Revista Estilo Gerencial
para empresarios competitivos

La autoestima en las mujeres emprendedoras
Patricia Schild

Felicidad en la empresa

El modelo de diferenciación
David Gómez - bienpensado.com

Gerente ¿Qué pasa con la cultura corporativa?

¿Quién piensa lo comercial?

www.estilogerencial.com - noviembre de 2016 - Año 3 No. 35 - ISSN 2346-3945

Revista Estilo Gerencial para empresarios competitivos

Mireya Bernal Mayorga
Editora

G. M. Wilson
Director

Producción:
www.estilogerencial.com

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

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

Las opiniones expresadas son responsabilidad de sus autores.

Editorial

Construir la esperanza

Este año ha sido difícil. En general, los últimos ocho años han sido muy difíciles para las gentes y para los gerentes de las empresas de todos los tamaños, estos años han sido especialmente difíciles. Cuando se analiza la razón de tanta dificultad, la respuesta obvia es que es el resultado de las condiciones económicas mundiales, la situación política mundial y el deterioro de las condiciones sociales locales. En mi vocación de ser un permanente Imaginador de Futuro, ejercicio en el cual proyecto las tendencias y trato de vislumbrar los posibles y probables escenarios, ya había manifestado ediciones atrás que Latinoamérica estaría en "llamas" por un lapso mínimo de diez años. Todavía los números que me indican esa tendencia no han variado: las reformas tributarias, las dictaduras de Nicaragua y Venezuela, aunque habrá cambios es Ecuador y Bolivia; la situación se recrudecerá en Brasil y en México, incluso les había advertido acerca de Donald Trump, de lo que recuerdo que un señor muy querido me regañó. En Colombia los índices de inflación y de desempleo seguirán disparándose, aunque el gobierno los siga maquillando y en general, las coyunturas económicas seguirán siendo complejas.

Con todo y eso, mi mirada cambió a partir de una frase de mi hija de seis años en su primer día de nado sincronizado, en la que me dijo: "ya sabía que era difícil, pero ¿y qué? no por eso, abandonamos las cosas ni nos damos por vencidos, es más, tenemos la suerte de saber que es difícil, pues eso nos permite ser más inteligentes y prepararnos más…" Ya sé que ella lo escuchó en Disney Channel e incluso creo que pudo escuchármelo a mí o a mi esposa, pues nosotros somos de esa filosofía, y sin embargo, como muchos de mis colegas gerentes, hemos estado aletargados con el dolor de las dificultades: Sí, sabemos que la situación económica del mundo es y será difícil, pero para eso es que nosotros somos los gerentes y somos los gerentes quienes construimos las realidades de nuestras empresas. Las decisiones que tomamos a diario, son el reflejo de lo preparada que es nuestra mente y por eso, los resultados empresariales que tenemos son el resultado de lo que somos.

Ya sabemos que los próximos años serán todavía más difíciles, sin embargo como es en el fuego en donde se templa el acero, esas dificultades sacarán lo mejor o lo peor de nosotros y eso quiere decir que sólo los mejores prevalecerán. Su éxito como gerente empieza ahora, empieza en su mente y la mente es como un atleta de alto rendimiento, nunca puede parar de entrenarse y de proyectarse. Y todavía más. Durante este tiempo, los ojos de todos estarán puestos en nosotros para que les mostremos el camino a seguir. Esa es nuestra principal función como líderes empresariales y si nos dejamos abatir por los obstáculos que se vienen, sobre todo en términos tributarios, con sus cantos de sirena, nuestras gentes perderán su fe en nosotros y ahí sí, no habrá nada. Por el contrario, si cada vez nos volvemos más rigurosos con el *psicomercadeo, el neuromarketing y la antropología de consumo*; si nos volvemos cada vez más orientados a la innovación tecnológica, independiente de cual sea nuestro mercado, y nos fundamentamos bien en un real propósito corporativo, unos valores sólidos, una ética inquebrantable y una verdadera responsabilidad social, sin dudarlo, seremos nosotros, quienes edificaremos la confianza para nuestras gentes y para nuestras empresas.

Sí, deberemos ser todavía más inteligentes. Recuerde que la tarea de un gerente no es administrar sino garantizar la continuidad y el crecimiento de las compañías; para administrar, están los administradores y un gerente es otra cosa muy diferente a un administrador; un gerente es un creador de futuro. Así que se venga lo que sea. El mundo completo está en un proceso de crisálida y todavía faltan transformaciones cruentas y dolorosas, y todavía así, nuestra tarea es construir la esperanza.

G. M. Wilson
Director

La autoestima en las mujeres emprendedoras

Muchos escritores y conferencistas nos dicen "enamórate de ti", "sé la protagonista de tu propia vida", "sé tú misma", pero no nos dicen cómo hacerlo, o nos lo dicen de una manera compleja o a veces tan simple, que entonces no podemos entender cómo no lo hemos logrado aún. Lo cierto es que una autoestima resquebrada es como tener arteriosclerosis en el alma, puesto que está íntimamente ligada a la salud física, mental, emocional y al concepto de felicidad que tengamos.

Y entonces nos dicen haz esto, haz lo otro y nos dan recetas, claves, tips, que nos ayudan muy poco, porque el verdadero problema radica en la programación interna que cargamos, que llevamos intrínsecamente a través de nuestras vidas.

No nos vemos realmente como somos, sino como nos han hecho creer que somos, los estereotipos que nos han hecho creer que somos. El reflejo condicional que se dispara en nosotras como cuando suena la campana de Pavlov. Es decir ante circunstancias similares volvemos a actuar no con todo nuestro potencial y cualidades, sino que actuamos como los demás esperan que actuemos, como fuimos programadas. Igualmente, cuando nos miramos en un espejo, la imagen que vemos reflejada, es casi siempre la imagen que nos han hecho creer que somos.

No nos sentimos además capaces de ser más felices y auténticas que nuestras madres o abuelas, las tenemos como parámetros de medición y nos sentimos culpables si somos más felices que nuestras ancestras, en especial si ellas sufrieron tanto para ayudarnos a ser quienes creemos que hoy somos y por nada del mundo vamos a alejarnos de esos marcos mentales predeterminados. Es el guion que a fuerza de continua repetición aprendimos y no lo vamos a cambiar por otro, porque en lo más profundo de nuestro ser sentiríamos que no estamos siendo leales a lo enseñado y aprendido por nuestras ancestras y por todas aquellas maestras y maestros que tuvimos a lo largo de nuestra historia. Enseñanzas que hay que agradecer, seguramente nuestras madres y padres nos las regalaron e incorporaron en nuestro ser con la mejor voluntad y buena fe.

Sin embargo, si aquello que aprendimos e incorporamos en nuestro ser no nos hace sentir bien, ni nos ayuda a ser personas más realizadas con lo que hacemos, con nuestra pareja, con nuestros hijos e hijas y con nuestro entorno en general llegó la hora de resetearnos, de eliminar viejas, obsoletas programaciones que no nos son útiles para seguir adelante en nuestras vidas y para adentrarnos sin miedo en nuestro interior a fin de poder vislumbrar todo nuestro maravilloso potencial.

Para ello, es necesario revisar, esculcar, cuestionar, mirar con lupa, limpiar de virus lo vivido y lo aprendido. Hay que aprender a desaprender, a soltar lo que ya cumplió su objetivo y no nos permite avanzar.

Ser conscientes de que podemos ser emprendedoras y felices al mismo tiempo. Podemos ser exitosas afuera y dentro de nosotras, en nuestro hogar y en la empresa. Podemos equilibrar los diferentes entornos en los que nos desenvolvemos y que cada uno retroalimente al otro.

Si somos felices en la empresa podremos llegar al hogar con un rostro de felicidad, con una sonrisa plena en los labios con el deseo de abrazar a los seres amados. Y si al día siguiente salimos de nuestro hogar o iniciamos nuestro trabajo desde él con sentimientos de satisfacción y bienestar, esos sentimientos serán los que proyectemos en nuestro trabajo y serán el alimento de nuestra productividad y de nuestra contribución a la sociedad.

Todo es un proceso, para bajarnos de nuestro trillado y gastado libreto y así mismo, para reescribir uno a nuestro gusto, acorde a nuestros anhelos hay que empezar, hay que escribir la primera línea, hay que dar el primer paso en la construcción de una autoestima fortalecida y equilibrada.

http://cincodias.com/cincodias/2015/01/12/emprendedores/1421079696_064051.html

¿Son felices las mujeres emprendedoras?

Las mujeres emprendedoras americanas se sitúan entre las personas más felices del mundo, como puedes comprobar en este artículo y como queda avalado por los informes estadísticos.

Patricia Schild.
Abogada, experta en Derecho Comercial y Conferencista en temas de Equidad de género.
exitojuridico@gmail.com
www.exitojuridico.blogspot.com.co

El Modelo de Diferenciación

Para construir un poderoso y efectivo diferencial es necesario ir acoplando distintos elementos que permitan articular un argumento que no sólo sea relevante para el mercado, sino distante de la competencia.

El Modelo de Diferenciación que hemos diseñado, se compone de cinco módulos que secuencialmente permiten identificar, construir y comunicar ese aspecto relevante que hace que la compañía se aparte de la competencia y genere un especial atractivo para sus clientes.

Los cinco módulos o fases de los que se compone el Modelo de Diferenciación, son:

Mercado Objetivo – ¿Para quiénes queremos ser relevantes?
Competencia – ¿Qué le están diciendo los competidores?
Diferencial – ¿Cuál es el elemento diferencial de nuestra compañía?
Amplificación – ¿Cómo comunicarlo en cada punto de contacto con el cliente?
Guión Comercial – Coherencia interna y argumentos comerciales para sustentar el diferencial.

Mercado Objetivo

Tener una clara y detallada definición del mercado objetivo al que se dirige la compañía es el punto de partida para construir un diferencial relevante.

Dado que son estas las personas que al final determinarán lo significativo de nuestro diferencial, es fundamental que estén definidas y conocer en detalle lo que tiene sentido para ellas. El mercado objetivo son las personas a las que queremos enamorar y seducir con nuestra propuesta de valor.

Redefina el mercado al cual se dirige, de manera que su diferencial sea relevante y significativo para esas personas. Deje de perseguir al cliente equivocado y enfóquese en aquellos que genera más valor. Aquí buscamos responder a la pregunta: ¿Para quiénes queremos ser relevantes?

Competencia

El segundo componente del Modelo de Diferenciación es el análisis de la competencia. Antes de plantear el diferencial de la compañía, es necesario conocer qué están argumentando los competidores, tanto los directos como los productos o servicios sustitutos. Desconocer lo que está comunicando la competencia como su diferencial, hace que corramos el riesgo de salir a decir lo mismo que alguien más está diciendo y de lo cual ya se ha apropiado.

Una característica fundamental de un diferencial es que es único en la percepción del mercado, así que conocer de antemano el posicionamiento que han adoptado los competidores, elimina varias opciones de la lista de diferenciales disponibles para apropiarse.

Por no tener esto en cuenta, muchas empresas salen a comunicar mensajes genéricos y trillados como los de sus competidores, como excelente calidad o servicio personalizado, pensando que son diferenciales, cuando en realidad no lo son. Estudie muy bien a su competencia y entienda cómo se están queriendo posicionar.

Necesitamos saber qué dicen para no decir lo mismo y lograr apropiarnos de un aspecto que nadie más esté comunicando. Aquí la pregunta es: ¿Qué están diciendo los competidores?

Diferencial

Esta es la esencia del Modelo de Diferenciación. Aquí es donde debe definir cuál es o debería ser el diferencial de

la empresa, basado en lo que identificó que es relevante para el mercado objetivo y en lo que ya está diciendo la competencia (para no decir lo mismo).

Existen diferentes caminos sobre los cuales puede construir su diferencial. Son 10 alternativas que puede revisar para saber en cuál de ellas podría estar su diferencial mejor sustentado. Qué buscamos responder: ¿Cuál es el elemento diferencial de nuestra marca?

Vea el video de las 10 alternativas de diferenciación en bienpensado.com

Amplificación

Su negocio puede tener un poderoso diferencial, pero a menos que los clientes se enteren y lo reconozcan, servirá de poco. Maximice su alcance al mercado objetivo previamente definido, para que sea una razón de preferencia. Aquí la pregunta es: ¿Cómo comunicarlo en cada punto de contacto con el cliente?

Los clientes no adjudican un diferencial a una empresa sólo porque ésta lo comunique en su publicidad o su eslogan. Un diferencial es adjudicado por los clientes cuando éste es coherente en todos los puntos de contacto que tiene con la marca. Los puntos de contacto incluyen cosas como empaques, diseño de producto, decoración de puntos de venta, publicidad, tarjetas de presentación, material promocional, uniformes, testimoniales, casos de éxito, catálogos de venta, asistencia en servicio al cliente, canales de distribución y demás elementos que construyen el posicionamiento.

Guión Comercial

La coherencia y el poder de un diferencial radica no sólo en que sea único, valorado por el mercado y fácil de comunicar, sino en que al interior de la empresa cada una de las personas lo asimile, lo refleje y lo respire. Suele pasar que lo que se comunica a los clientes es desconocido por los mismos empleados, incluyendo la fuerza de ventas.

Por eso tener un guión comercial, unos lineamientos muy específicos que permitan a la fuerza de ventas y demás personal de la empresa, comunicar de manera unificada el diferencial de la marca, se convierte en el principal argumento para lograr la preferencia.

El objetivo de diferenciarse es lograr la preferencia de los clientes, pues a menos que ese argumento nos ayude a vender más, sólo habrá sido un lindo ejercicio teórico.

Si desea desarrollar El Modelo de Diferenciación en su empresa, contacte un Coach de Marketing Certificado por Bien Pensado para que le asesore y acompañe en la implementación de Juan Sinigual. nuestro exclusivo programa de diferenciación.

David Gómez Gómez
Bienpensado.com

Pensar lo comercial

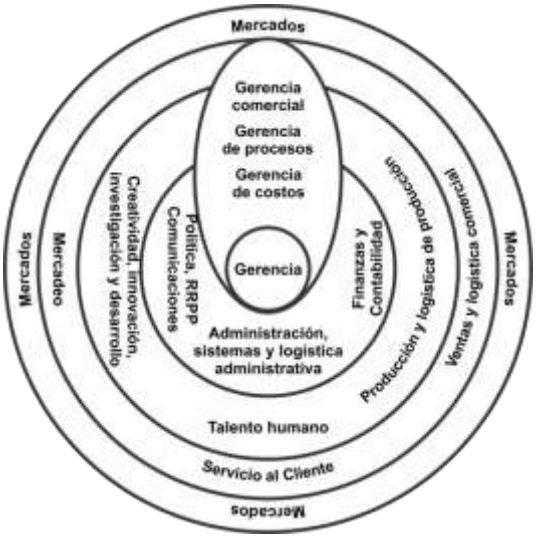
Hace unos días participé de una reunión de promoción de organizaciones sin ánimo de lucro. Desde mi perspectiva hacen un trabajo fantástico y me agradó ver que entre sus líneas de gestión, están incluidas las asesorías en mercadeo estratégico. Sin embargo, en la misma reunión salió a flote una estadística fatal: de cada 10 emprendimientos, en general, menos de uno sale a flote.

Esto tiene varias razones. Es inevitable darse cuenta de que el país tiene un discurso emprendedor y una realidad retrógrada. Esta es una condición normal en Latinoamérica. Entre las muchas razones por las cuales los emprendimientos no prosperan, están la excesiva regulación y la (sin palabras, pues ya hace mucho que se pasó del exceso y lo exorbitante) carga tributaria. Otra razón, es por una verdadera falta de formación empresarial, pues la que existe es muy lúdica y poco real, ofrecida por personas de buena fe, capacitando sobre emprendimiento y empresarismo, sin haber vivido en la práctica lo que es tener una empresa. La falta de visión en innovación es otra causa y esencialmente, sobre todo porque me atañe, la falta de comprensión de cómo se mueven los flujos de capital. Así se trate de una entidad sin ánimo de lucro, ninguna empresa subsiste sin dinero y por eso, parte de las competencias organizacionales necesarias es la capacidad de convertir un peso en dos.

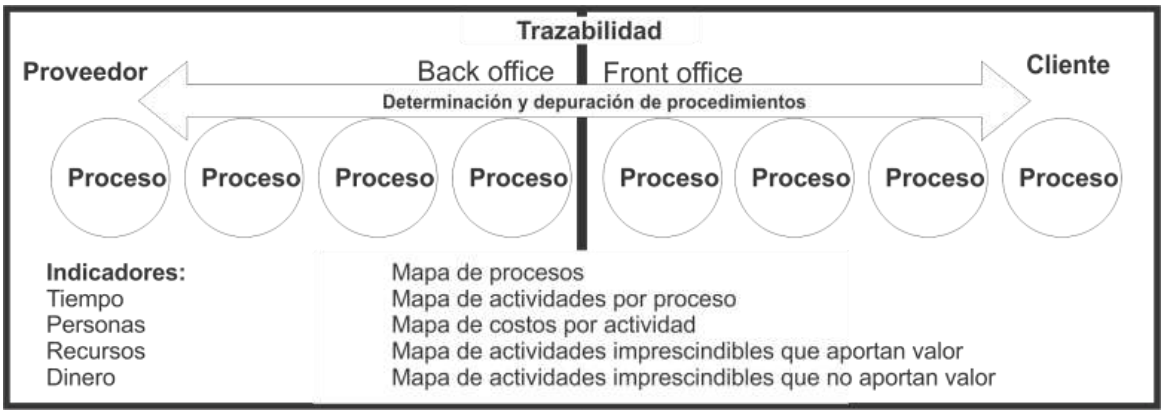
En términos del dinero, sin importar el tipo de organización que sea, este se mueve exclusivamente por dos canales: el financiero y el comercial; y ambos tienen tres fases en común: captar, transformar y colocar. Fases que son un ciclo continuo apalancado por un ecosistema funcional empresarial. Palabras muy técnicas para decir que más allá del propósito de una organización, debe existir una plataforma encargada de mover el dinero, con todas las áreas que se necesiten y que lo hagan de forma factible y rentable.

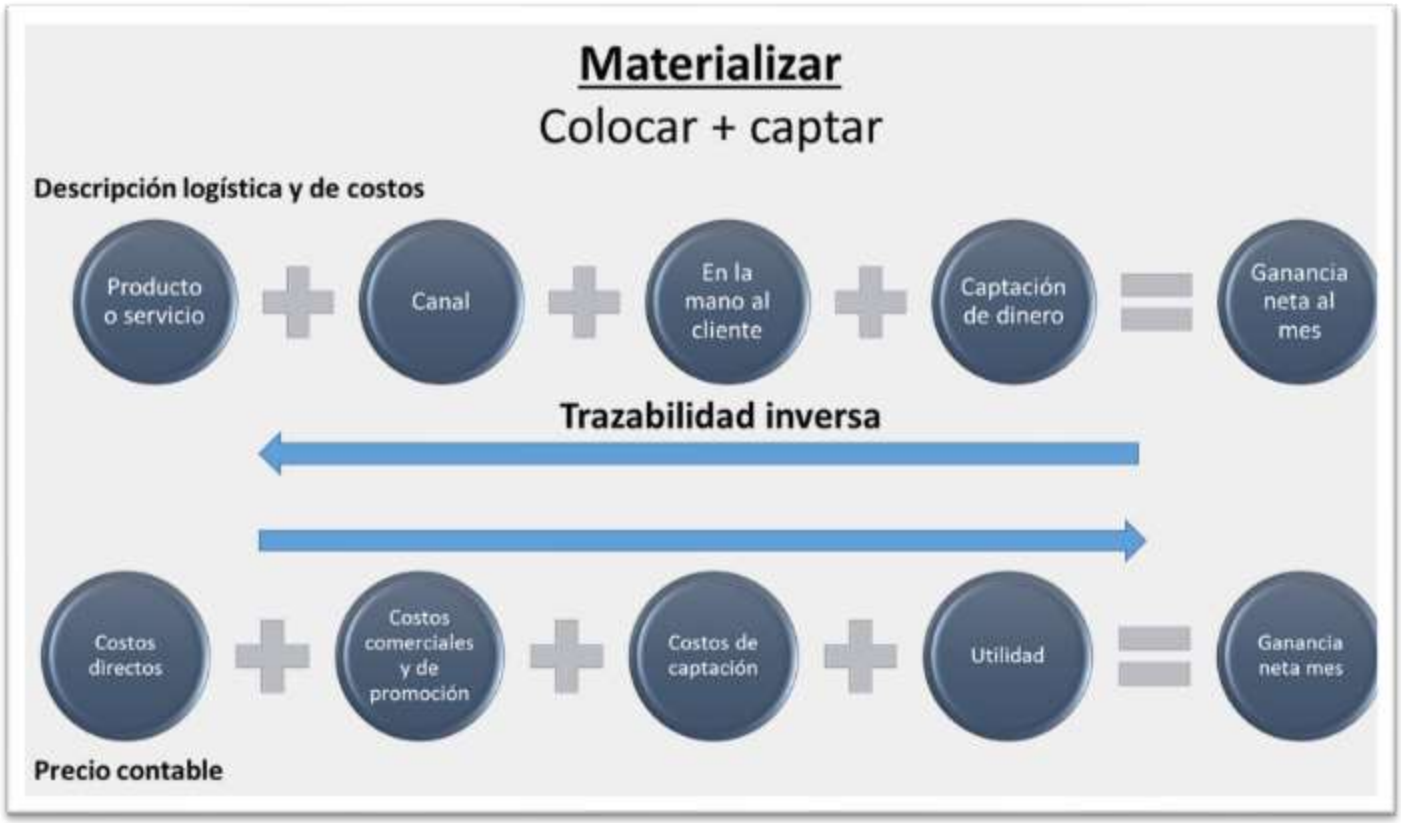
Ya hemos dicho que la tarea de un gerente no es administrar sino construir el futuro y para eso, él necesita desarrollar tres habilidades básicas: a) entender, b) crear, y c) actuar. El problema, a los ojos de un consultor, es que el tema del entendimiento no abunda. De ahí, que desde mi propio autismo, me parecía imposible que los dueños y gerentes, comerciantes e industriales, dejaran pasar el dinero por frente de sus narices y luego se quejaran de lo dura que está la situación. Esa fue la razón por la cual empecé a compartir mis herramientas de trabajo.

Inicié hace algún tiempo por compartir mi ecosistema de análisis empresarial con el cual podemos dar una mirada a las diferentes interrelaciones que existen entre las distintas áreas de la organización. Esta herramienta la diseñé para pensar la empresa.



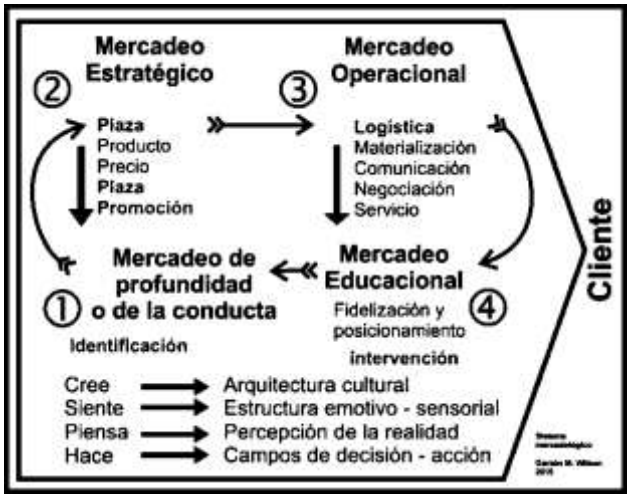
En este ecosistema, hicimos énfasis en que el gerente debe comprender a la perfección los costos, los procesos y lo comercial. En cuanto a los costos y procesos, también entregué un esquema que a mí me facilita visualizar la trazabilidad de ambas cosas en una organización y cómo ambas le dan soporte a lo comercial.



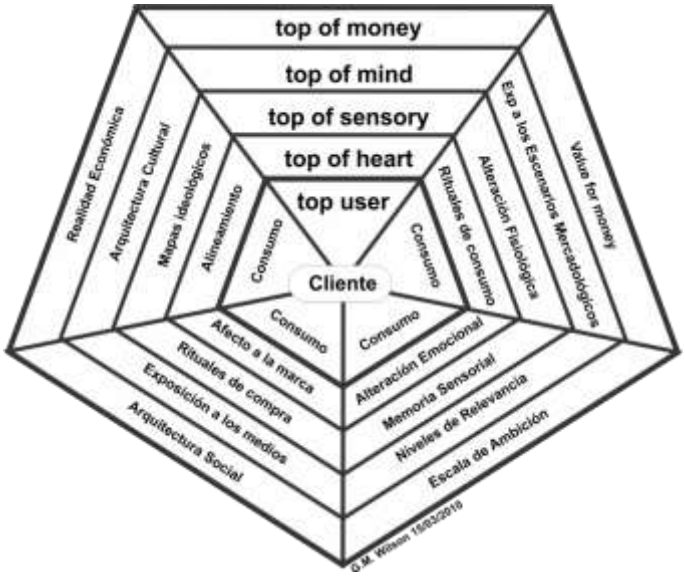


Claro, es una manera de pensar muy al detalle y un poco dispendiosa, aunque absolutamente necesaria. A partir de allí, empecé a aportarles herramientas a los gerentes para hacer frente a lo que considero una verdadera debilidad: pensar el mercadeo y sus diferentes momentos de evolución.

En realidad esto se me convirtió en un lío, pues para la mayoría de los gerentes, la prioridad es el dinero en la caja y conciben lo comercial como simplemente: comprar, transformar, vender, y todos sus procesos empresariales circulan alrededor de lo mismo y esa misma mirada de túnel es la que crea escenarios difíciles que evitan que se cumpla el objetivo y ese dinero en la caja, cuando no es escaso, tampoco es en la cantidad que se debería. Sucede porque no es simplemente vender, es necesario saber pensar cómo funciona el mercadeo, para lo que les entregué un esquema de análisis:



En este esquema hice hincapié en que sin un proceso de comprensión del comportamiento de consumidor y lo que lo motiva, no habría compañía que perdure y para explicárselos, les entregué una estructura que denomino: los tops del estratega comercial:



Una señal inequívoca de que el pensamiento estratégico de mercadeo prácticamente no existe nuestras organizaciones, es la solicitud permanente de vendedores y de capacitación en cierres de ventas. Aunque sí, los vendedores deben concretar los negocios, el lograr que los clientes compren no está en manos de los vendedores sino de la estrategia comercial y de su implementación. En realidad sufrí un poco para explicar que comercial no quiere decir ventas, es también un ecosistema, en el que ventas es sólo una parte:

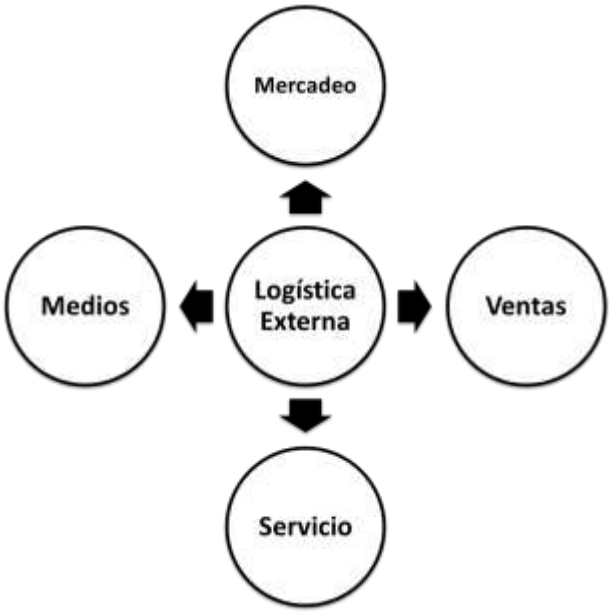
Desarrollamos herramientas para cada uno de los componentes de este ecosistema comercial: tales como desarrollo de campañas, estructuración de servicios y metodos de venta consultiva, entre otros. Incluso, después de los criterios de análisis del comportamiento del consumidor, trabajamos en los criterios para el desarrollo de productos y servicios.

Nos esforzamos también en diferenciar a los clientes como de primer nivel, para el caso de B2B, es decir que quienes nos compran son otras empresas; y clientes de segundo nivel que serían los compradores y consumidores finales y cómo, se debe trabajar para este último, pues es el beneficiario directo del propósito de la organización. También nos ocupamos en diferenciar a los compradores de rentabilidad y los compradores de valor y como las motivaciones de compra son tan diferentes entre sí.

Y después de ver todo este conjunto de razonamientos y de ver las estadísticas en cuanto a los emprendimientos me vienen tres conclusiones. La primera es que sí, los escenarios son difíciles, la competitividad no perdona y el gobierno, a pesar de su discurso, no lo hace más fácil. La segunda es que la formación que están entregando no es la suficiente, es demasiado lúdica y ligera y no prepara realmente a los líderes de las organizaciones y a los emprendedores para enfrentar el mundo empresarial; y la tercera, es que en estas organizaciones y emprendimientos, por mucho que pueda sonar contradictorio, no hay suficientes personas pensando lo comercial, cuando es que, salvo contadas excepciones, es posible que no haya ninguna haciéndolo. Es cuestión de saber mirar y de salir a la calle para darse cuenta de que la creatividad y la innovación comercial brillan por su ausencia.

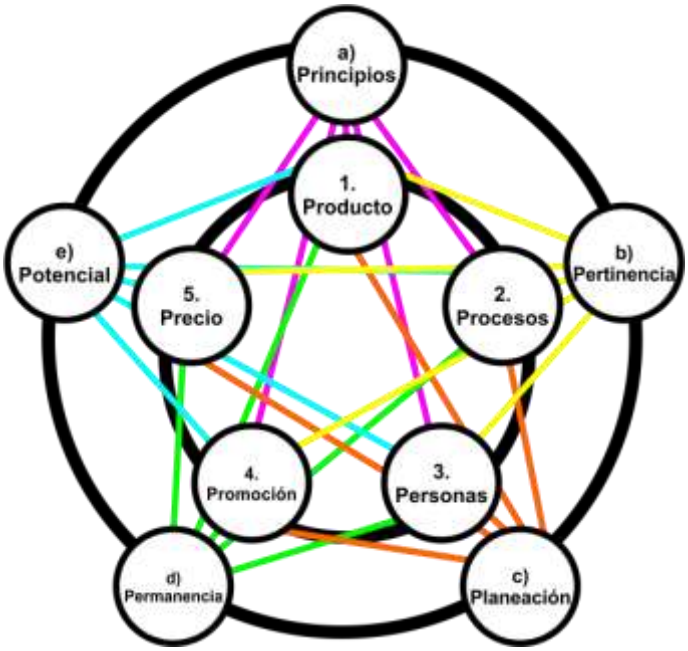
Y solamente para pecar de un poco de fastidioso, una última pregunta y afirmación: ¿para qué cree usted que sirve un gerente o director comercial? Si piensa que es para vender, está un poco desinformado, ese es específicamente un jefe, gerente o director de ventas, no comercial ni de mercadeo. En

este caso, en la tarea de un gerente o director comercial, las ventas es sólo un resultado de un conjunto de acciones que inicia con el mercadeo, se divulga por los medios, a esto técnicamente le llamamos promoción, y se materializa en el servicio. Por enésima vez le quiero reiterar que la venta es cuando el dinero ingresa a la caja, pero para que esto suceda, lo otro debió suceder primero, soportado en las diferentes fases de la logística. Si usted tiene un director comercial para vender, está perdiendo dinero a gran escala.



10 criterios de análisis para pensar lo comercial

Por supuesto, como víctima de mi propio invento, cuando se me ocurrió discutir el hecho de que cuando me contratan para formación, en general, una solicitud que se me hace es que sean cosas "fáciles y divertidas" y porque yo mismo encuentro que la competitividad comercial no es para nada fácil aunque sí es muy divertida. En realidad es un mundo complejo y es posible que yo no haya podido traducir esa complejidad lo suficiente en estos años que llevo entregando esta información a través de la web. Ya le dije que soy autista y ese tema de comunicarme no es que se me dé muy bien. Es por eso que quiero mostrarles cómo funciona mi pensamiento a la hora de analizar una organización. Quiero mostrarles qué es aquello que miro, busco y analizo. Lo llamo mi ecosistema de análisis comercial. Consta de 25 cruces y de tres preguntas para cada cruce. Es decir que se desarrolla en una tabla de Excel y debe tener 75 respuestas. Las preguntas son: ¿Cuál es la esencia? ¿Cómo se materializa? ¿Qué impacto tiene?



Con esto no estoy queriendo decir que sea fácil. De hecho, cuando en las jornadas de trabajo les entrego los formatos a los miembros de juntas directivas o de cuerpos directivos, ellos me miran como si los menospreciaran por su simpleza, no obstante, cuando empiezan a desarrollarlos encuentran que es una elaboración de una enorme complejidad estratégica comercial para la organización. Créame que cada punto no es difícil de entender y todavía así requiere disponer de mucha inteligencia colectiva para poderlos construir.

En este momento, si usted es un empresario, emprendedor o líder de cualquier tipo de organización, le reto a que use estas herramientas, se reúna con su equipo y las desarrolle. Se dará cuenta de dos cosas.

La primera es que hasta ese momento en realidad no estaban pensando lo comercial y la segunda es que después de desarrolladas, su mirada estratégica mejorará y el resultado que a mí me parece superlativo es que realizando esta elaboración con su equipo de trabajo, la inteligencia colectiva de su empresa se sincronizará, evolucionará y los éxitos empezarán a ser mayores.

Ahora sí, por último…

Aunque ya hace tiempo que vengo trabajando en el tema del pensamiento comercial y que en diferentes artículos desarrollé cada una de las gráficas anteriores, me comprometo a ponérselas todas en un libro y a explicarlas más. Eso sí, no sé cuánto me voy a demorar, pues escribir cada libro me cuesta un poco más de quince mil dólares, por la dedicación que implica y porque no he podido dejar ese vicio de andar comiendo y de pagar mis cuentas, así que me toca desarrollarlo en tiempo que no uso para apalancar mi capacidad de mercar, y todavía así, ya llevo seis libros y este será uno de los próximos. Claro que si usted quiere realizar este taller de 20 horas en su empresa, visite mi web: consejerogerencial.com y escríbame.

a) Principios	¿Cuál es la esencia?	¿Cómo se materializa?	¿Qué impacto tiene?
1. Producto			
2. Procesos			
3. Personas			
4. Promoción			
5. Precio			
b) Pertinencia	¿Cuál es la esencia?	¿Cómo se materializa?	¿Qué impacto tiene?
1. Producto			
2. Procesos			
3. Personas			
4. Promoción			
5. Precio			
c) Planeación	¿Cuál es la esencia?	¿Cómo se materializa?	¿Qué impacto tiene?
1. Producto			
2. Procesos			
3. Personas			
4. Promoción			
5. Precio			
d) Permanencia	¿Cuál es la esencia?	¿Cómo se materializa?	¿Qué impacto tiene?
1. Producto			
2. Procesos			
3. Personas			
4. Promoción			
5. Precio			
e) Potencial	¿Cuál es la esencia?	¿Cómo se materializa?	¿Qué impacto tiene?
1. Producto			
2. Procesos			
3. Personas			
4. Promoción			
5. Precio			

Impregón COMUNICACIÓN GRÁFICA
www.impregon.com

Para Pymes

Gerente

¿Qué pasa con la cultura corporativa?

Cuando decimos que las cosas se parecen a sus dueños, es especialmente cierto cuando se trata de las micro, pequeñas e incluso medianas empresas. Sucede porque la cultura se ha construido de manera consuetudinaria y como resultado de las decisiones de sus directivas y, regularmente, esta cultura no es la que la compañía requiere para ser competitiva. El problema es que no se cuenta con una estructura comunicacional que permita su adecuación.

Mucho se habla acerca de las múltiples funciones de los comunicadores y de su transversalidad en las organizaciones. E igualmente, mucho he insistido en que una empresa sin comunicador es una empresa que no es competitiva y la razón es la siguiente: en la intersección en donde las comunicaciones tocan con la gestión del talento humano, se instalan dos tareas fundamentales: la gestión del conocimiento y la gestión de la cultura.

En la gestión del conocimiento, la actividad se divide en tres fases: registrar y organizar lo que la empresa sabe hacer, luego realizar una comparación mundial sobre las mejores maneras y las tendencias que hay, en la forma en que la empresa hace las cosas y por último, generar las condiciones para que el saber hacer de la empresa se desarrolle y sea cada vez más competitivo. Allí es donde deben nacer los planes de entrenamiento y capacitación del personal.

En cuanto a la otra tarea, debemos clarificar que la gestión de la cultura, es muy poco lo que tiene que ver con la realización de actividades culturales. Aunque la palabra “cultural” tiene muchas acepciones, en este caso, cultura tiene que ver exclusivamente con personalidad y comportamiento organizacional. Es decir, la gestión de la cultura es la gestión de las conductas de las personas que están relacionadas con la organización y se desarrolla mediante procesos de aprendizaje para que estas conductas se interioricen y se conviertan en comportamientos involuntarios.

En una discusión que tuvimos hace poco, debatimos sobre si estas tareas correspondían realmente a la función de un comunicador, quien pareciera estar reducido a la producción de medios, a las actas, los boletines y las carteleras, a la realización de eventos y a la celebración de cumpleaños. Incluso, analizamos la tendencia de contratar comunicadores para la gestión de redes sociales, community manager, SEO y SEM. Ambas cosas son la razón por la cual la profesión ha perdido su nivel y los profesionales están siendo reemplazados por técnicos y tecnólogos. Es lógico, yo como gerente lo haría, pues me sale más barato y obtengo los mismos resultados.

Lo que no podemos olvidar es que las empresas las hacen las personas y que el éxito de estas empresas depende del compromiso y la calidad de estas personas. Por eso es necesario, contar con un comunicador profesional que sepa interactuar entre las diferentes áreas de la organización y que sea experto en realizar su función interna de gestión del conocimiento y de gestión de la cultura.

La gestión de la cultura se desarrolla mediante metodologías de posicionamiento ideológico institucional, las cuales inician por el diseño de un patrón de comportamientos estratégicos que harán a la organización más competitiva. Es decir, además de la cultura que ya existe, aquella que es consuetudinaria, que se ha construido con el tiempo y que generalmente proviene de la personalidad de los directivos, y que definitivamente debemos pulir más no tratar de eliminar, pues es muy posible que esté demasiado arraigada, enraizada y genere traumatismos el querer cambiarla, además de esta, debemos crear un diseño nuevo de conductas y enseñarle al personal a asumirlas hasta que se conviertan en comportamientos normales.

Debemos tener en cuenta que la mayoría de los conceptos son etéreos para las personas.

En alguna ocasión le pregunté a un grupo qué era el honor y su respuesta fue que es algo que hacen los japoneses. La normalidad es que aquellos conceptos que nos parecen innegociables, no signifique realmente nada para el personal. Por ejemplo: en casi todas las declaraciones de valores de las diferentes organizaciones que conozco se encuentran conceptos como honestidad, responsabilidad y respeto. Pero si le preguntas a cada persona por separado qué significa cada uno de esos conceptos, las respuestas serán diferentes. Esto sucede porque los significados de las cosas los construye cada persona en su cabeza y en términos de lo que ha sido su historia de vida. Por esa misma razón, para realizar un proceso de aculturamiento estratégico, esto es, un proceso de educar a una organización o a una ciudad, debemos diseñar cada conducta que esperamos que se convierta en el comportamiento organizacional y transmitirlo y ejemplificarlo como tal. Recuerde que las personas aprendemos de lo que vemos y no de lo que nos dicen, por eso, el letrerito de "excelencia en el servicio" es letra muerta.

En otras palabras. Mucho se habla de la cultura del servicio, de la cultura del respeto, de la cultura de la innovación, entre otras tantas. Si una empresa en realidad desea que su personal asuma cualquier tipo de cultura, es necesario o mejor, es obligatorio, que exista una confluencia entre la gestión de comunicaciones y la gestión del talento humano, una planeación concertada y unos indicadores, unos Kpi´s de comportamiento muy bien definidos. Y la ejecución de este plan de cultura empresarial es específicamente tarea del comunicador.

Solamente para aclarar y enfatizar: la excelencia, la eficiencia, la efectividad e incluso, la competitividad, son comportamientos y si una empresa desea que su personal tenga estas conductas, debe tener un plan de gestión de la cultura, y para ejecutarlo, para realizar un proceso de posicionamiento ideológico institucional, se debe contar específicamente con un comunicador profesional. Es lo único que la Comunicación Social, la Comunicación Interna o la Comunicación Organizacional o Institucional hace que ninguna otra profesión puede realizar y que marca la diferencia entre las compañías exitosas y las que no lo son.

Un resultado específico de esta gestión, es materializar en comportamientos dos de los ideales que los gerentes más deseamos de nuestros empleados como lo son el compromiso y el sentido de pertenencia. Únicamente, mediante la construcción de un discurso corporativo estratégico, unas directrices administrativas favorables, y mediante la gestión de este proceso educacional se puede lograr que los empleados amen la camiseta.

Si usted desea ser un excelente gerente, aprenda a tener equipos realmente competitivos y si quiere que si empresa realmente competitiva, realice un proceso de gestión de la cultura que eduque a su organización y para eso, requiere de un verdadero comunicador.

www.escueladelservicio.com

Líder, gestor de felicidad en la empresa

En realidad se ha abusado mucho del tema de la "felicidad en el trabajo" o de la "felicidad en la empresa", sobre todo, porque está lleno de filosofía y salvo unos muy pocos casos, no se asienta en la práctica. ¿De qué sirve tener una sala de descanso con sofás y mesas de ping pong, si en realidad la gente no descansa y es tratada con rudeza para presionar la obtención de resultados? No obstante esto, estamos comprometidos con la idea de la felicidad como un derecho humano y que es posible desarrollarlo en la empresa. ¿Cómo hacerlo? Esa es en realidad la pregunta.

Hace algún tiempo tuve un conflicto con algunos clientes de Coaching Comercial, cuando aseguré a "voz en cuello" que las empresas en Latinoamérica no generan calidad de vida para su personal, sólo promueven el sostenimiento de la miseria.

Esa conversación produjo cambios importantes para esa compañía y, muy a mi pesar, todavía es muy vigente para la fuerza laboral de nuestra región.

Está basada en dos observaciones que, según mi opinión, eran vigentes en ese momento, hace doce años, y lo siguen siendo hoy.

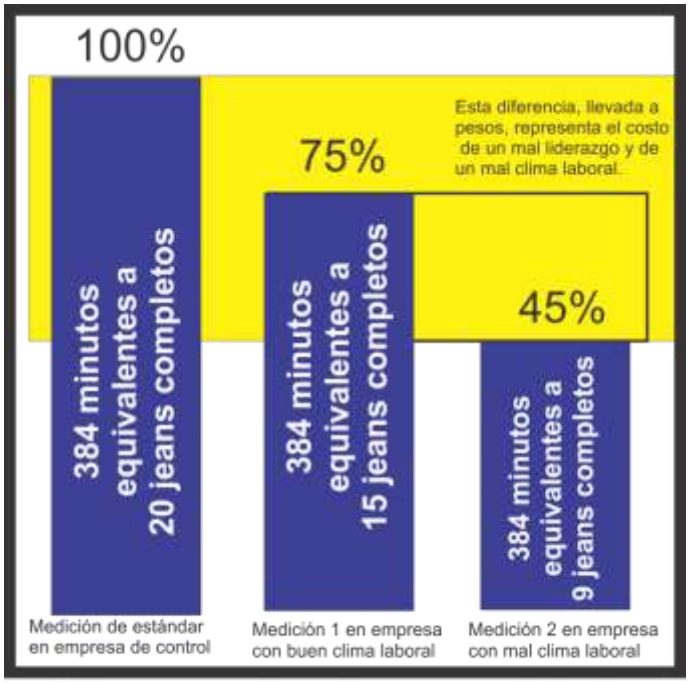
La primera es que la cultura social, el sistema educativo y los medios de comunicación, incluso en los sectores de menos recursos económicos, crean un ideal de consumo y cuando los sujetos ingresan al mercado laboral, no son capaces de materializarlo y se genera una constante frustración.

La segunda es que la exigua competitividad de las naciones de despensa como las nuestras, está basada en el costo de la mano de obra y no en la inteligencia de sus gentes y es por eso, que las empresas *"siempre"* están en la constante obligación de pagar cada vez, los menores salarios posibles, para controlar los costos.

Tengamos en cuenta que una canasta familiar básica para un estrato bajo cuesta dos y medio salarios mínimos legales vigentes; con énfasis en legales.

Nada qué hacer. Usted analice estas tres cosas y luego empecemos a hablar de felicidad en las empresas.

En una primera instancia pareciera que esto no es posible, sin embargo, no por ello vamos a dejar de intentarlo. Iniciemos por recordar un trabajo que hicimos hace ya algunos años sobre el costo del mal liderazgo y que demostró cómo un clima laboral descuidado representa pérdidas económicas para una compañía en términos de la reducción de la capacidad de producción de su personal.



Nota: por convenio con la empresa contratante no se utilizaron las cifras reales de capacidad de producción, pero se conservaron los porcentajes.

En lo particular tuve que vivirlo en una compañía de artes gráficas en la que no aguanté el trato que el gerente y dueño de la compañía les daba a sus

empleados. Lo que me pareció más increíble y triste fue que este señor, por mucho que se lo explicamos, nunca entendió por qué abandonamos la consultoría. Finalmente le dije lo que ya les he dicho a algunos gerentes: *"pues si los haz de explotar, por lo menos no los maltrates, trátalos bien".*

Claro, afortunadamente, son muchos más los gerentes y líderes empresariales que están conscientes de que la productividad de la empresa depende también de la buena motivación del personal y, por supuesto, se han ensayado múltiples maneras de fortalecer esa motivación, unas exitosas y otras que no lo son tanto.

El tema tiene su grado de complejidad y los gerentes se debaten en medio de un dilema exigente entre la dirección, el liderazgo y el coaching y ahora el de la felicidad. Pareciera ser que es físicamente imposible para una persona ser las cuatro cosas a la vez y que la obtención de resultados financieros fuese incompatible, en términos de tiempo y productividad, con el desarrollo del personal. Es casi un sacrilegio levantar a las muchachas de las máquinas o sacarlas del almacén, para realizar al menos una capacitación, les he escuchado decir: *"lo hacemos pero en el horario no laboral", "que el empleado ponga de su tiempo"*. Si esto es así con un par de horas, ¿qué diremos de implementar un programa de felicidad en el trabajo?

Partamos por entender que a pesar de que muchos dicen que estamos en la "era de la tecnología", yo afirmo que todavía no hemos llegado realmente a ella y que hoy, cada vez más nos adentramos en la "era de la sensibilidad". En mi trabajo como Coach Comercial, sostengo que se está profundizando en el desarrollo del ser humano y que en este momento la tecnología es simplemente otro vehículo, aunque sea rápido y omnipresente. Desde este enfoque, la felicidad se entiende como la sensación de logro progresivo que un sujeto tiene en sus diferentes dimensiones humanas y por lo tanto al empleado se le debe tratar como un ser integral, no sólo por su capacidad de producción ni por la capacidad de logro con la tarea asignada.

Esta proposición es necesario analizarla bien, pues no ha faltado el directivo quien afirma que al empleado se le paga por su faceta productiva y que las demás no son "problema de la empresa". Creo que está demostrado con creces que no es así. Usted no le puede pedir a una operaria que no sea madre de siete de la mañana a siete de la noche o que sólo sea mujer en horario no laboral. Pensará que es un chiste, pero lamentablemente esto lo hacen empresas, empresarios y directivos, y lo peor es que la mayoría de las veces no se dan cuenta y ni siquiera les parece algo anormal. Afortunadamente todos los procesos de coaching son confidenciales, pues me he encontrado con cosas inimaginables.

En palabras de un gerente, cliente mío por muchos años: *"gerenciar es una cosa y liderar es otra muy diferente. La gerencia debe garantizar el desarrollo presente y futuro de una organización en términos financieros y un líder debe promover el desarrollo presente y futuro de las personas y cada cosa en sí misma es una ardua tarea. ¿Cómo sumarle a esto la necesidad de ser un coach y ahora la de ser un gestor de felicidad? Son otras dos labores de una exigencia intensa. Se terminará por no ser ninguna de las cuatro": gerente, líder, coach y gestor de felicidad.*

Fue allí cuando empezamos a trabajar en algunas inquietudes. ¿Realmente cuan rentable es la felicidad? ¿Puede convertirse la felicidad en una técnica para el desarrollo financiero? ¿Debe manejarse la felicidad de manera separada o se debe convertir en parte de la cotidianidad de la empresa? Si es lo segundo, ¿distorsionará esto el normal desempeño de la compañía frente a la competitividad, productividad y rentabilidad? ¿Puede realmente un gerente liderar la felicidad en la empresa?

Todavía así, con todo y que en realidad cuesta, hay empresas que lo están haciendo. Para la muestra un botón: un almacén de electrodomésticos y una empresa

de pisos, enchapes y decoración. Reconocen que un peso invertido en generar condiciones reales de felicidad se recupera con creces, aunque no tengo la cifra exacta, la continuidad de los programas demuestra que sí es rentable. Y ninguna de las dos tiene sala de descanso con billar ni videojuegos.

De estas y otras experiencias, además de las que yo mismo he ayudado a implementar con mi consejería gerencial, extrajimos diez criterios necesarios para liderar un proceso de felicidad en la empresa. Llévelos a cabo para que usted se convierta en un verdadero líder gestor de felicidad.

Por supuesto, es de aclarar que criterios de aplicación como los que propondremos, van dirigidos a los dueños, gerentes, directivos empresariales y en especial de gestión humana, como los artífices de las políticas culturales de la organización. Ahora, digamos que usted no es el dueño, ni el gerente, ni maneja gestión humana, no se ha concientizado aún de sus habilidades de liderazgo y ha sido nombrado en un cargo con responsabilidad de personal. Un coordinador o supervisor de área. Todavía así, estos criterios le sirven para su gestión.

Primero, escúcheme mi proposición estrella. *La gerencia y el mercadeo son herramientas para contribuir a la búsqueda de la felicidad de las personas… y sirven para que nos escojan.* Implica que el fin último de la actividad directiva no son los resultados financieros, son los resultados humanos y como consecuencia de estos resultados humanos, se producen los resultados financieros. Es decir, un señor no compra un taladro, compra el hueco que logra con el taladro, pero eso lo puede conseguir con cualquier taladro. Es con nuestro taladro y con nuestra marca que él además sentirá que es “el hombre”, “el varón”, “el poderoso” capaz de abrir un hueco y solucionar una problemática.

Eso es mercadeo puro y es ese mercadeo que logra que ese señor venga a comprar específicamente nuestro taladro. Esa misma idea aplica hacia adentro de las empresas.

Esto significa que la gerencia, el liderazgo, el coach y la gestión de la felicidad no son cuatro cosas aparte, son una misma y se hacen más fáciles cuando todas las decisiones que se toman cumplen criterios de coherencia y de vivenciamiento en la práctica de un conjunto de valores específicos, representativos de una identidad y de una cultura empresarial. En otras palabras, con cada acción diaria, el directivo, del nivel que sea, demuestra que es gerente, líder, coach y gestor de felicidad.

Por supuesto que hacemos una colación de los diversos factores de la psicología ambientalista en los que tomamos teorías que van desde Abraham Maslow hasta Frederick Herzberg.

Iniciemos pues. Esto tiene tanto de ancho como de fondo y con esto le quiero decir que tiene una forma dispendiosa que requiere una buena carpintería, muy intensiva. Es necesario llevar un *tablero de comando* en donde se registren los perfiles de cada sujeto y dos tipos de indicadores de desempeño: a) laboral y b) de vida.
Sí, indicadores de desempeño de vida, pues finalmente es de eso de lo que se trata, de la vida de los sujetos. Como dijimos antes, la felicidad no es otra cosa que un sistema de logros en una estructura multidimensional de los sujetos y por eso, un gestor de felicidad debe monitorear la vida de cada sujeto, por supuesto con límites que rayan con el respeto por la intimidad y que surgen de un proceso de negociación y de acuerdos entre cada sujeto y el gestor de felicidad.

Lo otro. Yo me rasgué mis vestiduras cuando discutimos el tema de los estímulos al logro, al cumplimiento de indicadores en los dos aspectos, los laborales y los de vida. Ese cumplimiento debe ser simultáneo para que se dé paso al estímulo. Significa que los indicadores deben ser proporcionales y alcanzables en el tiempo. Por ejemplo, no le va a pedir a un sujeto un logro grande de vida en el mismo tiempo que cumple un presupuesto de ventas. Todo debe ser gradual, proporcional y simultáneo. Digo que rasgué las vestiduras hasta que tuve que aceptar que estos estímulos corresponden al condicionamiento clásico. Si usted da un estímulo de cualquier especie está tocando la campana por la que saliva el perro. Es una demostración más de que en el espacio laboral y comercial, el conductismo sigue más vigente que nunca.

Reiteremos que el tablero de comando está construido con los perfiles y los indicadores de desempeño laborales y de vida. Los indicadores laborales los pone la empresa, los indicadores de vida en los que se registran progresivamente los logros de cada sujeto en sus diferentes dimensiones, son el producto de la discusión, construcción y acuerdo con cada individuo. A partir de allí empezamos a establecer, entonces, los diez criterios de gestión. En cada criterio lo que surgen son una serie

de preguntas que deberán ser contestadas y llevadas al tablero de comando, unas como marco de pensamiento y otras como marco operacional.

Es de anotar dos cosas: que es muy sano, recomendable y "obligatorio" que el gestor de felicidad esté incluido dentro del grupo y que muchos sistemas de evaluación deberán soportarse en metodologías de 360° grados, en la medida de lo posible.

1. La coherencia filosófica y el propósito

Un ítem muy importante dentro de la construcción de la felicidad en la empresa, es que las personas deben sentir que responden a un propósito trascendente. Pero ¿qué pasa cuando en las declaraciones oficiales de lo único que se habla es de vender más o de estados financieros? ¿Sentirán los empleados que su labor aporta a la consecución de un propósito importante o simplemente para llenar los bolsillos del dueño?

Aquí identificamos un mal recurrente. Puede ser muy hermoso lo que está escrito como misión y visión de una compañía, sin embargo, no se materializa y se distorsiona en la práctica diaria. Es muy desmotivante cuando un empleado percibe que por un lado van las palabras y por el otro van las acciones. El gestor de felicidad debe supervigilar esa coherencia y permanentemente demostrar que se está cumpliendo. Esto implica que las decisiones operacionales deben corresponder al planteamiento filosófico y al propósito organizacional. Es decir, su propia actuación debe ser coherente.

2. El posicionamiento ideológico institucional

El tema de la cultura organizacional, es y no es. Es, porque de todas maneras se genera. Está racionalizada como discurso y no es, porque es una construcción consuetudinaria que muchas veces se sale de control. He ido a compañías en las cuales se habla del ADN y se expresa en hitos del saber hacer, cuando el ADN es del ser de una organización. Y no es sólo eso, pareciera ser que el lenguaje y racionalización de la cultura organizacional pertenecieran sólo a las directivas, no obstante quienes la vivencian es el personal.

En este sentido, se debe construir un mapa comportamental de la organización como un individuo, lo que llamamos un mapa ideológico o esquema de paradigmas que nos identifican como identidad. Es decir, debemos describir sobre el papel los principios de cómo piensa y se comporta la organización, para que los sujetos tengan un marco de referencia para su propio comportamiento y cumplimiento de los principios institucionales. Y todo esto, se debe materializar en un proceso de aprendizaje organizacional mediante la comunicación corporativa. Es para esto que sirve tener un comunicador en la empresa, lo demás es parafernalia.

Debe preguntarse entonces si el personal se comporta como la organización se comporta. Sin duda que hallará discrepancias. Son esas brechas las que debe gestionar mediante la educación y la comunicación. Hallará también que algunas personas parecen no caber en el paradigma ideológico comportamental que se vivencia en la organización. Esto es lo regular cuando alguien entra nuevo y es para eso para lo que sirven los procesos de inducción, para que los sujetos aprehendan el modelo de comportamiento. No obstante, si pasado el tiempo todavía hay quien no se ajuste, esa persona no cabe en la organización.

3. La identidad corporativa

Hemos hablado de coherencia con el propósito y el mapa ideológico comportamental. Ambas cosas se deben materializar y se deben ver. La identidad corporativa está compuesta por ambos elementos: los que no se ven a simple vista sino que se viven, como el propósito y la ideología y lo que se ve, todo aquello que mal llamamos "imagen corporativa". Las tres cosas deben caminar por una misma línea. Desde los colores, los logos, hasta los sistemas comunicacionales, sean institucionales y, en especial, los comerciales. Le anticipo que no es una coherencia fácil de mantener, sobre todo si hay intervención de agentes externos. Por ejemplo, las agencias de publicidad están llenas de creativos que tienen muy poco de fundamentos y menos de argumentos para entender lo que significa un proceso educacional de posicionamiento ideológico institucional o comercial. Usted debe luchar a brazo partido para que cada comunicación, por pequeña que sea, sea congruente con los principios institucionales.

4. El perfil de los sujetos

Hace algún tiempo, cuando estaba en mi proceso de aprendizaje de neuromarketing, comprendí que la teoría de los hemisferios, sobre la cual había construido la mayoría de mi mapa de conocimientos, estaba mandada a recoger pues había perdido validez. La teoría de los

hemisferios sustentaba desde la biología el sistema de conductas del ser humano. El cerebro, además de tener plasticidad, es geodésico. No obstante, hoy trabajo sobre la hipótesis de que el neuromarketing es netamente biológico y que demuestra la respuesta favorable o desfavorable a los diferentes estímulos pero no los explica. De eso se encarga el Psicomarketing y este está construido, para efectos pedagógicos, a partir de la teoría de los hemisferios, una mezcla de Sperry, Wernicle, Jung, Herrmann, Benziger, Marston, Marrero, Kolb, Gardner, Goleman y Rocha, y me matriculé con esta idea. Es decir que la comprensión del neuromarketing se queda corta sin el complemento del Psicomarketing y de la Antropología Comercial. Por esa misma razón disiento tanto de los actuales procesos de selección de personal, pues en la mayoría de los casos, han perdido total validez.

Por una parte estoy convencido de que pedir una experiencia específica para un cargo es literalmente reciclar la mediocridad que otras empresas han desechado. Por otra parte, para qué pido años de experiencia en una labor que de todas maneras tendrá características especiales en mi empresa y que el sujeto que contrate deberá aprender.

En cambio, esta selección de personal debe fijarse en cuatro factores muy específicos:

a) Un perfil de dominancia cerebral (BTSA) para un cargo al cual también se le ha levantado el perfil de dominancia. Apuesto a que esto último no lo hacen.

b) Un perfil de competencias, que en mi caso denomino las 5´s de caracterización: El ser, el saber, el solucionar, el socializar y el servir. También le doy un alto valor a la disciplina, a la capacidad de adaptación y a la capacidad de aprendizaje. Es mi propia adaptación de las competencias del Ser, Saber y Hacer.

c) En las expectativas de los sujetos: hay personas que sólo buscan poder mercar, están detrás de un salario; otras personas, además, buscan un desarrollo profesional y personal, es decir, crecer; y otras, le suman, el deseo de trascender vocacionalmente y persiguen una pasión. En lo personal me gustaría seleccionar a las personas que juntan las tres cosas, pero eso depende de lo que la empresa les pueda ofrecer. Y,

d) Un proyecto de vida pretendido.

Se dará cuenta de que seleccionar el personal desde estos cuatro factores es mucho más complejo que simplemente pedir experiencia en el cargo y también quiero anotar que si bien se hace énfasis en el saber, esto no necesariamente significa acreditación académica y menos hoy cuando existen tantas posibilidades del aprendizaje autónomo. A no ser que necesite contratar a un cirujano o que sea la ley la que exija el cartón profesional, es preferible el saber demostrable en la práctica. Muchas personas han pasado por las universidades y han salido “vírgenes después del parto”, lograron el cartón pero no aprendieron nada. El cartón no garantiza el saber. El saber necesario para tener éxito en el cargo lo debemos comprobar en una experiencia real y práctica. Puede suceder también, como a mí que me bloqueo con los exámenes y se me olvida lo que sé, pero si me ponen a hacer las cosas me va muy bien; además estoy convencido de que el cerebro es para generar procesos y no para acumular datos, así que las pruebas memorísticas no son para mí. Claro es mi tara, pero estoy conforme con ella pues me es funcional.

Es necesario que usted revise si el personal que tiene a cargo cumple con estas características y garantizar que no tenga un equipo de “calienta puestos con cinco años de experiencia”. El no contar con el personal idóneo es un paso muy grande hacia el fracaso.

5. Incentivos alineados con los proyectos de vida.

La vendedora, por el cumplimiento de los presupuestos, se ganó un día de Spa. El mismo que no pudo aprovechar pues no tenía quien le cuidara los hijos. Su mamá se los cuida si ella está trabajando, no si se va para un Spa. Situaciones como esta no son extrañas hoy día, cuando las compañías están entregando compensaciones y estímulos muy particulares para fortalecer esa construcción de resultados laborales con los empleados. Sin embargo, la red de estímulos debe ser adecuada a la realidad de cada sujeto y aportarles a su vida diaria o futura.

Hemos hablado de propósito empresarial, de identidad y del perfil de los sujetos, sin embargo, esto no significará nada si tanto los sujetos como la organización no van en la misma dirección. A esto le llamamos sinergia. Esta idea es especialmente compleja hoy si tomamos en cuenta las características de los individuos modernos, a quienes llamamos *millenials*. Ya entendimos que el nombre está equivocado pues se supone que es una mentalidad recurrente en las personas nacidas en este milenio, pero

ya vimos que no es así. Es un estilo de comportamiento que incluso personas mayores han adoptado. Estos *millenias* tienen otras expectativas diferentes a lo que generalmente entendemos como proyectos de vida y por eso el concepto lo debemos revisar.

Por el momento, debemos entender que las expectativas de vida de "casa, carro y estudio" ya no son tan relevantes para todos, hay expectativas de vida muy disímiles y, todavía así, las debemos alinear con el proyecto de vida de la compañía, su propósito e identidad.

Lo regular es que los sujetos no tengan ni idea de lo que es su proyecto de vida y menos desde la perspectiva de las diferentes dimensiones humanas. Es por eso que en el proceso de selección buscamos averiguar cuál es su proyecto de vida pretendido frente a la realidad de su vida actual. Con ambas cosas, con la asesoría del gestor de felicidad y teniendo como marco el propósito y la identidad institucional, se debe trabajar con cada sujeto, según su perfil y competencias, en el diseño de un proyecto de vida definido y posible en el marco de la compañía, incluso planificando una duración determinada de permanencia del sujeto en la empresa. Por decir algo, un operario sueña con ser abogado, si logra los objetivos, estará con la compañía o al menos en su cargo, hasta que se gradúe, después su camino será otro.

Toda esta información deberá estar registrada en el tablero de comando del gestor de felicidad y debe estar en sintonía con una bitácora que tenga en cuenta sus sueños, tenga un plan de desarrollo personal, multidimensional, con metas específicas, estrategias y tácticas, costos, presupuestos e indicadores.

Esto le ayudará al gestor de felicidad a diseñar un esquema de incentivos a corto, mediano y largo plazo, por cumplimiento de indicadores de desempeño simultáneos en lo laboral y en lo personal. Es decir, es un esquema en el cual el gestor de felicidad le contribuye a los sujetos a administrar sus vidas, eso sí, sin sobre pasar los límites de la intimidad.

Aunque en apariencia se trata de construir un esquema de salario emocional individualizado en el cual el estímulo sea algo por el cual las personas, desde la ética, sí harán lo que sea necesario para obtenerlo, por una parte debe partir de un indicador para resultados exigentes, extraordinarios y alcanzables, y por otra, si el proceso de selección ha sido bien hecho, se dará cuenta de que los deseos, sueños y expectativas de los empleados no son tan disímiles, lo que le permitirá realizar agrupamientos en esos estímulos. Tenga en cuenta que si el estímulo es grande y la gente en realidad lo desea, el movimiento para lograrlo también será grande, no sea que se le salga de control. En lo particular lo prefiero así: grandes desafíos y grandes premios, pero ese es mi caso.

6. Un estilo de dirección eficaz

Existe mucha literatura sobre los estilos directivos y la mayoría de ella, aunque ejemplifica muy bien las caracterizaciones, no resuelve el dilema de cómo debemos ser cada vez mejores directivos. En lo particular, me gusta decirles a mis clientes de Coaching Comercial, que una señal reveladora de qué tan buenos directivos son, es la manera cómo funciona la organización o el área que dirigen, cuando ellos no están. ¿Qué pasa si usted se ausenta una hora o un día o una semana o un mes? ¿Las cosas marchan como debieran o se les cae el entable?

En el plano cartesiano de nuestros recursos como directivos en el cual nos movemos entre cuatro opciones situacionales: dirigir, liderar, mandar y orientar, cada una de ellas con grados de autocracia y participación, restricción o permisividad, también situacionales y basado sobre principios de respeto y comunicación, algunas cosas quedan en evidencia: las llamamos "los mandamientos de la dirección" y parten del hecho de que Las reglas del juego son claras, entendibles y transparentes:

a) El personal piensa por sí mismo y sabe hacerlo
b) El personal conoce las reglas del juego, las tiene claras y las cumple.
c) El personal conoce los protocolos de la compañía, los tiene claros y los cumple
d) El personal conoce las estrategias corporativas
e) El personal conoce los objetivos hacia donde debe ir la organización
f) El personal conoce los objetivos hacia donde debe ir el área
g) El personal conoce los objetivos hacia donde debe ir su puesto
h) El personal está bien entrenado
i) El personal conoce y cumple sus tareas

j) El personal conoce y cumple sus indicadores
k) El personal conoce cómo se le evalúa
l) El personal cuenta con los recursos para ejecutar sus funciones
m) El personal interactúa correctamente entre ellos mismos
n) El personal cuenta con un piso y un techo para la toma de decisiones
o) El personal está capacitado para resolver problemáticas
p) El personal está autorizado para resolver las problemáticas
q) El personal le conoce a usted
r) El personal confía en usted
s) El personal sabe que usted confía en ellos
t) El personal es feliz

Se dará cuenta de que estos "mandamientos de la dirección" no están basados en el director mismo sino que le plantean una lista de chequeo para cumplir y esto aplica a cualquier cargo que tenga responsabilidades de personal. También se dará cuenta de tres cosas. La primera es que cada ítem toma su tiempo construirlo, la segunda es que se deben cumplir todos y la tercera, es que este personal no necesita supervisión y quien tenga la figura de supervisor en realidad será más un asesor. Es el inicio del **AMOR** de Daniel Pink en su libro Drive, como un principio de felicidad en el trabajo, en el cual se cultiva la **A**utonomía, **M**aestría que es lo mismo que el Aprendizaje continuo, la claridad con los **O**bjetivos y **R**esultados para sí mismos y para la compañía; a eso se le llama AMOR.

Se dará cuenta, entonces, que si bien hay un conjunto de reglas y mecanismos de evaluación y medición, estas funcionan más como un contenedor, un continente y no toman la forma evidente del control. Los gerentes somos enfermos obsesivos del control y la medición, y lo que estamos diciendo aquí, es que en el transcurso y después de construir estos ítems o mandamientos, sin llegar al extremo *laissez faire, laissez passer*, debemos dejar *ser* a nuestro personal.

En un principio, dentro de mi taradez, me negué a pensar que un esquema como este pudiese funcionar en Latinoamérica pero la realidad es que dependen más de la capacidad del directivo, esté en la parte del mundo en que esté.

En general, como aún no sabemos realmente cuál tendencia gerencial está en lo correcto, mantendremos un equilibro entre los factores de motivación extrínseca y la creación de escenarios de motivación intrínseca de los sujetos, lo que nos permitirá apalancar la construcción de felicidad que el gestor debe hacer.

Ahora, pregúntese usted como gestor de felicidad: ¿Hasta dónde es capaz de lograr los "mandamientos de la dirección"? Todos se deben reflejar en su cuadro de comando.

7. La relación entre compañeros

Comunicarse y convivir, son dos cosas que parecieran ser naturales en el ser humano o que nos las deberían enseñar en la casa, pero no es así. Por una parte nos comportamos de manera diferente en los diferentes escenarios y por otra parte, por nuestra propia memoria genética, los seres humanos vivimos en dos fases: a la defensiva y a la ofensiva.

Es por eso que la relación entre compañeros no la podemos dar por hecho ni permitir que simplemente nazca silvestre, aunque en realidad es esto lo que permanentemente sucede. Ningún directivo de ninguna empresa se preocupa de la manera cómo se construyen las relaciones entre el personal. Y todavía así, además del estilo de dirección, son estas relaciones entre el personal las que posibilitan un clima laboral en el que se pueda construir un esquema de felicidad en el trabajo. Si entre ellos no se llevan bien, la tarea se vuelve difícil. Es por esto que estas relaciones, de manera explícita, se deben parametrizar:

a) No estamos en la casa. Una paradoja que me parece muy interesante es que en casi la totalidad de las empresas cuando recibimos a un empleado, le decimos: "bienvenidos a la gran familia…" La dificultad radica en que de inmediato en la mente de un empleado se activa un click que le dice: "está permitido portarme como en familia y desde ahora esta es mi familia, entonces me porto como me porto con mi familia". Y es ese hermano que le esconde los zapatos al otro, el que le deja de hablar cuando se enojan, entre otros tantos comportamientos "naturales" en nuestras casas. Aunque en la empresa y con los compañeros compartiremos mucho más tiempo diario que con nuestras familias, en realidad no estamos en la casa, estamos en la empresa. No disiento del concepto de familia. El nuevo empleado orgánicamente sí

se hace parte de un nuevo tipo de familia, pero debemos establecer que este es un tipo diferente de familia en la cual muchos de nuestros comportamientos "familiares" no son bienvenidos y que es un nuevo escenario que exigirá adaptarse a nuevos comportamientos.

b) No somos amigos somos compañeros. La palabra compañero significa "aquella persona con la que comparto el pan" y eso en realidad tiene muchas consideraciones que lo diferencian de la amistad. Cada persona ingresa a la compañía con una misión personal que debe estar alineada con la misión de la compañía y para cumplir con ambas misiones requiere que todos los demás cumplan con sus respectivas tareas. Es decir. No vinimos a la empresa a buscar amigos, vinimos a cumplir unos objetivos y para ello, debemos establecer relaciones estratégicas que requieren ser de doble vía para que sean sostenibles. Esas relaciones estratégicas facilitan o dificultan el cumplimiento de la misión de la empresa y de su misión personal. La amistad, dentro de este espacio de convivencia es una ganancia ocasional que puede ser esporádica o permanente. Somos amigos situacionales por pertenecer a la misma organización y ocupar espacios similares o, con buena suerte, seremos amigos de vida en los cuales, aunque no pertenezcamos en algún momento a la organización, el vínculo será fuerte y continuo. El no comprender la diferencia es regularmente fuente de conflicto.

c) No dar por sentado el respeto. Comprendiendo que no somos amigos sino compañeros y que definitivamente no estamos en la casa, lo siguiente es establecer las reglas de juego de cómo vamos a convivir. En este sentido, lo que he encontrado es que un valor tan primordial como el respeto, significa cosas diferentes para cada persona y es por eso que el respeto se debe "diseñar y establecer explícitamente". Se le debe explicar al personal, describir, cómo es una conducta de respeto y verificar que todos entiendan los parámetros que conlleva esta directriz.

d) Negociaremos la cotidianidad. Por algo existen la cortesía, la etiqueta y la diplomacia, son herramientas de protocolo personal que ayudan a relacionarnos con los demás en la cotidianidad. A este conjunto de cosas se le conoce como modales. Una parte de esta ecuación es que la compañía debe establecer las reglas de protocolo de relaciones y la otra parte es que cada sujeto deberá culturizarse y pulir sus habilidades de protocolo personal. El manejo del lenguaje, la manera de referirnos a los demás, cómo entramos o salimos de un lugar, cómo respondemos a la rutina y la manera como damos las gracias o pedimos perdón por nuestras faltas de cortesía. Debo reconocer que después de tanto tiempo, yo mismo todavía no he acabado de aprender.

e) Cada problema lo resolveremos de inmediato. Dentro de esta negociación de la cotidianidad, debemos establecer un protocolo de resolución de conflictos interpersonales. La mejor decisión es que de manera privada cada conflicto lo resuelvan sus actores, de inmediato, sin necesidad de escalar el conducto regular, pues de hacerlo, deberá contar con un conjunto de implicaciones que motive que los sujetos resuelvan ellos mismos sus problemas de manera sutil. Este ítem cobra importancia cuando los conflictos afectan el normal desempeño del área o de la compañía y en especial, cuando suceden frente a los clientes.

f) Somos un todo. Pareciera de no creer, pero todavía muchos empleados no se han concientizado de que la compañía es un todo que debe responder ante un mercado y que no se trata de las responsabilidades individuales. En ese sentido, la totalidad de los integrantes de la empresa, desde el presidente hasta el vigilante debe tener un comportamiento de soporte frente a los demás. Hacerse cargo cuando sea necesario, responder por las labores de los demás cuando ellos están físicamente impedidos. Debemos ser solidarios, pues así a veces no lo parezca, si a uno solo le va mal, a todos nos va mal. Somos un todo.

g) Evitaremos la sociabilidad obligada. Una de las situaciones más hartas y odiadas de las empresas son las actividades sociales obligadas. Las fiestas de cumpleaños e incluso, en ocasiones, la fiesta de la empresa. Sucede, porque no todas las personas están en disposición de ser sociables.

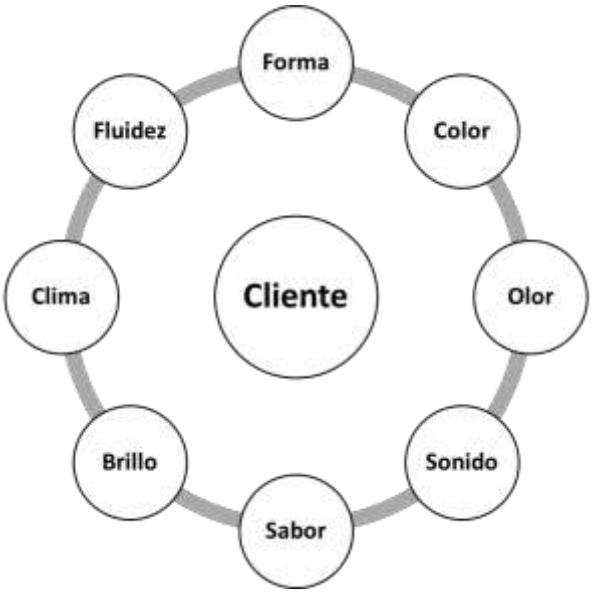
Algunas personalidades son reservadas e íntimas y prefieren no participar de estas celebraciones. Encontramos entonces que la fiesta de amor y amistad, Halloween y otros, con actividades que se suponen ayudan a la sociabilidad, en realidad resultan contraproducentes. No significa que no se hagan, pero su participación debe ser opcional. Imagínese a una madre que sólo anhela el momento de correr a su casa para atender a sus hijos, sentada en un restaurante esperando las palabras del presidente de la compañía en una celebración que en realidad para ella no tiene sentido.

El gestor de felicidad debe promover las condiciones para que las relaciones entre los compañeros sean sanas y estratégicas. Esto ayudará a fortalecer el clima de felicidad en la organización.

8. El estilo sensorial del lugar de trabajo

Existe una simbiosis entre los ambientes y el ánimo de las personas. Cuando el ánimo está bien los ambientes son vibrantes y cuando los ambientes son extraordinarios son las personas quienes vibran. De todas maneras por una parte, es complejo construir ambientes extraordinarios y por otra parte, siempre se pasa la novedad y aquello que hoy nos emociona mañana es aburrido y se vuelve un lúgubre paisaje. No obstante, cada uno de los perfiles (BTSA) cuentan con diferentes canales sensoriales que logran o bien la activación o bien el relajamiento si se saben manejar, pues cuando no se manejan producen el efecto contrario, atentando contra la capacidad mental de los sujetos y por ende, contra su productividad.

En este caso, le propongo la misma lista de chequeo que utilizo para el diseño de espacios comerciales en un proceso al cual denomino Psicomerchandising. Si lo hacemos para los clientes, bien podemos hacerlo para los empleados. Cuando hablamos de la forma, estamos yendo mucho más allá de la ergonomía, con lo compleja que esta ya es. Aplicamos las diferentes teorías de la Gestalt, pero ajustándola a cada uno de los perfiles sensoriales provenientes de los perfiles psicológicos que mencionamos antes. Es de una larga trayectoria el tema de la teoría del color y por eso usted ya sabe que los espacios para laborar deben ser de un azul claro, pues produce enfriamiento pulmonar lo cual le da al sujeto una sensación de frescura, mientras que los verdes producen enfriamiento renal lo que implica ir más veces al baño. Bueno es un tema de la radiación del color y su impacto sobre el organismo. Recuerde que cuando se está estresado y triste los colores se ven opacos y cuando se está alegre los colores se ven vivos, y puede ser el mismo espacio.



Una implicación similar tienen los otros sentidos. Tenga en cuenta que el centro del olor está más cerca que cualquier otro al centro de la memoria y eso es una herramienta poderosa para el mercadeo, genera sentido de pertenencia y altos niveles de recordación, imagínese lo que el olor puede hacer con el personal. Aplicaciones similares tienen el sonido y el sabor.

Un capítulo aparte tiene el brillo, por la especial fascinación que ejerce sobre las personas y los conceptos de lujo y calidad que tienen asociados. El clima tiene que ver con la temperatura del ambiente, teniendo en cuenta que el calor desgasta y el frío adormece y usted no quiere ninguno de los dos para su personal.

La fluidez, es un tema de una complejidad interesante, pues tiene implícita la teoría de la tecnología de objetos. Cómo se mueven, fluyen, las cosas, los procesos y las personas de tal manera que ese movimiento armónico se convierta en un factor de competitividad. Es muy posible que eso sea lo que haya hecho McDonalds para la rapidez de la producción de sus hamburguesas. El tema de la fluidez lo usamos para calcular cómo se moverán los clientes en un escenario comercial, de tal manera que podemos disponer de góndolas con ofertas e información relevante.

Lo interesante aquí es que diseñar los espacios de trabajo, los colores, los muebles, de tal manera que correspondan al ritmo sensorial de los sujetos, aporta a que se sientan confortables, aunque no tanto que limite la productividad. Esa sensación de confortable produce en los sujetos una necesidad de volver a estar allí y de desear llegar, lo que trae como resultado que los empleados quieran permanecer más tiempo en la empresa y que cuando se van, rápidamente deseen volver. Esto se puede medir con un indicador de puntualidad. Cuando dijimos que "no tanto", nos referimos a los empleados cuyo trabajo implique ir a la calle, tal como los vendedores, pues también ellos desearán permanecer en la empresa.

9. El juego del trabajo

La verdad sea dicha: "el tiempo vuela cuando uno se divierte". Se supone que cuando se trabaja en algo que a uno le gusta, eso no es trabajo sino diversión. De todas maneras no puedo dejar de pensar en una operaria de confecciones o en un obrero de un call center. Son más afortunados los obreros de la construcción que de vez en cuando sacan el rato para jugar futbolito. Para nadie es un secreto que cuando la lúdica se involucra en el trabajo, este se hace más llevadero, pero desde mi perspectiva, es equivocado hacer de la lúdica un instante esporádico en el trabajo. Deben existir dos tipos de programas: uno de bienestar laboral que involucre al empleado en el desarrollo de actividades lúdicas que no necesariamente tiene que ver exclusivamente con deportes como algunas empresas lo han concebido. En el otro programa, la labor diaria debe tener un ritmo que la asemeje a un juego aunque literalmente no sea un juego, es el trabajo.

Desde que hace algún tiempo se viene hablando de la gamificación, se han realizado múltiples ensayos de cómo esa metodología se pueda aplicar en el escenario laboral. Uno de ellos plantea introducir videojuegos para la realización del trabajo; otra plantea que en mitad del trabajo se pueden hacer pausas para realizar actividades que si bien tienen que ver con la labor diaria, son literalmente un juego; y una tercera, con la cual nos matriculamos, plantea que en el diseño de los procesos se pueden incluir metodologías para que el trabajo diario sea un juego con progresividad. Es como hacer de la vida diaria en la empresa un videojuego por niveles.

En todos los casos, el realizar cualquier ensayo de gamificación en la empresa traerá consigo un ambiente lúdico distendido que aportará a mejorar el clima laboral. Claro, si el proceso está bien hecho. Para que profundice sobre este tema le puedo recomendar a un consultor reconocido http://valera-mariscal.com, entre a su sitio web y analice todas las posibilidades de que el escenario laboral de su empresa sea realmente divertido.

Ahora, un reto interesante es quien se encarga de diseñar los procesos y hacer la orientación de la gestión de la calidad, tenga la capacidad y la formación necesaria para idear procesos empresariales que vuelvan el día a día divertido. Eso quisiera verlo, pues cuando los empleados se divierten se nota en la productividad.

10. cadena de mando y el empowerment.

Otra verdad de Perogrullo: "A nadie le gusta que lo manden", es tan harto esto que se le ha dicho a los directivos de cualquier nivel que ellos no deben mandar, deben sugerir y pedir el favor. "Es que no se trata de mandar, se trata de que la gente haga lo que debe hacer". Por supuesto, estamos totalmente de acuerdo con esto, sobre todo si comprendemos que un empleado bien entrenado no necesita ser mandado y que un directivo con credibilidad y autoridad no necesita, entre comillas "mandar".

Todavía así, considerando el hecho de que la verdadera autoridad es susurrante, existe el tipo de empleados con un alto gregarismo desarrollado que necesitan que se les esté "ordenando" qué hacer. No quisiera decirlo pero con los salarios que pagan es el tipo de empleado que regularmente se consigue, además son fáciles de controlar, pues no tienen el piensa desarrollado. Por supuesto, este tipo de empleados no crece y detiene el crecimiento de cualquier organización.

Hablando de la felicidad en el trabajo, dos consideraciones deben ser explicitas. De la primera ya hablamos y es de la necesidad de "dejar ser" a las personas y la segunda es la necesidad de "dejar hacer" a las personas. Esto implica que con tareas bien definidas, reglas del juego claras y objetivos diarios bien planteados para el cumplimiento de los indicadores y de las metas, no debiera ser necesario ni la supervisión ni el mandar.

En este sentido se debe plantear específicamente, cuál es el nivel de empoderamiento que debe tener el personal, su margen de maniobra, su piso y su techo en su capacidad de toma de decisiones, a la vez que se establece un protocolo en la cadena de mando.

Las dos cosas más terribles para un empleado son no tener a quien recurrir o a quien responder y el hecho de tener muchos jefes.

Cuando un mismo empleado, por ejemplo una recepcionista, debe responderle a su supervisor, al jefe de área, al gerente del departamento, al gerente regional, al gerente nacional y al presidente de la compañía, sólo por el hecho de que ella está en la entrada de las instalaciones.

En el caso que conocí, el puesto era de una muy alta rotación pues la muchachita no sabía a quién responder y la enloquecían con múltiples órdenes, en ocasiones contradictorias y sin poder decir nada. Este caso, lo comprendí entonces no es exclusivo y sucede con más empleados de los que uno podría pensar y por eso insisto en el tema. Cada empleado debe saber específicamente cuál es su margen de maniobra y conocer específicamente a cuál eslabón de la cadena de mando debe responder. Eso es parte de la tranquilidad y por ende un componente de la felicidad en el trabajo.

Finalmente…

Por supuesto, el tema es mucho más amplio que sólo estos diez puntos. Todavía así, son criterios desde los cuales se puede partir para realizar el trabajo de ser un gestor de felicidad en la empresa. Se dio cuenta que si bien esto es lo básico, lo de coquito, el nacho lee de la felicidad en el trabajo, de todas maneras tiene su grado de complejidad. No obstante es posible y sus resultados se verán en el incremento de la productividad y finalmente en lo que a las juntas directivas les interesa: la rentabilidad. Es decir, es rentable tener un gestor de felicidad en el trabajo.