

- + Gobierno corporativo
- + Cómo liderar un proyecto emprendedor
- + Price Índice Moda 2018

¿Agresivo?

**Lo dice LaSalle:
Bogotá con complejo de Cenicienta**

- + Capacidad Humana Instalada
- + Emprendedor, ¿de verdad quieres una empresa?
- + 5 Deficiencias de las personas agresivas
- + Proceso de selección: ¿Agresividad Comercial?

Cuento: El Compás - Por: Iván Darío Muñoz Uribe



Mireya Bernal Mayorga
Editora

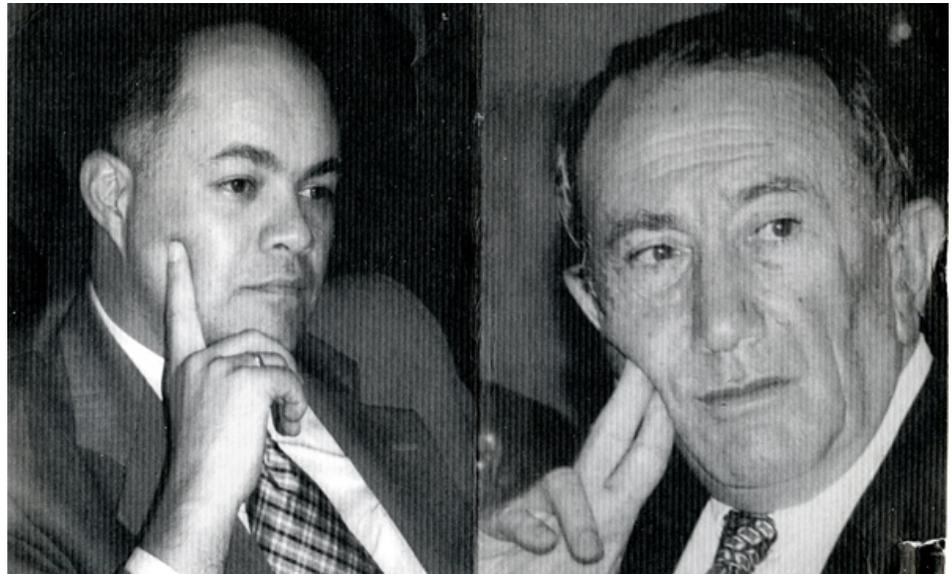
G. M. Wilson
Director

Producción:
advisercom.com

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

Las opiniones expresadas son responsabilidad de sus autores.

Los recordamos Los extrañamos Añoramos su ejemplo



Guillermo Gaviria Correa – Gilberto Echeverri Mejía

¡No a la violencia!

*G. M. Wilson
Director*

El Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo es el conjunto de normas, principios, conductas y prácticas formales e informales que facilitan la relación entre los propietarios, la junta (directiva o asesora), la gerencia de la compañía y los demás grupos de interés.

El Gobierno Corporativo provee la estructura que permite el establecimiento de estrategias, políticas y objetivos de la compañía, así como la forma de hacer un seguimiento de desempeño.

Es un sistema que permite dirigir y controlar las compañías de una forma más eficiente y eficaz. Significa dirigir de una forma más eficiente, mejorar las relaciones entre la compañía, sus propietarios y los grupos de interés, mejorar la calidad de los miembros de la Junta, motivar a la administración a pensar a largo plazo, asegurar que la información financiera sea oportuna y apropiada, asegurar que la gerencia sea fiscalizada en el mejor interés de los propietarios. El propósito es lograr el mayor grado de coordinación posible entre los intereses de todos los actores.

El Gobierno Corporativo establece un protocolo de relación entre la compañía y los clientes, los proveedores, los acreedores, los competidores, el gobierno, la junta, los accionistas y demás grupos de interés relacionados. Esta forma de relacionamiento hace a la compañía más transparente en sus acciones, mejora la imagen pública, que finalmente se reflejará en más generación de valor para los accionistas.

La adopción del Gobierno Corporativo es obligatoria para aquellas compañías que cotizan en Bolsa de Valores y para las que pertenecen al sector financiero; las demás compañías pueden

implementarlo voluntariamente, incluyendo las compañías estatales. Es un compromiso de transparencia, de generar confianza, de actuar correctamente, de disminuir los riesgos. Implica asumir un verdadero compromiso con los valores y un compromiso con la ética empresarial.

Las compañías que adoptan el Gobierno Corporativo mejoran la competitividad responsable, favorecen la disponibilidad y las condiciones de obtención de recursos financieros, facilitan el manejo de los diferentes conflictos de interés, permiten el establecimiento de mejores acuerdos con los grupos de interés.

El Gobierno Corporativo no es exclusivo de ningún tipo de compañías. Las compañías grandes son quienes mayormente han adoptado las prácticas del Gobierno Corporativo por tener una estructura más compleja, pero las pyme y las empresas familiares también pueden hacerlo.

Generalmente las compañías medianas pueden tener una junta directiva, las compañías pequeñas pueden constituir una junta asesora, las empresas familiares pueden tener un Consejo familiar.

La estructura del Gobierno Corporativo es ajena al tamaño de las compañías. Todas tienen clientes internos y externos, proveedores,

acreedores, competidores y relación con el Gobierno. Es decir, el Gobierno Corporativo puede implementarse en todo tipo de compañías.

A nivel internacional, los países desarrollados son quienes marcan la diferencia, en especial los países nórdicos y quienes pertenecen a la OCDE. Los países de Latinoamérica apenas están entrando en el tema. Chile es el más adelantado, siguen México, Perú y Colombia. El avance está inspirado en normas internacionales, fundamentalmente en las normas de la OCDE.

En Colombia el tema es impulsado por el Círculo de Empresas con Buen Gobierno Corporativo y por Confecámaras.

El Círculo tiene como objetivo discutir las experiencias y desafíos en el desarrollo de mejores prácticas, compartir los avances y conocimientos con la comunidad empresarial y contribuir al mejoramiento de los estándares de Gobierno Corporativo en el país. Igualmente, Confecámaras impulsa el Gobierno Corporativo a través de sus 57 Cámaras de Comercio afiliadas.

El Gobierno Corporativo llegó para quedarse. Quienes han respondido más rápidamente han sido algunos conglomerados económicos, como Grupo Empresarial Antioqueño (Sura, Argos y Nutresa), Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, Organización Carvajal, etc.

Las compañías medianas que quieran mejorar su posición competitiva en el mercado deben implementar el Gobierno Corporativo lo más pronto posible. El camino es más dispendioso

para las compañías pequeñas donde el recurso financiero es más escaso y la cultura empresarial es muy diferente.

Para adoptar buenas prácticas del Gobierno Corporativo, en Colombia hay firmas asesoras especializadas en la implementación y seguimiento del proceso. Cuentan con personal altamente calificado para acompañar exitosamente en este proceso a cualquier tipo de compañía, no obstante las compañías grandes generalmente contratan con firmas internacionales que tienen una mayor capacidad de respuesta.

En la medida que las compañías evolucionan y se involucran en procesos de internacionalización, las operaciones se tornan más complejas, se diversifican los negocios y también aumenta los riesgos. Para hacer frente a esta situación está el Gobierno Corporativo. Esta herramienta no es infalible, ha fallado en casos como Interbolsa, Enron, Parmalat, Banesto, son casos muy puntuales.

El Gobierno Corporativo no es una moda ni una idea, es la forma en que se administran y controlan las compañías, la forma en que se reflejan las relaciones de poder entre los propietarios, la junta y la gerencia; es una herramienta que contribuye a la productividad, a la rentabilidad, a la perdurabilidad de la compañía y a crecer en una nueva estructura económica. Es para compañías que quieren marcar la diferencia.

Norberto Montes Granada

Consultor Gobierno Corporativo
geomontes@une.net.co
Móvil: +57 315 5060506



¿Cómo liderar un proyecto emprendedor?

- *Entidades que promuevan proyectos de emprendimiento, innovación y desarrollo empresarial; personal talentoso, valores agregados y búsqueda constante, son algunas de las claves al momento de emprender.*
- *Un estudio de CBinsights revela que las principales razones por las que fracasan las startups es porque no había una necesidad en el mercado (42%), falta de financiación (29%) y no tener el equipo adecuado (23%).*
- *Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (Ompi), entre 15% y 20% del total de proyectos startup a nivel global nace de iniciativas creadas por mujeres.*

5

Acceder a préstamos de sumas cuantiosas por medio de las entidades bancarias, la lectura inadecuada del mercado y el poco conocimiento sobre los deseos y expectativas de las personas, son algunos de los principales problemas para las startups que inician en Colombia.

“En nuestro país, el tema del emprendimiento es una tarea bastante compleja. Sin embargo, el reto más importante que tienen los colombianos es encontrar una entidad que los apoye durante el tiempo suficiente y con los recursos necesarios en cuanto a capital, asesoría, motivación y networking, para hacer exitoso cada uno de sus proyectos.

Este es un trabajo en equipo entre emprendedores y entidades, pues no cualquier entidad tiene todos los recursos para ayudar y no cualquier emprendedor tiene la disciplina para aprovechar dichos recursos”, sostiene el barranquillero Luis Miguel Ballestas, Country Manager de iFood Colombia, quien junto a

Carlos Bockelmann creó en 2013 Come ya, abriendo el auge de emprendimientos en Colombia.

Para él, uno de los factores indispensables al momento de crear una empresa, es estar acompañado de personas talentosas. “El dinero llega cuando se trabaja con gente que cree lo mismo que tú, que apunta a lo mismo que tú y que lo da todo por eso”, expresa el joven, que gracias a su aplicación hoy hace parte de iFood, una de las foodtechs más innovadoras del mundo con presencia no sólo en Colombia sino en Brasil, Argentina y México, países en los que acumula más de 6 millones de usuarios.

“Sólo las personas con el mejor talento hacen cosas asombrosas; una buena idea por sí misma no es nada sin una excelente ejecución, y para esto, el recurso más importante son las personas talentosas”, añade.

Come ya, que fue concebida desde la inquietud de sus creadores, “tengo hambre y no sé qué

pedir”, ha generado desde sus inicios un llamativo impacto social al mejorar la accesibilidad, el cual se puede considerar como un valor agregado a este tipo de plataformas que a veces resultan comunes por cuestiones de familiaridad y cercanía, ya sea por el uso diario y/o frecuente de estos servicios.

“No queríamos buscar en las páginas amarillas o pedir a los restaurantes que están en los imanes de la nevera. Ahí nació Come Ya, como una solución al alcance de todos porque, literalmente, la llevamos en nuestro celular”, agrega el empresario.

“Un emprendimiento está en constante búsqueda de cómo se debe hacer las cosas, especialmente, cómo hacer dinero. Sin embargo, una empresa que ya está en proceso de consolidación, ha encontrado una buena forma y buscan llevar ese modelo de negocio al próximo nivel”, puntualiza Ballestas, quien surgió con su startup a pesar de las dificultades del país.

Cabe destacar que, dentro de los pilares de iFood Colombia, está el impulso a los emprendedores locales, quienes tienen acceso a diferentes beneficios como formación y acompañamiento.

Es por eso que la aplicación ofrece más de 20 categorías de comidas de pequeños y medianos restaurantes, así como de grandes cadenas, entre las que se incluye árabe, arepas, comida rápida, ejecutiva, hamburguesas, internacional, italiana, licores, mariscos, mexicana, oriental, parrilla, pastas, picadas, pizzas, pollo, postres, saludable, sándwiches, sushi y comida típica.



Luis-Miguel-Ballestas-Country-Manager-
Colombia-iFood

6

Acerca de iFood

iFood -líder en la entrega en línea de comida en Brasil- es una de las foodtechs más innovadoras del mundo. La empresa de origen brasilero, que reúne soluciones de gestión de restaurantes e inteligencia de negocio, está en el mercado desde hace seis años, presente en diferentes países como Colombia, México y Argentina. iFood es dueña de la aplicación SpoonRocket, la cual nació en Silicon Valley y tiene foco en restaurantes *premium*.

iFood cuenta con la participación de Movile, líder global en mercados móviles, y de Just EAT, la mayor empresa de pedidos online del planeta.

www.iFood.com.co

Facebook: www.facebook.com/iFoodcolombia/

Instagram: @iFood_Colombia

carol.cifuentes@cyccomunicaciones.co

silvia.gomez@cyccomunicaciones.co

Pasar de combustibles fósiles a electricidad en Transmilenio propone experto de La Salle

Bogotá reina de la energía eléctrica, con complejo de cenicienta

La calidad del aire se ha convertido en una de las principales preocupaciones en el mundo. En Colombia, las autoridades han tenido que tomar medidas ante las cifras de contaminación del aire en las principales ciudades. Sin duda, un tema relevante en la contaminación del aire es la eficiencia del transporte público que por ejemplo en Bogotá evidencia problemas.

7

Luego de varios análisis y estudios del sistema de transporte público de la capital, el Ingeniero Edder Velandia, docente de la Universidad de La Salle, presenta una propuesta que bien podría resumirse en que es hora de que Bogotá se dé cuenta que es una reina con complejo de cenicienta.

La solución está en la casa

En este momento la ciudad se está soportando 100% con combustible fósiles y el transporte público utiliza principalmente diésel. Bajo este hecho, automáticamente la ciudad es un cliente de las empresas que venden estos combustibles. Justamente ese rubro es el de mayor peso en la matriz de costos operacionales del transporte público o privado. Se estima que la tercera parte de los costos operacionales de Transmilenio se asocian a este insumo y cada vez que existe un aumento de su precio inmediatamente existe una presión financiera para el sistema.

En contraste, "Bogotá es propietaria de la EEB y cuenta con una participación económica del 51% de las empresas EMGESA y CODENSA, gran empresa generadora de electricidad y mayor empresa distribuidora de energía del país.

También es propietaria del ACUEDUCTO DE BOGOTÁ, empresa que tiene propósito el abastecimiento de agua potable y manejo de las aguas residuales, pero que en este momento también tiene la oportunidad de generar energía eléctrica. Teniendo en cuenta lo anterior, la propuesta es que Bogotá, siendo dueña de empresas del sector eléctrico, deje gradualmente su dependencia de combustibles fósiles y pase a utilizar energía eléctrica en el transporte público masivo (Transmilenio) y en su flota de taxis. De esta manera, se generará recursos para el Distrito, podría forjarse un control de precios del energético y a su vez haría más eficientes, innovadores y sostenibles a los sistemas de transporte" afirma Velandia, docente de la Universidad de La Salle.

La ciudad también podría transferir beneficios económicos a su sistema de transporte masivo mediante contratos de aprovisionamiento de energía a largo de plazo y con ello, reducir la presión que genera el diésel en el cálculo de la tarifa técnica. Por si fuera poco, están los beneficios en mejoramiento de la calidad del aire y reducción de emisiones gases efecto invernadero. Incluso es posible pensar en el posicionamiento de Bogotá como una ciudad inteligente, líder en innovación y sostenibilidad.

Análisis en términos de consumo de combustible y electricidad por bus articulado

COMBUSTIBLES FÓSILES	ENERGÍA ELÉCTRICA
Rendimiento diésel articulado en servicio: 6,5 km/galón	Rendimiento eléctrico baterías en servicio estimado (incluye regeneración en el frenado): 1,5 kWh/km
Si se considera que un bus articulado puede recorrer 70.000 kilómetros anuales en Bogotá, el consumo de diésel sería de 10.770 galones/año	Se estima que un bus articulado que recorre 70.000 kilómetros anuales el consumo de energía sería de 105.000 kWh/año
Una flota de 100 buses articulados diésel representaría una demanda de 1,07 millones de galones de combustible.	Una flota de 100 buses articulados eléctricos representaría una demanda de aproximadamente 11 GWh/año, cifra marginal para el sistema eléctrico de Bogotá e irrelevante para la capacidad de generación eléctrica nacional.
La flota diésel podría emitir cerca de 10.500 toneladas de CO ₂ al año.	La flota de buses eléctricos no representa ninguna emisión urbana (NO _x , SO _x , MP, COV) y sus emisiones de CO ₂ anuales son cero.

La demanda energética proyectada y asociada al transporte público no representa una exigencia al sistema eléctrico nacional (0,07%), pero permitiría generar nuevas dinámicas para el sector que en los últimos años no ha crecido. Además, la posibilidad de emplear energía eléctrica en el transporte urbano impulsaría nuevos negocios y nuevas demandas para empresas distritales, hecho que generaría ingresos que hoy la ciudad no percibe.

Beneficios económicos

- La ciudad siendo generadora y distribuidora de energía podría encontrar un nuevo nicho para que sus empresas puedan obtener mayores recursos. Esos

recursos pueden ser capitalizados como ingresos adicionales en Bogotá.

- Siendo la EEB, EMGESA y CONDENA empresas con participación distrital, existe forma de buscar que los costos de generación, transmisión y finales al usuario pudieran ser menores. Esto automáticamente da mayor competitividad a las nuevas tecnologías eléctricas sobre las tradicionales.
- Con la propuesta se podría revitalizar la imagen de Transmilenio ante sus usuarios y demás ciudadanos con la oportunidad de incentivar su uso.
- El uso de nuevas tecnologías en el transporte reposicionaría a Bogotá al

nivel global como una ciudad referente en innovación y responsabilidad con el ambiente.

Beneficios ambientales

- La capital lograría emplear tecnologías que son cero emisiones urbanas y eso contribuiría notablemente al mejoramiento de la calidad del aire urbano. Según el Departamento Nacional de Planeación el 10,5% del total de las muertes que se presentan en Bogotá son atribuidas a la contaminación del aire urbano, lo que generó costos estimados en \$4,2 billones de pesos, equivalentes al 2,5% del PIB de la ciudad al año 2015.
- La ciudad se ubicaría entre las mejores del mundo por sus iniciativas de sostenibilidad, uso eficiente de la energía en el transporte y reducción de emisiones.
- Bogotá tendría una reducción notable de CO₂, hecho que permitiría cumplir como ciudad ante los compromisos que se han pactado. Este hecho podría ser empleado como una oportunidad para la captura de nuevos recursos internacionales para impulsar las nuevas tecnologías.

Otras consideraciones para el distrito

- La pequeña central hidroeléctrica (PCH) Santa Ana, con potencia nominal de 12 MW, le permitió a la EAAB ser la primera

empresa pública colombiana en incursionar en los mercados internacionales derivados del protocolo de Kyoto a comienzos de siglo. Esta PCH tiene una capacidad de generación aproximada de 47 GWh/año, pero debido a los ajustes de la potencia de la turbina y la gestión del agua se generan entre 30 y 40 GWh/año.

- Según la EAAB, dos nuevas pequeñas centrales en el año 2015, Usaquén (1,1 MW) y Suba (2,2 MW), ya estaban en operación con una generación aproximada de 28 GWh/año.
- Como un ejercicio comparativo, tomando exclusivamente una generación de 40 GWh/año (PCH Santa Ana), se podría atender la demanda de 380 buses articulados eléctricos. Esta maniobra permitiría un ahorro anual de 4 millones de galones de diésel y 38.400 toneladas de CO₂.

9

Constanza Triana
Diana Carolina Rojas



Sólo para Gerentes

Advisercom.com

Confidencial



Índice de precios de moda en el Comercio Electrónico: América Latina 2018

- *Con lo que gasta una argentina en comprar un guardarropa básico, una colombiana puede comprar dos fácilmente*
- *Si una latinoamericana quisiera renovar su guardarropa con 31 productos básicos, gastaría un total de USD\$1221.63, a un precio promedio de USD\$38.75 por prenda.*
- *El icónico Little Black Dress, tiene un precio promedio regional de USD\$31,*
- *El país más barato para comprarlo es Perú y el más costoso, México.*

10

Linio buscó y comparó el precio de más de 30 productos del comercio electrónico en la categoría "Moda" incluyendo ropa, calzado y accesorios, con el objetivo de dar a conocer los más costosos y económicos en América Latina.

El comercio electrónico crece aceleradamente en toda la región y es necesario mantenerse actualizados respecto a las características de diversos mercados. Sabía que:

- En Colombia 35% de los compradores en línea adquirieron algún producto de la categoría "Moda" en los últimos 12 meses.
- En Argentina casi el 30% de los compradores en línea adquirieron indumentaria en los últimos 6 meses.
- En Chile 30% de los compradores en línea ha adquirido ropa y zapatos.
- En México 60% de los compradores en línea adquirieron ropa y accesorios en los últimos 6 meses.
- En Perú 58% de los usuarios compran algún artículo de la categoría "Moda" en línea.

La investigación se centró en conocer el precio promedio de un guardarropa básico para mujer

en cada país para su comparación regional. Se examinaron los costos de cada una de las prendas en por lo menos tres tiendas en línea en cada país por popularidad, los impuestos y otros costos asociados de compra, menos la entrega, también se contabilizaron. Se calculó el Precio Promedio Regional de acuerdo con el Precio Promedio por país de cada uno de los productos.

El tipo de cambio usado fue el indicado por Bloomberg Markets en la semana del 05 al 18 de marzo del 2018. El índice incluye 31 productos divididos en siete categorías incorporando ropa, calzado y accesorios.

Los resultados completos del estudio pueden encontrarse en la página de Linio.com en el siguiente link:

<http://blog.linio.com.co/indice-de-precios-de-moda-2018/>

Es claro que existen particularidades de la región que merecen ser estudiadas más a fondo, como los hábitos de los compradores, sus preferencias, temporadas favoritas y los obstáculos a los que se enfrentan para adquirir los productos que más desean. Sin embargo, este Índice puede

colaborar a conocerlos mejor y a darles herramientas para tomar una decisión informada y mejorar su experiencia de compra.

Fuentes: Linio – Adimark - Asociación de Internet – CACE – CCCE - Ecommerce Day Ecuador - Ipsos Perú

En la tabla siguiente se muestran los cinco productos más baratos y los cinco más caros a nivel regional:

Índice de Precios de Moda 2018					
Top 5 productos más económicos					
Producto	Precio Promedio Regional	País más barato para adquirirlo		País más caro para adquirirlo	
Camiseta sin mangas	\$11.32	Colombia	\$8.02	Ecuador	\$16.33
Camiseta color	\$14.43	Panamá	\$10.95	Argentina	\$20.59
Camiseta negra	\$15.34	Colombia	\$9.43	Argentina	\$19.92
Cinturón	\$17.60	México	\$11.52	Ecuador	\$28.99
Pashmina	\$18.58	Colombia	\$9.09	Argentina	\$35.15
Productos más costosos					
Producto	Precio Promedio Regional	País más barato para adquirirlo		País más caro para adquirirlo	
Abrigo	\$88.00	Chile	\$60.74	Argentina	\$156.09
Chaqueta de cuero	\$70.07	Colombia	\$40.35	Argentina	\$128.22
Gabardina	\$68.57	Perú	\$38.93	Argentina	\$133.50
Botines	\$66.59	Colombia	\$34.64	Argentina	\$129.75
Reloj	\$66.47	Colombia	\$43.28	Chile	\$93.03

*Todos los precios se muestran en dólares

El presupuesto total para comprar un closet básico en la región, con los 31 productos estudiados, es de un poco más de 1200 dólares, con un precio promedio por prenda de casi 40 dólares. El país más costoso para adquirir este guardarropa es Argentina, mientras que el más económico es Colombia. En la tabla a continuación presentamos los precios promedio por país acomodados de mayor a menor incluyendo el promedio regional.



Precio total de guardarropa en dólares

País	Total	Precio promedio por prenda
Argentina	\$1789.88	\$58.84
Chile	\$1356.23	\$43.45
México	\$1265.54	\$41.65
Ecuador	\$1248.23	\$41.28
Promedio Regional	\$1221.63	\$38.75
Panamá	\$1026.15	\$33.90
Perú	\$977.04	\$33.04
Colombia	\$888.36	\$28.51

Emprendedor, ¿de verdad quieres una empresa?

En nuestro país, mucho del desarrollo empresarial en la pequeña y mediana empresa, se ha realizado de manera intuitiva y consuetudinaria, muy lejos de lo que conocemos como “rigurosidad científica empresarial”. Lo cierto es que estas entidades subsisten y algunas incluso llegan a ser exitosas. Con el ánimo de ser claros, debemos entender que no es lo mismo tener un local a tener una empresa y en cualquiera de los dos casos, estos deben ser negocios.

12

Las diferencias radican en que un local es una infraestructura en la que se presta un servicio, ya sea un tangible o un intangible, sus controles son básicos en cuanto a que existen unas entradas de recursos, existe un almacenamiento, hay un proceso, una ejecución y un resultado.

Este local puede ser una tienda en un barrio o una gran infraestructura, el procedimiento es el mismo: comprar para vender o producir para vender y cuanta actividad realizada es básica, reactiva y orientada al sostenimiento del sistema.

Una empresa, por el contrario, se consolida en empresa porque busca, más que subsistir, competir y crecer.

Esto implica un proceso complejo y científico que inicia con estudios de mercado, adaptaciones estratégicas, análisis de entorno, diseño a la medida, ventajas comparativas y competitivas, que se traducen en movimientos y tácticas que le ayudarán a ganar mayor participación en los mercados. Sus acciones son proactivas y corresponden a objetivos de mediano y largo plazo.

Esta situación poco o nada tiene que ver con el tamaño de la organización, pues depende de las

funciones empresariales. Se puede ser una persona sola y aun así ser una empresa o se puede tener una gran infraestructura y, aun así, ser sólo un local.

Y se habla de que en ambos casos se deben constituir en un negocio, porque la idea de negocio implica un ingreso de recursos a un sistema y una salida de utilidades.

En este sentido, se puede tener un local o se puede tener una empresa y no tener negocio, y, en algunos casos, se puede tener un negocio sin tener un local o una empresa, como es el caso de los comisionistas.

Estas reflexiones tienen implicaciones también en el concepto de planeación. No es lo mismo hablar de “planeación” a hablar de “planeación estratégica”.

En una tienda, cuando se presupuestan las compras o las tareas del mes, se está planeando, más no se está realizando planeación estratégica.

La planeación estratégica implica el uso de herramientas de un grado de complejidad, que ayudan a eliminar incertidumbres, ayudan a construir el futuro y que impactan al conjunto de actores que componen un mercado.

De ahí, que se haga la pregunta acerca de lo que se quiere en el futuro. En algunos mercados, a los que denomino los “mercados agradecidos”, porque no importa si se tienen o no estrategias, siempre habrá clientes con una motivación para comprar, se puede tomar la decisión de ajustarse a un crecimiento orgánico, comprar y vender o producir y vender, y cuando se requiera, “ampliarse”, lo cual no es lo mismo que crecer.

No se requieren los grandes conocimientos ni las grandes capacidades estratégicas para mantenerse en una tienda de barrio, así esta tenga el tamaño de un centro comercial. Para la gran mayoría esto puede ser suficiente, pero para quienes tienen un poco más de ambición, es necesaria la planeación estratégica.

Ahora, esencialmente, la diferencia entre estas dos opciones es de tiempo y de alcance. Con la planeación estratégica se puede obtener un mayor alcance en un menor tiempo, lo que también implica mayores inversiones y si se hace bien la tarea, también implica mayores ingresos y por ende mayor utilidad. Con el esquema básico,

la ampliación puede o puede no darse y si se da en la forma de crecimiento orgánico, las inversiones básicas serán las mínimas posibles a lo largo de los años y, por ende, la ganancia, si hace bien la tarea, será la posible en este tiempo.

No hay que ser adivino para darse cuenta que en Latinoamérica esta es la opción más utilizada, sobre todo por esa falsa sensación de seguridad que brinda, y por eso, los pequeños siempre serán pequeños y los grandes, cada vez serán más grandes.

En este sentido, el emprendedor debe también tomar una decisión. Él puede conformarse con tener una infraestructura y “abrir”. Con unos controles básicos puede funcionar. O si lo que en realidad desea es una empresa, competitiva, global, normalizada, escalable con tendencia a crecer y con una posibilidad de ganancia en igual proporción, desde el principio deberá orientarse hacia la rigurosidad científica empresarial y con ello, hacia una verdadera planeación estratégica, con todas las complejidades y costos que implica

EG

¿Su empresa se destaca por el buen servicio?

Hágalo visible con nuestro símbolo



Escueladelservicio.com

Capacidad Humana Instalada y Oculta

“Es que a mí no me pagan para pensar y tampoco me dejan”. Esta fue la respuesta que nos dio una Asistente Administrativa de una empresa, a mi compañero Sergio Hernández y a mí, durante una consultoría que nos fracasó, porque la abandonamos a mitad de camino. Tuvimos que hacerlo. No había otra opción. En esa empresa, era el gerente y sus súbditos. Las personas eran menos que mercancía. Al menos, a la mercancía se le trataba con cuidado. Cuando llegó el “yo no sé para qué te pago si vos no servís para nada”, de parte de este gerente a una de sus empleadas, fue el momento en el que decidimos no prestarle más nuestros servicios a esta organización.

14

Lo lamentable de esto, es que, primero, fue hace ya varios años y segundo, sigue siendo este tipo de “dueño, gerente, propietario, tirano”, el estereotipo que más se encuentra en la pequeña y mediana empresa en nuestro país.

Hace poco me preguntaban acerca de cómo percibía los procesos de selección en Latinoamérica. Tuve que reflexionar un buen rato. Los psicólogos, los comunicadores, los técnicos y tecnólogos en gestión humana, se enfrentan a una disyuntiva muy dura de derrotar.

Incluso las firmas seleccionadoras lo saben. Sus criterios de selección, por más rigurosos que sean, corresponden al capricho del empresario y a su visión mecanicista del proceso empresarial, con mucho de exageración proveniente de las modas de selección.

Hemos sido incapaces de superar la diferencia que existe entre “Recurso Humano” y “Gestión del Talento Humano”.

La primera considera a la persona por su habilidad para realizar una tarea específica o llámese “manual de funciones” y la segunda, es más abarcante en cuanto a las competencias. El

tema es que ambos nombres son más que simple nomenclatura.

Para el “Recurso Humano”, las personas son sólo eso, un recurso y se les trata como tal. Un recurso que se invierte y que debe arrojar un resultado, al cual técnicamente le llamamos “Indicador de desempeño”.

“Usted, señor, está dentro de una casilla para realizar una tarea y no puede salirse de allí.

Yo empresario le proporciono unas condiciones mínimas que no comprometan la rentabilidad, le pago un mínimo vital para que medio subsista y usted ejecuta lo que yo le diga, como yo le diga, sin discutir una palabra. Le pago para hacer, no para pensar”.

La “Gestión del Talento Humano”, de la manera como se viene efectuando, permítanme decirlo de una manera brusca, “busca alivianar un poco el dolor de la miseria con algunas acciones de bienestar”, sin salirse de lo que vienen llamando, “esquemas de productividad”.

Es por eso, que en algunas empresas empezaron a aparecer “salas de descanso, con sofás y videojuegos y hasta mesas de ping pong”, las

cuales muy pocos en realidad pueden usar por lo arduo de la tarea. Lo escuché literalmente: “es que cada dos horas, se descansa quince minutos del *call center* para que puedan descansar y utilizar la sala”.

Esta situación sin salida, para un seleccionador de personal o para un jefe de gestión humana, me dio dolor de cabeza.

Por una parte, el empresario sólo ve a las personas como piezas de un engranaje. Así su empresa sea de servicios o de intangibles. “Las personas deben cumplir con los indicadores de productividad”. Es cierto. ¿Quién en su sano juicio va a discutir contra ese argumento? El mundo es así.

Dos cosas, esencialmente suceden: por una parte, el efecto de commoditización, hace que existan pocas diferencias entre los diversos productos y servicios que se encuentran en todos los mercados. Un seguro o una tarjeta de crédito, viene a ser la misma cosa con diferente marca y qué decir de los productos, funcionalmente una chaqueta es igual a otra y si hay alguna diferenciación, regularmente, viene dada en aspectos imaginarios como la marca o el estatus.

En este escenario, uno de los factores claves para competir se llama: “Costo de Mano de Obra Directa, CMOD” lo que intuitiva y engañosamente nos podría llevar a pensar que un empresario siempre debe pagar menos a los empleados.

Como no les puede bajar el salario, lo que busca es que produzcan más, pues así la incidencia del CMOD, es menos por cada unidad producida, lo que le dejaría una mayor rentabilidad e incluso, competir con precio, lo que a juicio de las

personas que trabajamos en mercadeo es la peor estrategia.

La segunda cosa que sucede, es que en Latinoamérica, el modelo educativo es espartano, es decir, a la gente se le educa para ser obreros, así hayan ido a la universidad.

Es por eso, que el modelo educativo está diseñado para que el estudiante aprenda a sentir que odia la matemática y que no le gusta leer.

Estos dos componentes son vitales para que las personas construyan criterios que les permitan entender el mundo.

Si odian las matemáticas, nunca van a saber cómo es que el sistema financiero y el sistema productivo, constantemente los explota. Y si creen que no les gusta leer, nunca van a aprender a pensar.

Es por esto que me preocupa tanto la vinculación Universidad – Empresa, y que una institución manifieste que ella “forma al empleado que la empresa necesita”. Ustedes ya saben qué es lo que la empresa necesita: jóvenes, sin criterio y baratos.

Quienes seleccionamos personal, en mi caso, específicamente vendedores, conocemos de estas realidades y poco es lo que podemos hacer en contra de ellas.

Simplemente nos callamos y aceptamos la instrucción. Convocamos, exigimos características de esta vida y la otra, aplicamos pruebas, hacemos entrevistas y luego presentamos tres candidatos para que el empresario escoja a su gusto. Eso sí, tratamos de hacer nuestra tarea lo mejor posible. Nosotros también somos parte del

engranaje y nos aplican indicadores de desempeño.

En lo personal, siento en mi alma un gran dolor, sobre todo cuando miro las pruebas, en especial la IPV, Inventario de Personalidad para Vendedores, que se supone es la que corresponde a mí saber para la escogencia del personal comercial. Yo mismo nunca paso esa prueba pues soy un enemigo declarado de la evaluación y en mi condición de autista, cada vez que me he sometido a un proceso de selección, mi mente se niega a funcionar y me bloqueo. Mis amigos me dicen que pierdo hasta una prueba de sangre y que no se imaginan cómo hice para terminar mis estudios. Mi respuesta es que no todas las evaluaciones son test y que muchos de mis resultados son gracias al producto tangible, lo que hago con mi mente y luego con mis manos. Los cargos que he ocupado han sido gracias a la creatividad y gracias a que me han conocido trabajando o tienen referencias mías, no gracias al proceso de selección.

Y no es que el proceso de selección sea estático. Ha evolucionado. Bueno, no voy a discutir con esa vez que fui a un proceso para una gran compañía y en la empresa seleccionadora me recibieron con una Wartegg, luego una IPV y luego una entrevista de cinco minutos y de entrada quedé descartado para un puesto que yo conocía a la perfección y que correspondía a mi perfil. Como le habrá pasado a muchos, hasta hoy en día no me enteré por qué no me escogieron. Me conformo con el hecho de que en los procesos que realizo para escoger a los vendedores, les digo uno a uno cuál fue el criterio para escoger a una persona y por qué razón él no fue el escogido. Muchos lo agradecen y me atrevo a decir que la totalidad, hasta hoy día, lo entienden.

Vuelvo a decir que quienes estamos en la selección, nos esforzamos por hacerlo bien y que la selección en sí misma ha evolucionado. Hace algunos años quisimos realizar procesos de selección por competencias y creo que todos nos leímos el manual de competencias de Martha Alles. Le sumamos a esto los assessment center y las entrevistas de profundidad. Una etapa que me gustó muchísimo fue la de los "microrealities de selección", basada en una serie de juegos que ponían a los sujetos en situaciones reales de complejidad enmarcados en la tarea que el puesto de trabajo debe desarrollar. Y me gustó porque nos permitió encontrar verdaderos talentos en perfiles profesionales que nadie esperaba. Tal es el caso de un archivista excelente para el servicio al cliente y un contador muy bueno para la venta consultiva. Si nos hubiésemos basado en su experiencia previa, en sus currículos, nunca nos habríamos enterado de sus capacidades.

Es una lástima que la selección se deje llevar por las modas. Si se requiere a una persona para apretar un botón, la moda es que tenga cinco años de experiencia, especialización, que hable inglés y que sea menor de veinticuatro años. Quisiera llamar la atención sobre que en algunas partes del mundo, si requieren a un empleado y te presentas, te ponen una hora en la máquina y si lo haces de una manera excelente te quedas y si no que pase el siguiente y nunca te piden una hoja de vida. Ni el papel ni la historia son las que trabajan. El título académico es muy importante pero no garantiza la excelencia.

Y listo, contratamos a la persona, fuimos muy juiciosos y logramos seleccionar a la persona con las mejores habilidades demostradas, la descargamos en empresas donde esa capacidad será una más, perdida en los cargos. Tanto si la

filosofía es de Recurso Humano o si la filosofía es de Gestión del Talento Humano, el nombre del cargo delimita a las personas. Tú el operario, Tú la recepcionista, Tú el vendedor, Tú el gerente. Pareciera ser que la gente es la tarea y no es así. Cada persona es mucho más.

Viene mi hija que está próxima a cumplir ocho años de edad y me pregunta por mi actividad profesional... ¿El papá de fulanita es mecánico y tú qué eres papá? Decirle que soy una persona con múltiples facetas no pareció ser suficiente para ella. Bueno, le dije, soy Comunicador Social, especializado en mercadeo, especializado en Alta Gerencia, y lo que hizo fue mirarme... Sí – me contestó, ¿pero tú que haces? Respiré... ahora mismo estoy trabajando como Rector de una academia de belleza. Eso pareció satisfacerla un poco, pero volvió a mirarme y repitió ¿pero tú que haces?

Fue ahí cuando entendí que en este mundo se nos encasilla por la tarea que hacemos. Me encanta la fotografía y cada vez que puedo salgo con mi cámara y en ese momento soy fotógrafo. Ahora en la academia aprendí a maquillar y cuando lo hago soy maquillador. Me encanta el mundo virtual y los sitios web, cuando hago una página soy diseñador web, aquí debo ser honesto y decir que manejo los programas de diseño, si en una empresa me lo piden, manejo el Corel y casi todas las herramientas de Adobe: Illustrator, Photoshop, Premier, entre otros, pero no soy buen diseñador. Me encanta escribir y tengo varios libros en Amazon. Hago un negocio y otro. He asesorado en Relaciones Públicas. He hecho campañas políticas, tengo experiencia seleccionando personal, tengo experiencia entrenando vendedores y personal de servicio, tengo experiencia en docencia por más de doce años... pero para las empresas, como para mi

hija, esto no parece ser suficiente. Así que la miré y le dije... Amor, lo que mejor se hacer es ser tu papá. Se rio y me miró como si eso no fuese para nada importante.

Con esa inquietud empecé a visitar a algunos clientes. Como diría un amigo médico, a “auscultar” que hay más allá de esa persona que vemos desempeñando un cargo. Me encontré a una docente de manicure que había trabajado en una empresa de vigilancia y tenía conocimientos de seguridad. Otra docente de peluquería con una voz maravillosa y que canta música rumbera. Una recepcionista que estudia gestión humana, un mesero de una hamburguesería que estudia robótica y es piloto de drones. Un vendedor de mangos que había sido policía y tiene una mirada muy afinada para ver los pillos de la calle.

Es posible que para el cliente de la calle, ellos sean solamente la recepcionista, el mesero, el vendedor, la docente, pero para quienes nos interesa la gestión humana, tenemos la obligación de ver todas sus facetas y encontrar todas las posibilidades de desarrollo que tengan. Es a esto a lo que llamamos capacidad humana instalada. Y recuerdo como para un evento, no pude encontrar una cantante siendo que ya conocía a esta docente. Me enojé mucho conmigo mismo. Me pasa por anquilosarme y no realizar bien mi tarea.

Si lo analizamos desde lo que está registrado en los currículos, podemos fácilmente construir lo que se conoce como mapa de saberes y es el primer paso de lo que llamamos “Capacidad Humana Instalada”. Como ejemplo le presento mi mapa de saberes: todo no está soportado por títulos académicos, es lo que he aprendido en los diferentes cargos que he ocupado y en los proyectos en los que he trabajado. Aunque soy

Comunicador Social y eso es lo que se ve en mi hoja de vida, no soy simplemente otro Comunicador Social; mi mapa de saberes me hace poderle prestar servicios de otro nivel a las compañías.



No obstante, no soy solamente el Comunicador, ni estoy supeditado solamente a mi mapa de saberes. Y así como encontramos al abogado que resultó ser un excelente cocinero y al contador que resultó ser un excelente vendedor, si nos guiamos sólo por lo visible, nunca los hubiésemos encontrado.

Un Líder de "Gestión Humana", que es un concepto más integral y diferente de los otros dos: Recurso Humano y Gestión del Talento Humano, pues las personas no son un recurso ni un engranaje de un sistema y no son limitados por la tarea. Cuando hablamos de Gestión Humana, nos estamos refiriendo a que hay mucho más. Y entre ese mucho más, está la "Capacidad Humana Instalada y Oculta". Debemos tomarnos el trabajo de ver más allá de lo evidente, incluso desde el proceso de selección. Tengo el caso de un amigo Director de Noticias y de otro Relacionador Público Internacional, ambos excelentes cantantes de rock y metálica, pero nunca durante sus carreras

les vi vivir su talento y no es porque en su gestión no existiera la posibilidad, es simplemente que nadie pudo ver como sus talentos les sumaba en el ejercicio diario. Bueno, esto tiene mucho de discusión.

Si usted es un gerente de compañía o si trabaja en algún aspecto de gestión humana, le invito a que haga la tarea. Empiece por identificar su Capacidad Humana Instalada: ¿qué es aquello que sabe hacer su gente y que va más allá de la tarea inmediata? Trace planes para sacarle el mejor provecho a esto, además de que le ayudará a ahorrar algún dinero. Ya me entenderá. Y cuando esta tarea esté bajo control, empiece estudiar su Capacidad Humana Instalada y Oculta, le garantizo que esto será para sorprenderse. Por ejemplo, aprovechamos en una empresa, que una auxiliar contable había aprendido tarjetería artesanal y le encargamos que hiciera todas las tarjetas de navidad, quedaron hermosas y nos sentimos orgullosos de ella, quien se sintió tenida en cuenta y feliz cuando le pagamos lo que le hubiésemos pagado a otra empresa para que nos las hiciera.

Claro, también resultó la pregunta: ¿y qué pasa si trabajo en una empresa de miles de personas? Si es así, puede ser incluso más fácil, pues se cuenta con muchos más sistemas de información. Simplemente crea el espacio. Nuestra gente es mucho más.

Es cuestión de darnos la oportunidad de conocerlos y darles a ellos la oportunidad de ser ellos mismos. Le garantizo que va a encontrar desde excelentes cocineros hasta excelentes consejeros y si construye el método para que la gente sea más que la tarea, serán verdaderamente personas felices y la felicidad será más que un programa institucional. 

Proceso de selección: ¿Agresividad comercial?

Formar un buen equipo comercial es un proceso en ocasiones frustrante. A los gerentes y directores comerciales nos cuesta expresarles a los reclutadores y seleccionadores quién es esa persona que requerimos como vendedor, sobre todo, porque estamos imbuidos por un paradigma erróneo al cual denominamos "Agresividad Comercial".

19

Empecemos por el principio. La naturaleza humana es en esencia depredadora. El sentido de supervivencia nos hace ser destructivos. Pero se supone que para eso es la civilización. Se supone que "civilización" es superar nuestra genética salvaje para poder convivir todos juntos. Bueno, ese es el ideal.

Lo segundo. El proceso comercial y de competencia ha sido tomado como una confrontación permanente, por lo que el lenguaje proviene de los escenarios de guerra y usamos palabras como estrategia, tácticas, tropas, ataque y defensa, lo que quizá en alguna época tuvo sentido.

Parta del hecho de que la panacea de la estrategia es el libro del "arte de la guerra" de Sun Tzu, el cual se puede reducir al acto de engañar de todas las maneras posibles para vencer al "enemigo". Sólo que en la época de Sun Tzu, ese enemigo era muy claro, mientras que hoy en día el concepto se ha dispersado y para la "estrategia comercial" hasta los mismos clientes ocupan el lugar del enemigo.

Cuando se trata de la infame guerra, la razón de ser de los soldados es "agredir" al otro. La

agresividad es para "agredir", para dañar, para destruir y para acabar a ese enemigo.

Puede usted darse cuenta de lo que estamos haciendo cuando pedimos personas con "agresividad comercial".

Queremos vendedores para engañar, agredir, dañar, destruir y acabar al "cliente". ¿O será que estamos cometiendo un error? Estamos confundiendo una serie de competencias realmente necesarias para realizar la actividad de contacto con el cliente y ofertarle productos y servicios, e incluso, orientarle para que compre.

A este proceso lo denominamos "acto de servicio" y no de ventas.

Esencialmente, porque la venta como tal, es sólo un asiento contable que se materializa en el momento en que el dinero del cliente entra a nuestra caja registradora, antes de eso, todo es servicio. No obstante, cuando le pedimos a un seleccionador una persona con agresividad comercial ya sabe el tipo de individuo que nos va a conseguir... ese que le pedimos.

Hace algún tiempo vi un documental de WOBI que hablaba acerca del perfil financiero y que se

requería una disfuncionalidad mental para ser banquero. De la manera como se están manejando las ventas, se requiere ser un poco psicópata para ser vendedor y es allí donde los psicólogos fallan al tratar de conseguirnos ese vendedor agresivo.

Un seleccionador ético no nos va a entregar a una persona con esa disfuncionalidad,

¿Cómo entonces ser más asertivos con el perfil del vendedor que necesitamos?

Vamos a empezar a hablar de “proactividad comercial” con los diferentes componentes de comportamiento que esto implica: Iniciativa, ambición, valor, resiliencia, comunicación, persistencia, disciplina, un muy profundo respeto por el ser humano y el deseo de mejorar el mundo.

En este punto, quiero ser claro a la hora de hablar de servicio. Vocación de servicio es la disposición de ayudar a otros de manera desinteresada, a diferencia de servicio al cliente, en el cual resolvemos las problemáticas de las personas a cambio de una transacción. Es por eso, que vocación de servicio no puede ser una variable para la selección.

Iniciativa

Proactividad significa: hacer las cosas por iniciativa propia y antes del tiempo en que se supone que deban ser hechas. Adelantarse, proponer, resolver y ejecutar. Son personas a quienes no es necesario decirles lo que deben hacer.

La normalidad es que los sujetos se queden esperando instrucciones, pero las personas proactivas no esperan.

Ambición

La ambición, regularmente es una palabra mal interpretada y se le confunde con la “avaricia”. La ambición es el deseo profundo de llegar cada vez, más alto, más lejos, más fuerte, ganar y obtener más y con esto, mejorar.

No obstante, la ambición no nos impide compartir lo que logramos. Por el contrario, la avaricia implica apropiarse de todo y no compartirlo con nadie.

Siendo que las diferencias son tan sutiles, son determinantes a la hora de escoger a una persona.

Valor

Las situaciones en las cuales diversos factores de nuestra personalidad son expuestos al escarnio y a la crítica, generan verdadero pánico en todas las personas. Sí, en todas. Es cuando comprendemos que ser valiente no es sinónimo de no tener miedo, sino de hacer las cosas a pesar de que nos da mucho miedo.

Esta es una característica compleja, pues a los vendedores nos sucede lo mismo que a los actores de teatro: es en el momento del acto cuando despliegan todo su talento, lo que no pasa durante los ensayos.

Prácticamente un actor se desdobra y aparece su valor en el momento de la presentación, asimismo, un vendedor encuentra su valor en el momento del “acto de servicio”. Esto es difícil de ver durante un proceso de selección.

Resiliencia

El mundo comercial es difícil, sobre todo cuando la oferta de valor de las compañías no es tan buena, son los vendedores quienes ponen la cara

y se estrellan contra situaciones complejas que pueden descomponer al más valiente. Allí es cuando es necesaria la resiliencia, que es la capacidad de recomponerse y seguir adelante.

Comunicación

La comunicación del vendedor tiene unos requerimientos específicos. Inicia por la capacidad de entender a las personas: comprender sus sentimientos y conectarse con ellos, aprender el lenguaje estilístico y particular de cada sujeto y entender sus motivaciones; y a partir de allí, iniciar una conversación en la cual le propone soluciones y le invita a tomar decisiones de compra.

Esta es una habilidad esencial de un vendedor y como puede ver no es simplemente hablar y definitivamente no es hablar hasta por los codos, como algunos creen.

Persistencia

No somos únicos en el mercado y los clientes tienen múltiples opciones, tantas que les cuesta decidir, se llenan de pánico y desconfían de que una persona, el vendedor, esté pensando en su bienestar, sobre todo, teniendo en cuenta las miles de veces que han intentado engañarlos.

Es por eso que los clientes asumen posiciones defensivas y su respuesta natural a cualquier ofrecimiento es ¡no! De ahí, que un vendedor no deba darse por vencido, debe insistir, persistir, resistir y nunca desistir.

Si realizó una muy buena prospectación y el vendedor está seguro de que esa persona cumple con el perfil potencial real y con las condiciones económicas adecuadas, debe continuar con el proceso de servicio. Recuerde que nosotros los vendedores no debemos

convencer al cliente para que compre, pues el cliente ya desea comprar, eso si el mercadeo es bueno. Debemos convencer al cliente para que nos escoja a nosotros, de entre las múltiples opciones que tiene y ser reiterativos con eso.

Disciplina

Puede decirse que sin disciplina no se puede ser vendedor, pues esta actividad es muy estricta con sus procesos y procedimientos. Cuando le fallamos a la disciplina les fallamos a todos. A nuestros clientes, a nuestros jefes, a nuestra empresa y a nosotros mismos.

A veces parecen fallas muy sutiles: un informe que no se llena, una cita a la que se llega tarde, un pedido que se toma a medias y muchos otros detalles a los que les restamos importancia. Lo interesante de esto es que cuando fallamos en nuestra disciplina, ponemos en riesgo no sólo el empleo, sino que le estamos ofreciendo nuestro cliente a la competencia.

Respeto

Es increíble que hoy en día el respeto sea tan escaso. Vamos yendo por la vida atropellando a quien sea sólo por conseguir nuestros objetivos. El problema es que muy pocas personas están dispuestas a que las atropellen varias veces y sólo el Estado y la delincuencia parecieran salir impunes del hecho. A quienes estamos en el área comercial no se nos perdona la falta de respeto.

Lo curioso de esto es que los clientes no se quejan, simplemente, no regresan.

No olvidemos que los clientes tienen mucho de dónde escoger. Y lo imperdonable de esto, es que a muchas personas del área comercial pareciera no importarles. Una cualidad de un verdadero vendedor es el respeto por esa

persona que le entrega el dinero a cambio de una solución y esto es innegociable.

Mejorar al mundo

Los vendedores necesitamos sentir que lo que hacemos tenga sentido, que nuestros productos y servicios sean realmente soluciones y que todo nuestro esfuerzo sirve para que todo mejore. Nos sentimos fracasados y desilusionados cuando nuestra empresa engaña, tiene políticas incoherentes que destruyen valor y que nuestros productos y servicios son tan intrascendentes que si de súbito desaparecieran, a nadie le harían falta.

Ese aporte al mejoramiento del mundo nos hace creer en un propósito y nos hace esforzarnos más pues estamos convencidos del bien que estamos haciendo. Si no existe este tipo de convicción nuestro trabajo estará lejos de ser bueno.

Usted debe revisar y hacer acto de conciencia si sus asesores comerciales son en realidad "agresores comerciales", eso es señal de varias cosas. La primera, su mercadeo no es bueno y su oferta de valor no es buena. La segunda, siempre tendrá problemas de ventas, los presupuestos, aunque a veces se cumplan, se verán cada vez

más inalcanzables y terminará por reventar a la gente.

La tercera, la rotación de personal es cada vez más alta y por último, la cuarta, si tiene todas estas significa que usted debe reinventarse como gerente o termina como me decía un cliente: "me reinvento o me reviento".

Vea que tan realmente buenos son sus vendedores y no olvide que las organizaciones se parecen a sus líderes.

Ahora, digamos que usted está en esta situación de tener un personal de alta agresividad comercial, la que sin duda se habrá traducido en una situación de clima laboral agresivo.

No se preocupe, para eso existe el reentrenamiento.

Aunque no confunda entrenamiento con una capacitación, una charla o una conferencia, reentrenar a un personal es un proceso medianamente largo con parámetros e indicadores de comportamiento y que finalmente logra que su gente pase de ser "agresores comerciales" a ser "proactivos comerciales". 



¿Agresivo?

Durante los últimos años, en el mundo, se ha notado un fuerte incremento en los niveles de agresividad en las personas. Sin motivos de aquellos que llamamos tradicionales, es decir, no pertenecen a grupos políticos ni religiosos, no pelean por la patria ni por ninguna causa social, simplemente se agreden por cualquier mínima circunstancia de la vida.

Puedo decir que en un principio me sentí muy mal al entender que un ladrón mata a su víctima por robarle un artículo de marca que los de mercadeo creamos.

Yo literalmente entré en crisis y no quise volver a trabajar con metodologías de mercadeo de profundidad y de posicionamiento ideológico comercial, esto es: educar al cliente sobre los productos y enseñarle a amar la marca, sin que se dé cuenta.

Quizá sea afortunado que la formación sobre mercadeo de profundidad y el psicomarketing no sea tan difundida y sea tan poco entendida.

No obstante, claro está, es tan sólo una de las causas de la violencia de las personas, hay otras mucho más agresivas:

1) Sensación de carencia

Nuestro instinto de supervivencia, en la situación actual, implica una fuerte competencia por los muy escasos recursos que disponemos para la vida. Lo básico: comida, vestido, vivienda, salud y educación, se han convertido en artículos de lujo, sólo asequibles para un segmento de la población. Un grupo humano al cual denomino

"integrantes de la burbuja". Ellos no saben lo que es sufrir por su condición social ni lo que es pasar el día y la noche con hambre.

Es de anotar que aquí es donde entramos los de mercadeo.

La sensación de carencia se incrementa por acción del comercio, el cual crea productos y servicios, objetos del deseo y anhelos de consumo, dirigidos a la burbuja.

El problema es que la comunicación abierta llega a todos, incluso a quienes no tienen la posibilidad de satisfacer el anhelo de consumo con el objeto del deseo y termina matando por él.

2) Sentirse usado, ultrajado y olvidado

Donald Trump lo ha hecho más evidente aún: el que manda manda, aunque mande mal. El problema es que no es sólo él. Es algo generalizado.

Durante muchos años, las normas y leyes de los gobiernos se han diseñado y promulgado para favorecer a unos pocos, dejando al resto de la población a la merced de la ilógica y de la

injusticia. Leyes, normas y restricciones que violan y atropellan al individuo y que le hacen sentirse impotente frente a diversas situaciones que impiden el normal desarrollo de su vida.

A todas estas, un estudiante me soltó una frase que es un ejemplo de lo que la gente del pueblo piensa: "los impuestos deben ser tan altos para que alcance para pagar los altos salarios y alcance para robarse más de la mitad y con lo poco que queda, construir obras de mala calidad y darse imagen con programas sociales para los cuales nunca hay recursos.

Esto en concordancia con lo que Trump podría decir: *los pobres son una plaga*.

3) Falta de sentido de lo correcto

El ser humano aprende por imitación. No obstante debemos revisar a quién tenemos para imitar y que se convierta en un modelo de calidad de vida.

Tenemos a empresarios muy exitosos, explotadores y tramposos. Políticos mentirosos y corruptos. Pastores lavacabezas que le roban a su feligresía. Líderes de iglesias misóginas, abusadoras, pedófilas y opulentas o un Estado que te violenta y te mata de muchas formas, pero sobre todo, legalmente, o sino, analice las políticas de empleo, salud y pensión.

¿Qué otras alternativas hay? Artistas drogadictos o deportistas gladiadores que se venden al mejor postor.

Todos ellos, empresarios, políticos, pastores, artistas y deportistas son nuestros modelos porque logran niveles de comodidad y bienestar que nos hacen pensar que ese es el camino.

Menciono a todos estos porque son masa y tienen visibilidad y porque los verdaderos y buenos modelos no sólo son escasos, sino que representan un camino de sacrificio que nadie quiere seguir.

En este escenario, en el cual estos modelos, líderes visibles, son el ejemplo de la descomposición, ¿quién determina lo que es correcto o no?

Debido a que la posición social de lo correcto de estos líderes es tan dudosa, por imitación, la ética de los individuos también lo es, con las visibles consecuencias.

¿Qué cosa se le puede pedir a un mundo donde las mascotas son más importantes que los viejos y los niños y donde quienes determinan un modelo de pensamiento son Paris Hilton y las Kardashians? 

Oferta de Formación Virtual

Como queremos aportarle a hacer rendir su presupuesto de formación, le tenemos la siguiente propuesta: Bajo la modalidad de educación virtual (vídeos, lecturas y ejercicios), usted elige el tema del curso en que quiere capacitar a su gente, asociados o afiliados. Usted elige el objetivo de aprendizaje. Usted elige a cuántas personas quiere capacitar con cada curso y usted elige cuánto quiere pagar por cada persona y se paga con tarjeta de crédito mediante nuestra web. Por supuesto, del valor de lo que usted pague por persona, dependerá la duración y la profundidad del curso. Y aunque no nos las sabemos todas, nos esforzaremos por entregarle la mejor calidad y actualidad de contenidos.

Cinco deficiencias de la gente agresiva

En el año 2015 viví un impase que comprometió mi seguridad personal. Sin darme cuenta y sólo evidente por los nefastos resultados que tuve, empecé a comportarme de una manera agresiva. Estaba sufriendo lo que se conoce como un estrés post-traumático. A mí me parecía imposible que las personas a mí alrededor se estuviesen quejando de mi manera de actuar pues siempre he tratado de ser formal, amable y querido.

Ya hemos visto que en este mundo son más las razones para ser agresivo que para ser amable, no obstante, lo interesante es que las personas pocas veces son conscientes de su nivel de agresividad. Como en mi caso, tuve que vivir algunas consecuencias para darme cuenta de lo que estaba haciendo.

Desde esta circunstancia y a partir de un proceso de observación, me atreví a analizar cuáles son las razones por las cuales las personas son agresivas. La primera razón y la más obvia es la estructura cultural y la resultante de una inadecuada educación ciudadana.

Cuando las personas no tienen modelos de comportamiento claros, el instinto de supervivencia se impone a la civilidad, y la fuerza y el daño al otro se convierten en una herramienta para conseguir lo que queremos, así sea mal visto, supuestamente, por la sociedad.

Todavía así y repito, a partir de mi propia observación, pude contabilizar cinco obvias causas de Perogrullo que vale la pena tener en cuenta:

IMC: Desarrollo Cerebral o índice de masa cerebral.

La desnutrición o la malnutrición causa un severo trastorno en la capacidad de las personas para procesar y aprender, y aunque es una afirmación

muy arbitraria y procaz, la evidencia posibilita creer que la falta de glucosa y proteína hace que las personas sean más propensas a la violencia. Se forman menos conexiones neurales; hay menos procesamiento; el cerebro reptílico toma el control y las personas se comportan de una manera que podríamos denominar "primaria". La supervivencia manda y las consideraciones civilizadas y éticas sobran. Con hambre no hay respeto por el otro. No quisiera decirlo así, pero voy a anotarlo por compromiso con un contertulio quien después de este razonamiento consideró que: "podría afirmarse de algunos, que una persona agresiva es una muerta de hambre". Claro, esto no es una regla general.

IE: Inteligencia Emocional

Digamos que fuimos bien alimentados, la mayoría de nosotros fuimos los hijos de la niñera, del televisor y del video juego, lo que de por sí no tiene ningún problema, pues, aunque los video juegos sean tan violentos, esto no necesariamente produce gente agresiva ni violenta. Lo que sí es plausible que suceda, es que, al ser los hijos de la niñera, del televisor y del video juego, en un esquema de padres ausentes, no hubo nadie que nos enseñara a manejar nuestras emociones y más, si tenemos en cuenta que mediante el televisor estamos expuestos a una infinidad de estímulos y que los video juegos son productores en extremis de adrenalina. Ya sabemos que las emociones son la

parte visible de una reacción hormonal y estas reacciones son naturales en el desarrollo del ser humano, y se requiere de un proceso educacional que debería ser aportado por la familia, cualquiera que sea su estructuración. Cuando carecemos de ese aprendizaje, el descontrol de los impulsos hormonales y, por ende, de nuestras emociones, nos lleva a acometer actos violentos.

No está por demás enfatizar que la agresividad proveniente de una insuficiente educación de la inteligencia emocional, es una decisión que el sujeto toma, pues una persona puede tener una alteración mayor en sus emociones, pero eso no justifica una expresión agresiva. El sujeto decide cómo actúa, más allá de sus emociones.

IQ: Coeficiente Intelectual

El proceso educacional se fundamenta y se justifica en la creencia de que los sujetos pueden cambiar. El aprendizaje de conceptos y teorías transforman a las personas y les ayuda a perfeccionar procesos interiores. Y aunque está muy claro que el conocimiento no te convierte en buena persona, incrementa las posibilidades de que las personas se comporten con mayor civilidad. Las personas que, mediante el conocimiento, entrenan y desarrollan su inteligencia, tienen menos posibilidades de llegar a ser agresivos.

Obviamente, el Coeficiente Intelectual, por sí sólo no basta, se requieren los otros componentes de los que hemos venido hablando y los que siguen, no obstante, la ausencia o bajo nivel de este Coeficiente Intelectual, posibilita que los sujetos actúen sin criterio ni razón y lleguen más fácilmente a la agresividad y a la violencia.

Recordemos que muchas de las actuaciones agresivas se suscitan cuando los sujetos no

encuentran argumentos para manejar determinadas situaciones y no ven otra manera de comportarse diferente a agredir a otros.

IS: Inteligencia Social

Según lo anterior y según Goleman, La inteligencia social, o empatía, es la habilidad que tiene una persona para relacionarse con los demás de manera efectiva y pacífica. Para ello, se utiliza la inteligencia verbal y emocional, el saber escuchar, prestar atención y gestionar bien el contacto físico.

Todavía así, y a pesar de los esfuerzos que en este factor se realizan, ni la familia ni los entes académicos, con todas sus deficiencias y metodologías, no nos preparan para relacionarnos de manera correcta con las demás personas. Saber acercarse, saber argumentar y saber aceptar las diferencias, siempre con un profundo respeto hacia el otro, parecieran ser joyas de un tesoro desaparecido.

Nuestra sociedad premia a quien es capaz de lograr los objetivos, cualquiera que estos sean, pasando por encima de quien sea, mientras que el respeto por el otro es, en ocasiones, visto como una debilidad o estupidez. (Pregúntele a James Rodríguez del Bayern Múnich, todo lo que se dijo por botar la pelota para que atendieran a un jugador, en el partido que perdieron frente al Real Madrid en la Champions League de 2018)

Aunque no estoy para nada de acuerdo con un contertulio quien afirmó que el ser humano podría no ser más que una "bacteria sobre desarrollada y supra valorada", no podemos negar que el comportamiento depredador, destructivo con los demás y autodestructivo como sociedad, genera incógnitas sobre aquello que llamamos "humano".

La vida es hermosa y hay tantas razones para maravillarse que es una lástima que nos estemos destruyendo entre nosotros.

IE: Inteligencia Económica

Reyes y hombres millonarios han muerto y se han ido sin llevarse nada y así mismo han sido olvidados. Y no es que tenga nada en contra de ser rey o ser millonario, muy por el contrario, me encantaría contar con muchos recursos económicos para afectar muchas realidades, pues lo importante es lo que haces con lo que tienes. Para bien o para mal, el ser humano necesita recursos para sustentar la vida, pues ese sustento de la vida, además del consumo, tiene un costo literalmente en dinero. Es indudable que si vivimos en sociedad es porque en conjunto podríamos crear las condiciones para una vida digna, compartiendo lo básico: alimentación, vivienda, educación básica, salud y servicios públicos, tales como agua, energía, internet y transporte, y a partir de allí, después de socializar lo básico, debería iniciar el proceso capitalista. No sucede así. El mundo capitalista es salvaje y posibilita el derecho a la existencia de acuerdo a nuestra capacidad individual de producción y a nuestra sagacidad. Cosas como la ética y la moral no tienen cabida cuando se trata de ganar dinero. Estoy convencido de que podemos volvernos millonarios sin renunciar a nuestra ética. Bueno, a eso le estoy apostando.

Sume los anteriores elementos. Personas con dificultades de desarrollo cerebral, que no es lo mismo que mental. Con dificultades de inteligencia emocional y pocas posibilidades de desarrollar su coeficiente intelectual, lo lógico es que tenga dificultades para la inteligencia social y encima, está obligado a producir lo que sea para poder vivir. Y no es sólo desde lo básico. Añada el ideal de consumo en el que el comercio nos

sumerge y tendremos a personas expuestas a un cóctel muy peligroso: sensación de carencia de recursos + carencia de afecto + facilismo + ausencia de valores + miedo + mediocridad + poca educación + deseo de placer. Mezcla que posibilita la creación de sujetos dispuestos a hacerlo todo por el dinero, sin respeto por las personas y sin respeto por la vida. Y personas que reaccionarán agresivamente a cualquier situación que no esté bajo su control.

Cada una de estas cinco deficiencias podría ser superada, si contásemos con una sociedad justa. Otra vez, no sucede así. Cuando veo a personas discutiendo porque alguna se saltó un lugar en la fila. Un taxista bajarse de su auto con una herramienta para enfrentarse a alguien que le pitó por estacionar en un lugar inadecuado, se vuelve evidente que estas personas tienen alguna o algunas de estas deficiencias. Y eso que no he querido referirme a lo que se ve en los noticieros. La violencia contra las mujeres y contra los niños, nos deja perplejos pensando sobre la sociedad en la que vivimos. Es una agresividad tan absurda y sin sentido que por eso es que he querido hacer este análisis, en un esfuerzo de entender qué es lo que nos está pasando como seres humanos. Ya sé que existen otra cantidad de factores pero quise enfocarme en estos por ser los que a todos se nos facilitaría entender.

Y le invito. Cuando usted vea a una persona comportándose de manera agresiva, en cualquier situación como las he visto, por ejemplo, un sujeto gritándole a una taquillera por no poder satisfacer lo que él quería, así la pobre muchacha no pudiera hacer nada con las políticas incoherentes de una compañía, cuando usted advierta cosas así, piense en que está frente a una persona con una de estas deficiencias. Y también le invito a que se analice, cuál de ellas tiene usted. Yo todavía tengo varias. 

El Compás

El colegio El Compás era una institución prestigiosa por su calidad académica, pero estaba rodeado de un halo de misterio atado a su nombre y a la personalidad de su dueño, rector y fundador, el señor Antonio Duque. Se decía que el fundador del colegio le había dado aquel desusado nombre porque era un masón. El señor Duque era un renombrado pedagogo, autor de varios libros de mucha aceptación nacional e invitado infaltable a congresos internacionales. A su éxito intelectual se sumaban una gran astucia para vivir, una gran afición por la carpintería y una valentía innata para afrontar el peligro; era un hombre de verdad como decían sus hijas.

La fama de institución misteriosa regentada por un masón, hacía del colegio El Compás un sitio atractivo para la educación de los hijos de las parejas modernas, adineradas y excéntricas, que cada vez eran más en la ciudad. A los padres de familia de ese estilo, les gustaba la orientación librepensadora, artística y globalizada, que Antonio Duque les daba a los estudiantes de su colegio.

Un estudiante de séptimo grado llamado Saúl Manzanillas era en extremo díscolo, llegando a ser fastidioso. El señor Antonio Duque dictaba clases de filosofía y pretendía que los muchachos le concedieran a la materia la misma importancia que para él tenía. Saúl Manzanillas se durmió un viernes en la mañana en la clase dictada por Antonio Duque. El rector no podía creerlo, era para él el insulto más grave que pudiera concebirse. Un hombre invitado a reuniones

internacionales de sabios, les dedicaba su tiempo a esos mocosos por pura vocación, y así le pagaban, uno de ellos se dormía provocando las risas de los demás. La reacción del rector fue muy contraria a los modernos métodos educativos que él mismo promulgaba en sus libros y en sus intervenciones en congresos internacionales. Llevó al muchacho a un cuarto y lo encerró para aislarlo totalmente de los demás. Don Antonio regresó al salón de clases temblando de ira. Los estudiantes notaron su acaloramiento y no se oyó el más mínimo murmullo durante el resto de la clase. Al salir del salón, detrás del tumulto de jóvenes, una secretaria se acercó a don Antonio y le dijo:

Como el administrador no vino a trabajar hoy por estar enfermo, le dije al plomero que usted podría indicarle cuál es el daño que debe arreglar.

Don Antonio sabía de qué le estaba hablando la muchacha, era un daño importante en las tuberías del edificio que en días pasados el administrador le había mencionado en un informe.

Está bien – respondió el rector –, envíeme al tipo.

El plomero no tardó en aparecer y don Antonio Duque lo llevó al sótano, donde se podía examinar el problema. Como era hombre poco dado a ser espectador, se inmiscuyó de lleno en la búsqueda de la fuga de agua que el administrador del colegio había detectado por el sonido. Incluso tuvo que ensuciarse la ropa, pero

logró encontrar, junto al plomero, el lugar donde tendrían que romper la pared para arreglar el tubo.

Al finalizar la tarde hubo reunión de profesores, don Antonio manifestó a los reunidos su preocupación por el descenso del colegio dentro del ranking de instituciones educativas de la ciudad. Le habían enviado el resultado esa misma mañana y el colegio había desmejorado cuatro puestos en comparación con el año anterior.

Señoras y señores – dijo muy serio don Antonio - . Quiero recuperar el lugar que mi colegio se había ganado con mucho esfuerzo. La calidad de nuestra enseñanza está en manos de ustedes, así que no aceptaré disculpas, la meta está clara.

Tras estas palabras del rector, todos se fueron a descansar. Don Antonio Duque tenía su apartamento en un sitio aislado del segundo piso del mismo edificio donde se ubicaba el colegio El Compás. Era una vivienda amplia donde habitaba con su esposa y sus dos hijas.

A media noche lo despertó su esposa.

Antonio, oigo unos lamentos muy escalofriantes que provienen de la primera planta del colegio – le dijo -. Creo que hay un fantasma.

¡Maldita sea! – dijo Antonio Duque -. No hay tal fantasma, es un muchacho que dejé castigado en la mañana y se me olvidó sacarlo de su encierro.

El rector del colegio El Compás se vistió y corrió a liberar al joven Saúl Manzanillas. El muchacho estaba sumido en un mudo estado de pánico. Antonio Duque lo sacó del colegio y lo llevó en su carro. En el camino pensó mucho en los fines éticos y políticos que los griegos buscaban con la

pedagogía, también pensó mucho en el lema “dejar crecer”, de Rousseau; este filósofo francés era uno de los más grandes ídolos intelectuales de don Antonio Duque, y él tenía clara su recomendación para que los maestros buscaran las capacidades innatas de los niños para favorecer su desarrollo. Todas las teorías educativas que Antonio Duque conocía, convergían en el objetivo final de formar al niño como un hombre en potencia, perteneciente a una determinada sociedad. Por más que buscaba en sus fuentes, no encontraba una forma de hacer de Saúl Manzanillas un hombre útil a la sociedad, ni siquiera un individualista neto como Antonio Duque encontraba justificación en las actitudes de aquel muchacho, no eran individuos como Saúl Manzanillas los que su doctrina quería satisfacer. A pesar de defender la tesis de que la educación moderna debe promover la espontaneidad en el comportamiento de los estudiantes, no podía tolerar que Saúl Manzanillas se durmiera en clase, no era esa espontaneidad la que él defendía. Al fin llegó a la casa del muchacho y tocó el timbre, el padre de Saúl les abrió y con mirada hosca y expresión soñolienta oyó la explicación del rector del colegio. No contestó nada, hizo entrar a su hijo y le cerró la puerta en la cara al pedagogo.

Al día siguiente, aprovechando que era sábado y no había clases, don Antonio Duque se dedicó a trabajar en su taller de carpintería. El ejercicio de esa actividad le ayudaba a relajarse.

El taller estaba en un local pequeño aledaño al colegio. Don Antonio había dejado la puerta abierta para que el viento refrescara el lugar.

Después de fijar con tornillos las patas de una bella silla de madera de caoba que estaba fabricando, procedió a barnizar toda la pieza.

Usted es un sinvergüenza anacrónico, don Antonio – dijo un hombre que de improviso entró en el local con un revolver en la mano.

Antonio Duque reconoció al padre de Saúl Manzanillas, el tipo venía a vengarse por lo sucedido el día anterior. Con rapidez extraordinaria don Antonio se lanzó sobre el hombre con la silla como escudo.

El otro cayó al suelo y don Antonio se apoderó del arma. El padre de Saúl Manzanillas se incorporó y huyó temiendo ser golpeado o asesinado. Don Antonio salió caminando lentamente y siguió a su oponente con la mirada, sabía que su papel en la sociedad no era el de un asesino. Más tarde entregaría el arma a las autoridades y haría la denuncia respectiva.

Iván Darío Muñoz Uribe

30

Un libro interesante: sinopsis

Ángeles Susurrándome

La vida es una muerte que viene, así como la muerte son las vacaciones de la vida. ¿Qué pasa entonces cuando morimos? ¿Volveremos, algún día, a ver a los nuestros? ¿La muerte es el fin? ¿Existe el Cielo? Todo esto se preguntó nuestro protagonista Bartolomé Smith cuando su esposa, Ariadna, de manera repentina murió dejándolo viudo y al inclemente cuidado de sus tres hijas. Ariadna murió a escondidas, la mayoría de los que parte así lo hace, y Bartolomé quedó con un desconsuelo que se convirtió en depresión traducida en adicción. A partir de ese momento se entreteje una trama en el cual él y, sus tres hijas, se enfrentan al desafío que representa sobrevivir a la ausencia del ser que más amaban, para reinventarse, como familia, en un mundo donde, por momentos, reina la maldad.

Cuando Ariadna muere Bartolomé queda con un desconsuelo infinito. A su dolor se le suma que no sabe cómo cuidar a sus hijas y no entiende de cada una de sus problemáticas. Martina, su hija de 17 años se enfrentaba, por primera vez a las lidias del amor. Emilia, su niña de 13 años

descubrió que podía hablar con su mamá muerta a través de los sueños y también conseguía comunicarse con su ángel de la guarda y Maite, la bebé resultaba que no lograba avanzar en su desarrollo al no conseguir caminar, ni hablar.

Bartolomé entra en profunda depresión y al sentirse incapaz de hacerse caso de las niñas y la casa se refugia en el alcohol. Mientas Martina y Emilia, a tan corta edad, enfrentan el desafío que conlleva perder a su mamá, ver alcoholizado a su papá y lidiar con sus propios dramas de adolescentes.

Mientras, Dévora, la asistente arribista de Bartolomé, descubre que su jefe cayó en profunda depresión y planeó, junto con su poco ético novio, enamorarlos para, después arruinarlos. A partir de ese punto Dévora se convierte en la antagonista que buscará, a toda costa, arruinar la vida de Bartolomé y sus hijas para quedarse con su dinero y así lograr salir de la mediocridad financiera que la rodeaba.

Mientras Ariadna, desde el Cielo, nos resuelve las dudas sobre qué pasa y cómo es el más allá, y nos da un parte de tranquilidad y esperanza. Ariadna y sus ángeles, ángeles susurrando, nos enseñan que lo mejor de vivir es morir. Que no existe mayor dicha que volver a donde somos, que morir es regresar, que morir es re nacer, que morir es habitar en la gloria de los desertores.

Ariadna, desde el cielo, recibe importantes lecciones sobre cómo llevar una vida bien llevada a través de las leyes universales. Aprende sobre la ley de causa y efecto, sobre el karma, sobre la ley de todo está en orden, sobre la ley de la intención, sobre la ley de misión de vida, sobre la de almas gemelas y muchos otros aprendizajes que nos ilustran cómo debe llevarse una vida bien vivida.

En paralelo, aparece otro personaje Patricia de los Ángeles, quien al ser médium y poderse comunicar con los muertos se convierte en la conexión entre Bartolomé y Ariadna.

A partir de ahí se desarrolla la trama en la cual tanto Bartolomé como sus tres hijas deben salir de delante de cada problemática y rebatir los

efectos negativos que Dévora logrará inundar en la familia.



Érika España @EspaaErika

Disponibles en Amazon Kindle



La revista Estilo Gerencial es una producción Adviser Communications