

Revista

Estilo

para empresarios
competitivos

Gerencial

Secretaria

Sully Rodríguez

¿Cómo piensa un estratega comercial?

Para aplicar:
Gerente líder

Mujeres de
Alto Desempeño:
Ana María Aristizábal

Para pensar:
¿Y si se quedan?

Nos lo dice LA SALLE:
Manejo de salarios, dolor de
cabeza de jóvenes empresarios

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

www.estilogerencial.com - abril de 2014 - Año 1 No. 6 - ISSN 2346-3945



Mireya Bernal Mayorga
Editora

Garzón M. Wilson
Director

Sergio Hernández Chalarca
Director de Operaciones y Servicios

María del Pilar Montoya García
RRPP Internacionales

Norman Velásquez Álvarez
Proyectos

Producción:

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

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

Hablando con un adolescente

En uno de esos procesos que hacemos regularmente con la orientación de la vocación profesional de los jóvenes en edad escolar, un muchacho con la chispa que se espera que tengan a los trece años, empezó a interpelarme sobre algunos temas que él deseaba aprender... supuestamente...

Empezó preguntándome por el contrabando: ¿por qué se da? Pude ver la malicia en sus ojos. Personas inescrupulosas, criminales, que traen productos de otros países para venderlos a un menor precio en el nuestro, con estructuras de costos con los cuales nuestros empresarios no pueden competir. – le dije –.

Cuando sonrió sentí que había cometido un error: ¿Cómo puede ser más barata la logística de transporte desde otro país hasta el nuestro, que producir aquí mismo? Hay otros factores – le interpele – ellos no pagan impuestos. ¿No? – exclamo y luego agregé: aquí no pagan impuestos, pero en sus países las empresas que producen sí lo hacen. Bueno, contesté, pero además sus gobiernos los subsidian. ¿Cómo así? Abrió los ojos ¿Los gobiernos de esos países saben que sus empresarios producen para el contrabando? O es que esos gobiernos tienen políticas de promoción empresarial y de fomento a los factores de producción que reducen los costos de los empresarios; me dices “subsidios” como si eso fuese un pecado.

Y luego está el tema de los costos – prosiguió – ¿Será que los empresarios de esos otros países son mejores que los nuestros? Sus cultivos también usan químicos y fertilizantes, también pagan salarios, también pagan impuestos, se dan el lujo de que unos contrabandistas agreguen el costo de la logística y aun así, los productos de venden a un menor precio que los que hay en nuestro mercado. Un tema aparte es el de las falsificaciones, pero me he encontrado que la mayoría de esos productos de contrabando son reales, originales, entonces vuelvo a mi pregunta inicial: el contrabando ¿por qué se da?

Ya sabía yo que discutir de un tema de estos con un adolescente iba a ser un problema, pues son temas difíciles de sustentar desde la lógica, sobre todo desde la lógica simple de un comprador de productos de contrabando, una persona que suda por el dinero y que tratará de conseguir las cosas al menor precio, no importa de dónde vengan.

Todavía estoy pensando cómo darle una respuesta simple a este tema tan complejo y ponerlo en el lenguaje de un adolescente de trece años, que además parece que le ha trabajado al asunto. Si usted que está leyendo puede ayudarme con una explicación mejor se lo agradeceré infinitamente.

Cordialmente,

Garzón M. Wilson
 Director

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



Sully Rodríguez

Secretaria de la Rectoría de la Universidad de La Salle

¿Qué es lo mejor de ser la secretaria de la Rectoría de la Universidad de La Salle?

Tener la fortuna de apoyar y colaborar desde mi rol a un líder como lo es el Hno. Carlos Gómez, Rector de la institución, en temas tan primordiales como la educación, el desarrollo humano integral, la justicia y la equidad; y al equipo humano de trabajo que lidera la misión educativa y el compromiso social de la Universidad en aras de contribuir en la construcción de un país con oportunidades, en paz e incluyente. Por otra parte debo destacar la calidad humana tanto a nivel interno como el contacto con instancias externas que me permiten ampliar los conocimientos para una labor más eficiente.

La tecnología se ha convertido en una ayuda para las secretarías. **¿Qué ha cambiado radicalmente en las últimas décadas en su trabajo, por ejemplo el paso de la máquina de escribir al computador?**

Este es un gran ejemplo, pero los canales de comunicación han transformado, no sólo la forma de realizar el trabajo sino, la vida misma. En mis comienzos el teléfono era la única herramienta disponible, posteriormente facilitada por el fax y hoy por hoy el internet y el celular; ya no hay excusa para no ubicar al destinatario de una determinada información, hoy se tiene más abierta la probabilidad de comunicación en cualquier espacio y/o tiempo.

¿Cuál es la herramienta que hoy en día más le facilita la vida profesional?

Indudablemente el Internet, por comunicación, por información, por facilidad, por ahorro de tiempo y hasta por una gran contribución al medio ambiente al disminuir uso del papel.

¿Cuál es la mayor responsabilidad de una persona que como usted es la mano derecha del rector de la Universidad de La Salle?

En primer lugar la lealtad hacia el Rector y consecuentemente con la Institución; el adecuado conocimiento de los procesos internos a fin de colaborar de forma eficaz y eficiente en el quehacer de la Rectoría. Poner a disposición de mi Jefe todas mis competencias y capacidades para facilitar su trabajo.

¿Cuál ha sido el día más difícil de su carrera y cual el más satisfactorio?

No lo catalogaría como difícil pero sí congestionado y no sólo para mí sino para todas las secretarías de la Universidad y son los días que hay paro o manifestaciones y la movilidad es un caos, los teléfonos no paran de sonar por el gran volumen de llamadas averiguando si hay clase, y se complica aún más cuando uno responde que sí. Otro momento complejo fue una llamada en la que un Sr. después de explicarle por 15 minutos de la mejor forma posible, me insultó porque sencillamente no podía entender que me era imposible comunicarle al Jefe porque estaba fuera de la ciudad. Y el más satisfactorio son la mayoría de los días porque trabajo con mucho amor y dedicación para que al final de la jornada pueda sentir la satisfacción del deber cumplido; cada día es satisfactorio por el regalo de la vida misma, por la bendición de tener una familia y amigos, y por la ventura de contar con un gran trabajo en una maravillosa Institución.

El significado etimológico de la palabra secretaria, del latín “secretum” es secreto, **¿en su caso guarda muchos secretos?**

Realmente no lo llamaría secretos; existe obviamente información confidencial que se debe manejar

precisamente de forma reservada respondiendo a la confianza que me brindan.

Hoy en día la secretaria se le llama de diversas formas: asistentes, auxiliares, ejecutivas de protocolo, entre otros. **¿Cree que esto realmente es una variación del cargo, o simplemente un nombre más comercial para la misma labor?**

Creo que son las dos si nos ceñimos a las políticas del gran número de empresas, entidades u organizaciones que existen. Pero de un modo subjetivo considero que es más una diversificación al cargo, pues hoy por hoy, las secretarías tienen la posibilidad de asumir más responsabilidades por su inquietud, preparación y las facilidades que ofrecen las herramientas tecnológicas.

¿Dónde inició su formación profesional y cuántos años de experiencia tiene hoy?

Puedo decir con gran orgullo que mi formación inicio en el SENA y cuento con 20 años de experiencia.

¿Qué consejo les daría a las nuevas profesionales que inician este camino?

Las secretarías hacemos parte importante de un determinado equipo de trabajo por lo cual es importante adaptarse rápidamente al mismo, tener facilidad para asumir los cambios y/o circunstancias, entender la cultura y dinámica propia de la empresa a la que se pertenece; esos aspectos indudablemente facilitan el trabajo propio y el de los demás.

¿Qué cosas de las que aprendió en su formación profesional y que ya no enseñan, todavía utiliza?

No sé realmente si la enseñan todavía pero en ocasiones utilizo la taquigrafía, no en texto completo pero sí en palabras. Hasta mentalmente en algunos momentos tiendo a formar palabras o frases con esta herramienta.

¿De quién jamás sería secretaria?

Al trabajo no le digo jamás. Dejaría de ser secretaria de alguien que me sugiera actuar por fuera de mis valores y principios.

De todas las tareas que usted hace **¿cuál es la más difícil?**

Creo que como para muchas o muchos en mi labor, la atención al público es una labor ardua porque nos exige

tener habilidades desde investigadores hasta de psicólogos en algunos casos.

¿Cuál es el secreto para tener al jefe feliz?

Como mencioné antes la lealtad, la prudencia, el cumplimiento en todo sentido, realizar las labores con gran compromiso y diligencia en pro de generar soluciones en los procesos cotidianos; que sienta realmente un apoyo incondicional. Sin restar importancia al efecto positivo que produce una sonrisa cada día, un buen café y eventualmente una colación.

¿Cuál debe ser la característica principal de una secretaria?

La iniciativa para ayudar de manera eficiente, ya que desde esta labor se puede gestionar o agilizar procesos internos que le permiten al Jefe librarse de preocupaciones triviales que le restarían tiempo a los hechos trascendentales. Otra que podría mencionar es un gran amor por el trabajo, de aquí depende todo, la satisfacción profesional y personal.

¿Tiene mascotas?, ¿cuál?, ¿qué es lo mejor de tener mascota?

Si, un hermoso y lindo gatito (“Tomás”). Lo mejor de Tomás es que sin importar qué siempre realiza sus habituales maromas de consentido que al ceder a ellas resultan ser terapia para mí y deleite para él.

¿Cómo se libera del estrés?

Haciendo deporte, disfrutando del tiempo libre con mi familia y leyendo un buen libro.

¿Qué le gusta que le regalen del día de la secretaria? Me gustan las cosas a las que pueda sacarles gusto y provecho.

GJ Comunicaciones



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

Para pensar:

¿Y si se quedan?

Es famosa la historia del directivo que fue cuestionado por un subalterno quien consideraba muy arriesgado capacitar a los empleados.

- Pero doctor, si damos capacitación existe un alto riesgo de que una vez los empleados terminen sus estudios se vayan de la empresa, el costo sería alto y el beneficio ninguno.
- Tienes razón, contestó el directivo, pero ¿ya hiciste cuentas lo costoso que sería si continúan ignorantes y se quedan con nosotros?

Es deseable encontrar en la empresa la realización profesional, la fuente del desarrollo integral, pero es recurrente observar en las organizaciones posturas incoherentes respecto del tema de la actualización de sus empleados.

Por un lado quieren personal capacitado pero por el otro no disponen de tiempo para que los empleados estudien. Motivan a la gente a estudiar y hacen convocatorias basadas en méritos para luego elegir al más amigo del jefe. Buscan gente joven y competitiva con varios títulos profesionales pero ofrecen salarios modestos, en fin, hay bastante tela que cortar respecto del tema capacitación y formación en este medio.

Cuando las empresas no identifican estas situaciones padecen de un deteriorado clima laboral representado en problemas de relacionamiento, desmotivación hacia el logro de los objetivos, baja

productividad, alta rotación en el personal, entre otras.

Es indudable que para la empresa lo ideal es contar con profesionales competentes; personas con unos conocimientos actualizados, con habilidades y destrezas bien desarrolladas y una actitud apropiada para el cargo que desempeñan.

No hay mejor negocio que tener colaboradores cuyas competencias estén alineadas con el rol que desarrollan en la organización. Para alcanzarlo se requiere análisis del desempeño y desarrollo profesional progresivo, dos frentes en los cuales la empresa tiene mucho que aportar.

De otro lado hay que comprender que no todos los colaboradores tienen los mismos intereses respecto de su actualización, unos pueden pensar que todo lo que sea conocimiento y educación es valioso y puede sumar a la hora de obtener know how y experiencia para ser un profesional más competitivo en el medio laboral.

Existen otros con una mirada un poco más selectiva del asunto y sólo apuntan hacia aquellos conocimientos que se ajusten a la especialización de su perfil y hay un tercer grupo un tanto más pragmático que orienta sus esfuerzos hacia aquellos conocimientos que garantizan ascensos y mejores aspiraciones salariales.

Obviamente hay más grupos, no se puede ignorar a quienes no están interesados en actualizarse más o incluso aquellos que ni lo han intentado. (Considerando que una cosa es haber estudiado y otra muy distinta haber aprendido).

En medio de este variopinto escenario hay alternativas de actualización bastante interesantes que pueden resultar incluso verdaderas experiencias de vida.

Un intercambio, un curso de verano, un congreso internacional, un seminario, talleres virtuales, en fin, un amplio abanico educativo de opciones formales y no formales que ofrecen actualización académica para todos los gustos.

El asunto es entonces saber seleccionar, en conjunto entre la empresa y los colaboradores a través de un plan de desarrollo profesional, hacia dónde orientar los esfuerzos educativos, porque opciones de aprendizaje existen muchas.

En primer lugar es importante que el tema objeto de estudio sea de interés de quien lo va a recibir, está probado que un adulto aprende mejor, más rápido y más fácil si el tema de estudio tiene que ver con sus gustos o temas de intereses.

En segunda instancia es importante que sea útil y tenga que ver con su realidad, que aplique en su quehacer profesional o personal, no es una condición, pero en términos prácticos es más fácil aprehender, retener ese conocimiento si existe la posibilidad de usar lo aprendido en la cotidianidad.

Un tercer elemento a tener en cuenta es que se disfrute el proceso de aprendizaje, que quien lo recibe tenga una sensación placentera por dominar el conocimiento, sienta gusto por sacarle provecho, si no lo disfruta tal vez no lo use en el futuro.

Y por último que lo que va a aprender sea vigente, que si se va a invertir tiempo, dinero y esfuerzo sea porque realmente representa una actualización en mejores prácticas, nuevas formas de hacer las cosas, técnicas innovadoras o modelos disruptivos.

De esta forma se garantiza que el tema despierte curiosidad intelectual y que lo estudiado tenga impacto positivo y represente un beneficio para quien adquiere el conocimiento.

En conclusión, si conjuntamente empresa - colaborador saben elegir qué aprender, de quién aprender y para qué aprender se optimizan recursos, se orientan esfuerzos y se maximizan los beneficios esperados de cualquier proceso educativo.

Hoy más que nunca sigue teniendo vigencia la máxima que reza: “Aquel que considera costosa la educación es que no ha hecho cuentas al precio de la ignorancia”

Gabriel Jaime Mesa Lara
Director de CommCorp.



En sistemas:

Atesore los conocedores: “Era del conocimiento”, “Sociedad del conocimiento”, “La riqueza está en el conocimiento” son frases que comúnmente escuchamos para referirse a la importancia que ha tomado la tecnología, la información y el conocimiento en nuestro mundo actual, pero que están ayudando a difundir la falsa idea de que el conocimiento es un bien “impersonal” que puede comprarse y venderse como cualquier otro bien de capital, como quien vende oro, plata o petróleo.

Pero la realidad es que el conocimiento se parece mejor a los bienes raíces: usted no puede vender una casa, separada del terreno donde está construida, así tampoco puede fácilmente llevarse el conocimiento sin llevarse a las personas donde está edificado.

Mientras usted cuente con el conocedor, disfrutará de los beneficios del conocimiento que posee, pero una vez no esté disponible esta persona, no importa cuán bien haya documentado por escrito su trabajo, (o en videos o grabaciones si es más dado a utilizar ayudas tecnológicas), el conocimiento dejará de estar disponible, así existan cientos de libros, cursos y documentos en Internet. Es como si usted demoliera la casa para llevarla a otro terreno y allí construyera con los materiales reciclados una nueva casa: le tomará mucho tiempo hacerlo y el resultado no será una casa igual.

¿Y qué tiene que ver todo esto con los sistemas de Gestión Empresarial? Todo. Hasta ahora no se ha desarrollado el primer sistema (de ningún tipo, menos los de gestión) que pueda funcionar sin que el usuario primero conozca cómo usarlo. Y cuando usted tiene un sistema problemático, el conocimiento necesario para usarlo se incrementa y la diferencia entre un dolor de cabeza diario y una empresa que pueda operar a pesar de sus sistemas es que pueda contar con usuarios bien capacitados, que conozcan todas sus “arandelas” y las soluciones a los problemas recurrentes.

Los sistemas no se componen solo de Hardware y Software, hay un tercer componente poco mencionado pero que en realidad es el más importante: El “Humanware”. Nuestra entrega de hoy trae una serie de consejos para atesorarlo y en caso de ser necesario,



¿Malo conocido o escoba nueva?

reemplazarlo con el mínimo traumatismo posible (pero siempre habrá alguno). Aquí van los consejos:

Busque ser atendido siempre por el mismo asesor de soporte: Si ha seguido nuestra serie completa de artículos, recordará este consejo de nuestra segunda entrega y esperamos que ya lo esté poniendo en práctica (¿ya le envió una tarjeta en esta navidad y en este fin de año?). Recuerde que **los asesores de soporte de su casa productora conocen todos el sistema, pero quien lo atiende a usted adicionalmente conoce su empresa.** Ese es un conocimiento muy valioso y transferirlo entre asesores toma tiempo también valioso.

Contrate un Asesor Externo: El riesgo que se corre con los asesores que el fabricante del software pone a su disposición es que en algún momento pueden dejar de estar disponibles (porque renuncian o los ascienden, por ejemplo). Una buena alternativa es contratar un asesor independiente experto en su sistema de gestión. Si bien tiene un costo adicional, ese precio que usted paga le garantiza tener acceso a su conocimiento, que muchas veces es más avanzado que el del personal de soporte, y que la relación con él es a largo plazo, siendo usted quien decide hasta cuando contar con sus servicios. **Con un asesor externo usted contará con un experto, que conoce los detalles de su empresa y al mismo tiempo domina su sistema de gestión.**

Tenga una división dedicada a su sistema de gestión: La mayoría de empresas dicen contar con un departamento de sistemas, que en realidad se compone de una sola persona que atiende desde la conexión de los computadores a la energía hasta los requerimientos de informes del gerente. En medio de tantas ocupaciones es posible que deje en segundo plano los requerimientos del sistema de gestión y no se preocupe por conocer la operación de la empresa. Por eso **es importante que**

dedique al menos una persona en su departamento de sistemas a atender el sistema de gestión. Muchas veces esta persona no necesitará una formación en sistemas, pero si será fundamental que conozca la operación de su negocio y cómo se ve afectada por el sistema de gestión. Los incrementos en productividad bien valen la inversión.

Otro consejo: en nuestra actual legislación laboral ya no existe el preaviso a menos que se especifique en el contrato laboral. Asegúrese de incluir en el contrato de este “Experto en el Sistema de Gestión” una cláusula para que el día que renuncie, por lo menos se tome unos días para capacitar a un sucesor, eso reducirá en parte, pero no del todo, el trauma.

Recompense a los Sembradores de Conocimiento: No todos los conocedores son iguales. Hay algunos de ellos que en lugar de ver sus conocimientos como su “seguro” para conservar el puesto, se preocupan por transmitirlo a sus compañeros, esos son los indispensables para la compañía y los llamaremos los **“Sembradores de Conocimiento”**. Un Sembrador de Conocimiento se reconoce porque además de hacer su trabajo:

- * **Toma la iniciativa** para aprender a manejar a la perfección el sistema de gestión
- * Cuando lo ha dominado, se **toma el tiempo para enseñarlo a otros**
- * Ve formas de **mejorar los procesos** y hace lo posible para que se implementen
- * Cuando soluciona un problema, la documenta y la comunica a quienes podría sucederles lo mismo en el futuro.

Por definición, **el Experto en el Sistema de Gestión debería ser un Sembrador de Conocimiento**, pero cuantos más haya en su empresa, mejor, y si los recompensa, no solo se asegurará de que permanezcan en la empresa, sino que alentará a otros a sembrar también.

Hay muchos buenos incentivos, más allá de lo económico: días de descanso extra, una oficina cómoda, reconocimientos en público, ascensos y tenerlos en cuenta al momento de tomar decisiones, a veces logran

mejores resultados que solamente una bonificación o un aumento sueldo.

Implemente un sistema para documentar el Sistema de Gestión: Si bien no es tan efectivo como tener siempre al conocedor; hay dos buenas razones para dejar por escrito el conocimiento sobre su sistema de gestión: la primera, si algún día el conocedor deja de estar disponible, esto acelerará la transferencia a un nuevo conocedor. Y la segunda, la memoria no es perfecta, **muchas veces los conocedores necesitarán una ayuda para recordar algo que ya habían aprendido en el pasado.** Esta segunda razón, por insólita que parezca, es una realidad por la forma en que trabaja nuestro cerebro, que para poder adquirir nuevos conocimientos, debe descartar otros que usa menos. De hecho, por confiar solo en la memoria, muchos disgustos causan los mismos asesores de soporte a los desarrolladores en las empresas productoras de software.

Hoy en día existen muchas herramientas informáticas para documentar procedimientos, preguntas frecuentes, problemas y soluciones, algunas de ellas gratuitas como Joomla y Wordpress, por suscripción como Evernote, Google Docs y Office365 o pagas como Sharepoint y Lotus Notes, son solo algunos ejemplos.

Pero mejor que las herramientas que puede usted implementar por su cuenta, son aquellas que el fabricante de su sistema de gestión ha implementado para su comunidad de usuarios. De un tiempo para acá la mayoría de productores de software han comenzado a aprovechar el poder de las redes sociales para difundir el conocimiento de sus aplicaciones. Foros, Blogs, Preguntas Frecuentes y herramientas similares donde los usuarios pueden hacer preguntas y consultar las respuestas de otros usuarios o de los asesores de soporte. También encontrará casos de usuarios sembradores de conocimiento que comentan sus problemas y luego la solución para que otros puedan beneficiarse de ella. **Si con un sistema al interior de su empresa usted puede recolectar el conocimiento de sus empleados, con el sistema de su productor puede beneficiarse no solo del de su empresa, sino del que cientos de usuarios en otras empresas generan.**





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

Manejo de salarios, dolor de cabeza de jóvenes empresarios



Susana
Avendaño

¡El desconocimiento de normas salariales se paga caro!

“**U**no de los grandes dolores de cabeza de los jóvenes emprendedores, es el correcto manejo de la nómina de la compañía, no sólo en cuanto a lo administrativo, sino, en lo relacionado con la asignación del número apropiado de colaboradores y la fijación de salarios adecuados para cada cargo”, explica Susana Avendaño, Docente de la Universidad de La Salle.

Por lo anterior, Avendaño quien es Administradora de Empresas entrega el listado de los 10 errores que con mayor frecuencia cometen los jóvenes empresarios en los primeros años de vida de pequeñas y medianas empresas en cuanto al manejo de los salarios y que se deben evitar.

1. **Empezar sin saber con exactitud cuántos trabajadores requiere.** Para este tema es necesario hacer un análisis ocupacional, donde se establezcan las funciones y los tiempos que gastará cada colaborador en la ejecución de las tareas que le compete desarrollar en el cargo que está desempeñando, de la misma manera, los conocimientos, habilidades y aptitudes con que cuenta el trabajador, así como, las responsabilidades que debe asumir al
2. **Sueldos calculados sin criterios sólidos.** Los jóvenes empresarios generalmente pecan por “generosos” o “tacaños”, en ese sentido el valor que asignan obedece a su percepción y no ha estándares adecuados. También, es conveniente, lograr una adecuada interacción entre las compensaciones salariales que se otorgan a los trabajadores y los indicadores de rendimiento organizacional, para lograr beneficios mutuos de forma justa. Para esto, es adecuado efectuar un correcto análisis y administración de sueldos y salarios.
3. **Ausencia de políticas de bienestar laboral.** Es necesario establecer programas de bienestar del personal encaminados a desarrollar de manera integral el nivel de vida de los trabajadores y sus familias.
4. **Desconocimientos de la norma reglas, decretos, políticas y leyes laborales.** En la mayoría de los casos el desconocimiento los lleva a cometer errores en la contratación,

momento de asignarle el cargo, en consecuencia estableciéndose puntualmente el número de trabajadores que se requiere.

remuneración, afiliaciones, seguridad social, carga prestacional, sanciones y despidos de personal, así como los demás factores jurídicos relacionados con la administración del talento humano.

5. **Efectuar malas liquidaciones.** La carencia de personal idóneo, actualizado con conocimientos relacionados con el tema y recursos tecnológicos llevan a los jóvenes empresarios a evitar errores que conllevan a penalidades severas.
6. **Carencia de políticas que incentivar y motiven al recurso humano.** Es un error muy frecuente y muy costoso porque en la mayoría de los casos se refleja en el nivel de rotación de colaboradores al interior de la empresa. También, es necesario tener en cuenta que la motivación y los incentivos son de gran importancia en la administración del talento humano, ya que, con esta herramienta, se puede maximizar la eficiencia de los colaboradores e incremento de su sentido de pertenencia hacia empresa.
7. **Productos o servicios de mala calidad.** Un caso severo de mal manejo de salarios puede llevar a que los colaboradores bajen su eficiencia y eficacia, lo cual, puede ser mejorado con una acertada evaluación del desempeño, y así poder establecer sus comportamientos, habilidades, destrezas y

competencias que están íntimamente ligadas con el rendimiento y productividad.

8. **Demandas ante entes de control.** Es una situación que en muchos casos puede conducir a pérdidas cuantiosas de dinero y porque no, hasta la quiebra de la empresa, debido a sanciones por incumplimiento de normas, intereses por mora y cancelaciones fuera de las fechas o plazos concedidos para remediar estos errores.
9. **No buscar asesoría calificada.** Es necesario estar en manos de personas expertas y conocedoras a fondo de los temas relacionados con liquidaciones, pagos y contratos de trabajo, con el fin de elaborarlos adecuadamente y acordes con las leyes del Código Sustantivo del Trabajo.
10. **Detectar las falencias y no hacer nada al respecto.** Aunque suene extraño es real, a veces, los empresarios creen que por tener pequeños negocios, no existen controles y dejan que el tiempo pase, sin tomar medidas correctivas.

Constanza Triana Cel 3158948233

Angélica Ruiz Cel 314 4033386

GJ Comunicaciones - 6372787



Mujeres de Alto Desempeño



Ana María Aristizábal

Joven y emprendedora

Diseñadora gráfica y especialista en gerencia de mercadeo, es hoy la coordinadora de marketing y publicidad de Mabe, su carrera comenzó a muy temprana edad, por cosas de la vida terminó encaminada dentro del maravilloso mundo del diseño, estudió en la Colegiatura Colombiana de diseño en Medellín, habiendo hecho un corto paso por el derecho en la Bolivariana.

Esta joven emprendedora, es paisa de nacimiento pero su vida ha estado influenciada por muchas otras culturas, su padre Gabriel Jaime Aristizábal, comerciante de tradición, su madre Luz María Obando, economista y su único hermano Juan Camilo Aristizábal, administrador de empresas, los tres han sido gran influencia en su vida y “son mis tres tesoros a quienes les debo gran parte de lo que soy”, afirma la ejecutiva.

Hoy día esta mujer apasionada por la cocina, maneja además la nueva unidad de negocios Prime Blend mabe, especializada en electrodomésticos de lujo, con marcas como GE Monogram, GE Profile o io mabe, ubicado en Bogotá en el Prime Blend Experience Center, en la Av. 19, calle 109 esquina, es una iniciativa de mabe, la compañía líder en la categoría de línea blanca en Latinoamérica

Dentro de su coordinación se llevará a cabo, en corto plazo, el lanzamiento del Prime Blend mabe, Barranquilla, basados en el cambio del comportamiento del consumidor que genera oportunidad de negocio en el segmento de electrodomésticos de alta gama.

Martha Niño C
Fabiola Morera Comunicaciones
Cel 3124313041



Cuando hablamos de las cualidades que un gerente necesita para sobresalir, siempre se debe tener en cuenta el tema del liderazgo. Sobre este tema se han escrito tantos libros que se podría construir una casa con ellos, apilándolos uno a uno; sin embargo, todavía en el ámbito empresarial encontramos problemas profundos de falta o mala dirección del liderazgo.

Cuando era docente de propaganda política e institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia, con sede en Medellín, necesité desarrollar un mecanismo que les permitiera a mis estudiantes distinguir, analizar e influir sobre los diferentes tipos de líderes que encontramos en la sociedad. Nos dimos a la tarea de averiguar, no tanto sobre comportamientos y actuaciones que son visibles y sobre los cuales tratan los libros que mencioné, sino sobre de dónde nace el liderazgo. Por supuesto, después de algunos meses de investigación llegamos al siguiente resultado:

Nos encontramos con una realidad. El liderazgo no es un talento ni una virtud sino una manera de asumir la vida. El problema es que esa manera se asume demasiado temprano en la vida y cuando ni siquiera somos conscientes de ello:

A esta bebé, cuando cumplió seis meses de edad le ocurrió una cosa importante. Hasta entonces la vida de la niña había transcurrido en la cuna, con su mantita y en los brazos de sus papás. Pero a los seis meses, la mamá la soltó por primera vez para que empezara a gatear. Se encontró con un mundo totalmente nuevo y desconocido, un entorno donde lo único cierto era la incertidumbre, lo cual indudablemente le hizo sentir mucho miedo. Es por eso que a este entorno lo denominamos la “zona de

miedo”; claro que podría tener un nombre menos aterrador.

A la niña se le presentaron dos opciones para asumir ese entorno desconocido. La opción uno era tratar de regresar a los brazos de su madre y como esto no es posible, optar por ensimismarse, bajo la teoría de que si se queda quieta el entorno no la atacará. La mejor manera de lograr esto es generando una barrera mental que la proteja del ambiente. La opción dos era ir, gatear hasta dominar poco a poco los espacios para que se le fueran haciendo familiares y eliminarlos de su “zona de miedo”. Ese dominio se ejercería sobre las cosas y las personas de tal manera que nada escapara a su atención, y no permitiría que una cosa o persona nueva permaneciera sin explorar y controlar por mucho tiempo. Tengamos en cuenta las diferentes influencias de los procesos educativos y de interacción social, aún así ese primer momento tiene tendencia a prevalecer como una marca en el tiempo.

Supongamos que han pasado veinte años y que una persona aprendió a moverse con relación a estas opciones. Después de veinte años algunos procesos se han dado. Si ubicamos el desarrollo de ambas opciones en un plano cartesiano nos encontramos con la primera en el eje de la X, y la segunda en el eje de la Y, cada una con diez puestos en lo positivo y diez en lo negativo.

Liderazgo y Gregarismo



En la zona de equilibrio se desarrolla la Actitud Gerencial

Cada uno de los puntos significa un grado de degradación o de estructuración de acuerdo al impacto del relacionamiento con el entorno. Degradación que puede ser autodestructiva, y estructuración que puede ser excesiva. Ambas cosas se dan en ambos ejes.

Debemos aclarar que el marco de la investigación es la psicología transaccional, la comunicación humana y los análisis se realizan a partir del lenguaje que las personas utilizan en su vida diaria para nombrarse a sí mismos y/o a los demás. Su objetivo primordial es de ubicación e interpretación para a partir de ahí, trazar estrategias de persuasión.

Tomemos primero el eje de la X. Esta persona ha tratado de esconderse del mundo, sin embargo en la medida que se va alejando del centro de la gráfica hacia la izquierda, espacio negativo, se va sintiendo cada vez más amenazado, perseguido y poco aceptado. De tal manera que sus relaciones y su ejercicio en el medio ambiente vienen cargados de una presunción de no ser apropiado ni permitido y por lo tanto no digno de una evaluación positiva. Este sujeto utiliza expresiones sobre sí mismo tales como: “Nada de lo que hago sirve”, “no le parezco

agradable a nadie”, “en ninguna parte me quieren”. Se genera así un complejo permanente de víctima que siempre buscará la misericordia de los demás.

En el otro extremo de la línea, el espacio positivo, la persona aún escondiéndose del mundo está consciente, pero sin conocer el significado, de que en su autoencierro se generan la mayoría de sus problemas, por lo tanto su posición siempre es de culpabilidad. Este tipo de personas, por esa misma razón, se castigan a sí mismas permanentemente. No es extraño entonces que estas personas utilicen expresiones como; “Yo si soy estúpido” o “Yo si soy boba”, “Yo si soy necio”, “Bruta de mí” y así por el estilo, usadas de la manera más natural, generalmente medio en broma, pues no tienen esa carga melodramática de sus coterráneos del otro lado de la línea.

Una consecuencia de ese encierro ante el entorno es la necesidad de una mano que le permita moverse por esa zona de miedo. Esta persona siempre estará en espera de guía o de lo contrario se paralizará y no es capaz de generar ningún tipo de movimiento. Podría decirse, aunque no se puede generalizar en este punto, que a

estas personas les falta iniciativa, voluntad, compromiso y sentido de pertenencia. Sin embargo, están dispuestas a hacer lo que se les diga, pues de esta manera se les alivia el dolor de ser víctimas o de autocastigarse.

A este fenómeno se le denomina el gregarismo. Esta situación hace que se establezca una relación simbiótica con los sujetos que se ubican en la línea vertical. Recordemos que la principal característica de estos personajes es que salieron a dominar su entorno y todo lo que en él se encuentra, objetos y personas.

En la parte superior del eje encontramos a un sujeto que, si bien su naturaleza es controladora, su formación de carácter “pseudo – humanista” lo inclina hacia la búsqueda de un bienestar y un “mejor estar del otro” aunque esto implique “desvanecer” la propia identidad de este.

En la investigación encontramos que dirá expresiones como: “Lo hago por su propio bien”, “Lo voy a cambiar para que sea una mejor persona”, “Hago lo que sea por mi gente, aunque a ellos no les guste”. Es el Líder Salvador. Aunque se encuentran patrones comunes, no se puede confundir este liderazgo “salvador” con una actitud paternalista. Esta proviene del gregarismo y promulga un “dejar ser”, que el líder salvador no puede permitir.

En el otro extremo del eje encontramos a un sujeto que sólo busca la satisfacción de su egocentrismo aunque tenga que pasar por encima de lo que sea. Es un líder porque ejerce influencia y controla a las personas que se hallan en su entorno, pero no le importan. A un sujeto como este le interesan demasiado los resultados.

Al igual que el anterior enfatiza la construcción de los procesos en la adecuación de las personalidades de los sujetos al estilo de la suya. La diferencia radica en que este tipo de líder basa su dominio en la “supresión” forzada de la dignidad del otro.

En este tipo de líder escuchamos expresiones como: “Si uno no le dice todo, las cosas no se hacen como se deben hacer”, “Usted definitivamente sí es un inútil”, “Tarado, así no es”, “Usted nunca hace nada bien”, “Ese puesto suyo, mucha gente afuera lo está esperando, y por menos plata”. A este tipo de líder se le denomina “destructivo”, acaba con cualquier dignidad, iniciativa, proactividad o creatividad y cuando la gente se libera de él queda como si le hubieran hecho una lobotomía.

Es inevitable que todos los seres humanos nos ubiquemos en uno u otro punto de la línea. Para algunas cosas

seremos líderes y para otras seremos gregarios. Sin embargo, sólo una posición sobresale en nuestra personalidad y es ella la determinante de nuestro comportamiento normal. Podemos inclusive interpretar papeles de líderes y de gregarios a conveniencia, según vayamos cambiando de escenarios, pero la posición dominante siempre se revelará y nos traicionará, y nos mostrará tal cómo somos.

Se debe reconocer que la formación tanto del liderazgo como del gregarismo provienen simplemente de una programación y por lo tanto es susceptible de reprogramarse, aun siendo de las cosas más profundamente instaladas en nuestra personalidad. Aunque este es un plano del cual uno no puede salirse, lo ideal es encontrar el justo equilibrio entre ambos extremos, ser un líder cercano al gregarismo y viceversa.

Algunas personas en su programación hallan este equilibrio en el cual pueden, en el caso del líder, aportar y orientar sin dominar, o criticar sin destruir, aunque en este caso siempre habrá una influencia negativa. O en el caso del gregario, puede reconocer sus debilidades sin afectar su dignidad y sin creer que se tiene la culpa o que otro tiene la culpa.

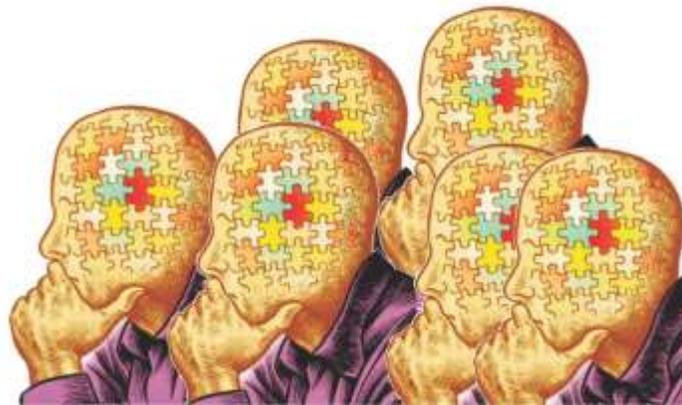
El problema radica en cómo nosotros aprendemos a distinguir quién es quién. Para esto, en nuestro proceso de investigación determinamos varios grupos de estudio, en el cual incluimos niños, y la relación con sus padres, para encontrar las formas de programación.

Por supuesto, encontramos patrones que se distinguen en cuanto al aprendizaje del respeto por el otro o de la violencia hacia el otro, al igual que patrones de supresión de la propia personalidad orientándola hacia la generación de sentimientos de culpabilidad o de victimización.

Y ¿qué hacer con esa información? Se trata aquí de influenciar a quienes influncian y a quienes necesitan ser influenciados. A partir del análisis de la ubicación en el plano, se debe trazar una estrategia de uso de lenguaje de programación neurolingüística, desde la “expectativa de la autorrealización”, para hacer que el sujeto haga lo que deseamos que haga. La metodología minimiza el porcentaje de error.

Para el gerente será conveniente saber en qué posición se halla su personal y a partir de allí, adecuarse asumiendo roles de situación, logrando que si es un líder “ordene”, y si es un gregario, se deje “guiar”.





No, no es cómo Dios le ayude, es una cuestión de disciplina

Lo ven llegar, sentarse en su escritorio, leer la prensa, leer revistas, navegar por internet, hablar por celular y, en ocasiones permanecer en silencio por horas. Sí, está trabajando, es un estratega comercial. Una parte importante de su labor es pensar. Por favor, déjelo, él en su silencio puede producir más dinero que ningún otro empleado.

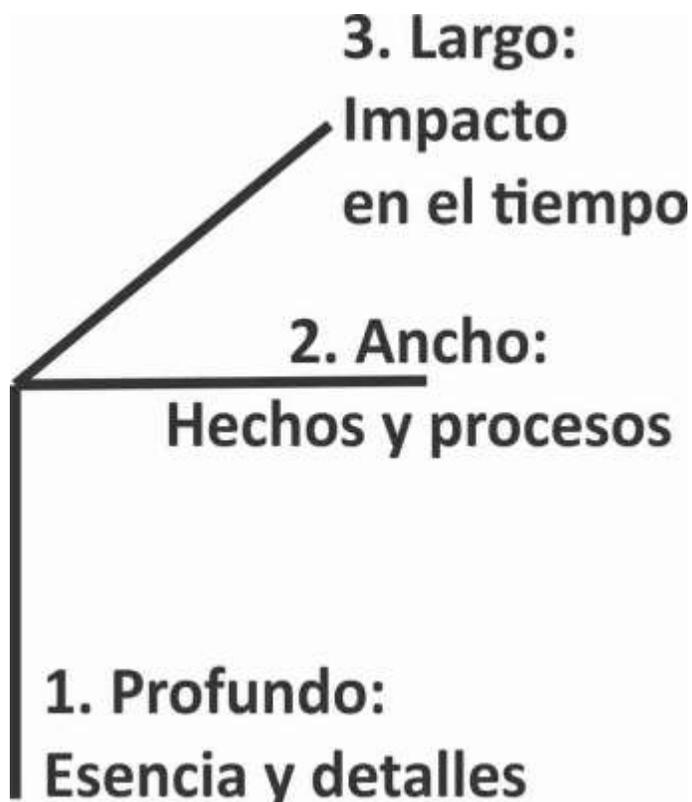
No es fácil estar detrás del escritorio de un director o gerente comercial, o de un emprendedor enfrentado a la realidad de los mercados. La información y la falta de ella son dos extremos infinitos: por una parte nos llegan una cantidad de datos que no sabemos cómo encajan y mucho menos qué hacer con ellos y por otra parte se nos pierden de vista factores que son imprescindibles para lograr los objetivos.

Una de las competencias que distingue a los estrategas es su capacidad mental, su habilidad para utilizar el pensamiento y su entrenamiento permanente de su "inteligencia" que no es otra cosa que el uso apropiado del conocimiento y su adaptación al entorno. Existen metodologías como los "mapas mentales", teóricos como Edward de Bono con el "pensamiento paralelo" o Edgar Morín, con el "pensamiento complejo"; pero en ocasiones, sí, son demasiado complejos para sernos útiles, por eso debemos buscar una metodología que si bien tampoco es simple, es más práctica para lo que necesitamos. Es el pensamiento dimensional.

Para encontrar la información que requerimos para realizar nuestra actividad como estrategas comerciales, requerimos hacer las preguntas adecuadas, muchas preguntas, pero ¿cuáles son las preguntas adecuadas? Para saberlo acudimos a una técnica simple, preguntar por la esencia de las cosas y los detalles, a esto le llamamos "pensamiento a lo profundo", preguntas por los

hechos y los procesos, a esto le llamaremos "pensamiento a lo ancho" y preguntar por el impacto de las cosas en el tiempo, a esto le llamaremos "pensamiento a lo largo".

El pensamiento a lo profundo trata de descubrir el origen de las cosas y cuáles son los hechos o argumentos que le dan sustento. El pensamiento a lo ancho, busca tener una visión sobre la operabilidad; y el pensamiento a lo largo analiza las implicaciones y las consecuencias de las cosas en el futuro. Este método de estructurar las preguntas se puede utilizar para cualquier cosa, pero para ejemplificar lo aplicaremos para lo nuestro que es la estrategia comercial.



Como usted ya sabe, nuestras P's del mercadeo tienen un orden estricto y una de las P se repite. La de Plaza. La diferencia entre esta Plaza y la otra es que esta primera está referida a las decisiones corporativas, mientras que la otra es netamente operacional. Reiteramos que todo se construye a partir de preguntas, muchas preguntas.

Antes de empezar, resaltemos que todo está interconectado, nada queda al azar, en especial las líneas a lo ancho por lo que se forma una circularidad muy conveniente pues es un sistema que se realimenta y nos permite tener un mayor control sobre las estrategias.

También es importante aclarar que al principio parecerán preguntas aisladas y es porque su relación no es tan simple, sólo al mirar el panorama general se verá su interconexión.

No todas las preguntas aplican para todas las circunstancias y seguramente algunas harán falta. Lo que sí le garantizo es que cuando termine su proceso de pensar su organización, productos y servicios a la luz de estos cuestionamientos, tendrá idea de dónde está parado en el mercado y tendrá una visión de lo que debe hacer como estrategia comercial. Se supone que como usted está en el área comercial conoce la totalidad de los conceptos que mencionaremos, de lo contrario, deténgase en las preguntas e investigue.

1. Plaza

Profundo: ¿Cuál es la hipótesis de mercado? ¿Cómo se comprobó esa hipótesis? ¿Cuáles son las ventajas comparativas de la organización? ¿Cuáles son las ventajas competitivas? ¿En qué mercado se va a competir? ¿Cuáles son las características de ese mercado? ¿Cuál es el alcance territorial? ¿Cuál es la fuerza y el valor de la marca institucional? ¿Cuáles son los factores claves de éxito para la empresa en ese mercado? ¿Cuál es (o son) el nicho de mercado? ¿Cuál es la demografía y la psicografía de ese nicho? ¿Cuáles son los factores claves de decisión de compra del nicho de mercado? ¿Cuál es la densidad poblacional de nicho?

Ancho: ¿Cuáles son los diferenciales de la organización? ¿Cuál es la infraestructura exitosa en ese mercado? ¿Cuál es la infraestructura óptima requerida por la empresa frente al mercado? ¿Cuáles son los requerimientos y restricciones en términos de maquinaria y equipos? ¿Cuál es la estructura organizacional óptima? ¿Cuál es la cadena de valor? ¿Cuáles son las mayores restricciones que tiene la organización? ¿Cuál es el perfil idóneo de los colaboradores? ¿Cuáles son los valores distintivos de la



cultura corporativa? ¿Cuáles son sus estrategias de alineamiento del personal? ¿Cómo es el alineamiento de la empresa a la normatividad legal y de calidad? ¿Estos alineamientos le aportan a la competitividad?

Largo: ¿Hacia dónde va el mercado? ¿Cuáles son las tendencias? ¿Qué se proyecta en términos de tecnología e innovación que impacte el mercado de la empresa? ¿Hacia dónde van la visión y misión de la empresa? ¿Cuáles son las inversiones requeridas? ¿Cuáles son las fuentes de financiación? ¿A qué plazos? ¿A qué tasas de interés? ¿Cuáles son las proyecciones generales de la organización?

2. Producto (o servicio)

Profundo: ¿Cuáles son las materias primas? ¿Hay restricciones en esas materias primas? ¿Puede configurarse algún tipo de ventaja con esas materias primas? ¿Cuáles son los proveedores? ¿Qué características tienen esos proveedores? ¿Puede configurarse algún tipo de ventaja con esos proveedores? ¿Hay posibilidades de integración vertical vía adquisición, fusión o alianza con esos proveedores? ¿Cuál es el nivel de adaptación del producto a la psicografía del cliente? ¿Cuál es el nivel de adaptación del empaque del producto a la psicografía del cliente? ¿Cuáles son las ventajas competitivas de producto? ¿Cuál es la promesa de calidad percibida y de valor agregado percibido del producto? ¿Cuál es la promesa de beneficios percibidos del producto? ¿Cuál es el nivel de adaptación de la marca del producto a la psicografía del cliente?

Ancho: ¿Cuál es la demanda potencial proyectada? ¿Cuál es la capacidad instalada? ¿Cuál es el índice de

deseabilidad de cada proceso en la cadena de valor? ¿Cuál es la estructura de costos por macro proceso, por proceso y por actividad en toda la cadena de valor? ¿Cuál es el índice de deseabilidad del producto? ¿Cuáles son los factores claves de producción? ¿Cuál es el diseño de la logística interna? ¿Cuáles son las características técnicas del empaque y el embalaje? ¿Cuáles son las características técnicas del almacenamiento? ¿Qué tan innovador es el producto? ¿Cuáles son los sustitutos por funcionalidad del producto que hay en el mercado? ¿Cuál es la competencia directa del producto? ¿Con qué otros mercados está relacionado e interactúa el producto? ¿Cuál es su estrategia de servicio? ¿Cuál es su respaldo a la confiabilidad del servicio? ¿Cuál es su estructura de garantías para el cliente?

Largo: ¿Cuáles son las posibilidades de evolución del producto? ¿Cuál es el ciclo de vida del producto? ¿Hacia dónde va la tecnología relacionada con el producto? ¿Cuál es el valor proyectado de la marca? ¿Cuál es el nivel de participación del producto en la cultura del mercado? ¿Cuál es el nivel de participación del producto en la vida cotidiana del comprador – consumidor? ¿Cuál es la incidencia del producto en la generación de demanda? ¿Es un producto internacionalizable? ¿A dónde?

3. Precio:

Profundo: ¿Cuál es la estructura de su precio contable? ¿Cuál es su relación con el precio de mercado? Recuerde que el precio de mercado está sujeto a la funcionalidad del producto frente a los sustitutos y que la regla es que cuando el precio contable sea mayor al precio de mercado se debe rediseñar la compañía. ¿Cuáles son sus posibilidades de precio subjetivo? Usted ya sabe que el precio subjetivo se construye desde la concurrencia de las ventajas competitivas de la empresa, más los beneficios psicológicos percibidos por el cliente, más la personalidad, fuerza y reputación de la marca.

Ancho: ¿Cuál es la estructuración de costos del precio contable? ¿Cuál es el costo directo de ventas? ¿Cuál es el costo y la rentabilidad de los canales? ¿Cuáles son los costos indirectos de ventas?

Largo: ¿Cuál es el aporte de la mezcla de precios por productos a la generación de valor de la compañía? ¿Cuál es la rentabilidad por cada producto? ¿Cuáles son las proyecciones de ganancia durante el ciclo de vida del producto?

4. Plaza:

Profundo: ¿Cuál es la estructura de colocación de los productos? ¿Por cuáles canales? ¿Cuál es la eficiencia de

los canales? ¿Canales cortos o largos, directos o indirecto? ¿Cuáles son sus estrategias de *warketing*? ¿Cómo están organizadas sus tropas? ¿Qué tan bien entrenadas están estas tropas? ¿Cuáles son sus estrategias de *friendketing*? ¿Cómo entiende la *coopetencia*?

Ancho: ¿Cuáles son sus estrategias de *visual marketing*, *visual merchandising* y de escaparatismo? ¿Cómo ha medido la afluencia de tráfico hacia su producto o servicio? ¿Cuáles son sus técnicas de *psicomerchandising*?

Largo: ¿Cuál es su participación en el mercado? ¿Dónde hay mayores posibilidades de crecimiento? ¿Cuáles otras plazas son atractivas? ¿Cuál es el nivel de posicionamiento? ¿Cuál es el nivel de *Value for Money*? ¿Cuál es su valoración de marca? ¿Cuál es su valoración de empresa?

5. Promoción:

Profundo: ¿Cuál es la estructura de posicionamiento ideológico comercial? ¿Cuáles son las estrategias de educación a los clientes? ¿Cómo se articula la empresa, sus productos y servicios a las arquitecturas culturales y emocionales de su nicho de mercado?

Ancho: ¿Cuáles son sus tácticas de AtI? ¿Cuáles son sus tácticas de BtI? ¿Cuáles son sus tácticas de medios digitales? ¿Cómo las articula? Recuerde que siempre se deben usar las tres. ¿Cuáles son sus tácticas de ventas personales? ¿Cómo logra implicar a cada cliente? ¿Cuál es su software de CRM? ¿Cuál es su estructura de CRM? ¿Cuáles son sus tácticas de CRM? ¿Cuál es la calidad de la respuesta del CRM? ¿Cuál es la rentabilidad que aporta el CRM?

Largo: ¿Cómo es la reputación de empresa? ¿Cuáles son sus estrategias de relaciones públicas? ¿Cuáles son sus tácticas de comunicación externa institucional?

Como se habrá dado cuenta, pueden faltar muchas preguntas y todas son requeridas. La única manera en que una persona se puede entrenar cómo un estratega comercial es pensando en las respuestas a estas preguntas y aplicándolas a su día a día.

Al principio puede parecer dispendioso, aun así, cuando lo haga repetidamente, con reiteración y frecuencia, las respuestas aparecerán cada vez más claras, no menos complejas pero sí más entendibles e incluso, más profundas. Así que si usted quiere ser un estratega comercial, empiece.



Programas de formación empresarial especializada

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

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

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

Valores más IVA.

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

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



www.escueladelservicio.com