

¿Por qué las mujeres  
ganan menos  
que los hombres?

Patricia Schild

En comunicación  
interna

# El “Método 6D” de Formanchuk

La mujer de Los Molinos, un privilegio...  
En servicio: medición del esfuerzo del cliente  
Diseño Comercial Centrado en el Usuario 2: las 4 leyes  
John Tschohl:  
Mueva a los Clientes Perdidos a la Zona de Beneficios

# TARDE CECORP

Una tertulia de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional en un lugar que nos acoge con su gastronomía para tardear.

## REPUTACIÓN: LA CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA CON LOS GRUPOS DE INTERÉS COMO FACTOR CLAVE PARA UN RELACIONAMIENTO SOSTENIBLE.



**Luis Parra M.**

Director del Grupo Holística - Colombia

Comunicador Social y Periodista con Máster en Gerencia de la Comunicación Corporativa. Consultor con 20 años de trayectoria en Direccionamiento Estratégico de la Reputación y Corporativa y en Situaciones de Riesgo y Crisis. Experto en construcción de confianza con grupos de interés para empresas de los sectores minero, infraestructura, petrolero, farmacéutico, financiero, servicios públicos, consumo masivo y energético, entre otros.

Es conferencista nacional e internacional en el Manejo de la Reputación como estrategia para la sostenibilidad de los negocios. Miembro consultor de la IPRA, Cofundador de la Red Latinoamericana más Grande de Agencias en Consultoría Red CILA. Autor del libro de Reputación Empresarial – 25 Casos de Éxito. Ex-asesor de comunicaciones de la Presidencia de la República y fue agregado de prensa en la Embajada de Colombia en España.

**Fecha:** Jueves 23 de marzo

**Hora:** 5:30 p.m.

**Lugar:** Casablanca - Indiana

**Inversión:**

**Socios:** \$30.000

**No socios:** \$70.000

¿Cómo llegar?



INVITA:

Casablanca <sup>Carnes</sup> s.a.

ORGANIZA:



¡Cupo limitado! Realiza tu pago en la cuenta de ahorros Bancolombia No 10622616320 a nombre del Centro Colombiano de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional y envíanos el comprobante de pago al correo: [info@cecorp.com.co](mailto:info@cecorp.com.co)



### ¿Para dónde vamos?

En una reunión, un conversatorio muy interesante al que me invitaron, me preguntaron acerca de mi afirmación de que el mundo está en un proceso de crisálida. Un proceso que trae consigo cambios traumáticos y terribles. Preguntaron: ¿Cambios hacia qué? ¿A dónde se dirige la humanidad?

Les recordé que hace algún tiempo había escrito algo sobre que Latinoamérica iba a estar en llamas, por los procesos que actualmente se están viviendo. Venezuela, Nicaragua, Bolivia y Ecuador, auspiciados por Cuba, se están encargando de destruir cualquier atisbo de respeto que conservábamos por el modelo comunista. La corrupción en México, Colombia y Brasil, nos ayuda a descreer de los sistemas políticos democráticos. Cosas como la salud y la pensión para todos, se volverán un mito urbano. El modelo capitalista será cada vez más agresivo y el desempleo hará que nuestro nivel intelectual que ya está bien aporreado, esté más por el piso que en ninguna otra época, a pesar de nuestros adalides del conocimiento. Cuando sólo algunas personas destacan por el conocimiento, es síntoma de una sociedad enferma. Cuando casos como un Llinás o un Patarroyo o un Reynolds, entre otros, se vuelven tan específicos y de resaltar, es muy cercano a decir que la generalidad del país está en un nivel mucho más bajo. ¿Y cómo no va a ser así? si los sistemas educativos, de mala manera, se quieren adaptar a los requerimientos de los empresarios, como un ideal para la generación de empleo, y nuestros empresarios, con su apetito y cortoplacismo, lo único que requieren son obreros para trabajar. Es por eso, que los gobiernos en su discurso de doble moral, hablan de un crecimiento intelectual para ser dignos de pertenecer a la OCDE, pero fundamentalmente sus recursos y políticas están destinados a producir técnicos y tecnólogos rasos. No es así como avanza una sociedad. La ciencia y la tecnología viven de ponchera, de ahí que permanentemente veamos a nuestros laboratorios de investigación a un paso del precipicio. Sí, se necesita gente que trabaje de obrero, esté en una maquina plana, pegue ladrillo, que esté en un call center o que recoja café, pero no toda la población, esto simplemente, fortalece la desigualdad social y la violencia.

Todavía así, después me preguntaron que con todo esto, cómo mantenía mi fe y mi optimismo. Entonces les mostré la foto de mi hija próxima a cumplir siete años.

También hace algún tiempo escribí sobre lo que para mí es el nuevo “sueño americano”. Si bien Trump, es un empresario muy inteligente, estoy convencido de que además de su personalidad desagradable, es un gerente profesional. Eso no significa que nos convenga, todo lo contrario, sino que se va a salir con la suya. Ya quisiera un país latinoamericano tener un presidente con esa vehemencia y demencia, unida a esa habilidad que él tiene. No se olviden que su negocio es la construcción y es por eso, realmente, que levanta un muro. A pesar de esto, Trump, involuntariamente, va a equilibrar las fuerzas de desarrollo tecnológico en el mundo, pues su mentalidad carece de un factor clave en el gerente moderno y es la capacidad holística. Él va a cerrar a Estados Unidos a una realidad actual y es que el conocimiento científico no tiene edad, raza o sexo y mucho menos, fronteras, pero su política de inmigración va a evitar que las mentes brillantes se instalen en ese país como hasta ahora ha acontecido. A nosotros, eso, en lugar de afectarnos nos debería ayudar.

El mundo va a cambiar hacia la unión de esfuerzos y hacia la integralidad del conocimiento, desde la esencia del sujeto mismo. La situación de la PESTE, como la llamo, o sea de los componentes Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos del entorno, nos va a obligar a esto y eso en conjunto, implicará un renacer del humano como humano, un cambio de mentalidad profunda en la que el ser se convertirá en el centro de una nueva manera de vivir y de convivir. Y sin que suene a un contrasentido, integrar la tecnología como una nueva manera de desarrollo de ese ser.

Desde lo personal, le apuesto al Holismo como una manera de pensar y de actuar. Por eso también sé que debemos esforzarnos todos los días para aportar a tener gente pensante y creativa, no obreros en las fábricas. El aprendizaje de la tecnología nos dará una oportunidad. Cada día debemos trabajar por tener mayor audio sensibilidad y foto sensibilidad en nuestros desarrollos. Sensibilidad como una palabra sublime. Robótica, bioingeniería, energías renovables, comercio y educación virtual, unidas a la inteligencia trascendental y emocional, deberían ser la columna de nuestro sistema educativo, desde el jardín y la primaria hasta los postgrados. Y con toda seguridad así será. Hacia allá va esto... si nos despertamos. Y sí, los cambios son dolorosos y le puedo decir que estamos ante un gran parto.

**G. M. Wilson**  
Director



Mireya Bernal Mayorga  
 Editora

G. M. Wilson  
 Director

**Producción:**  
[www.estilogerencial.com](http://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.*



**Sábado 1 de abril de 2017**

**Hotel Plaza Rosa de El Poblado – Medellín – Colombia**  
**8:30 a.m. a 5:30 p.m.**

**Dirigido a:** Directivos y personal con responsabilidades estratégicas

La falta de procedimiento en la conceptualización de las estrategias de productos y/o servicios, le resta posibilidades de éxito en su aplicación comercial. El taller busca entregarles a los gerentes las herramientas conceptuales estratégicas para el diseño de productos y servicios. Incrementar la asertividad comerciabilidad en el diseño de productos y servicios

**Usted logrará:**

- Desarrollar la habilidad de conceptualizar productos y servicios
- Desarrollar la habilidad de conceptualizar las estrategias comerciales.
- Conocimiento del comportamiento del consumidor
- Conocimiento del comportamiento de los productos y servicios

**Valor: Usd\$185 por persona**

**Inscríbese con sus datos en el correo:** [escueladelservicio@une.net.co](mailto:escueladelservicio@une.net.co)

**Descuento para grupos empresariales.**

# ¿Por qué las mujeres ganan menos que los hombres?

**E**n este artículo queremos hacerle un reconocimiento y homenaje a la economista e investigadora, Ximena Peña, asociada a la Universidad de los Andes, quien estudió de manera intensa y apasionada este tema, el de la diferencia salarial entre hombres y mujeres y quien desafortunadamente falleciera en el 23 de enero de este año. Su ardua labor investigativa en economía laboral, políticas para las mujeres y la primera infancia, hacen que sus aportes sean de alto impacto para el conocimiento y tratamiento de la evolución de estos temas.

Haciendo un breve recuento histórico, en la década de los sesentas la vida de las mujeres estaba centrada en su hogar y en su rol de esposa, madre y ama de la casa. En la década de los setentas, con la llegada de la planificación familiar, las mujeres empiezan a retrasar la maternidad y a pensar la universidad como una opción. En el año de 1970, la participación de la mujer era apenas del 30 %. Luego de vencer problemáticas y conflictos tan fuertes como escoger entre el trabajo o la familia, sentir complejo de culpa por no dedicarle más tiempo al esposo, los hijos y la casa, las mujeres empezaron a desempeñar múltiples roles dentro y fuera del hogar.

A pesar de todos los obstáculos y de tener que luchar arduamente por sus derechos y por sus espacios, Contraviniendo estereotipos hoy trabajan en profesiones que de manera tradicional fueron ocupadas por los hombres.

Según datos del Dane de marzo de 2010, el total de mujeres es de 22 millones 150 mil. El 56.8% de las mujeres jefes de hogar están ocupadas, es decir que ejercieron alguna actividad de bienes y servicios con una remuneración de mínimo una hora a la semana.

Del 30 % de mujeres que salían a trabajar en 1970, hoy esa cifra se ha duplicado, las mujeres están más educadas y preparadas que los hombres, hoy las mujeres trabajan el mismo número de horas que los hombres o más. Según el principio, a igual trabajo, igual salario, ¿por

qué entonces la brecha salarial persiste de manera injusta y discriminatoria?

En mayo de 2010, en una entrevista al diario El Espectador, de Colombia, la investigadora Ximena Peña, respondía de esta manera: “no hay ninguna razón. Hace 40 años las explicaciones apuntaban a que los hombres eran más educados, a que cuando las mujeres tenían hijos se salían de trabajar, a que nuestras jornadas eran más cortas. Pero hemos superado todo eso y la brecha continúa. En economía ese fenómeno se conoce como la porción no explicada”. Y agrega que si pudiera medir todas las variables se llamaría discriminación, pero como no se puede calcular (por ejemplo la motivación) lo llama el componente no explicado.

En los últimos tres años el promedio de la brecha en Colombia pasó del 22 al 17%, de acuerdo con la experta, mientras el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) calcula que es del 7,1%.

## ¿Y lo que producen las mujeres?

La consultora estratégica internacional The Boston Consulting Group (BCG) estima que los casi dos mil millones de mujeres que trabajan en el mundo producen 7,1 billones de euros anuales. Calcula, además, que en los próximos cinco años sus sueldos crecerán en 3,8 billones de euros “debido, por una parte, a un aumento anual del 2,2% en el empleo femenino mundial y, por otra, a que la brecha salarial que existe entre la mujer y el hombre se va a ir recortando”.

En el escenario colombiano, la investigadora Ximena Peña era menos optimista y se remitía a las conclusiones de sus estudios de la siguiente manera:

“1. La diferencia salarial es más alta para las mujeres entre 35 y 55 años (17%). “Esos son los años dorados del mercado laboral, donde usted hace la plata para el resto de la vida. Es muy frustrante, porque las mujeres nunca llegan a producir todos los ingresos que pudieron haber producido”. Para las que están en el rango de 25 a 35 años es del 15% y para las de 18 a 24, del 10%.

2. En términos de educación, para las menos formadas es más alta la brecha. Las que tienen primaria incompleta la diferencia es del 23%; las que acreditan estudios universitarios, 15%; y las que terminaron la secundaria, 12%.

3. Según el empleador, hay enormes diferencias. En los trabajos públicos la brecha es de cero, incluso puede ser a favor de ellas. ¿Las razones? Hay una legislación muy explícita y unos requisitos exigentes y específicos, que en estas mediciones favorecen a las mujeres.

En el sector privado el diferencial salarial es muy pequeño. En cambio las empleadas domésticas se llevan la peor parte: una brecha del 50%. En los trabajos informales y por cuenta propia es del 30%, y es allí donde se da la discriminación.

5. En las mediciones por sector económico las diferencias más altas se dan en el sector agropecuario, con una brecha del 30%. En el comercio desciende a 20% y en los servicios financieros a 15%. En la construcción y el transporte los salarios están a favor de ellas, según explica Ximena Peña, porque en estos sector “hay pocas mujeres y las que están allí ocupan cargos directivos”.

En firmas pequeñas la diferencia se eleva y llega a 37%, mientras en las de más de 10 empleados es de 5%.” Hasta aquí la Profesora Ximena Peña.

Aunque la precariedad laboral sigue teniendo rostro femenino, pues en América Latina las mujeres ganan en promedio 17% menos que los hombres, según estudios del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y del Foro

Económico Mundial UEF (por sus siglas en inglés), y alrededor del planeta las mujeres ganan asombrosamente 70% o 90% menos que sus pares masculinos por el mismo trabajo y las mismas horas de trabajo según datos de ONU Mujeres, si queremos concluir adoptando una postura optimista y teniendo en cuenta que las mujeres cada vez se están educando y preparando más, incluso más que los hombres, también que poco a poco, con mucho esfuerzo y sacrificio han ido derrumbando los llamados “techos de cristal” y “de hierro”, que se forjan a su paso o precisamente para impedir su paso, tendríamos que concluir que la brecha salarial debe tender a estrecharse, pero lo cierto es que ha sido y es un proceso lento. Habrá que seguir desmontando mitos y prejuicios, concepciones y estereotipos obsoletos sobre los desempeños de las mujeres y de los hombres.

Al parecer las mujeres están viviendo una “segunda revolución”, ellas están manejando en el mundo billones de euros y de dólares y al estar mejor educadas y consiguiendo mejores notas que los hombres, si se continua como hasta ahora, rompiendo paradigmas culturales, estereotipos ancestrales, y las mujeres incrementan su ingreso a profesiones cada vez más rentables esta brecha tenderá cerrarse. Todas estas nuevas variables van a modificar las formas de trabajo en las empresas y en las organizaciones públicas y privadas.

#### Patricia Schild

Abogada, experta en Derecho Comercial y Conferencista en temas de equidad de género.  
[exitojuridico@gmail.com](mailto:exitojuridico@gmail.com)  
[exitojuridico.blogspot.com.co](http://exitojuridico.blogspot.com.co)



# En Los Molinos ELLAS viven el privilegio de ser mujer, te contamos por qué



**P**ara conocer realmente al consumidor y acertar con las estrategias con que queremos cautivarlo, es importante contemplar dos grandes elementos que han orientado la evolución de la sociedad y el consumo: la velocidad y la mujer. Y no se trata de un acto de caballerosidad ni mucho menos de feminismo, pues realmente las tendencias más fuertes y sólidas del sector Retail tienen una fuerte conexión con estos dos conceptos que resultan una “palanca” para conectar con el consumidor y da tendencia sobre qué ofrecerle.

Podríamos entender la velocidad en el Retail desde varias óptimas, una de ellas es la “demanda artificial”, donde la clave es ofrecerle al consumidor exclusividad dentro de una urgencia por consumir, reinventando productos y servicios. De igual forma hoy el consumidor “24/7” tiene la facilidad de acceder a la compra simplemente con un Smartphone y una tarjeta de crédito, pues el e-commerce ha crecido vertiginosamente en los últimos años y para los siguientes crecerá aún más.

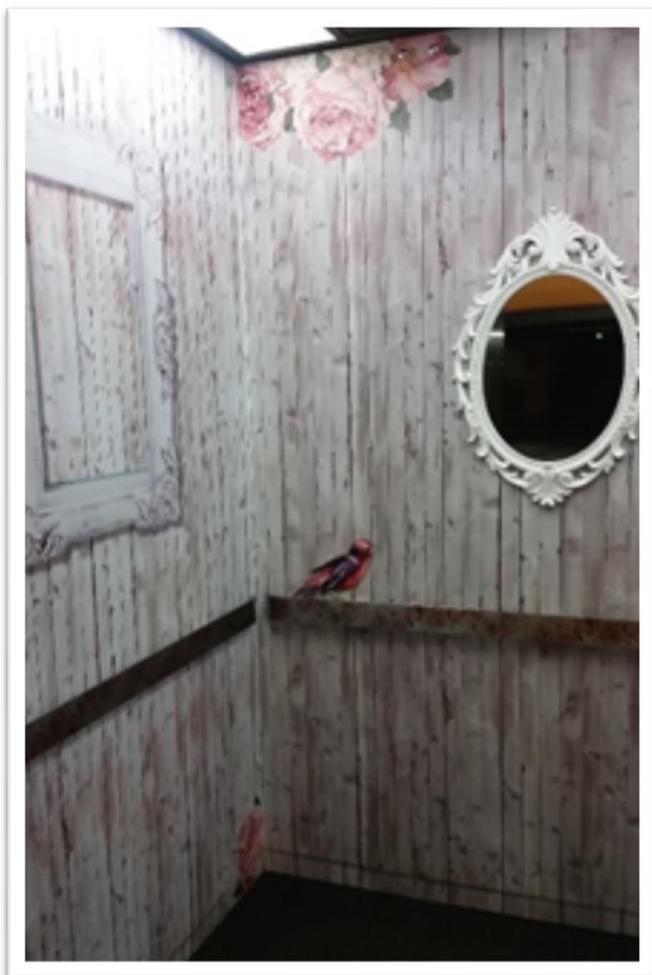
Por otro lado, través del comportamiento de la mujer el sector Retail en el mundo ha tenido diversas adaptaciones con el fin de aproximarse un poco más a la realidad de las consumidoras, pues diversos estudios nos muestran el significativo porcentaje de influencia que tienen las mujeres en la compra, la mayoría de estos arrojan porcentajes que oscilan entre el 70% y 80%.

En este sentido es necesario entender lo siguiente:

1. La exigencia, pues cada vez el consumidor y sobre todo las mujeres están más informadas y a mayor información, mayor exigencia; obligando a las marcas a dejar de lado lo que conocíamos como “valor agregado” y pensar en toda una cadena de valor.
2. Customización, pues para nadie es un secreto que las mujeres son románticas, detallistas, y en sus compras o estilos de vida buscan ese toque diferencial y de exclusividad. Hoy las consumidoras buscan experiencias de disfrute, que en Los Molinos hemos entendido como experiencias memorables que nos llevan a tener eco la relación que tenemos con quienes nos visitan.
3. Influencia, las mujeres son abanderadas del cambio y pueden resultar las mejores “ejecutivas de “voice marketing”, convirtiéndose en validadoras.



En Los Molinos nos dimos a la tarea de conocer el panorama actual del Retail en un contexto mundial, nacional y por supuesto local; y fue así como comprendimos que la mujer, como “columna vertebral de los hogares”, es quien nos llevará a ser **El alma de las familias de occidente**. Así que en 2015 emprendimos la tarea de conocer a nuestro público femenino, por medio de un estudio antropológico que nos ayudó a constituir 15 micro-segmentos.



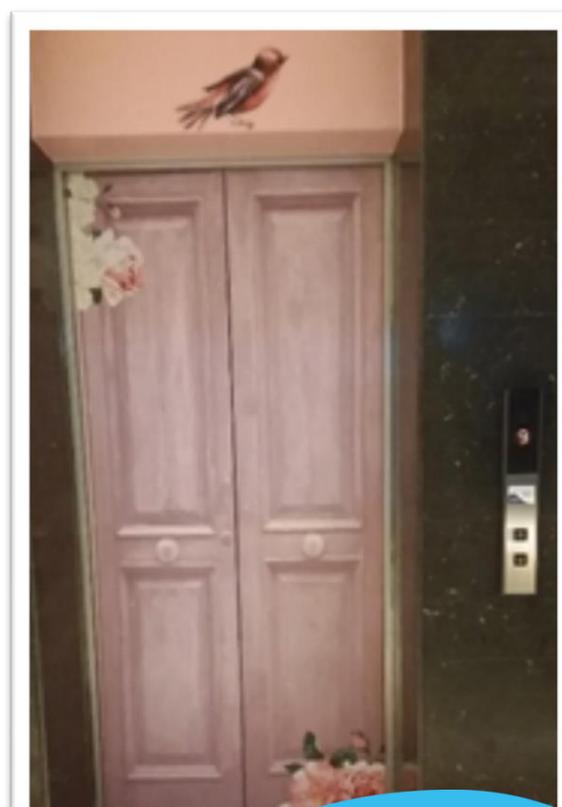
preferencia e ir captando una “data” interesante de quienes hacen parte de *la primera comunidad de mujeres creada por un Centro Comercial*, una comunidad llena de privilegios que busca hacerles mucho más amena su visita, pues para nadie es un secreto que las mujeres hacen tantas cosas que a veces se olvidan de ellas mismas, pero en Los Molinos nos hemos encargado de recordarles lo importantes que son; haciendo grandes esfuerzos porque ellas vivan experiencias memorables en nuestro Centro Comercial.

Para Los Molinos, 2017 será el año de la mujer, así que nos convertiremos en el mejor de los galanes, llenos de privilegios y Detalles que Enamoran para ellas.

Partiendo de nuestro conocimiento cualitativo y de la potencialidad de mercado del occidente de la Ciudad, decidimos orientar nuestra comunicación a las mujeres, priorizando, no sólo en comunicación, sino también en beneficios a 4 de los 15 micro-segmentos que nuestra investigación:

1. Mujer El rey de la casa, para ella su hijo siempre es primero.
2. Mujer Romántica, la de los planes perfectos.
3. Mujer Fashion, la que se atreve a más y siempre está al tanto de las tendencias.
4. Mujer El placer de comprar, para ella comprar es todo un ritual.

En esta primera fase hemos desarrollado diferentes tácticos pensados para enamorarlas, buscando su



# Los Molinos

Centro Comercial

El placer de comprar y divertirse®



## Mueva a los Clientes Perdidos a la Zona de Beneficios

**T**odos dicen que el cliente es importante, pero sólo unas pocas y sabias compañías invierten tiempo, esfuerzo y recursos financieros para hacer lo que sea necesario para construir una base de clientes más leales. Ejecutar una estrategia de lealtad, requiere un verdadero entendimiento de lo que conlleva crear la clase de experiencias que harán que el cliente regrese y que, al salir, lo compartirán con sus amigos.

Las compañías normalmente pierden del 15 al 20% de sus clientes anualmente.

Se van por muchas razones. Algunos se mudan, otros mueren, otros dejan de comprar y algunos otros se ven seducidos por la competencia, pero la mayoría de clientes se van porque simplemente sienten que no son importantes para su empresa, ni ellos ni los tratos que hace con ellos. Suena infantil e inmaduro, pero es verdad. Puede ser que a usted le importe, pero si ellos no lo perciben así, en sus mentes seguirá siendo lo contrario.

### **Clientes perdidos: una oportunidad ignorada.**

La mayoría de empresas no tiene conocimiento de los clientes que han perdido, mucho menos intentan recuperarlos. De acuerdo con Frederick Reichheld, actual director del programa de retención de clientes en Bain & Company “es común para una empresa perder entre el 15 y el 20% de sus clientes cada año. Cuando las deficiencias son reducidas a la mitad, el crecimiento incrementa más del doble. Un aumento del 5% en el presupuesto para retención, hace que cambien las ganancias de un 25% y ahora lleguen por completo al 100%.”

### **Nadie quiere oír que cometió un error.**

Muchas compañías no intentan recuperar a sus antiguos clientes simplemente porque puede que éste sea un proceso doloroso, ya que todo inicia con encontrar lo que hizo que se fueran en primer lugar. Los estudios demuestran que las relaciones con los clientes se rompen por los mismos motivos que se rompen las relaciones personales: falta de comunicación.

### **Establezca un programa de Manejo de Fallas. Forme un equipo Alfa.**

En mi libro “Servicio al Cliente” recomiendo ampliamente crear un grupo de acción con sus colaboradores más proactivos (equipo alfa). Su trabajo será contactar clientes con los que hubo fallas y persuadirlos de darle a la compañía otra oportunidad. El plan de contingencia para grandes fallas debe incluir una revisión del problema:

- Costo de adquirir un nuevo cliente leal.
- Presupuesto anual de marketing y publicidad.
- Cantidad promedio de compras de un cliente leal.
- Número de quejas por parte de los clientes cada año.
- Sistema para medir y detectar deficiencias.

### **Llámeles y pregunte por qué se fueron.**

Ésta es una excelente manera de averiguar cuál fue el problema e intentar hacerlos regresar. La mayoría de antiguos clientes le dirá por qué se fueron y qué puede hacer para volver a hacer negocios con usted. Si no

vuelven, al menos le dirán qué los orilló a irse, y así usted podrá arreglar el problema dentro de su compañía.

Los clientes que tienen más posibilidades de aceptar volver, son aquellos a los que afectó sin intención y sólo porque se cometió algún error en el proceso (por ejemplo, con la entrega o con la factura.) y aquellos que fueron robados por la competencia al ofrecerles lo que ellos percibieron como un mejor trato.

De acuerdo a las investigaciones, sus posibilidades de venderle a un antiguo cliente son de un 20% a un 40%. Eso es mucho más que el 5% al 20% de posibilidades que tiene de venderle a un nuevo prospecto. Las posibilidades son mucho mejores. Sus antiguos clientes ya conocen lo que sus servicios o productos pueden hacer, además, usted los conoce a ellos. Tiene una gran ventaja sobre su competencia: usted conoce sus viejos hábitos de compra.

#### **ESCUCHE atentamente, luego PIDA hacer nuevos tratos.**

Escuche atendiendo cada detalle, para construir confianza, mostrar respeto, expresar aprecio y ser competente a la vez que es cortés. Podrá observar a su cliente moverse de la zona perdida a una zona de beneficios. Comuníquese con los clientes y hablen sobre las situaciones que lo hicieron marcharse. Algunas veces será simple y otras habrá problemas serios que deberán atenderse.

No permita que otro cliente salga por la puerta o cuelgue el teléfono prometiendo nunca volver a hacer negocios con usted. Ya dejamos claro que un incremento del 5% en la retención de clientes, puede significar un aumento en ganancias de un 25% a un 100%... ¡eso es enorme!

Es en ese momento, cuando usted puede crear una increíble experiencia que el cliente recordará.



**John Tschohl**, el internacionalmente reconocido estratega del servicio, es el fundador y presidente de Service Quality Institute en Minneapolis, Minnesota. Designado por “USA Today”, “Time” y “Entrepreneur” como “El Gurú del Servicio al Cliente”, ha escrito numerosos libros sobre el servicio al cliente y ha desarrollado más de 26 programas de entrenamiento sobre servicio al cliente, los cuales han sido distribuidos por todo el mundo. El artículo estratégico mensual de John está disponible en línea.

**Informes:** [carmen@servicequality.com](mailto:carmen@servicequality.com)



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

En servicio al cliente:

# Medición del esfuerzo del cliente

## Pautas para identificar el nivel de su experiencia

**E**l popularmente llamado Customer Effort Score (CES), o medición del esfuerzo del cliente, es un ejercicio que permite cuantificar el esfuerzo que supone para un cliente (particular o corporativo) el hecho de hacer negocios con un proveedor de bienes o servicios.

El propósito es identificar el nivel de dificultad o viabilidad que genera determinada relación de servicio, partiendo del concepto de que si el cliente piensa y siente que su camino de contacto con el proveedor es placentero, la probabilidad de que se genere una recompra es alta, al igual que pueda generar recomendación o referenciación de la compañía en su sector con sus partners, proveedores, socios o aliados estratégicos.

Ahora bien, calcular el Customer Effort Score es una tarea con cierta complejidad en su operación. Pero podemos condensarlo en una pregunta orientadora, como si estuviéramos usando el método científico para la identificación de un problema de investigación: ¿Cuánto esfuerzo le ha demandado a su compañía gestionar su requerimiento ante la empresa que provee determinado servicio?

Para resolver este dilema debemos construir dos escenarios de apoyo:

1. Determinar (desde el proveedor) las características, los macro y micro procesos, y las etapas del servicio ofrecido a sus clientes. La labor no resulta tan abrumadora si identificamos cuáles procesos de la compañía se relacionan con servicio al cliente tanto en sus actividades primarias como secundarias según el concepto de cadena de valor o si aplicamos sencillas herramientas de caracterización de los servicios como el conocido “ciclo de servicio” planteado por Karl Albrecht en muchas de sus obras.

2. El segundo escenario de apoyo es lo que denominamos el “pasillo” del cliente o lo que muchos consultores identifican como “la experiencia del cliente”, es decir, aquellos instantes reales, identificables, medibles y evidentes que constituyen dicha experiencia.

La obligatoriedad de lo anterior surge para evitar un posible gap o brecha entre lo que la compañía cree que ofrece en materia de servicio versus la real percepción que tienen los clientes cuando viven la experiencia de la prestación. Hemos insistido en anteriores informes que es indispensable

identificar aquellos gaps o brechas entre lo que los clientes y usuarios asumen como su ideal de servicio con respecto a lo que las compañías creen que significa ofrecer un servicio sobresaliente o lo que realmente están implementando en ese tema. Es aquí donde el CES juega un papel decisivo.

Para este indicador en particular el vocabulario se relaciona con conceptos como el “esfuerzo”. En una anterior disertación hablábamos de evitar, en la medida de lo posible, plantearle tareas a los clientes durante toda la relación comercial.

### Evitar piedras en el camino

Quien escribe denomina a dichas tareas como piedras en el camino que recorre el cliente durante todo su contacto comercial con aquellas compañías que ellos han escogido para “solucionarle sus problemas”. En muchos de nuestros países latinoamericanos esas piedras se convierten en verdaderas rocas.

La ‘cantera’ de exigencias a los clientes es de tal magnitud, que ellos finalmente terminan por inferir o concluir que sólo se están aprovechando de ellos, de sus necesidades, de sus carencias, de sus dificultades o que sólo quieren de ellos su dinero. Y cuando un cliente siente que está perdiendo dinero en una relación, finalmente pierde la confianza en su proveedor. La principal consecuencia de ese escenario es el divorcio o ruptura de la relación comercial. En otras palabras, el cliente jamás regresa y terminará deambulando por su vida hablándole mal acerca de la marca a familiares, amigos o colegas de su sector productivo.

Si analizamos, por ejemplo, el recorrido que supone para el cliente acceder a un producto o servicio desde sus primeras etapas hasta cuando se formaliza una relación comercial de forma contractual, podemos identificar algunas trabas o ‘talanqueras’ que ponen en riesgo la permanencia del cliente en ese camino.

Imaginemos que el jefe de compras de una compañía de manufacturas requiere dotar de un sistema de aire acondicionado a su nueva planta de producción recientemente inaugurada. Lo primero que hace es efectuar algunas llamadas a socios de negocios para que le recomienden algunos proveedores reconocidos en sistemas de aire acondicionado para la industria. Una vez obtiene la información de dos o tres proveedores, procede a llamar telefónicamente a sus asesores comerciales a fin de que le envíen, vía email o por otro medio,

catálogos o información previa de algunos sistemas de aire que se adapten a sus requerimientos.

De tres empresas contactadas para tal fin, sólo una de ellas envía un archivo pdf indicando la tecnología disponible para implementar sistemas de aireación industrial en planta.

Lo que implica para el cliente que deba esperar más tiempo para recibir las otras propuestas que serán esenciales a fin de justificarlas en el proceso de compra de la compañía o en el peor de los casos, jamás las reciba. Lo anterior implica invertir tiempo, recursos operativos y recursos logísticos adicionales porque se ve forzado a contactar a otros proveedores para cumplir con el requisito de su proceso de compras. Además, podría ser que ninguna de las ofertas satisfaga a la compañía, lo cual obligaría a iniciar de nuevo el proceso, generando una afectación a su cadena de valor y por ende a la generación de nuevos negocios.

### Medición de la experiencia

Muchas compañías han emprendido el camino de diseñar una estrategia de experiencia del cliente que se materializa a través de diferentes actividades. Los factores de medición de la misma son tan diversos como tipos de compañías existen por sector productivo. Y cada uno de ellos responde a una identidad corporativa auténtica y particular. Es decir, las métricas estándar para cada organización son muy diferentes.

Básicamente cuando medimos experiencia lo que pretendemos es conocer el viaje emocional del cliente y cómo percibe cada uno de los puntos de contacto del mapa de experiencia. Y para ello cada organización deberá establecer el mejor modo para preguntar a sus clientes acerca de lo que piensan y sienten sobre el servicio que reciben y determinar el nivel de impacto de los servicios en lo que hacen cotidianamente y en su sistema de creencias a un nivel más profundo.

Una de las métricas más conocidas para lograr este propósito es el Net Promote Score (NPS), indicador usado para medir la lealtad de los clientes.

El ejercicio es altamente popular y consiste en formular una pregunta directa al cliente con relación a si recomendaría o no los servicios de la organización.

Normalmente se usa cuando termina el proceso de compra o a final de la relación comercial. La empresa desea validar mediante el NPS si el cliente estaría dispuesto a referenciar a la marca en su mercado natural.

Obviamente no se implementa durante la relación comercial a no ser que dicha relación sea a largo plazo. Suele implementarse durante la etapa de postventa ya que el cliente cuenta con fundamentos serios para dar sus opiniones.

El Customer Retention Rate (CRR) da información a la compañía acerca de la duración del ciclo del servicio vivido por los clientes. Es de advertir que como etapa previa se requiere una caracterización de las rutas de servicio experimentadas por cada segmento de cliente. Y tiene sentido porque hay segmentos con tendencia a simplificar al máximo las etapas de su experiencia. Es más, quieren evitarla o en el peor de los casos, que sea casi imperceptible. En cambio, otros segmentos como los Boomers o Generación Silenciosa, convierten ese ciclo en un 'plan para su día'.

Otro término denominado Churn ayuda al empresario a medir la tasa de deserción de los clientes por determinado servicio o producto o incluso aquellos que abandonan cualquier relación comercial. Lo más inquietante es que este indicador se ha utilizado desde hace mucho tiempo en las compañías pero no se establecen los correctivos para reducirlo. Los operarios de back office, por ejemplo en telecomunicaciones, banca y aseguradoras, lo tienen muy en cuenta dentro de sus libretos cuando los clientes manifiestan su intención de abandonar a la empresa y de inmediato surge la pregunta ¿Podemos saber los motivos de su decisión? Y, aunque hay un registro de las respuestas, sus resultados quedan en el olvido de los informes de gestión en servicio.

Un indicador que toca directamente con el consumidor es el Customer Effort Score (CES), el cual tiene una alta vocación cualitativa de medición de experiencia. Y tiene sentido en tanto ninguna persona natural o jurídica estaría en condiciones de medir, en tiempo y dinero, su relación comercial con la organización o aquellos aspectos que hacen parte de su estructura de servicio. Expertos afirman que si el esfuerzo de los clientes disminuye, es probable que se generen nuevos negocios entre ambos.

Finalmente, encontramos un indicador que aporta a la identificación de gaps o brechas entre la organización y sus clientes.

El denominado Customer Advocacy evalúa la relación existente entre la idea de servicio que tiene la organización frente a la real experiencia del usuario. En una anterior entrega nos referíamos a este esquema y decíamos que se pueden identificar muchos gaps similares. En suma, la experiencia nos ha indicado que los empresarios suelen distanciarse de la realidad porque no se han sintonizado con la cadena de valor que manejan los clientes a la hora de valorar a la empresa y a sus servicios.

### Sergio A. Hernández Chalarca

Consultor empresarial con sede en Bogotá

Especialista en marketing estratégico

Docente de la Fundación Universitaria del Área Andina y de Unipanamericana Fundación Universitaria

Twitter: @SHConsultoria

escueladelservicio@gmail.com

# Diseño comercial centrado en el usuario 2

## Las cuatro leyes

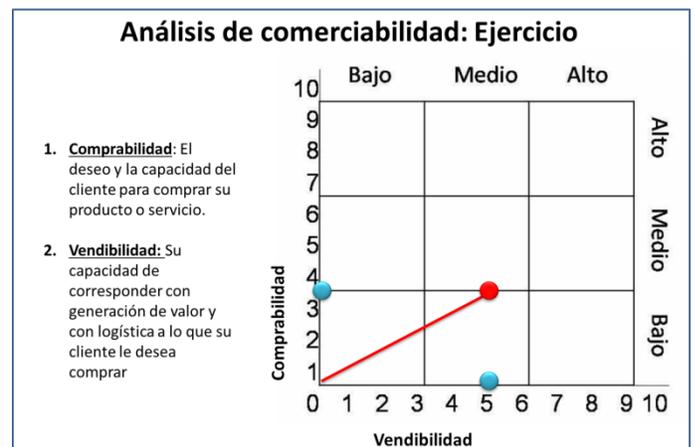
*El señor me llamó porque su producto no se estaba vendiendo. Después de que me contara la historia, la conclusión fue obvia y un lugar común: este producto salió de su cabeza. Esto realmente me parece maravilloso, pues es una muestra del ingenio y la creatividad de nuestros empresarios, lo que de todas maneras no es suficiente pues es necesario meterle rigurosidad científica al asunto. El mundo ha cambiado, los clientes han cambiado y las metodologías han cambiado, haciendo que el diseño de productos y servicios sea un procedimiento complejo y lleno de requerimientos técnicos volviendo a la creatividad sólo un componente acompañado por diversas metodologías.*

**E**l producto conceptualmente está bien diseñado y todavía así, no se estaba vendiendo. Es una de esas situaciones en las cuales un creativo comercial como yo nos encontramos un quebradero de cabeza. Las respuestas no son tan evidentes y es necesario dedicarle más tiempo del normal a pensar las soluciones.

Una de las herramientas de primera mano que utilizo para analizar se llama la Matriz de Comercialidad en la cual se cruzan dos variables: la primera es la Comprabilidad: que es “el deseo y la capacidad del cliente para comprar el producto o servicio”. Esta variable implica que el cliente conoce de la empresa, conoce el producto o servicio, tiene cultura de compra, la predisposición a la compra y los medios para comprar. Implica también que el cliente es capaz de llegar por sus propios medios al producto o servicio y existe la motivación para hacerlo. Cuando esta variable no se ha cuidado, no existe fuerza de venta que valga. Es lo que llamo un “quemadero de vendedores”. Es importante aclarar que son mis herramientas y que mi calificación es subjetiva, proveniente de los cientos de veces que la he aplicado. Regularmente, cuando se está aprendiendo a usarla es necesario tener variables de comprobación. En este caso, para mí, el Índice de Comprabilidad fue tres con cinco.

Por el otro lado, la segunda variable es la Vendibilidad, que no es otra cosa que la capacidad de la organización de poner el producto o servicio en el mercado y su método de materializar una generación de valor. Implica no sólo el análisis estructural de la organización sino su vocación de transformar con intervención la vida de los clientes, esto, claro, en su justa medida. En este caso, la

organización está bien concebida, aunque el producto es alterno y se hace lo posible por sacarlo adelante, no parece recibir el esfuerzo que en realidad demanda, de ahí que su calificación fue de cinco.



El cruce de las variables me dice que es necesario trabajar en una redefinición del producto y de su método de materialización. En un principio pensé en diseñar las estrategias yo mismo y llevar una propuesta de una vez estructurada, sin embargo, ya sé dos cosas. La primera es que a veces a mí se me complica explicar y argumentar de dónde saqué las soluciones por todo el pensamiento complejo que hay detrás; y la segunda, es que no le hago ningún favor a esta organización si no realizo una transferencia de conocimiento, por lo que decidí tomarlo con calma y manejarlo como si fuese una clase de universidad y mediante exposiciones y ejercicios, compartir los criterios para el diseño comercial de productos y servicios. Inicié alineando un concepto de mercadeo y mostrando, todavía de una manera

superficial, las cuatro leyes del diseño de productos y servicios.

Fue en el año 2008, en un viaje a México, en el avión de regreso, después de haber hecho el peor trabajo de mi vida, en donde no sé si fue por lo azaroso de la programación, la pérdida de la maleta y que sólo apareció cuando ya me iba a regresar, el soroche y cuanta excusa se me pueda ocurrir para justificar que fui totalmente negligente, no me preparé bien, mi mente no estaba en orden y había decepcionado totalmente a los organizadores del evento. Mi sensación de culpa fue muy grande, por lo que empecé a tomar precauciones para que esto no me volviera a suceder nunca más. Algo parecido ya me había pasado, más o menos en otra actividad que hice con mi colega Ems Restrepo en Bogotá. Bueno, el peor fracaso es cuando nada se aprende.

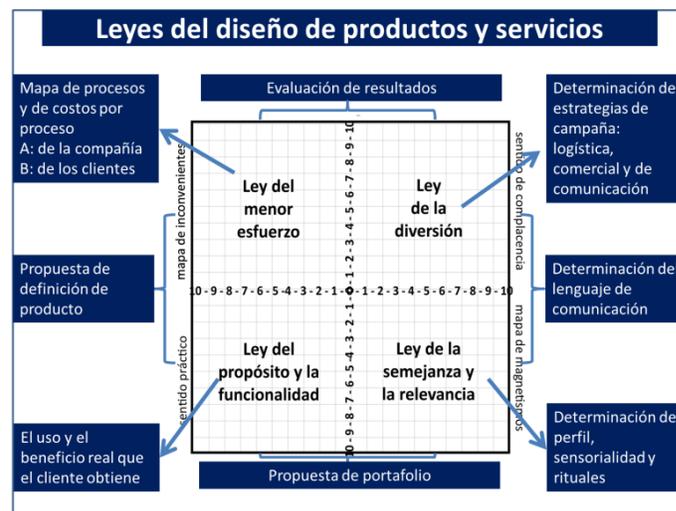
Ese día, en ese viaje, en medio de mi frustración, empecé a rediseñar las variables de disciplina que de ahí en adelante se convirtieron en criterios de actuación.

Había cometido cuatro errores infantiles. 1. Me había enredado con pequeñeces y algunos procesos que si bien eran importantes, si los hubiese analizado mejor los habría hecho de otra manera. 2. No le había apuntado a lo sustancial, a aquello que se esperaba de mí y que era la razón para que los clientes quisieran mis servicios. 3. No había estudiado a mi audiencia y obviamente no conecté con ellos y 4. Mi performance no fue atractiva ni interesante ni disruptiva ni entretenida, por el contrario había sido un hueso de complejidad reflejo de la manera cómo funciona mi mente de autista, con un conjunto de ideas y conocimientos que si bien, yo estaba convencido de ellos, no sabía cómo transmitir. En síntesis había metido la pata.

Hacía ya algún tiempo había leído el libro de *“El poder de lo simple”* de Jack Trout y Steve Rivkin, que con ese título tan sugestivo, envía un mensaje poderoso y fue ese recuerdo el que me hizo pensar que cuando estaba cometiendo estos cuatro errores, no estaba consciente de lo que hacía, pues en mi mente estaba actuando según mis parámetros de lo correcto.

Tuve el tiempo del vuelo y durante varios meses para analizar que esto sucede de una manera generalizada; es más común de lo que quisiéramos creer y que estas variables se repiten en muchos escenarios, en la vida de las empresas, en sus estrategias y en sus productos y

servicios. Fue por eso, en virtud de mi ejercicio profesional como creativo comercial, que me atreví a denominar mi modelo como las “cuatro leyes para el diseño de productos y servicios”.



Voy a decir esto antes de que se me olvide. Cuando la aplicación de la metodología inicia por primera vez, se empieza en la ley tres y se desarrolla con las otras tres. La complejidad de ese primer movimiento es su simultaneidad pues las cuatro leyes se conjugan para el diseño. A partir de allí se convierte en un proceso circular y sin fin, en contra de las manecillas del reloj.

### 1. Ley del mínimo esfuerzo

Aunque el nombre pareciera ser un llamado a la pereza, en realidad es todo lo contrario. Se trata de un examen profundo y exhaustivo de las dos variables de la matriz de comerciabilidad y me refiero a la Comprabilidad por parte del cliente y a la Vendibilidad por parte de la empresa, llevada a la descripción lo más detallada posible de los procesos, y en la medida de lo posible, acompañando cada proceso con su costo.

Una vez obtenidos los mapas de costos y procesos, empezamos a realizar dos análisis: el primero es la identificación de los “cuellos de botella” para cada uno. Todo aquello que intervenga negativamente el deseo de comprar y todo aquello que intervenga negativamente la capacidad de vender.

A esto le llamamos un mapa de inconvenientes. Podemos encontrar cosas tan sencillas como un teléfono que no se contesta apropiadamente o cosas tan complejas que impliquen la redefinición de todo el proceso.

En este análisis, incluyo otra de mis herramientas a la cual denomino: el “índice de deseabilidad”, el cual no es otra cosa que la estimación de cuánto aporta cada proceso, primero a la generación de valor para el cliente y segundo a incrementar el deseo de compra por parte del cliente. Parecieran ser lo mismo pero no lo son.

Esta ley se llama del “mínimo esfuerzo”, porque su filosofía es eliminar todos aquellos procesos que no sean imprescindibles para la generación de valor, el índice de deseabilidad o la obtención del objetivo del proceso. El resultado es una depuración, limpieza, revalidación y reconfiguración del proceso, hasta que entregue el máximo resultado con el mínimo costo.

## 2. Ley del propósito y de la funcionalidad

Tiene razón Phillip Kotler al decir que los vendedores no deberían existir en la actualidad y la razón es en realidad muy simple. Cuando usted resuelve algo para alguien que desea ese algo (nótese que no dije “mercado”) y se lo hace saber, no es necesario realizar ningún esfuerzo para persuadir a ese alguien de que compre, lo que se necesitan son estructuras de servicio. Cuando el mercadeo es bueno no se requieren vendedores sino servidores. Caso contrario de lo que sucede cuando buscamos por todos los medios venderles cosas a personas que no las desean (nótese que no dije “necesitan” y es porque es más fácil venderle a alguien que desee aunque no necesite que a alguien que necesitando no desea). Esta idea se debe tener en cuenta a la hora de analizar las promesas de venta y la generación de valor para los clientes. La mayoría de las veces, cuando no hacemos un ejercicio de mercadeo de profundidad o de mercadeo de la conducta, nos la pasamos especulando frente a lo que los clientes desean o necesitan comprar y lo que resolverán con ello.

La ley del propósito y de la funcionalidad debe recoger todos aquellos beneficios psicológicos que motivan a los clientes a comprar y convertirlos en ventajas prácticas del producto o servicio y esto es algo que simplemente no se puede intuir, es necesario meterle rigurosidad. Y resultarán cosas que para nosotros pudieran parecer ilógicas, pero para el cliente cumplen con toda su “racionalidad” de vida y a eso los clientes le llamarán practicidad. Piense, por ejemplo, en el sentido real de una sombrilla de sol en un lugar donde la gente va a recibir sol. Una cosa es la que el cliente dice que desea y otra muy diferente la que en realidad desea.

## 3. Ley de la semejanza y de la relevancia

Cualquier estrategia comercial del presente, estará mal diseñada, si no se conoce a profundidad la estructura mental y la configuración sensorial del cliente objetivo. Es por eso que esta ley es el centro del sistema y es por eso que se están invirtiendo millones de dólares en el mundo en este tipo de estudios. Trabajar sin neuromarketing es como ser un ciego comercial. No obstante, las tecnologías y los servicios de neuromarketing son costosos y la información es guardada celosamente, por lo que no es tan fácil que una empresa micro, pequeña e incluso mediana, acceda a ellos. ¿Qué podemos hacer entonces? La investigación de mercados desde sus variables etnográfica y psicográfica, arrojan una información muy cercana al deber ser y permite el levantamiento de perfiles, aunque con un mayor margen de riesgo. Si contando con las herramientas del neuromarketing hay riesgo, trabajar con variables antropológicas, psicológicas y sociológicas será mucho más arriesgado, y todavía así, es mucho mejor y más barato que no tenerlas. Lo que me parece excelente, pues mi trabajo como creativo comercial inicia en esta variable y por eso cobro el dinero que cobro.

Cuando cualquier proyecto de diseño de producto o servicio inicia y está apenas en su etapa de conceptualización, nos apoyamos en esta ley para construir lo que llamo un “mapa de magnetismos” y es el lograr incluir en ese diseño los disparadores psicológicos que harán que el cliente se enamore de él y lo convierta en parte de su vida. Sin embargo, cuando me llaman a trabajar sobre un producto que ya existe, debo empezar a analizar la disonancia entre el perfil de conducta del producto frente al perfil de conducta del cliente objetivo, entre más grande sea la disonancia, mayores son las causas del fracaso comercial desde la perspectiva del diseño. Claro, pueden existir y de hecho existen otra cantidad de factores que poco tienen que ver con la personalidad de producto o de marca en sí.

Es esta ley la que les da tinta a las demás, pero ¿Por qué es la tercera y no la primera? Porque se repite en sí misma antes de la cuarta ley y también es un espacio de materialización de la segunda ley. Aunque como ya mencioné, cuando se realiza el trabajo por primera vez, se inicia en esta tercera ley y de allí en adelante, todo se convierte en una circularidad.

#### 4. Ley de la diversión

El mundo, desde hace algunos años ha entrado en un estado de banalización, sobre todo porque la mayoría de las cosas que existen en nuestro entorno no tienen sentido. “Quienes te hacen legal o ilegal son los políticos y el sistema legislativo, y quienes te hacen correcto o incorrecto es la sociedad en sí misma y tanto sistema legislativo y sociedad responden a poderes particulares”. El mundo capitalista es agresivo y las posibilidades de sobrevivencia ya no dependen sólo de la capacidad de producción personal sino que entran a participar variables relacionales que convierten la vida diaria en un juego. El problema es que es nuestro inconsciente y no nuestro racional el que está enterado de esto. De ahí que el mundo se haya convertido en un escenario ávido de mezclarse en juegos de todo tipo, sobre todo, superlativamente en lo concerniente al hedonismo, el cual es un gran motor de ventas.

Son muy pocas las personas que se aguantan estar ante proposiciones aburridas, con todo lo subjetivo que esto pueda tener. Las mentes están efervescentes y requieren permanentemente de renovación y de variedad. Esto aplica en donde quiera que mire: desde el hogar y las vitrinas hasta las doctrinas. Las iglesias más populares son las más divertidas.

Por supuesto, es un mundo engañoso y tramposo contra el cual luchamos pues es un proceso de alineación que poco le aporta a la evolución del ser humano como tal. No obstante, como comerciantes, este mundo de la diversión, de la adrenalina, la endorfina y la oxitocina, nos arroja un sinnúmero de herramientas con las cuales podemos conectar efectivamente con nuestros clientes con el objetivo de que estén felices y complacidos.

El problema es que es necesario encontrar la frecuencia o el dial mediante el cual ese cliente y nuestro producto o servicio se sintonizan y esto definitivamente no es fácil.

Se invierte un infierno de dinero en publicidad que si bien puede estar bien concebida desde la estética, poco relevante les resulta a nuestros clientes y no cumplen con tres variables que les debemos exigir a las campañas:

- a). Generación de tráfico hacia el producto o servicio,
- b). Reconocimiento y,
- c). Vinculación del producto o servicio a los rituales de vida de ese mercado objetivo.

Una buena campaña debe lograr las tres pues lograr una no basta. A esto le llamamos: procesos pedagógicos de posicionamiento comercial. Es de una complejidad interesante y es la razón por la cual un diseñador gráfico y las agencias de diseño gráfico que se dicen publicitarias, no son idóneos para diseñar una campaña, sólo se estaría desperdiciando el dinero, lo que en realidad está sucediendo, más de lo que usted se imagina.

#### La circularidad

Como ya dijimos empezamos en la ley tres, definiendo los perfiles de los clientes, con la mayor profundidad posible, lo que de inmediato nos traslada a la segunda ley en la que establecemos una hipótesis de producto o servicio, con funcionalidades que acompañen con la tercera en el mapa de magnetismos, de inmediato vamos a la primera ley para construir los procesos que nos llevarán a la materialización de ese producto o servicio y, finalmente, en esta etapa, pasamos a la cuarta ley en la cual sincronizamos toda la comunicación y la experiencia de usuario (Top User), y desde allí nos devolvemos y empieza el ciclo sin fin.

Entre la cuarta y la primera ley establecemos todos los indicadores de proceso y de resultado que nos permitan verificar si tanto comunicación como procesos están cumpliendo los objetivos y para darnos cuenta de que los mercados son cambiantes y evolucionan y nos debemos ir adaptando a cada momento. De la primera pasamos a la segunda.

Es en este momento en el que conceptualizamos o redefinimos el producto como tal, en toda su línea de existencia, desde las materias primas, su vida en el mercado y su post logística. Entre la segunda y la tercera ley, convertimos el producto en un ritual de vida y definimos portafolios a partir de las variables del mapa de magnetismos que habíamos estudiado desde el principio. Es en este relacionamiento entre la segunda y la tercera ley que proponemos las extensiones de línea.

Entre la tercera y la cuarta ley definimos desde el lenguaje visual de marca, productos y servicios, pasando por la identidad institucional, hasta el visual de los puntos de venta y toda la logística comercial, siendo congruentes entre la personalidad corporativa y la personalidad del mercado meta.

Nos aprovechamos de lo que Martin Linsdtron denomina las “neuronas espejo” y literalmente buscamos que los deseos del cliente se reflejen en nosotros como un espejo. Esto es fascinante y atrayente para cualquier tipo de personalidad. Recuerde que lo más interesante para cualquier persona es “sí mismo” y a eso le jugamos.

Entre la cuarta y la primera ley se establecen todos los parámetros de medición para encontrar los resultados, los desajustes y saber cuan acertadas han sido nuestras estrategias, lo que nos permite en el corto plazo actualizar, modificar, incrementar o disminuir el ejercicio de la actividad comercial.

Bueno, como puede ver, lo he explicado a grandes rasgos. En realidad hay otra cantidad de herramientas y de elementos de análisis y de construcción que se utilizan, no obstante, esto ha sido suficiente para que usted sepa de las cuatro leyes. Lo que realmente considero importante es que en adelante, usted lo analice mejor a la hora de pensar en nuevos productos, incluso, a la hora de incluir productos de terceros en su portafolio de comercialización. La idea es ser lo suficientemente rigurosos, no sólo desde lo científico sino también desde la creatividad comercial para que su trabajo sea realmente de impacto en sus resultados financieros. 

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



**Diplomado virtual**  
**Dirección de Servicio al Cliente**  
Fortalezca su perfil laboral

**Diplomado virtual**  
**Fundamentos de Psicomarketing**  
Fortalezca su perfil laboral

**Diplomado virtual**  
**Dirección de felicidad en la empresa**  
Bienestar Laboral

**Diplomado virtual**  
**Dirección Estratégica de Relaciones Públicas Comerciales**  
Fortalezca su perfil laboral

# Cómo hacer un Plan de Comunicación Interna

**El “Método 6D” está conformado por 6 dimensiones, cada una de las cuales responde a un objetivo específico:**

**1. Dimensión Operativa:** Lograr que la gente sepa qué tiene que hacer.

**2. Dimensión Estratégica:** Lograr que la gente sepa por qué debe hacerlo.

**3. Dimensión Cultural:** Lograr que la gente sepa cómo debe hacer ese trabajo.

**4. Dimensión Motivacional:** Lograr que la gente quiera hacerlo.

**5. Dimensión Feedback:** Lograr que la gente sepa cómo está haciendo (o hizo) ese trabajo.

**6. Dimensión Propositiva:** Lograr que la gente proponga cómo hacerlo mejor.

## **1. Dimensión Operativa**

El Método 6D propone que el primer objetivo de un Plan de Comunicación Interna es lograr que las personas de una organización reciban la información básica que necesitan para poder hacer su trabajo.

La denominé Dimensión Operativa porque engloba todas aquellas comunicaciones internas que el empleado necesita para poder, justamente, ser “operativo” y trabajar. Por ejemplo:

- Información general acerca de la Organización: Cómo es la empresa, a qué se dedica, quiénes son sus principales clientes, qué vende, quiénes son sus dueños, quiénes son los líderes, quiénes forman parte de la empresa, qué tal le va económicamente, etc.
- Información acerca de su Trabajo: En qué sector o área trabaja, cuál es su lugar dentro de la estructura organizacional, a quién reporta, quiénes son sus compañeros de área, cuál es su puesto, su lugar, sus funciones, sus tareas, sus responsabilidades, cuáles son los horarios, procedimientos, códigos, normativas, etc.

El indicador de éxito de esta dimensión es que todos los empleados tienen que saber, dónde están trabajando y lo que tienen que hacer.

## **2. Dimensión Estratégica**

Una vez que los empleados saben dónde están trabajando y lo que tienen que hacer, el Plan de Comunicación Interna tiene que alcanzar su segundo objetivo: lograr que los colaboradores comprendan por qué tienen que hacer lo que hacen.

La Dimensión Estratégica engloba, por ejemplo, este tipo de comunicaciones internas:

- Información acerca de los objetivos de la organización: Hacia dónde va la empresa y por qué, cómo y quién fijó ese rumbo, cuáles son los objetivos macro, cuáles es la visión y misión, etc.
- Información acerca de los objetivos de su sector y los personales: Cuáles son los objetivos del sector, cuáles son los de su puesto, cómo y por qué sus objetivos personales contribuyen a alcanzar las metas globales.
- Información acerca de la evaluación de su puesto: Quién, cómo y cuándo va a medir si la empresa, el sector y cada persona alcanzaron los objetivos. Cuáles son los indicadores de medición y cómo será la evaluación.

Muchas veces nos preguntan cuál es la importancia de esta Dimensión y a mí me gusta responder con la historia de los tres hombres que estaban poniendo ladrillos. Es muy probable que la conozcas. Dice la historia que le preguntaron a estos tres hombres qué estaban haciendo. Si bien los tres estaban haciendo la misma tarea, el primero respondió “estoy colocando un ladrillo arriba del otro”, el segundo; “estoy levantando una pared”, y el tercero: “estoy construyendo una escuela para el pueblo”.

A partir del Método 6D podemos decir que las diferentes respuestas son el resultado de diferentes “comunicaciones estratégicas” que recibieron por parte de la organización. A partir de nuestra experiencia, te puedo asegurar que cuando los Planes de Comunicación Interna cuentan con una Dimensión Estratégica, las personas aportan mucho más a esa organización porque

se sienten valoradas y motivadas, ya que comprenden la trascendencia de su trabajo, saben cuál es el objetivo de lo que hacen, conocen el rumbo, y se sienten parte de algo más grande que su propio sector o área.

El indicador de éxito de esta dimensión es que todos los empleados tienen que saber por qué hacen lo que hacen.

### 3. Dimensión Cultural

Para elaborar un Plan de Comunicación Interna, el Método 6D propone desarrollar la Dimensión Cultural, y para explicarla voy a retomar la historia de los 3 hombres que levantaban una pared.

Como te contaba en el punto anterior, podríamos pensar que aquella persona que sí sabía que estaba construyendo una escuela y no simplemente poniendo ladrillos, iba a trabajar con más motivación y foco ya que conocía cuál era el propósito de su acción.

Es una verdad a medias. La realidad a veces es más compleja, y por eso considero que es necesario dar un paso más y desarrollar la Dimensión Cultural, porque para que un empleado se comprometa con su organización, además de saber lo que tiene que hacer (Dimensión Operativa) y por qué (Dimensión Estratégica), tiene que estar de acuerdo con el modo en que debe trabajar y alcanzar esos objetivos. Es decir, debe ser parte y sentirse parte de la Cultura Organizacional.

Volvamos a la historia y pensá cómo cambiaría todo si, por ejemplo, ese tercer hombre no se sintiera orgulloso del modo en que se hacen las cosas en su trabajo, o no estuviera a gusto con el estilo de liderazgo, las normas, o si sospechara que los fondos para levantar esa escuela provinieron de una donación que hizo un narcotraficante y que el gobernador del pueblo lo avaló.

Ocuparse de la Dimensión Cultural es fundamental en un Plan de Comunicación Interna porque permite captar talento, potenciar la productividad y generar lazos fuertes. Lo “cultural” es muchas veces el “Factor X” que lo cambia todo dentro de una empresa.

Si lo analizamos bien, vamos a descubrir que las organizaciones que forman parte de un mismo sector hacen más o menos lo mismo. Si son una automotriz: fabricar automóviles. Si son un grupo de música: grabar discos y brindar un concierto. Si son un banco: tomar

depósitos y prestar dinero, etc. Lo que diferencia a cada organización no es tanto lo que hace sino la forma en que lo hace, lo que sueña y en lo que cree.

En todos estos años de trabajo, muchas veces presencié cómo algunas personas ingresaban muy entusiasmadas a una empresa porque les encantaba todo lo que habían dicho acerca de sus tareas y sus objetivos (Dimensiones Operativas y Estratégicas), pero al poco tiempo huían despavorida cuando descubrían y sentían la “cultura” de la empresa.

La Dimensión Cultural engloba, por ejemplo, este tipo de comunicaciones internas:

- Los valores, normas, códigos y principios.
- Lo que está permitido, lo que no, y por qué.
- Por qué se hacen las cosas como se hacen.
- Lo que qué significa ser una buena empresa, un buen líder, un buen empleado, etc.
- Cómo se manejan los errores, los aciertos, cómo se aprende, etc.

Creo que el principal desafío a la hora de diseñar esta Dimensión es que además de enunciar cuál es la “cultura”, la empresa tiene que demostrarla con hechos. La Cultura no se construye sólo con declaraciones sino con prácticas visibles, especialmente de los líderes. La Cultura se “realiza” y no sólo se “verbaliza”.

El indicador de éxito de esta dimensión es que todos los empleados tienen que saber cómo se hacen las cosas, tienen que sentirse parte de la cultura y estar orgulloso de ser parte de ella.

### 4. Dimensión Motivacional

Llegamos a un punto muy relevante del Método 6D, que denomino la Dimensión Motivacional, y que como su nombre lo indica tiene por objetivo que las personas quieran hacer aquello que la organización les indica.

Hasta este momento nuestro Plan de Comunicación Interna se enfocó en que los empleados sepan lo que tienen que hacer, por qué y cómo. Ahora tenemos que lograr que lo quieran hacer y lo hagan.

La motivación es una ciencia en sí misma y creo que un error muy frecuente es pensar que motivar es dar ánimo. Yo pienso que motivar es dar motivos, y que la tarea del comunicador interno es ayudar a la organización a descubrir cuáles son los motivos que impulsan a los

empleados y generar los mensajes (y hechos) que los refuercen.

La Dimensión Motivacional engloba, por ejemplo, este tipo de comunicaciones internas:

- Logros e historias que los hagan sentir orgullosos de formar parte de la empresa.
- Perspectivas claras y consistentes.
- Oportunidades concretas de crecimiento.
- Espacios de intercambio social, informal y amistoso.
- Hechos que demuestran que la empresa es justa.
- Hechos que demuestren que la empresa es confiable y transparente.

El indicador de éxito de esta dimensión es que todos los empleados tienen que querer dar lo mejor.

### 5. Dimensión Feedback

El anteúltimo objetivo que debe alcanzar un Plan de Comunicación Interna es el de lograr que los empleados sepan cómo están trabajando, cómo se los está evaluando y qué pueden hacer para mejorar.

Esta es la Dimensión Feedback, es el espacio de la retroalimentación, y es fundamental que la empresa no lo vea como un “producto” (la clásica evaluación de desempeño cada 6 meses) ni lo sitúe al final de una tarea, sino que lo vea como un proceso que debe ir en simultáneo a la acción. Es decir, la retroalimentación debe ser constante y no sólo a fin de año o cuándo lo exige alguna normativa externa.

Cuando desarrollamos la Dimensión Feedback tenemos que enfocarnos en estos aspectos:

- Brindar información acerca de los espacios de feedback: cuáles son, cuándo se van a realizar, cómo es el proceso, dónde tienen lugar, con quién me voy a reunir y para qué.
- Brindar información acerca de cuáles son los parámetros de evaluación y las consecuencias que pueden haber luego de un feedback positivo o negativo.
- Entrenar a los líderes para que sepan brindar feedback constructivo.

El indicador de éxito de esta dimensión es que todos los empleados sepan cómo están haciendo su trabajo y cómo pueden mejorar.

### 6. Dimensión Propositiva

Un error frecuente cuando se piensa en cómo hacer un Plan de Comunicación Interna es el de diseñarlo en un sólo sentido: descendente. De este modo, más que Planes de Comunicación terminamos teniendo Planes de Información que viajan en una única dirección.

Por eso, la última Dimensión para elaborar un Plan de Comunicación Interna se llama “Propositiva” y tiene como objetivo abrir todos los espacios posibles para que las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las tareas que desempeñan.

Es una dimensión similar a la del Feedback, salvo que la comunicación viaja en sentido contrario, ya que lo que buscamos es que la organización crezca, aprender y mejore gracias a las propuestas de los empleados. También nos permite adelantarnos a problemas mediante la detección temprana de emergentes. Y desde luego estos espacios son “bombas energéticas” que motivan muchísimo a los empleados porque los hacen sentir valorados y escuchados.

El indicador de éxito de esta dimensión es que todos los empleados puedan proponer cómo hacerlo mejor.

Finalmente, me parece importante aclarar que si bien la Dimensión Feedback y la Dimensión Propositiva están ubicadas al final del Método 6D, esto no significa que sean los últimos eslabones. En verdad ambas deben estar integradas en el ADN de las otras Dimensiones del Plan de Comunicación Interna ya que siempre es positivo que haya espacios de escucha y mejora.

### Cómo hacer un Plan de Comunicación Interna: Caso Práctico

Una empresa de Perú nos convocó porque tenía un problema: la mayoría de sus empleados no participaba de los cursos in-company que les ofrecía la compañía. Por otro lado, cuando la gente sí asistía, no lo hacía con demasiado entusiasmo ni motivación. Finalmente, la gente tampoco valoraba la inversión que la empresa hacía en formarlos y brindarles herramientas.

Frente a esta situación, nosotros propusimos desarrollar un Plan de Comunicación Interna a partir del “Método 6D” en el que abordamos todos los frentes de acción para lograr una solución integral y sustentable. El Plan resultó muy exitoso y quiero describirte qué hicimos en

cada Dimensión, así podés ver el Método 6D aplicado a un caso real.

### 1. Dimensión Operativa

Para que una persona participe en una capacitación, primero tiene que saber que existe esa actividad. Parece una obviedad lo que digo, y de hecho lo es, sin embargo en esa empresa muchos empleados nos revelaron que no asistían a las capacitaciones porque nunca se enteraban, no les llegaba la información de los cursos. Es decir, fallaba la información operativa.

Entonces diseñamos un Plan de Comunicación Interna donde propusimos que los empleados tenían que recibir siempre, a través de los medios adecuados, esta información:

- CALENDARIO: Todos los cursos que se van a dictar durante el año
- PARTICIPANTES: A quién está dirigido cada curso.
- MODALIDAD: Presencial, online o blend.
- DURACIÓN Y LUGAR: Carga horaria y lugar dónde se dicta el curso.
- INFO COMPLEMENTARIA: Cómo inscribirse, si necesitan autorización previa de un líder, etc.

### 2. Dimensión Estratégica

Luego de que todas las personas recibieran la información operativa, nuestro Plan de Comunicación Interna propuso que todos tenían que saber cuáles eran los objetivos estratégicos de las actividades:

- Cuáles son los objetivos de cada curso.
- Por qué la empresa invierte en esa formación.
- Por qué la empresa considera que ese curso va a resultar útil para las personas invitadas.
- Qué espera la empresa que hagan los empleados luego de asistir al curso.

### 3. Dimensión Cultural

Nuestro Plan de Comunicación Interna también incluyó la Dimensión Cultural.

Básicamente propusimos que la empresa siempre tenía que dejar en claro que una “capacitación” era una apuesta por el desarrollo de la gente, que capacitar es

crear en el otro. Y que esta visión forma parte de la Cultura de la empresa.

### 4. Dimensión Motivacional

Nuestro Plan de Comunicación Interna propuso que la empresa reforzara siempre los motivos por los cuales las personas tenían que participar en las capacitaciones. Para lograrlo, establecimos que al momento de comunicar cada curso, había que elaborar mensajes clave que respondieran preguntas que podían hacerse los colaboradores, por ejemplo:

- ¿Por qué debería participar en el curso, en qué me beneficia?
- ¿En qué me afecta si no lo hago?
- ¿Voy a poder aplicar lo aprendido? ¿Cómo, dónde y cuándo?
- ¿La gerencia está realmente comprometida y le interesa que la gente participe?
- ¿Los que se capacitan, obtiene desempeños superiores o avances en su plan de carrera?
- ¿Qué opina la gente que ya participó de este curso?

### 5. Dimensión Feedback y Propositiva

Finalmente nuestro Plan propuso desarrollar estas dos dimensiones del siguiente modo:

- Antes del curso: Hablar con los asistentes a los cursos, preguntarles qué opinan, qué necesitan y esperan. En una palabra, involucrarlos y tomarlos en cuenta para el diseño pedagógico.
- Al final del curso: Conversar con los participantes y conocer no sólo “si les gustó o no el curso” sino especialmente si sienten que lo aprendido fue útil, si piensan que pueden aplicar los conocimientos a sus tareas, conocer qué propuesta de mejora tienen, etc.

El “Método 6D” está a partir de ahora a tu disposición para que lo apliques en tu organización. ¡Éxitos y me va a encantar conocer cómo fue tu experiencia!

**Alejandro Formanchuk**  
[www.formanchuk.com.ar](http://www.formanchuk.com.ar)



**Diplomado virtual**

# Coaching Comercial

**El secreto  
para tener  
Equipos  
Ganadores**

**Con  
G. M. Wilson**

