



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA

MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

TEMA:

**“GOLDEN CIRCLE: EL ENFOQUE EN BUSCA
DEL VERDADERO SENTIDO A LA VIDA”.**

PRESENTA:

NÉSTOR IVÁN ESCOBAR PANTOJA

CATEDRÁTICO:

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

ORIZABA VER.

MARZO / 2017

CONTENIDO

Introducción.....	3
Simon Sinek.....	4
Los tres elementos que integran Golden Circle.....	4
Un simple “Por qué” que lo cambia todo.....	5
Las Emociones: lo que realmente determina el Comportamiento	6
Lealtad.....	7
La Verdadera Innovación	8
Innovación en la Compañía Apple.....	8
Martin Luther King.....	10
La Marcha en Washington.....	10
Conclusión	11
Bibliografía	12

INTRODUCCIÓN

Para todas las etapas y circunstancias de la vida que llevan implícitas un alto grado de complejidad, el ser humano requiere una directriz que le permita emprender cualquier tipo de anhelo que se tenga la intención de realizar. Esta directriz en más de las veces la podemos encontrar en la o las personas que a través de su ejemplo nos enseñan que realmente es posible de lo que se tiene la ilusión de realizar.

Estos personajes, nos motivan y nos colocan muy cerca de nuestro objetivo en el que por medio de sus experiencias y conocimientos podemos constatar que la vida no es cuestión de milagros, –salvo algunas excepciones- la vida en su representación más amplia se basa en tener la disponibilidad para aprender, digerir, transformar y aplicar en nuestra propia vida y bajo nuestras propias circunstancias, los conocimientos que otros grandes personajes han logrado experimentar dentro de ellos mismos y su entorno.

Cuando se trata de practicar una religión, todos tenemos a grandes exponentes que nos guían, incitan y motivan a emprender el camino esotérico de nuestro agrado. Lo mismo sucede al practicar un deporte, existe un jugador estrella al que queremos imitar y lograr las mismas hazañas que él ha logrado, ya sea un Roger Federer en el tenis, un Garri kaspárov en ajedrez o un Michael Phelps en natación. Pero ¿Qué sucede con el mundo de los negocios, a quién o de quién nos inspiramos y basamos al momento de emprender o dirigir una empresa?

Lo que justamente se pretende al presentar y dar a conocer Golden Circle es lograr indagar y reflexionar la manera en que grandes CEO's y personajes de Business Management han logrado implantar dentro del entorno de los negocios, la forma más efectiva para transmitir la idea principal a compañeros, colaboradores, clientes, etc., generando y obteniendo resultados de mayor beneficio para todos los involucrados.

Por medio del presente artículo será posible analizar la manera y el proceder que han tenido durante muchas décadas un gran número de compañías que han obtenido éxito y solvencia global, pero también se podrán detectar las principales causas y acciones que fomentan y contribuyen al fracaso, estancamiento y retroceso, en relación a la prosperidad a la que está llamada y debe tener toda organización para su propio beneficio y el de su medio ambiente.

SIMON SINEK

Golden Circle, traducido a nuestro idioma como Circulo de Oro, surge gracias al trabajo e investigación realizado por el escritor y motivador Inglés Simon Sinek. Quien al detectar las principales deficiencias y carencias de los sistemas y modelos de negocios hasta ese tiempo desarrollados, se dio a la tarea de construir y desarrollar un método distinto que permitiese empapar e influir de manera positiva en el empresario y su equipo de trabajo.

En 2009, Sinek presentó una conferencia en TED (Technology, Entertainment, Design) respecto a lo que realmente inspira a los verdaderos líderes. Bajo el título de “How great leaders inspire action” se convirtió en la tercera conferencia de TED con mayor rating, siete años después ha sido reproducida por 25 millones de personas en todo el mundo.

Para octubre del mismo año, Sinek publicó su primer libro “Start with why: How great leaders inspire everyone to take action” en la que desarrolla e introduce por primera vez la idea de Golden Circle, un patrón biológico que en palabras de él nos explica porqué nos inspiran algunos pensadores, organizaciones y sobretodo lideres, y porqué otro no lo logran hacer.

Para el 2010 se unió a Rand, bajo el cargo de consultoría en materia de innovación y planificación militar. Posteriormente se trasladó a Nueva York para transmitir sus conocimientos en Comunicación Estratégica para la Universidad de Columbia.

LOS TRES ELEMENTOS QUE INTEGRAN GOLDEN CIRCLE

Durante mucho tiempo y con base a la imitación que se establece entre una y otra empresa, el sistema de operatividad organizacional había y sigue siendo para muchas compañías el tener la solución a una simple pregunta: “¿Qué?”, qué es lo que hemos hecho, qué se está haciendo y qué es lo que se pretende realizar. Es decir, su pasado, presente y futuro, gira en torno a dar respuesta a esta pregunta. Una vez respondida y satisfecha se considera que todo se encuentra bien y en progreso.

¿Qué estás haciendo? Enviando un correo electrónico, capturando información electrónica, insertando insumos a la maquinaria, etc., ¡Muy bien! Están trabajando, están haciendo algo, inclusive están realizando actividades para las que fueron contratados. A simple vista parece todo marchar en orden y bajo lo programado, entonces, ¿Cuál es el problema? ¿A qué se debe que con el transcurrir del tiempo empieza a haber resultados negativos, si sus actividades las continúan realizando de forma regular y constante?

Un número muy reducido de dirigentes en algunas otras organizaciones, van más allá del “Qué” para la realización de las actividades, expanden y fusionan su alcance hasta un “Cómo”. Es decir, engloban qué estás haciendo y cómo lo estás llevando a cabo. ¿Realmente todas las actividades que se realizan, se efectúan de la manera apropiada? Si la respuesta fuese afirmativa, no tendrían porqué surgir fallos o errores en su posterior realización. El nivel elevado de deficiencia en las empresas permite corroborar que efectivamente, el “Cómo” se está quedando corto y limitado. Las funciones no se realizan conforme a lo esperado, los resultados no son los planificados y proyectados.

El impacto que generan los productos y servicios en el cliente no es del todo positivo, los niveles de ventas son bajos a pesar de fomentar la mayor atención posible en el “Cómo”, desarrollando productos de la más alta calidad y a un precio competitivo dentro del mercado. Algo sigue faltando y precisamente Golden Circle de Sinek tiene un elemento más para atender y cumplir de mejor manera las necesidades y expectativas globales. Se trata del “Por qué”.

Detectar el ¿Por qué? se realiza cada actividad, entendiéndose como la razón de ser de la compañía y el potencial con el que cuenta para su innovación. Dando respuesta a esta interrogante el panorama, el área de oportunidad y la manera de hacer frente a los sucesos es totalmente distinta. Se logra dar un giro de 360° en los modelos de negocios convencionales y tradicionalistas.

UN SIMPLE “POR QUÉ” QUE LO CAMBIA TODO

Normalmente, empresas, instituciones e inclusive las mismas personas en la realización de nuestras actividades solemos empezar por el “Qué” en algunos pocos casos le damos continuidad al “Cómo” y prácticamente tenemos en el olvido el “Por qué”. En un habitual discurso de ventas se puede apreciar su desarrollo de la siguiente manera:

“Soy Néstor Iván, actualmente tengo un negocio de abarrotes y justamente ahorita tengo una excelente oferta en el área de detergentes, para ser exacto de la marca “Arco Iris” en presentaciones de 1 kg y hasta 9 kg, son de distintos aromas e ingredientes etc, etc, etc...”

Como se puede observar, las ventas se realizan a partir de aspectos técnicos o datos “duros” y concisos. Datos y más datos son utilizados para racionalizar y contextualizar una venta, pero que se encuentran totalmente distanciados a poder generar emoción alguna. Finalmente, qué es lo que nos incita a nosotros -dentro del rol de consumidor- a efectuar una compra, podremos asegurar que tiene en gran medida que ver con la suerte, las matemáticas, etc. Realmente cuesta mucho diferenciarse cuando técnicamente somos muy parecidos a la competencia.

Con el mensaje que transmite Simon Sinek, podemos evidenciar que la manera en que se comunican los grandes líderes y directivos como Martin Luther King, Larry Page (Google), o los grandes vendedores como Steve Jobs, es justamente de manera inversa a como nos hemos acostumbrado.

Estos personajes inician hablando y comunicándose con el “Por qué o para qué” y después y si es necesario hablan del “Cómo” o de su “Qué”. Dicho con otras palabras, primero se centran en ¿Qué es lo que te mueve a hacer lo que haces? ¿Por qué lo haces? ¿En qué crees y cómo entiendes el mundo para ofrecer lo que vendes? Si primero se logran comunicar este tipo de emociones se puede conectar directamente con las emociones de las personas que piensan como nosotros.

Este tipo de personas que piensan como nosotros, son exactamente los clientes, colaboradores o mercado que nos interesa para integrarse y unir fuerzas dentro de un mismo equipo. Debido a que éstas, serán personas que se muevan por los mismos objetivos e intereses que nosotros. Por ejemplo, de qué manera se comunica Apple o Steve Jobs. Su mensaje tiene claramente definida su base:

“Nosotros creemos en que se puede cambiar el mundo actual, se puede hacer un mundo mucho más fácil, sencillo y bello. Por eso creamos productos muy fáciles de usar, excelentemente diseñados y muy sencillos. Simplemente hacemos productos geniales que te cambiarán la vida”.

Se puede identificar con total claridad que el segmento de mercado al que va dirigido el mensaje es a personas amantes del diseño y la sencillez, mientras que una persona que cuenta con conocimientos informáticos, que pretende modificar y entender el producto, preferirá otras marcas como Android. ¿Dónde se encuentra finalmente la clave? En poder conectar con la gente que cree lo mismo que nosotros. Ese debe ser el estandarte tanto al momento de vender como a la hora de formar un equipo competitivo, motivado y creativo.

LAS EMOCIONES: LO QUE REALMENTE DETERMINA EL COMPORTAMIENTO

Los estudios confirman que efectivamente, primero sentimos y después decidimos. Nuestro comportamiento se encuentra íntimamente relacionado y determinado por nuestro “cerebro emocional”, mejor conocido como sistema límbico, el cual, al carecer de la capacidad de lenguaje, se le da una explicación creíble a nuestras emociones a través del lenguaje y nuestro “cerebro racional” (neocórtex).

De este modo, es como justificamos de manera racional, por ejemplo, el comprar un producto de Apple por su genial pantalla, por sus Apps, por su ligereza y belleza, etc. Pero la realidad es que lo compramos por la tremenda emoción que nos genera y provoca.

La única y absoluta realidad es que son las emociones las que rigen nuestro comportamiento ante la gran mayoría de las situaciones. Por eso, de comunicar primero el por qué, de nuestras emociones, lograremos avivar ese mismo tipo de emociones en los que comulgan y se encuentran en sintonía con nosotros.

La gente no compra el “Qué” haces, la gente compra el “Para qué” lo haces. Es así, como realmente se mueve a las demás personas a despertar su motivación interior en aras de que realicen las cosas por ellos mismos y no por alguien más. Pero creerán en lo mismo que nosotros y seguirán a nuestro lado, ya que no se les obligó a nada, simplemente se encontró a gente con nuestra misma forma de pensar y concebir la realidad.

LEALTAD

La mayoría de las personas y compañías que basan sus ventas en dar a conocer y transmitir el “Qué” de sus productos y servicios, si bien, sus ventas son elevadas y efectivas, les cuesta trabajo generar y hacer surgir una lealtad o sentido de pertenencia por parte de los clientes hacia la organización.

Esto se debe, a que están satisfaciendo su necesidad racional y del presente por medio del producto, pero se tiene en blanco el impacto en los sentimientos y emociones que debería generar para el consumidor. En la primera oportunidad que se origine, el cliente nos dejará de comprar y se irá al negocio de la competencia por el más simple e insignificante detalle.

En muchas ocasiones hemos escuchado la frase “Lo que se exige, es lo que se debe estar dispuesto a dar”. Si pedimos lealtad, debemos dar lealtad a nuestros clientes. Sin duda, la forma mas fácil o menos complicada de lograrla es haciendo lo que nos gusta y en lo que realmente creemos. Es la única forma de mantenernos el mayor tiempo posible en el camino de la lealtad.

Cuando realmente le decimos al cliente –por medio de un mensaje claro y convincente- el “Por qué” hacemos las cosas, sin mentiras ni engaños, las personas que se sientan atraídas por ese “Por qué” generarán una fidelidad hacia ellos mismos de lo que son. Esa fidelidad y lealtad al ser la misma que profesa la compañía, generará un fuerte lazo que los unirá a pesar de las adversidades.

El cliente, colaborador y equipo de trabajo formará parte de la organización porque es en lo que ellos creen y lo que ellos son, no serán manipulados por nadie, debido a que la manera de pensar y ser que ellos tienen es la misma que la organización practica y fomenta.

“El yo siento” es lo que realmente incita a la compra “yo siento que está bien” “yo siento que va a salir bueno”, etc. Cuando se logra impactar realmente en esta parte emocional y de sentimientos, que se manifiestan en el estomago y en el corazón, respectivamente, la persona realizará las cosas por ella misma y no sigue a nadie más.

El individuo tendrá una clara convicción del “Por qué” se encuentra realizando tal o cual actividad o función. La elección de efectuar la compra no quedará a la suerte o intemperie dentro de un mercado altamente competitivo y similar entre cada uno de sus oferentes. Existirá una razón de ser y de existir, todo tendrá una explicación, un “Por qué” de las cosas, se caminará en la misma dirección y con resultados benéficos para los participantes.

LA VERDADERA INNOVACIÓN

La innovación es hoy en día una de las temáticas mas sonadas. Todos quieren encontrarla, desarrollarla y gozar de sus beneficios. Pero ¿Qué es la innovación? Y ¿Cómo se genera?

“La verdadera innovación cambia el curso de industrias o incluso de la sociedad” Simon Sinek (2009).

Un error común cuando se habla de innovación es confundir este término con el de novedad. Algo novedoso no quiere decir que sea innovador. Esta confusión surgió a partir de la manera en que diversas compañías han empleado los conceptos sin ningún tipo de distinción.

La innovación se caracteriza por una determinada acción o suceso que cambia por completo la estructura al momento de realizar una determinada cosa. A diferencia de la novedad, con la innovación se traza un nuevo concepto de realidad, modificando el transcurso y la manera de proceder. Por su parte, lo novedoso se distingue por sumar fuerzas y conocimientos a algo ya existente pero con un plus adicional, en donde se contará con las mismas bases y fundamentos pero con una manera distinta de proceder.

INNOVACIÓN EN LA COMPAÑÍA APPLE

Apple por dos años consecutivos (2011-2012) ha sido la compañía mas innovadora de todo el mundo, encontrándose en el top 5 del ranking según información de FastCompany.com. Pero cómo ha sido la asociatividad de la innovación para ocupar los primeros puestos durante prácticamente toda una década.

Su revolución tecnológica inicia en 2007, cuando Apple crea y lanza al mercado su primer iPhone con el slogan “Apple reinventa el teléfono”. Este primer iPhone cambió la estructura de la telefonía móvil por dos razones:

- Primero. Fue el primer celular en dejar atrás los botones para dar paso a una pantalla con capacidad táctil y de funciones “multitouch”, sobre la cual, Apple posee la patente.
- Segundo. La Appstore o Playstore, la creación de una tienda de comercio electrónico para comprar y descargar aplicaciones para dicho dispositivo.

Para el 2010, Apple decide lanzar el iPhone 4 con el slogan “Esto cambia todo...otra vez”. Siendo su principal distintivo la pantalla retina (alta cantidad de pixeles para la mejor visualización de las imágenes) con lo cual se vuelve imposible para el ojo humano diferenciar las deficiencias fotográficas.

Es así como se puede distinguir que el primer iPhone con su pantalla multitouch y su Appstore cambió por completo a la industria de la telefonía móvil y rediseñó el concepto de celular dentro de nuestra cultura, convirtiéndola en una verdadera innovación. Por otro lado el iPhone 4, con la adhesión de la pantalla retina sólo agregó una característica más al concepto creado por el iPhone 1. Con otras palabras el iPhone 4 fue una novedad que no cambió para nada la estructura implantada por el primer iPhone.

En años posteriores, se han continuado lanzando nuevos productos como lo es el iPhone 4S y la variedad de Galaxy que continúan incorporando novedades. Añaden características que vuelven más deseable e incitan a su compra, viéndose reflejado en el grado de aceptación y de ventas que se genera. Se puede observar que las novedades tienen una duración de corto plazo pues son fácilmente igualadas o superadas por las empresas competidoras a diferencia de la innovación.

A esto se debe que el precursor afirme que:

“La novedad puede generar ventas [...] pero su impacto no dura.” Simon Sinek (2009).

La manera en que se conjuntan los tres elementos en Golden Circle queda de la siguiente forma:

Nosotros creemos en retar el estatus quo¹ en todo lo que hacemos. Creemos en pensar diferente (POR QUÉ). La forma en la que retamos el estatus quo es al hacer nuestros productos amigables con el usuario y con un diseño hermoso (CÓMO). Fabricamos computadoras, reproductores de música, celulares, software y tiendas de comercio electrónico (QUÉ).

¹ Locución latina, que se traduce como “estado del momento actual”, que hace referencia al estado global de un asunto en un momento dado. Según la RAE.

MARTIN LUTHER KING

Como se puede notar, Golden Circle tiene diferentes entornos y circunstancias para ponerse en práctica. En la mayoría de las veces se pone de ejemplo a la forma en que los CEO's y representantes de una organización transmiten las ideas a su equipo de trabajo. Ello no implica que no existan otras situaciones para poner en acción Golden Circle y que se busque una manera diferente de impactar en el receptor.

Martin Luther King, es una de las personalidades más admiradas en la historia de Estados Unidos, fungió como pastor estadounidense de la Iglesia Bautista y se enfocó a desarrollar una labor crucial en los derechos civiles de personas afroestadounidenses. Sus principales labores fueron el luchar a partir de la no violencia por los derechos civiles de los afroestadounidenses, participar en numerosas protestas contra la guerra de Vietnam y la pobreza en todos sus contextos.

LA MARCHA EN WASHINGTON

Martin Luther King representaba una de las seis grandes organizaciones que desarrolló la marcha sobre Washington fomentando el trabajo y la libertad. La marcha planteó demandas específicas:

- Dar fin a la segregación racial en la educación pública.
- Legislación sobre los derechos civiles que diera fin a la discriminación racial en el campo laboral.
- Protección de los activistas ante la violencia policial.
- Salario mínimo para los trabajadores sin ningún tipo de distinción.
- Gobierno independiente para Washington.

La marcha fue todo un éxito, en lo que constituyó la manifestación más grande que haya tenido lugar en la capital estadounidense. El 28 de agosto de 1963 mas de 250 000 personas de todas las etnias se reunieron frente al Capitolio de Estados Unidos. Siendo el discurso de Martin Luther King "I have a dream" el que pasaría a la historia siendo considerado como uno de los mejores en la historia estadounidense, en el que manifestó su voluntad y su esperanza de conocer una América fraternal.

"I have a dream" es el ejemplo más claro del "Por qué" tan indispensable al momento de pretender transmitir una idea. En todo momento Luther King se enfocó en transmitir e impactar en cada una de las personas a través del "Por qué" se encontraban aquel 28 de agosto reunidos, se olvidó en detallar y especificar el "Cómo" y el "Qué" que se hubieran vuelto aburridos, cansados y difíciles de interpretar por una gran mayoría de ciudadanos.

El rodar de lagrimas en Luther King, connota la veracidad en cada una de sus palabras y la situación que tanto él como todos los ahí reunidos estaban viviendo. Cualquier palabra e idea que intente impactar debe ser transmitida con sinceridad y un alto grado de veracidad, debe externar lo que realmente está sucediendo, debe invitar a un cambio o transformación (a no creer que las cosas así están bien, a no conformarse) a luchar por lo que realmente es mejor, a nunca desistir, pero siempre en las vías de la no violencia y sobre todo con la ayuda y por mediación de un ser supremo a nosotros, en donde se vele por los derechos y garantías de todos y sin distinción alguna.

CONCLUSIÓN

Con los altos niveles de producción y fabricación al que se encuentran sometidas la mayor parte de organizaciones, sólo algunas cuantas de éstas se han detenido a analizar realmente “Qué” es lo que las mueve. La desorbitante sensación que generan las utilidades en la mente de los directivos y corporativos, permea e impacta en todas y cada una de las personas que conforman la organización.

Lo que se enseña a alguien es lo que va a aprender y cuando se le miente, en algún momento la verdad aflorará. Los colaboradores no quieren regalar ni siquiera un minuto más dentro de la organización, esperan con ansias su salida y no poner un pie en la organización hasta el próximo día. Nadie está dispuesto a regalar un centavo por el beneficio de alguien más. Los directivos al no invertir y ser equitativos con los salarios justos, lo único que obtienen de sus colaboradores es un trabajo deficiente, un flujo constante de personal, robos económicos, de materiales y productos, etc.

El “Qué” se encuentra íntimamente ligado con el “Cuánto”. Al CEO sólo le interesa saber cuanto implica de ganancias para la compañía una determinada inversión. Por su parte, el colaborador solamente le interesa saber cuánto va a ganar por desempeñar su trabajo. Respecto al círculo que se establece de manera interna en la empresa es lo que se proyecta al exterior, hacia los clientes, proveedores, gobierno, sociedad, etc.

El intereses de cada parte gira en torno a un simple aspecto: obtener dinero, para qué lo quiero, no lo sé, sólo sé que lo necesito para ser feliz y poder hacer feliz a los que me rodean, para tener éxito y para ser una persona distinta al resto. Será esto cierto, realmente todo debe girar en torno al dinero. Todos buscan la manera de obtener ganancias económicas de la organización, los clientes, la sociedad, los proveedores y no se diga del gobierno. Parece ser que la situación va más allá de la perspectiva que como individuos tenemos de la vida.

Como se pudo evidenciar, Golden Circle propone encontrar una explicación en la razón de ser que tiene cada situación y cada acción a partir del reconocimiento de cada aspecto en nuestro interior. Se motiva a encontrar dentro de nuestro interior, lo que realmente nos mueve, lo que realmente nos constituye y nos dirige a realizar las cosas cada vez de una mejor manera.

A decir verdad, me doy cuenta de lo difícil que es descubrir el “Por qué” cuando me hago por si sólo la pregunta. Por muy insípida que suene la respuesta, considero que todo lo que hago es porque busco la felicidad, y me doy cuenta del grave error que he cometido todo este tiempo ya que la felicidad no es un estado que a futuro se pueda conseguir, la felicidad se vive en cada instante y con cada acción en el margen de nuestras posibilidades y circunstancias.

El futuro es totalmente incierto, no podemos esperar que los resultados se den mañana, los resultados los debemos vivir, sentir y experimentar hoy. Debemos saber por qué estamos haciendo las cosas hoy. Hablar con la gente acerca del mañana resulta algo muy trivial, es indispensable conocer por qué las acciones que vivimos hoy, nos permitirán descansar tranquilos mañana.

BIBLIOGRAFÍA

- Del por qué al qué en la Innovación.* (s.f.). Recuperado el 26 de marzo de 2017, de http://www.uaq.mx/investigacion/revista_ciencia@uaq/ArchivosPDF/v5-n2/art9.pdf
- Gonzalez, L. F. (12 de julio de 2013). *Simon Sinek -TED- Golden Circle*. Recuperado el 2017 de marzo de 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=w4VO4Lt1fqI>
- Jimenez, G. (16 de octubre de 2015). *Empieza con Por qué. El primer paso para encontrar pasión*. Recuperado el 28 de marzo de 2017, de Pasión e Inspiración: <http://pasioneinspiracion.com/el-primer-paso-pasion/>
- Jiménez, M. S. (17 de junio de 2014). *Cómo vender más y motivar a tu gente, todo en uno*. Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <https://www.linkedin.com/pulse/20140617094826-66481264-el-c%C3%ADrculo-de-oro-c%C3%B3mo-vender-m%C3%A1s-y-motivar-a-tu-gente-todo-en-uno>
- Quijano, G. (18 de enero de 2015). *El Circulo de Oro*. Recuperado el 26 de marzo de 2017, de Descubre por qué siguen a los líderes: <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/01/el-circulo-de-oro-descubra-el-porque-siguen-a-los-lideres/>
- Terol, A. (18 de octubre de 2014). *El "Circulo Dorado" de Simon Sinek*. Recuperado el 26 de marzo de 2017, de <https://marketingstorming.com/2014/10/18/el-circulo-dorado-de-simon-sinek/>