente, con tres preguntas:

	El cliente como individuo	El cliente como sujeto social
¿Qué es aquello que el cliente realmente busca?		
¿Cómo satisface el mercado eso que el cliente realmente busca?		
¿Qué tengo yo que no tenga ya el mercado y que satisfaga eso que el cliente realmente busca?		

Esfuércese por encontrar las respuestas pues logrará identificar “factores claves de éxito” que van más allá de la mera diferenciación. Ahora si no tiene respuestas, preocúpese, la suya será una empresa más con posibilidades reducidas. Cuando tenga lista esta información, profundícela con otras cuatro preguntas:

¿Quiénes son los mejores en este mercado y por qué?	Describa a cada uno por separado
¿Cuáles son los requerimientos mínimos para competir en este mercado?	Describa a cada uno por separado
¿Qué tengo yo que me asemeje al mejor del mercado?	Describa a cada uno por separado
¿Qué poseo que cumpla con esos requerimientos mínimos?	Describa a cada uno por separado

Después de se quebró la cabeza para reunir la información de estos “cuadritos”, el resultado será un proyecto de emprendimiento más asentado en la realidad y con mayores posibilidades de éxito. Inténtelo, ahorrará tiempo y dinero. 

Programas de formación empresarial especializada

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

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

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

Valores más IVA.

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

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



www.escueladelservicio.com