



REFLEXIONES SOBRE ADMINISTRACIÓN

Dr. César Augusto Atoche Pacherras, MBA.

Doctor en Ciencias Administrativas por Universidad Nacional de Piura (UNP), Magíster en Administración con mención en Negocios Internacionales (MBA) por la Universidad del Pacífico, Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Piura (UDEP), Diploma de estudios postgraduales en Investigación de Mercados y Marketing Internacional por la Maestría en Economía de la Universidad Nacional de Piura (UNP).

Profesor Principal de la Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) de la Universidad Nacional de Piura (UNP), Jefe de Departamento Académico de Ciencias Administrativas (UNP-FCA) y Decano del Colegio Regional de Licenciados en Administración (CORLAD-PIURA). Además ofrece servicios de Consultoría Empresarial.





REDUCIENDO BRECHAS EN APEC

Dr. CÉSAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES
PROFESOR PRINCIPAL UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
www.cesar-augusto-atoche.com

En efecto, APEC es la novedad que recién se está generalizando en nuestro país, enhorabuena, pues llegó una vez más la buena suerte, y es que APEC significa negocios que están adheridos a un sinfín de oportunidades que involucran a la mayoría de los peruanos (excepto a los que ven problemas).

Para que dicha buena suerte nos beneficie se requieren dos requisitos: capacidad y oportunidades. Si cambiamos nuestra actitud y lejos de ver problemas nos animamos a ver oportunidades, entonces solo nos falta mejorar nuestras capacidades o competencias laborales.

Entonces, ¿qué competencias requieren forjar y cultivar los gerentes o directivos?

En principio, la demanda de conocimientos y habilidades para una gerencia o dirección eficaz y eficiente puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, las relaciones interpersonales, el entorno económico y político en el que actúa o pretende actuar la empresa, así como de los instrumentos llamados indicadores y ratios económico-financieros que debe utilizar para gerenciar o dirigir.

Últimamente apreciamos a través de los medios de comunicación que muchas de las noticias se refieren a conflictos internos en las diversas organizaciones, maltrato a los clientes, conflictos entre las organizaciones y la comunidad, lo que denota la existencia de dificultades para interrelacionarnos.

Por tanto, nos centraremos en las relaciones interpersonales. Según Goleman, en sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional concluye: "Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.... Surgen dos habilidades que influyen mucho: la formación de equipos y la adaptación al cambio...". Luego, según sus conclusiones, los gerentes o directivos más exitosos no son los más "inteligentes", tampoco los más conocedores del negocio, sino más bien los que saben trabajar mejor con la gente.

Por su parte, Mintzberg analiza las insuficiencias de programas de MBA (Master in Business Administration) y plantea tres enfoques que pueden contribuir a explicar la importancia de las habilidades interpersonales en el trabajo gerencial o directivo: dirigir es obtener resultados a través de otros; la gerencia o dirección es una combinación de ciencia y arte (la ciencia, que proporciona el conocimiento de experiencias anteriores convertidas en una base teórica-conceptual y el arte, que es la aplicación creativa de los conocimientos a situaciones particulares), y el enfoque socio-técnico que considera que las organizaciones y los procesos gerenciales o directivos tienen un componente técnico y un componente social. Es decir, un gerente o directivo debe ser un buen comunicador, además debe poseer un enfoque estratégico para que su impacto sea importante. Para ser eficaz y eficiente en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo debe saber escuchar y transmitir en forma convincente sus ideas. Podrá concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no sabe liderar y motivar a la gente, es difícil que logre convertirlos en resultados.

Por otro lado, las competencias gerenciales o directivas que pueden contribuir a un mayor impacto y obtener mejores resultados en las relaciones con los demás (clientes, proveedores, comunidad) son dos: **la primera**, se refiere a las relaciones con el entorno, en donde el gerente o directivo debe proponerse por un lado, identificar las principales tendencias, (tecnológicas, económicas, políticas, sociales), que puedan constituir oportunidades para el desarrollo actual y futuro de su organización y por otro lado, proporcionar al entorno toda la información que posibilite identificar las oportunidades de su organización, en términos del suministro de productos y servicios que satisfagan las necesidades y demandas en mejores condiciones (calidad, costo, tiempo) que los de la competencia. Aquí la clave es la habilidad de comunicarse adecuadamente para lograr negociaciones efectivas. **La segunda**, se refiere a las relaciones con el equipo de trabajo, el gerente o directivo realiza varias actividades: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones. Y ¿qué es consenso?, pues aplicar el criterio ganar-ganar, es decir cuando existe mayoría y los que se abstienen o rechazan, sin estar totalmente identificados con una decisión, están dispuestos a aceptarla (aunque sin estar motivados a “aplaudirla”).

Por tanto, el gerente o directivo debe ser competente para: fomentar la creatividad e innovación al interior de su organización, aceptar la realidad y crear alternativas de desarrollo como consecuencia de haber realizado investigaciones, focalizarse en las personas para inspirar confianza y así realizar las acciones correctas. Recordemos que los gerentes o directivos son mayormente responsables (hasta 85% según William Edwards Deming, propulsor de la calidad total) de los resultados de una organización.

¿Y qué competencias deben forjar y cultivar los trabajadores?

Básicamente ofrecer buen trato a los clientes, a los proveedores, a la gente. Desde entender el lenguaje corporal de la gente (los apurados, los que quieren solo información, los que reclaman “por quitame estas pajas”), mostrar iniciativa para saludar al cliente o visitante, hablar con cortesía, permitirle al cliente que escoja (ofrecerle al menos 2 opciones) y gestionar adecuadamente los reclamos o quejas.

Una propuesta para “manejar” quejas o reclamos consiste en: mantenerse calmado (dejar de hacer lo que se está haciendo, dirigir el cuerpo hacia el cliente o visitante, mirarle a los ojos y decirle “¿podría explicarme en que hemos fallado?”), oír con eficacia (mirarle a los ojos en

todo momento y asentir cuando corresponda para que sepa que le hemos entendido), aplicar empatía (decirle “comprendo como se siente”), ofrecerle disculpas (decirle “lamentamos lo sucedido y le ofrezco nuestras disculpas por el mal momento), ofrecer una solución (o bien le acompañamos hasta el superior encargado de decidir o si la política de la empresa lo permite pues solucionar el reclamo o queja). Recordemos que los subordinados tienen menor responsabilidad (hasta 15% según William Edwards Deming, propulsor de la calidad total) de los resultados de una organización.

Lo cierto es que en ambos casos y con el propósito de aprovechar las oportunidades que ofrece APEC, las Universidades tienen las fortalezas necesarias para poder ayudar a mejorar las competencias laborales, ofreciendo nuevas carreras profesionales (bionegocios por ejemplo), u ofreciendo seminarios, diplomados, conferencias informativas ya sea como actividades de extensión (con un costo o inversión que deberá ser asumido por los participantes o por las organizaciones donde laboran) o como actividades de proyección social (gratuitos para la población aunque financiados por entidades gubernamentales, ONG, Fundaciones).

Complementariamente se debe estimular e incrementar el movimiento de nuestros empresarios peruanos en reciprocidad con los empresarios de las 21 economías (países) que conformamos APEC (pasantías, viajes de estudio), reforzándolo con la implementación de acuerdos o convenios transparentes sobre residencia temporal o permanente a corto plazo y de sistemas de control migratorio-fronterizo (pues habrán matrimonios además de negocios). A esto le llamamos “... reduciendo las brechas en APEC”.

NUEVOS SUPERMERCADOS: ¿OPORTUNIDAD O AMENAZA?

¿Cuándo empieza a trabajar supermercados Metro?, ¿Qué pasó con supermercado Multiplaza, Cossto, Don Vitto, Maxi Bodega?, ¿Estamos frente a una amenaza comercial o ante oportunidades para trabajar corporativamente?

Con el propósito de conocer las características comerciales de los principales supermercados de la ciudad de Piura y entender el motivo de la tendencia creciente de este negocio, se realizó una investigación postgradual cuyos hallazgos comentamos a continuación:

Los supermercados de la ciudad de Piura son empresas que brindan servicios con eficiencia, oportunidad y competitividad, tanto a pequeñas y microempresas como a familias que prefieren mayores comodidades que las que ofrece el mercado modelo de Piura, fomentando su desarrollo auto sostenible cimentado en la aceptación surgida de la satisfacción de necesidades del cliente.

Las características de la calidad del servicio ofrecido por los supermercados de la ciudad de Piura, son las siguientes:

- a. En los 3 supermercados analizados –Multiplaza, Cossto y Don Vitto- los productos están bien presentados en los anaqueles, se aprecia limpieza tanto de anaqueles como de productos, los precios están actualizados y a la vista del cliente.
- b. La forma de atención al cliente de parte del trabajador y cajera es satisfactoria pues se constataron sonrisas en la interacción del trabajador con el cliente y en general seriedad en la interacción del trabajador con el cliente.
- c. En cuanto al manejo de quejas se verificó algunas diferencias, en Multiplaza hubo predisposición a ofrecer solución inmediata y los trabajadores usan los radios para comunicarse y solucionar los reclamos rápidamente; mientras que en Cossto se verificó mucho diálogo y mediana disposición a ofrecer solución inmediata y los trabajadores realizan consultas a jefe de piso; finalmente en Don Vitto se verificó predisposición a ofrecer solución inmediata y los trabajadores tienen el apoyo de uno de los dueños que suele estar presente para solucionar los reclamos rápidamente.
- d. En cuanto a la rapidez en la atención al cliente en las diferentes secciones de panadería, verduras, carnes y embutidos en general es satisfactoria, pues demuestran limpieza y cuidado de la salud pública. Conviene resaltar que en Multiplaza las trabajadoras de embutidos usan mascarillas, además de mandiles y gorritos como los demás.
- e. La vestimenta de los trabajadores es limpia, su uniforme se notó en buenas condiciones (ni roto, ni deteriorado, ni muy usado); tienen varios trabajadores varones que apoyan en caja y se ofrecen a llevar las bolsas con productos comprados hacia la playa de estacionamiento o hacia la ubicación de los taxis. La calificación es de muy servicial en Multiplaza y Don Vitto.
- f. En cuanto a seguridad y vigilancia se comprobó que tienen personal con vestimenta de civil que usan radios e intercomunicadores en su trabajo, generando un clima de seguridad y confianza en los clientes.
- g. Las razones para comprar en los 3 supermercados analizados son: buen servicio, ofrecen confianza para comprar, variedad de productos y de buena calidad, local amplio y acogedor así como ubicación céntrica (disponibilidad de bastantes alternativas de movilidad: combi, mototaxis a una cuadra, taxis). En Cossto se resalta la costumbre pues tiene varios años y muchos jóvenes han sido llevados desde niños. En Multiplaza

se resalta la disponibilidad casi permanente de la propietaria y en Don Vitto se resalta la disponibilidad de los dueños para atender reclamos y el horario adecuado de atención de la panadería, pues atienden desde las 6 de la mañana.

- h. La frecuencia de compra del cliente es semanal y muestran preferencia para pagar en efectivo y poco uso de tarjetas.
- i. Sus trabajadores son jóvenes, amables, educados y se ofrecen para informar sobre los productos.
- j. Entre las sugerencias del cliente tenemos: incorporar sección para bebés, mayor cantidad de señalizados, crear una sección amplia de comida preparada, mayor cuidado con la fecha de vencimiento de los productos y la sección de resguardo de cosas o paquetes para evitar confusiones o pérdidas.
- k. En general, el cliente está algo satisfecho con la calidad del servicio ofrecido por los supermercados de la ciudad de Piura. Si viniese otro supermercado, el cliente estaría tentado a asistir debido a: curiosidad, promociones, precios más bajos y buena atención de los trabajadores (iniciativa para atender bien, amabilidad).
- l. La satisfacción del cliente de los supermercados de la ciudad de Piura tiene relación directa con las estrategias de calidad de servicio, principalmente cuando se trata de limpieza, promociones y trato del trabajador hacia el cliente.
- m. Los factores de calidad del servicio que se deben considerar para satisfacer al cliente de los supermercados de la ciudad de Piura son: los siguientes: Limpieza del local, de productos, de anaqueles, Promociones permanentes, Buena atención de los trabajadores, Seguridad dentro del local y fuera de él pues ello genera confianza para acudir a comprar, Rapidez en la atención de las cajeras.
- n. Los propios trabajadores consideran que la rotación interna frecuente les ayuda a conocer mejor el negocio y mejorar su desempeño, y si a ello le agregamos buena infraestructura así como mobiliario y equipos modernos tanto mejor.
- o. Las estrategias de marketing utilizadas por los supermercados de la ciudad de Piura tienen fortalezas como limpieza del local y ambiente acogedor, sin embargo sus debilidades o limitaciones son: espacio reducido y pocas cajas. Por otro lado, existe escasa claridad en la definición de los segmentos de mercado a los cuales se dirigen sus esfuerzos comerciales, razón por la cual la gente que acude a los supermercados lo hace por voluntad propia y con escasa influencia de los medios de comunicación.

A mediados del año 2008 empezarán a gestarse nuevos hábitos de consumo en nuestra ciudad con el arribo de nuevos supermercados, por ejemplo:

- Comidas preparadas, el cliente se sirve a su gusto las comidas que le apetecen y según el peso es el monto a pagar.
- Marcas, el cliente preferirá aquellos productos que tengan marca, principalmente frutas y verduras, empezarán a reconocer el valor y la confianza que genera la marca.
- Etiquetas, el cliente preferirá aquellos productos que tengan etiquetas vistosas con la mayor y mejor información de utilidad.
- Tarjetas, el cliente dispondrá de mayor cantidad de “dinero plástico” pues será sujeto de líneas de crédito de consumo que en el tiempo le enseñarán a valorar la puntualidad en los pagos, pues ello significará obtener una buena calificación en los reportes de Infocorp.

¿Cómo desarrollar estrategias competitivas? Pues parece ser que existen 2 elementos clave: en primer lugar un cambio en la forma de hacer negocios, un nuevo concepto de competencia, en definitiva incorporar profesionalización en la gestión empresarial; y en segundo lugar, aplicar el asociacionismo a través de la firma de alianzas estratégicas, por

ejemplo: aliarse para comprar, esto es constituir una central de compras o una asociación de compras para lograr un mayor poder de negociación ante los proveedores que les permita reducir sus costos.

Reiteramos, los gerentes de los supermercados locales deben empezar a unirse para enfrentar los grandes capitales que traen consigo los nuevos competidores y así evitar la repetición de lo que sucedió con las boticas que fueron desplazadas por las cadenas de farmacias. Por tanto, deben establecer una central de compras para aprovechar economías de escala que reporten reducción de costos. A esto le llamamos trabajar en equipo y también espíritu corporativo logrado a través de alianzas estratégicas. De igual modo, definir claramente los segmentos de mercado hacia los cuales se van a dirigir los esfuerzos comerciales y preferentemente unirse con bancos comerciales para ofrecer financiamiento a través del sistema de tarjetas de crédito. Adicionalmente, incorporar el uso de planeamiento estratégico con aplicación de software especializado. Finalmente, tener en cuenta que hoy en día el marketing emocional está ganando mayor cantidad de adeptos, y es que el consumidor actual prefiere ser sometido a una serie de experiencias emocionales preferentemente positivas. Por ejemplo: una infraestructura grande genera la emoción de la admiración, la limpieza del local genera sosiego, una buena iluminación decorativa genera elegancia, la variedad genera alegría, los precios competitivos genera bienestar, la buena atención por parte de los trabajadores influye en la satisfacción.

Cuando a alguien le va bien, solemos decirle: qué buena suerte que tienes. Sin embargo esa persona ha sabido identificar oportunidades y canalizó sus competencias o capacidades o habilidades hacia el aprovechamiento de esas oportunidades.



Modelo propuesto por Dr. César Augusto Atoche, Factores clave en la calidad del servicio de supermercados de Piura

MYPES O EMPRESAS GLOBALES: DILEMA LABORAL

Una vez culminados los estudios durante cinco años o diez semestres académicos y después de haber hecho constar sus suficiencia académica así como también después de haber cumplido con los requisitos exigidos por las disposiciones legales, uno de los grandes anhelos de todo egresado de las carreras profesionales de Administración de Empresas, Economía, Contabilidad, Hotelería-Turismo-Gastronomía u otra afin, es trabajar en alguna unidad de negocio de una gran compañía multinacional o global, pues los beneficios son diversos: experiencias innovadoras, alta remuneración y prestigio profesional.

Sin embargo, también existe una alta probabilidad de trabajar en una MYPE, pues nuestro país se caracteriza por tener más del 75% de este tipo de empresas, en las que las soluciones a su problemática generalmente son informales (estamos atentos a medir los resultados de la reciente ley de MYPES), con escasas esperanzas de surgir, con heterogeneidad en la calidad de sus productos debido a que han incorporado tecnología barata, y la capacitación de sus trabajadores es limitada. Lo que finalmente se traduce en una ineficaz gestión de la calidad, pues los límites de control de calidad de sus procesos generalmente están fuera de los límites de tolerancia o especificaciones del mercado y sociedad, con lo cual sus procesos son inestables o incapaces, y la consecuencia lamentable es que en el mediano o largo plazo las MYPE colapsan y truncan sus aspiraciones de crecer en forma sostenida, y más bien generan la imagen de aparecer y desaparecer con suma facilidad.

Con el propósito de ayudar a dilucidar el dilema del egresado: ¿dónde laborar?, a continuación compartimos con ustedes los resultados de un trabajo de investigación al respecto:

Tanto en la MYPE como en alguna unidad de negocio de una empresa multinacional o global, existe la figura directiva o “cabeza visible” por la cual el Administrador es quien simboliza y personifica a la empresa y toda su filosofía de trabajo, ante las demás personas y/o organizaciones que de alguna forma establecen contacto con nuestra empresa, ya sea como clientes, proveedores, supervisores, u otros organismos. Es el responsable tanto de los fracasos como de los éxitos conseguidos, y es quien “da la cara” a los diversos públicos sobre su desempeño.

En ambos tipos de empresa le corresponde ejercer liderazgo, fomentando el trabajo en equipo de los colaboradores; por lo tanto su trabajo de líder se inicia desde la selección del personal idóneo, su correcta capacitación, y motivación para a través de ellos lograr los objetivos, cumpliendo ciertos estándares o indicadores.

En las empresas multinacionales o globales existen criterios que marcan el accionar empresarial de todas sus unidades de negocio:

- Objetivos corporativos
- Conducta en los negocios
- Trato a empleados y clientes
- Relaciones con el gobierno
- Salud, seguridad y medio ambiente
- Controles gerenciales.

También existen políticas empresariales que orientan la toma de decisiones:

- Políticas corporativas o centrales, por ejemplo políticas que señalan los estándares de conducta en la realización de los negocios.
- Políticas de aplicación Global, por ejemplo principios corporativos tendientes a proveer consistencia organizacional.
- Políticas locales, aquellas que señalan asuntos de aplicación limitada en el área de influencia.

Cualquier modificación de los criterios o políticas, requiere una revisión exhaustiva y aprobación de la Alta Dirección así como un posterior proceso de comunicación para aumentar la probabilidad de éxito en la implementación de la modificación.

En las empresas multinacionales o globales se establece formalmente los estándares de conducta en los negocios (en cambio en las MYPE o se deja de hacer o se realiza informalmente), por ejemplo:

- **Política sobre ética** (establece que la conducta de los empleados en los negocios debe basarse en la integridad, honestidad y en los más altos estándares de ética).
- **Política sobre conflictos de interés** (establece los fundamentos para que las relaciones de negocios sean efectuadas de manera legítima sin inclinaciones basadas en la obtención de beneficios personales).
- **Política sobre antimonopolios** (afirma la importancia del cumplimiento con las leyes antimonopolios y de competencia de los países en los cuales desarrolla negocios).
- **Política sobre operaciones internacionales** (enfatisa la importancia de guiarse por todas la leyes aplicables a nuestras transacciones internacionales y actividades).
- **Política sobre actividades políticas** (afirma la importancia de que los empleados participen en actividades políticas como ciudadanos a título personal).
- **Política sobre directorios** (provee una extensa guía respecto a los empleados que pertenecen a directorios de organizaciones externas; aunque la política contempla ciertas excepciones, generalmente no están permitidos directorios en organizaciones comerciales, industriales o financieras y los trabajadores son animados a participar en los directorios de organizaciones sin fines de lucro como son de tipo cívica, religiosa o de caridad las cuales benefician a las comunidades en las que vivimos y operamos).
- **Política sobre salud** (confirma el compromiso de la salud y bienestar de sus empleados, contratistas y del público en general).
- **Política sobre medio ambiente** (comunica el respeto por el medio ambiente y enfatiza áreas para mejorar de manera continua el desempeño en relación al medio ambiente).
- **Política sobre seguridad** (establece los fundamentos para las operaciones del negocio de manera que éstas se conduzcan de modo seguro para los empleados, proveedores, contratistas, clientes y público en general).
- **Política sobre seguridad del producto** (establece un grupo de áreas de enfoque con el fin de asegurar la seguridad de los productos hacia las personas y el medio ambiente).

- **Política sobre relaciones con el cliente y calidad del producto** (reconoce la importancia de la satisfacción del cliente para nuestro éxito y provee una amplia guía respecto a las interrelaciones de negocios con los clientes).
- **Política sobre uso de alcohol y drogas** (establece un sistema completo para asegurarnos un lugar de trabajo libre de alcohol y drogas u otro tipo de abuso de sustancias, que se lleva a cabo esencialmente por motivos de seguridad, eficiencia y productividad).
- **Política sobre oportunidad equitativa de empleo** (confirma el compromiso de la corporación a basar todos los aspectos de relación laboral en las calificaciones del trabajador, habilidades y desempeño, y proveer un ambiente laboral libre de discriminación).
- **Política sobre acoso en el lugar de trabajo** (confirma el compromiso de la corporación de proveer un ambiente laboral donde los empleados son tratados con respeto y dignidad).
- **Política sobre puertas abiertas** (establece la importancia de los supervisores para cerrar un ambiente de trabajo en el cual los empleados se sientan cómodos discutiendo y resolviendo sus preocupaciones, problemas e ideas, y ello alienta a los empleados a comunicarse libremente con su supervisor o si eso no resuelve la situación con niveles gerenciales de mayor nivel).

La presencia de empresas multinacionales o globales en nuestro país ha significado un gran aporte, pues por un lado sirven como referencia sobre el accionar empresarial en un mundo competitivo además de globalizado, y por otro lado, los aportes de la presencia de empresas multinacionales o globales son: transferencia de tecnología de punta y del know how internacional de sus respectivos negocios, utilización de nuevos modelos de negocio en el país, inversión directa con el consecuente incremento de infraestructura del país, generación de productos de exportación, generación de empleo y mayores tributos para el fisco, y sobre todo formalización de las actividades en las que participan.

Por su lado, el administrador de una MYPE, es responsable del manejo administrativo y generalmente sus funciones son:

- Implementar políticas, normas y procedimientos acorde con los objetivos propuestos por los propietarios.
- Planificar, organizar dirigir y controlar el trabajo: programas de capacitación y entrenamiento, participar en reuniones de información y coordinación con el personal., asistir a los demás colaboradores de la MYPE, procurando el cumplimiento correcto de las operaciones, supervisar la asistencia del personal, elaborar horarios y verificación de asistencia, pago de remuneraciones.
- Efectuar y recibir pedidos, certificando el cumplimiento de las especificaciones, demandas y las regulaciones o normas internas y externas.
- Supervisar la calidad de los productos.
- Velar por el cumplimiento de las normas y regulaciones municipales y regionales.
- Promover la atención amable y respetuosa de los clientes y público en general.
- Asumir cualquier puesto en situaciones de emergencia.
- Revisar los reportes diarios y mensuales.
- Mantener un flujo de información adecuado tanto interna como externamente.
- Realizar control permanente (seguimiento de ventas, costos, márgenes).
- Preparar reportes de tiempo para nómina, horarios, movimientos de personal.
- Custodiar y administrar llaves de puertas, cajones, almacenes.

- Asegurar que el dinero, propiedades, equipos de la MYPE sean usados, mantenidos y resguardados de una manera adecuada.
- Confeccionar estadísticas, cuadros comparativos y otros informes que permitan analizar la evolución y proyectar las operaciones de la MYPE.

Como se ha podido apreciar, la empresa multinacional o global requiere de un esfuerzo grupal, es decir de un compromiso de todos sus miembros, desde la alta dirección hasta el nivel operativo. Por tanto, la división del trabajo, el establecimiento de mecanismos de coordinación y la profesionalización de la gestión resultan vitales para su funcionamiento adecuado. En las MYPE cunde la informalidad.

Por otro lado, ante el advenimiento de la globalización, la pobreza aumentó o disminuyó escasamente en muchos países subdesarrollados o emergentes y una forma de relacionarse con el entorno es a través de la denominada Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las empresas multinacionales o globales han respondido acertada y rápidamente en muchos casos, sin embargo para las MYPE es un tema complejo pues carecen tanto de dinero como de idoneidad para realizarlo, con lo cual la RSE es tan onerosa que lo dejan de realizar en la mayoría de los casos.

Es así que, por ejemplo ante el enfriamiento global, los países industrializados y las empresas multinacionales o globales se han puesto de acuerdo para reducir las emisiones del gases que generan el efecto invernadero (dióxido de carbono, metano, óxido nitroso, HFC, PFC, CFC, etc.) y que afectan la capa de ozono con la consecuente amenaza para la vida en la tierra. A las MYPE les resulta oneroso trabajar dicho tema (en muchos casos contaminan el medio ambiente realizando trabajos informales tales como la minería informal).

En ese sentido, a los ciudadanos peruanos nos corresponde aportar “un granito de arena”, por ejemplo: Evitando que el agua discurra innecesariamente (sin fuga de agua), procurando riego de jardines “a conciencia” o sin derroches, cerrando el grifo del lavatorio al momento de cepillarnos, cerrando la ducha al momento de jabonarnos mientras nos bañamos, apagando la luz cuando corresponda y desenchufando los artefactos cuando se dejen de usar, disminuyendo el consumo de empaques contaminantes, evitando la generación de grandes cantidades de desperdicios.

Finalmente, con el propósito de ayudarles a resolver el dilema laboral: trabajar en una MYPE o en alguna unidad de negocio de una empresa multinacional o global, basta con interiorizar el criterio del desempeño eficaz y eficiente (competencias), profesionalizando nuestro trabajo: interesarnos en satisfacer las necesidades del cliente, velar por los resultados empresariales positivos, predisposición para trabajar en equipo, auto motivación, ser conciente que el sistema de remuneraciones tiende a ser variable, énfasis en lo estratégico en vez de lo operativo. Y nuestra sugerencia es la siguiente:

- Si por diversas razones resulta que debes trabajar para subsistir, entonces procura preferentemente laborar en Multinacionales o Globales, dedícate al trabajo y aprende el Know How (principalmente la estrategia de servicio), ahorra lo más que puedas y con el tiempo o bien promocionarás; o bien se presentará la oportunidad de independizarte, en cuyo caso podrás constituir tu propia empresa para aplicar los conocimientos adquiridos que te permitan generar utilidades y crecer en forma sostenible.

- Si por diversas razones resulta que debes trabajar para subsistir, y si te resulta difícil o imposible laborar en Multinacionales o Globales, entonces procura trabajar en una MYPE, dedícate al trabajo y aprende el Know How (principalmente el emprendedorismo), ahorra lo más que puedas y con el tiempo se presentará la oportunidad de independizarte, en cuyo caso podrás constituir tu propia empresa para aplicar los conocimientos y experiencia adquiridos que te permitan generar utilidades y crecer en forma sostenible.
- Si por el contrario, eres afortunado de tener ahorros o padres o familiares que te pueden apoyar para constituir tu propio negocio, pues aprovecha esa oportunidad y aplica tus conocimientos adquiridos en la carrera profesional para decidir con eficacia y eficiencia. Propicia la asociatividad (cadenas productivas, asociacionismo, “clusterización”, alianzas estratégicas) y la articulación al mercado para ganar participación en el mercado y rentabilidad.

ADMINISTRACIÓN DE UNO MISMO

A mediados del mes de octubre varios hechos de trascendencia nacional y mundial nos han llevado a reflexión. En efecto, la renuncia del gabinete ministerial debido al escándalo de corrupción en el ámbito económico-minero, luego la crisis financiera mundial y el proteccionismo norteamericano con varios miles de millones de dólares, y adicionalmente el encarcelamiento de Magaly Medina por un juicio de difamación. Ante ello, resulta oportuno la reflexión siguiente: ¿Cómo debiera ser la administración de uno mismo?

Nuestra propuesta es: comportamiento asertivo-proactivo con atención a una ética global y con disciplina orientada a la búsqueda del “justo medio” entre el orden del caos y el orden del orden.

El comportamiento asertivo-proactivo implica adoptar nuevos paradigmas, entre ellos: nuestras aptitudes deben basarse en las fortalezas pues los efectos son más rápidos y duraderos (si se opta por destinar recursos hacia las debilidades o incompetencias, pues finalmente se sub utilizan o pierden esos recursos). La retro información empieza en casa, con los seres queridos, a quienes debemos prestar mucha atención a sus comentarios o críticas, por ejemplo: sé más rápido, más ordenado, más atento, en fin. Si escuchamos bien lo que nos dicen nuestros seres queridos, pues nos están indicando nuestros defectos y también nuestras virtudes, por tanto solo falta “cruzar dicha información” con la que nos ofrezcan nuestros colegas. Obviamente, la sistematización de la retro información nos proveerá de información valiosa y objetiva, y ello nos permitirá mejorar nuestro desempeño.

Mi desempeño lo puedo modificar, por ejemplo: Oír con empatía, Usar palabras positivas al hablar y responder las preguntas del prójimo, Interesarme por satisfacer las necesidades del prójimo, Registro y sistematización de los acontecimientos con uso de tecnología (por ejemplo: usar mp3 con grabadoras, teléfonos con cámara filmadora, sensores, GPS), Trabajar en equipo resulta más rendidor pues nuestro desempeño está en función de los demás y si me llevo bien con los demás entonces mi desempeño será de mejor calidad, Forjar inteligencia emocional pues además de evitarnos el sometimiento al estrés nos permite interactuar productivamente con el prójimo. Por otro lado, los Principios ayudan a darle sentido a nuestros objetivos, aunque difícilmente explican el éxito de las personas (estoy convencido por un lado que tres cosas hay en la vida: comer bien, dormir bien y molestarse menos; y por otro lado que debemos cultivar el perdón y el olvido al estilo “enviar a papelera de reciclaje y vaciar toda la papelera” y ello genera mejor salud y mayor optimismo ante la vida), tanto mejor si esos principios tienen como base a la Ética global entendida como aquella que nos permite realizar acciones que nos deparen satisfacción y que además sean tolerables por los demás y que además sean durables o pertinentes a largo plazo (es decir ético es aquello que cumple tres requisitos simultáneos: buena voluntad, respeto a derechos humanos y responsabilidad social).

Finalmente, la disciplina orientada a la búsqueda del “justo medio” entre el orden del caos y el orden del orden implica reconocer que hay cosas que ignoramos y en consecuencia nos corresponde buscar información, interiorizarla y ponerla en práctica muchas veces para ser mejor. Veamos:

IGNORANCIA: Inconscientemente incompetente (no sé cuánto no sé)
 “pido ayuda”.
 “ y recibo información”.

INFORMACION: conscientemente incompetente (ya sé cuánto no sé)

Leo la información y me entero de mis errores.

Sin embargo, debo tomar una DECISION para convertir la información en conocimiento y es APLICAR LO NUEVO.

CONOCIMIENTO: conscientemente competente (ya sé cuánto sé)

Me doy cuenta de los beneficios.

Entonces REPITO LO NUEVO.

SABIDURIA: inconscientemente competente (no sé cuánto sé)

Lo repito tantas veces que ni cuenta me doy de lo bien que lo hago.

En ese momento he adquirido sabiduría de vida.

Recordemos: Es importante tomar conciencia que nuestros actos influyen positiva o negativamente en los demás. Si soy coherente con mis principios, aptitudes y desempeño entonces generaré buenas relaciones y los resultados beneficiarán a muchas personas como a mí también. Tener en cuenta que entusiasma la idea de volver a comenzar, por ejemplo: estudiando nueva carrera o cambiando de centro laboral, pues la clave es el desplazamiento continuo. Ante los desafíos, conviene vivir con Actitud mental positiva, con equilibrio entre flexibilidad y rigidez, cambiar las formas o métodos o la forma de hacer las cosas para incrementar el desempeño y obtener mejores resultados. Actuar con buena voluntad, respetando los derechos humanos y con responsabilidad social.

MARKETING GLOBAL

Últimamente escuchamos con más frecuencia el término marketing global, sin embargo ¿qué significa? De momento, marketing global es aquel que se utiliza en distintos países con el mismo o parecido enfoque para uno o más elementos del marketing mix. Ello con el propósito de generar mayor volumen de ventas (gerencia emprendedora), mayor margen (capacidad de negociación) y mayor rentabilidad (eficacia y eficiencia). Y lo más importante que marketing y operaciones (área de producción) deben actuar como hermanos siameses.

Recordemos que en el siglo 19, la competencia era entre PRODUCTOS, la empresa era el centro de atención y ejercía gran influencia en la sociedad (a nivel de localidad). Luego, en el siglo 20, la competencia era entre MARCAS, la empresa era el centro de atención y ejercía gran influencia en la sociedad (a nivel de localidad, región, país). En el siglo 21, la competencia es entre REDES, por tanto existe interdependencia, la red es el centro de atención y ejerce gran influencia en el MUNDO. La red permite afrontar con mejores posibilidades la creciente competencia, los embates de la evolución tecnológica, la influencia de agentes externos, la presión de mercados más dinámicos y la economía global e interdependiente. Y nuestra mejor red es APEC, que exige de nuestra parte la voluntad de cambio y de aprovechamiento de oportunidades, lo que aunado a la creatividad que nos caracteriza permitirá que desarrollemos la innovación (búsqueda constante de lo nuevo: nuevos modelos y nuevas ubicaciones para nuevos segmentos de mercado).

Es indudable que requerimos reforzar nuestras competencias individuales y organizacionales, principalmente en lo referente a calidad y trabajo en equipo (asociatividad, cadenas productivas, alianzas estratégicas). Es decir, incorporar la práctica de trabajar con estándares internacionales tanto en procesos productivos, gerencia comercial y distribución a escala.

Veamos por ejemplo el caso de GLOBALGAP, que es un organismo privado que establece normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar productos agrícolas en todas partes del mundo. La norma GLOBALGAP fue diseñada principalmente para brindar confianza al consumidor acerca de la manera que se lleva a cabo la producción agropecuaria: minimizando el impacto perjudicial de la explotación en el medio ambiente, reduciendo el uso de insumos químicos y asegurando un proceder responsable en la salud y seguridad de los trabajadores, como también en el bienestar de los animales. GLOBALGAP oficia de manual práctico para Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en cualquier parte del mundo. Es una asociación de productores agrícolas y minoristas, en condiciones de igualdad, que desean establecer normas eficaces de certificación y procedimientos. Recomendamos visitar la página web de GLOBALGAP que es una base de datos de conocimientos dirigida a todas las partes interesadas: productores, proveedores, minoristas, periodistas y consumidores: www.globalgap.org

Hoy es conveniente e importante globalizar mercados. GLOBALGAP (originalmente EUREPGAP) se ha establecido en el mercado global como referente clave en cuanto a las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), logrando que los requisitos del consumidor se vean reflejados en la producción agrícola de cada vez más países (actualmente, más de 80 en cada continente). El objetivo es establecer norma ÚNICA de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), aplicable a diferentes productos y capaz de abarcar la globalidad de la producción agrícola. GLOBALGAP es una norma a nivel de la explotación que abarca todo el proceso de producción del producto certificado, desde el primer momento y todas las actividades agropecuarias subsiguientes, hasta el momento en que el producto es retirado de la

explotación. GLOBALGAP es una herramienta para la relación entre empresas (business to business), por tanto, puede no ser directamente visible para el consumidor. La certificación GLOBALGAP es realizada por más de 100 organismos de certificación, independientes y acreditados, en más de 80 países. Está a disposición de todos los productores del mundo. GLOBALGAP incluye inspecciones anuales a los productores e inspecciones adicionales no anunciadas. GLOBALGAP es un conjunto de documentos normativos. Éstos incluyen el Reglamento General GLOBALGAP, los Puntos de Control y los Criterios de Cumplimiento GLOBALGAP y la Lista de Verificación GLOBALGAP.

Antes de que existiera GLOBALGAP ya había un importante número de sistemas de aseguramiento de explotaciones y era necesario encontrar una manera de promover el desarrollo de sistemas de gestión adaptados a la región y prevenir de esta manera que los productores sean sometidos a múltiples auditorías. Los programas existentes de aseguramiento de explotaciones nacionales o regionales, que han concluido con éxito el proceso de análisis comparativo de homologación (benchmarking), son reconocidos como equivalentes a GLOBALGAP. La norma GLOBALGAP está sujeta a un ciclo de revisión que dura tres años e implica un proceso de mejoramiento continuo, incorporando los progresos tecnológicos y las novedades del mercado.

La extensa documentación del sistema GLOBALGAP ha sido organizada en cinco bloques, cada uno con un conjunto de elementos complementarios: las reglas del sistema, reunidas en el Reglamento General (RG), los requisitos globales de BPA, reunidos en los Puntos de Control y Criterios de Cumplimiento (PCCC), los documentos de inspección, conocidos como las Listas de Verificación (LV), los requisitos de BPA nacionales, conocidos como las Directrices Nacionales de Interpretación Aprobadas, las herramientas de armonización, conocidas como la Lista de Verificación de Referencia Cruzada (LVBM) y otras directrices.

Marketing global es más que adhesión a la estandarización de todos los elementos del marketing. Marketing global es un enfoque que combina flexibilidad con la uniformidad en las estrategias y programas. Los beneficios que ofrece el marketing global son: Reducción de costos (eliminando duplicaciones de actividades y concentrando presupuestos), Refuerzo (reconocimiento por parte de los clientes al ver la imagen en otros países), Aumento de la eficacia de los programas de marketing (crear un programa que sea más eficaz que el término medio de todos los países), Mayor eficacia competitiva (concentrando recursos e una sola campaña, toda la organización apoyando una idea). También hay desventajas, como por ejemplo: el riesgo permanente de buscar un promedio común sin tener en cuenta las culturas regionales y el lema de American Express en EEUU “do you know me?”, en Japón sonó así: “doyo nomi” que significaba que podía utilizarse solo los domingos.

Terminamos afirmando que para aplicar marketing global se requiere: Compromiso de mejora continua, Innovación, Fomentar la creatividad grupal para lanzar constantemente nuevos productos para aumentar la probabilidad de éxito ante los competidores, Marketing no lineal o lateral orientado a romper los esquemas tradicionales para generar una ventaja competitiva estratégica caracterizada por la realización de más marketing con menos esfuerzo de ventas, Adaptación para incorporar un pensamiento estratégico no lineal o lateral, Cambiar la estructura organizacional que incluya nueva división del trabajo, nuevos mecanismos de coordinación, nuevas relaciones entre las áreas, nueva infraestructura, trabajadores con nuevas competencias globales, Utilizar la tecnología disponible para así aumentar la rentabilidad, y Nuevo concepto de competencia que identifique los puntos fuertes del negocio y después canalice recursos hacia el área en que se puede lograr una ventaja competitiva estratégica. ¡Con trabajo en equipo aprovecharemos las oportunidades!

ACTIVIDADES DE FORMACIÓN EMPRENDEDORA

Desde mediados de la década de los años 1980 se viene utilizando dos términos referidos a emprendedores, uno de ellos es Entrepreneurship y el otro es Intrapreneurship. Ambos términos se refieren a la iniciativa empresarial, a la capacidad de iniciar negocios que impliquen intercambio con beneficio y, la diferencia entre ambos términos es que el primero (Entrepreneurship) se refiere a la persona que busca oportunidades de negocio sin estar vinculado a empresa alguna, en cambio el segundo (Intrapreneurship) es aquella persona que trabaja para una empresa y busca oportunidades de negocio que beneficien a la empresa y a él.

Ahora bien, **¿Cómo formar emprendedores?** Es importante tener en cuenta los siguientes niveles:

1. **Primer nivel** → Ofrecimiento de conocimientos sobre cuestiones fiscales, aspectos financieros, de marketing, de producción y contables. Nótese que estos aspectos son técnicos y en consecuencia muy cambiantes.
2. **Segundo nivel** → Cultivo de habilidades que permitan la aplicación de conocimientos en situaciones rutinarias o imprevistas.
3. **Tercer nivel** → Diseño de alternativas que reúnan dos características en simultáneo: deseables y factibles.
4. **Cuarto nivel** → Forjar actitudes positivas para tomar conciencia (sensibilidad) de que la mayoría de las decisiones tiene un componente ético y por tanto repercuten o impactan en nuestro prójimo.

Dicho de otra manera, el emprendedor debe aprender a:

- a.) Identificar oportunidades de negocio.
- b.) Estudiar qué tipo de recursos son necesarios para aprovechar la oportunidad detectada. Hay que distinguir entre: recursos necesarios (imprescindibles) y recursos optimizantes (ideales).
- c.) Controlar los recursos, bien sean nuestros o de terceros. El control es el mismo en una empresa privada y en una pública.
- d.) Gestionar los recursos, mirando más a cómo consigue el emprendedor poder e influencia, y también cómo consigue entender y organizar una serie de contratos que pueden ser sofisticados pero que le permiten manejar recursos.
- e.) Cosechar las oportunidades y también los mecanismos cuando se fracasa. La posibilidad del fracaso hay que verla lejana, y más bien es recomendable analizar casos de empresarios que habiendo fracasado continúan emprendiendo.

Lo anteriormente señalado es aplicado en instituciones de prestigio internacional como: Universidad de Harvard en EE.UU. y el IESE de España. En nuestro país también tenemos instituciones que siguen dichos lineamientos como es el caso de la Universidad del Pacífico.

Conscientes de la necesidad de formar emprendedores y habiendo recibido dicha formación a nivel de Postgrado en la Universidad del Pacífico como también a nivel de Pre-grado en la Universidad de Piura; es que desde 1992 el suscrito diseñó el “Programa de Actividades de Formación Emprendedora” (PAFE) para ser aplicado con los alumnos de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura.

A. ¿En qué consiste el **PAFE**?

Es un mecanismo de aplicación de conocimientos, es una forma de “aprender haciendo”.

B. ¿Cómo se desarrolla el **PAFE**?

B.1.- Se forman equipos de cinco miembros preferentemente. El equipo designa un jefe o delegado o coordinador o representante, quien hará las veces o actuará como Gerente General. Cada equipo organiza actividades que impliquen:

- Detectar oportunidades,
- Fijar objetivos,
- Desarrollar planes de acción,
- Dividir el trabajo en tareas,
- Establecer mecanismos de coordinación,
- Búsqueda y utilización de recursos,
- Desempeño grupal con efectividad, eficiencia y eficacia.

B.2.- El grupo decide la aplicación de los resultados económicos:

- ¿Cómo afrontar las pérdidas? (pago solidario entre los miembros del equipo, o bien solicitan donaciones, etc.)
- ¿Qué hacer con las utilidades? (entrega de donaciones diversas en beneficio de la Facultad de Ciencias Administrativas, donaciones en beneficio de familias pobres).

C. ¿Qué virtudes desarrolla el alumno con el **PAFE**?

- Espíritu de **HACEDOR** → Vale decir que el alumno, lejos de conformarse con el deseo de hacer algo, más bien adopta una actitud de cooperación, contribuyendo al trabajo en equipo y al logro de objetivos. El alumno toma conciencia que es insuficiente iniciar algo, más bien lo importante es culminar ese algo y sobretodo culminarlo con calidad.
- Espíritu de **GANADOR** → El alumno experimenta que ante los obstáculos, restricciones o limitaciones, no hay que amilanarse; más bien aprende a adoptar una Actitud Mental Positiva con energía necesaria para vencer o ganar y experimentar las sensaciones del éxito a partir del logro de objetivos.
- Cultivar **VALORES** → Al alumno se le motiva al cumplimiento de valores como: Orden, Limpieza, Puntualidad, Responsabilidad, Deseo de Superación, Honradez, Respeto a la Ley y Reglamentos, Amor al Trabajo, Afán por el ahorro e inversión.

D. ¿Cómo son evaluados los alumnos del **PAFE**?

D.1.- Elaboración y presentación de un Informe de Planeamiento de la actividad con 24 horas de anticipación como máximo.

D.2.- Medición del desempeño durante la realización de la actividad. Los rubros a evaluar son:

- Grado o nivel de aporte del equipo hacia el objetivo del PAFE (30%).
- Grado o nivel de cumplimiento de lo planificado (10%).
- Grado o nivel de responsabilidad de cada alumno y del equipo (20%).
- Calidad de la actividad emprendedora, tanto para mercancías o servicios, solución de imprevistos. (40%)

D.3.- Elaboración y presentación de un Informe Misceláneo, dentro de 72 horas después de culminada la actividad emprendedora y que comprende: el Jefe de equipo o Gerente General informa sobre: quienes merecen ser descalificados, ya sea por haber trabajado con ineficacia o ineficiencia, conducta incorrecta contraria a los valores del PAFE, otra causa justificada.

Los resultados han sido positivos: donación de libros para la Biblioteca Especializada de nuestra Facultad, donación de vídeos de cursos formativos, donación de papeleras, donación de un mueble para computadora e impresora, donación de un telefax marca PANASONIC para uso del Decanato, se construyó la primera Gruta de la UNP con la imagen del Sagrado Corazón de Jesús, se construyó el primer parque de nuestra Facultad denominado Parque "Los Leones" en honor a la pileta de agua que tiene dos leones que denotan la garra y audacia de los administradores. Desde el año 1998, el PAFE forma parte del curso "Entrenamiento Empresarial I", dentro del currículo implementado en nuestra Facultad de Ciencias Administrativas.



¿POR QUÉ LA ADMINISTRACIÓN?

El Ser humano está en la tierra para mejorar y perfeccionarse, por ello es que desde que nacemos buscamos la superación permanente, al estilo “hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy” o kaizén (mejora continua).

Es así que nos proponemos pasar de lo malo a lo bueno, de la pérdida a la utilidad, de la ineficacia a la eficacia, de la ineficiencia a la eficiencia, de lo anterior a lo nuevo, de lo emocional a lo racional, del subdesarrollo al desarrollo, del orden de la naturaleza u orden del caos hacia el orden del orden u orden establecido por el hombre.

Y surge la Administración como profesión, como una ciencia de segundo orden o ciencia inexacta que en forma ecléctica intenta ayudar al ser humano para pasar del caos a la excelencia, donde encuentra vicios cultiva valores (orden, limpieza, puntualidad, responsabilidad, afán de superación, amor al trabajo, respeto a los demás, respeto a leyes y reglamentos, honestidad, afán por el ahorro e inversión), propicia la responsabilidad social, sus acciones se realizan con criterio proactivo, con firmeza, con inteligencia emocional, con creatividad, con una percepción positiva capaz de ver oportunidades en vez de problemas.

Entonces la Administración tiene como finalidad asignar los recursos buscando que los resultados de la decisión reporten una superación de la situación anterior y para ello se vale del binomio pensamiento-acción, es decir un proceso que empieza con la planificación (visión, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes de acción, cronogramas, presupuesto), a continuación la organización (división del trabajo en tareas, establecimiento de relaciones jerárquicas entre las personas que realizan las tareas, mecanismos de coordinación, ambientes de trabajo y trabajadores), luego la dirección (estilo de trabajo que va desde el autoritario hacia la participación, la forma de motivar al personal) y finalmente el control (que implica establecer estándares o indicadores deseados, luego medición del desempeño y finalmente ofrecer reconocimiento cuando el desempeño iguala o supera los estándares o indicadores deseados).

En el Perú la carrera profesional de la Administración tiene apenas medio siglo de antigüedad razón por la cual todavía existen personas que la ignoran o rechazan, que creen que cualquier profesional es capaz de dirigir cualquier organización. Afortunadamente cada vez más es mayor el número de personas que creen lo contrario y estudian Administración bien sea a nivel de pregrado o de postgrado, enhorabuena pues la sociedad lo requiere principalmente ahora que urge percibir oportunidades en vez de problemas.

Y así como existen médicos y “curanderos” que curan personas, también existen Licenciados en Administración y “administradores” que curamos organizaciones. Y de la misma manera en que las personas inteligentes que prefieren a los médicos en vez de los “curanderos”, también existen organizaciones inteligentes que contratan Licenciados en Administración en vez de “administradores”.

Un Licenciado en Administración ha sido formado para tomar decisiones conducentes a mejora continua, a la generación de rentabilidad, al incremento del nivel de la calidad de vida o el índice de desarrollo humano, para que se beneficien las personas con productos de buena calidad capaces de satisfacer necesidades y para que se beneficien simultáneamente los promotores o propietarios recuperando su inversión y generando renta que les reporte satisfacción. Como vemos, el Licenciado en Administración está formado para lograr que

prevalezcan el Bien Común, el criterio ganar-ganar, el largo plazo, la eficacia, la rentabilidad, el crecimiento sostenible.

En efecto, la sociedad se beneficia cuando las organizaciones contratan Licenciados en Administración y se beneficia mucho más cuando se apoya el accionar del Colegio de Licenciados en Administración que está llamado a regular el ejercicio profesional del Licenciado en Administración, a generar confianza en la gestión de las organizaciones. En consecuencia, un Licenciado en Administración bien formado es aquel que se colegia para ejercer su profesión y las organizaciones respetuosas de sus clientes contratan Licenciados colegiados, pues ello aumenta la probabilidad de ir por el camino de la mejora continua, de la superación permanente.

HACIA UNA NUEVA VENTAJA COMPETITIVA

En el siglo 21 las empresas sienten la necesidad urgente de aplicar un nuevo enfoque estratégico, que implique un nuevo tipo de gerencia empresarial, una nueva forma de competir, aunque ello produzca cambios en las prioridades estratégicas.

La necesidad es superar las estrategias competitivas genéricas, el análisis estratégico, formas de competir en nuevos mercados, redefinición del modelo de gestión basado en la rentabilidad.

Hasta hoy las empresas tecnológicas son empresas que aceptan y negocian con los precios que se presentan en el mercado para los diferentes productos tratando de maximizar sus beneficios. Esto supone revisar la rentabilidad con respecto a los competidores y hacerse una pregunta siempre presente en la estrategia: ¿Quiénes son los competidores más relevantes y qué se debe saber sobre las ventajas competitivas que se tiene sobre ellos?

Entonces, la estrategia debe ser oportuna, anticipándose a los mercados y a los competidores. En otras palabras, una buena estrategia debe entender la dinámica de los mercados y crear valor para la empresa, para lo cual debe concentrarse en el ámbito de la empresa como un todo y no en el ámbito de negocios ni en el productivo solamente. Veamos algunas formas de crear valor:

- Definición de la cartera de negocios: ¿se especializa o se diversifica?
- Definición de políticas de crecimiento: ¿crecer por fusiones o crecer por adquisiciones?
- Creación de una cultura en todos los participantes de la organización, donde el clima de negocio se superponga al operacional.
- Estrategia de integración: asociaciones, alianzas, contratos de largo plazo, asociaciones para innovar en tecnología, para explorar, para incentivar la demanda.

Por tanto, algunas recomendaciones a las empresas son: dejar de aplicar la misma estrategia, dejar la obstinación de conseguir la participación más alta de mercado, dejar de reducir los ciclos de vida de sus productos.

Las necesidades de los clientes han evolucionado y con ellas las tecnologías y las prácticas administrativas. En este caso la habilidad de extraer una ventaja de la mano de obra barata o de economías de escala forma parte de los viejos paradigmas, y estos paradigmas ya están siendo superados. Hoy en día, la mejor manera de tener una ventaja competitiva es mediante la innovación y la actualización.

Por ejemplo, las MYPES deben centrar su atención en un nicho de mercado, al cual deben servir de manera única y perfecta, y en donde sus competidores más grandes y con objetivos más amplios tengan dificultades para lograr eficiencia.

Hoy día una empresa debe obtener los materiales y suministros al menor costo, luego debe obtener el capital de modo internacional en vez de local, debe colocar las plantas de producción en naciones con mano de obra barata si tiene actividades que requieren mucha mano de obra poco calificada., debe realizar actividades virtuales (nadie trabaja en la empresa, pues todos están en casa conectados a la Internet).

El gobierno también debe comprender que sus actividades necesitan ser recalibradas alrededor del paradigma de la innovación, la regulación tiene que cambiar de un cambio lento a un cambio rápido que empuje a las empresas a la próxima generación de tecnología más que anclarlas en la pasada generación.

Los trabajadores de las empresas tienen que evitar la resistencia al cambio, lo que supone retirar sus propios productos en vez de esperar que algún competidor lo haga, además debe actualizar sus procesos de producción antes que la competencia la supere.

Como se ve requiere encontrar y adoptar medidas que permitan recuperar un crecimiento económico alto y sostenido, también incorporar los objetivos sociales al interior de la política económica, erradicar la pobreza y el hambre, reducir la mortalidad materno-infantil, garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, democratizar y modernizar las instituciones, evitar la corrupción y la violencia y orientarnos hacia un desarrollo con libertad, equidad, seguridad y dignidad humana.

Hace falta entonces la cooperación de todos los agentes productivos y sociales para contribuir a hacer realidad una economía sostenible e incluyente (globalización para todos).

Hoy debe trabajar el sector público junto al sector privado compartiendo responsabilidad social y ambiental, el presupuesto público debe cubrir el gasto social, el Estado debe ser promotor-regulador-transparente-subsidiario que busque un crecimiento económico sostenido con equidad social y empleo.

Finalmente, en el siglo 21 las empresas deben aplicar un nuevo enfoque estratégico y desarrollar un nuevo tipo de gerencia empresarial orientada a una nueva forma de competir, para crear valor económico con valor social, pues una actividad económica sostenible realizada en un entorno sin enfermedades, sin hambre, sin analfabetismo, sin ignorancia, sin violencia y sin depredación del medio ambiente genera bienestar económico y social que coincidentemente es lo que la población espera con gran expectativa.

PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN TURÍSTICA

El Perú viene experimentando un período de franca recuperación del turismo receptivo e interno, situación que ha motivado singular interés de todos los agentes comprometidos en el desarrollo del turismo, desde el sector público hasta el sector privado nacional e internacional. La estabilidad económica lograda, el repunte de nuestras exportaciones, los esfuerzos realizados para la mejora de la imagen externa del país y la designación de Macchu Picchu como una de las nuevas 7 maravillas del mundo, posibilitaron el incremento sostenido de turistas extranjeros no residentes, registrándose un total de 997,628 en el año 2002; 1'069,517 en 2003; 1'276,639 en 2004; 1'486,502 en 2005; 1'634,745 en 2006; 1'812,384 en 2007, 2'100,000 en 2008 notándose un crecimiento anual del orden del 10% aproximadamente.

En virtud de ello, hemos participado en la elaboración de un proyecto denominado PROMOCIÓN DEL PERÚ NORTEÑO CULTURAL, TURÍSTICO Y PRODUCTOR EN EL MERCADO INTERNACIONAL el mismo que ha sido diseñado en dos tareas: película sobre Piura y profesionalización de la gestión turística. Dichas tareas se realizarán en 3 etapas.

En la primera etapa el objetivo es actualizar la pre-producción que hasta la fecha se ha avanzado bajo la dirección de Arq. Elsa Sarango Aguila quien en su calidad de productora ejecutiva tiene como misión articular esfuerzos de los diversos actores presentes en los sectores público y privado a efectos de conseguir el financiamiento para la etapa de producción de la película que será el canal de promoción y de transculturización a nivel internacional. Lo rescatable es que la preproducción actual (por actualizar) ha sido posible gracias al esfuerzo de los señores Gregory Parker Rea (USA) y Elsa Sarango (Perú-Piura) y ya se cuenta con un guión adaptado al Perú norteño en inglés y castellano, el scouting (recorrido de toda la región Piura) y la preselección de los lugares con ayuda de los alcaldes y jefes de las oficinas de turismo de la diversas municipalidades visitadas. El tiempo máximo previsto de la etapa 1 es de 1 año ó 52 semanas.

En la segunda etapa el objetivo es el rodaje de la película LA DOCTORA Y EL SACERDOTE (casting, arte y fotografía), realización (rodaje con actores), post producción (laboratorio y edición) y distribución (primero a nivel internacional y luego a nivel nacional). La película aspira a difundir las bondades del atractivo turístico de la Región Piura resaltando: desierto, playas y montañas. Por ello, a la fecha están preseleccionadas (sujetas a revisión) las localidades de: Sechura, Catacaos-Piura, Máncora-Talara, Colán-Paita, Canchaque-Huancabamba, Montero-Ayabaca. El tiempo máximo previsto de la etapa 2 es de 4 meses y medio ó 18 semanas.

En la tercera etapa el objetivo es profesionalizar la gestión turística en términos de mejoramiento de las competencias de los operadores o gestores turísticos y consecuentemente la infraestructura, la variedad de productos, recompensas a clientes frecuentes, excelencia del personal y vivencias emocionales positivas. Para ello FUNDENORP y UNP elevarán el proyecto a organismos internacionales para lograr financiamiento parcial del desarrollo de un sistema de calidad de los operadores o gestores turísticos, para lo cual propiciarán la firma de Alianzas Estratégicas con diversas instituciones públicas y privadas como por ejemplo: Municipalidades, Gobierno regional, Promperú, Cevatour, Ceturgh, UCV-Piura, UAP-Piura, UDEP. Ello implica por un lado fomentar la elaboración de planes de negocios turísticos y su posterior puesta en marcha y por otro lado, promover el mejoramiento de la infraestructura turística, el ofrecimiento de variedad de

productos, el otorgamiento de recompensas a clientes frecuentes, el desempeño excelente del personal y la generación de vivencias emocionales positivas, a efectos de conferirle sostenibilidad al proyecto. El tiempo máximo previsto de la etapa 3 es de 1 año ó 52 semanas.

Finalmente el Proyecto impactará positivamente en tres ámbitos: social, económico y medioambiental de las localidades elegidas y a través de un efecto multiplicador redundar en las mejoras de la calidad de vida de la Región Piura.

El tiempo máximo previsto para la realización del proyecto es de 14 meses ó 60 semanas - pues según al cuadro GANTT que se ha diseñado- existen actividades que se realizan en simultáneo. Adicionalmente se espera que los resultados se empiecen a ver a partir del séptimo mes de haberse proyectado la película en los festivales internacionales de cine y las principales salas de cine de Estados Unidos.

Este proyecto incrementará el mercado turístico, es decir aspiramos atraer al turista con edades entre 18 y 50 años, poniendo énfasis en dos segmentos: el de los turistas que disponen de tiempo y dinero suficiente para realizar vacaciones exóticas tanto en familia como entre amigos, y el segmento de los inversionistas interesados en convertirse en operadores o gestores turísticos. Además se fortalecerán las Brigadas de Voluntarios así como la instalación de una Base Científica para el mantenimiento y protección de la Biodiversidad, y finalmente una Estación de Guardabosques.

En tal virtud, nuestra exhortación es la siguiente: Señores operadores o gestores turísticos:

Infórmate: acude a las entidades gubernamentales, a la Fundenorp, a la UNP y las que más adelante se sumen para recabar información detallada sobre este gran proyecto.

Capacítate: es necesario que mejores tus competencias empresariales pues en la medida que comprendas el comportamiento del turista extranjero tanto mejor para ofrecer servicios de buena calidad que te generaren utilidades y rentabilidad.

Invierte: es fundamental que cambies de actitud, que en vez de ver problemas veas las inmensas oportunidades para obtener mejores resultados; en la medida que mejores tu infraestructura, la calidad de tus servicios, la excelencia de tus trabajadores, la calidad de las vivencias emocionales generadas en el turista, la calidez en el trato al turista ofreciéndole lo que él espera.

Señores entidades gubernamentales y empresarios privados:

Comprométete: ofrece predisposición para trabajar en equipo acudiendo a los llamados de asociatividad.

Comparte: tanto información como recursos, la responsabilidad social es orientar los esfuerzos colectivos al Bienestar general.

Ejecuta: facilita los negocios, cambia la percepción de la competencia en vez de competir entre peruanos es mejor competir ante el sector externo pues juntos mejoraremos la competitividad.

DEL ORDEN DE LA NATURALEZA AL ORDEN DEL ORDEN

Una de las interrogantes que solemos plantearnos es ¿por qué estamos en la tierra? Y las respuestas han sido diversas y variadas, por ejemplo: estamos aquí para adorar a Dios pues cuanto más lo conocemos y veneramos crecemos espiritualmente, otra respuesta es que estamos en la tierra para aprender aquello que fuimos incapaces de aprender en nuestra vida anterior, otra es que estamos aquí para evolucionar hacia un estado de mayor conciencia, otra es que estamos aquí para ser felices con lo que decidamos realizar, otra es que estamos aquí para preservar la especie humana a través de la reproducción, otra es que estamos aquí para vivir en paz que nos permita lograr felicidad eternamente.

Un aspecto importante es que hemos ido cambiando nuestra forma de vivir, pues hemos aprendido a vivir en grupos o en sociedad, primero en tribu, luego en aldeas, luego ciudades, naciones y últimamente en bloques o acuerdos de integración tipo Unión Europea o APEC.

Visto así entonces el ser humano ha vivido en forma dicotómica, sol-luna, día-noche, bueno-malo, yin-yang, orden de la naturaleza-orden del orden.

El orden de la naturaleza responde a la presencia de cosas en su estado natural, mientras que el orden del orden responde a la presencia de cosas modificadas por el hombre. Es muy diferente ver una hectárea llena de algarrobos en su estado natural, todos diferentes, y ver otra hectárea de algarrobos uniformes y rectos en virtud de haber sido clonados.

De igual forma es muy distinto ver una organización sin división del trabajo, sin relaciones preestablecidas, sin ambientes preestablecidos y con trabajadores incorporados en base a la amistad; y por el contrario ver a otra organización que ha definido su visión, misión, objetivos estratégicos, que ha dividido el trabajo atendiendo a criterios de simplificación con uso de tecnología vigente, que ha establecido a-priori las relaciones entre los trabajadores, que ha construido ambientes de trabajo atendiendo a criterios de seguridad y confort, que ha seleccionado personal en base a sus competencias individuales y grupales acorde con las exigencias del siglo 21.

La primera organización es el típico ejemplo de “**orden de la naturaleza**” y la segunda es de “**orden del orden**”. Ambas producen y venden, ambas generan utilidades y rentabilidad, sin embargo la forma de trabajar de ambas marca la diferencia (hoy se le llama por ejemplo, 5 “S”, responsabilidad social empresarial, certificaciones de calidad) pues mientras que la primera organización aporta poco a la calidad de vida de la sociedad, la segunda por el contrario contribuye en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida y del bienestar económico-social.

Y ahora atención a una característica peculiar, cuando vivimos en espacios o sistemas cerrados el orden de la naturaleza surge espontáneamente y la mejor estrategia es **sobrevivir**, por tanto sobrevivirá el más fuerte, aparecerá la corrupción, desaparecerán los valores y el criterio será “el fin sí justifica los medios”. En oposición, cuando vivimos en espacios o sistemas abiertos el orden del orden surge espontáneamente y la mejor estrategia es la **mejora continua** que permite generar utilidades aumenta la probabilidad de lograr un crecimiento sostenible, surgirán los valores como orientadores de las acciones y el criterio será “el fin no justifica los medios”.

Veamos algunos casos referenciales: cuando un gerente o líder decide vender localmente o controlar la asistencia o la permanencia de su personal, lo que está creando es un espacio o sistema cerrado, los trabajadores tenderán a vender por vender sin satisfacer las necesidades del consumidor (venta bajo presión) y tenderán a ofrecer coimas para marcar que llegaron puntualmente cuando sucedió lo contrario y surgirá la tendencia a la mediocridad, lograrán vender y generar utilidad. En cambio, si la decisión del gerente o líder fuera internacionalizar a su organización y controlarlos en base al logro de resultados, entonces surgirá la tendencia a mejorar la forma de trabajar para aumentar la probabilidad de vender a otro tipo de gente que tiene otro nivel de educación y otro concepto de calidad, la tendencia será trabajar atendiendo a buenas prácticas o certificaciones de calidad, y surgirá la búsqueda de la excelencia.

En efecto, estamos las MYPES en el caso de espacios o sistemas cerrados y ante grandes empresas en el caso de espacios o sistemas abiertos.

En nuestro Perú se dice que las MYPES representan entre el 75% del empleo y generan menos de la mitad del PBI, por tanto ante tal situación es válido afirmar: "... en el Perú muy pocos generan mucho PBI y muchos generan poco PBI". Si revisamos las estadísticas, según el Instituto Peruano de Economía encontraremos que entre los años 1951-1968 el PBI creció en promedio al 5.60% y la participación del sector público en el PBI fue 9.30%, entre los años 1969-1990 creció al 1.60% y la participación del sector público en el PBI fue 15.80%, entre los años 1991-2000 creció al 4.20% y la participación del sector público en el PBI fue 13.50%, y la conclusión es que en periodos de mayor participación del Estado en la economía peruana precisamente se logró menor crecimiento del PBI. Además en general tenemos tasas de impuestos "a la europea" y servicios públicos "a la africana", somos la quinta economía más informal del mundo (primero está Azerbaijón, luego Panamá, Bolivia y Georgia), y ante la insuficiente presencia de grandes empresas nacionales de momento se favorece abiertamente a las grandes empresas de capitales extranjeros las cuales gozan de exoneraciones tributarias y reinvierten escasamente las ganancias en el Perú. Lo peligroso es que el alto índice de informalidad y la escasa capacidad institucional para mejorar la coordinación entre la economía y el Poder Judicial podrían acrecentar los índices de exclusión social y se podría generar inestabilidad y conflicto, con lo cual se limitaría el crecimiento económico.

Afortunadamente por ahora estamos revirtiendo dicha situación aunque con lentitud y a pequeña escala, pues se aprecia que las exportaciones no tradicionales generadas por las Mypes destinadas hacia mercados asiáticos manifiestan un crecimiento y diversificación. La clave es que los peruanos aprendamos a trabajar en equipo, que confiemos más en nosotros y formemos cadenas productivas, alianzas estratégicas, asociatividad o asociacionismo; y así podremos obtener muchos beneficios, tales como: normalización de las actividades, economías de escala, capacidad de maniobra para atender pedidos de grandes magnitudes, y sobre todo mayor satisfacción de los consumidores es decir del mercado y de la sociedad. De hacerlo con mayor rapidez y a gran escala estaríamos aplicando **orden del orden**.

Mi propuesta es el establecimiento de una política de estado consistente en destinar cada año el 20% del PBI generado el año anterior en educación, la tercera parte de dicho porcentaje (33% del 20%) lo destinaría al nivel de educación inicial (tercera generación) y del resto destinaría mayor cantidad (25% del 20%) al nivel de educación superior para que puedan atender en forma competitiva tanto a jóvenes (segunda generación) como a la tercera edad o adultos mayores (primera generación). El resto se destinaría a educación primaria (21% del 20%) y secundaria (21% del 20%) para atender a adolescentes en

evolución (segunda generación) y dado que han sido bien formados en inicial entonces requieren menos recursos para mantener su nivel educativo. En el siglo 20 era común escuchar comentarios coloquiales que decían: "... cuanto menor educación del pueblo, mayor emotividad y menor racionalidad, lo cual cobra gran relevancia cuando de elecciones se trata (orden de la naturaleza)", en cambio en el siglo 21 se está volviendo común escuchar: "... cuanto mayor educación, mayor competitividad, mayor probabilidad de internacionalización y de generación de riqueza en forma racional (orden del orden), mayor bienestar y mejor calidad de vida.

Visto así, pareciera ser que si queremos mayor calidad de vida, progreso y bienestar económico-social debemos propiciar la instauración de espacios o sistemas abiertos que nos impulsen a la mejora continua.



UNIVERSIDAD CORPORATIVA

El convenio firmado entre Universidad Nacional de Piura y Banco de la Nación contiene una innovación de servicios denominada Universidad Corporativa, concebida como una estrategia para conjugar la experiencia de los trabajadores del Banco de la Nación con la formación académica de nivel de la Universidad Nacional de Piura, a fin de construir mallas curriculares competitivas que determinen la formación de excelentes profesionales, en armonía con la realidad del negocio del Banco de la Nación y de acuerdo al plan estratégico 2008-2011.

Se desarrolló el programa “competencias administrativas” en catorce módulos: taller gestión de procesos, ley de contrataciones y adquisiciones del estado, indicadores de gestión, gestión de recursos humanos, responsabilidad y ética de los servidores del estado, calidad en el servicio, el negocio bancario, marketing bancario e investigación de mercado, técnicas de ventas de productos bancarios, toma de decisiones y negociación, finanzas para no especialistas, la inteligencia emocional y el equipo de alto rendimiento, comunicación eficaz y redacción de informes, coaching, delegación y fijación de objetivos.

Los participantes estuvieron satisfechos con el desarrollo del programa y sus opiniones rescatan temas como: el Banco de la nación desarrolla una completa y definitiva orientación al cliente (que incluye: publicación de anuncios, incursionar en la Web, adoptar algunos servicios tecnológicos como los cajeros automáticos, representar tarjetas de crédito internacionales y emitir tarjetas de débito en monedas nacionales, con uso restringido sólo al país de origen) que satisface las necesidades del consumidor; la perspectiva estratégica del marketing bancario aborda la segmentación; un enfoque integrador valora la tangibilización del servicio; es necesario implementar una banca de relaciones captando, reteniendo y vinculando real y emocionalmente a sus clientes brindándoles soluciones financieras con calidad de atención, agregando valor, contribuyendo con la descentralización, ampliando la cobertura de servicios y promoviendo la bancarización con criterio de inclusión; ser el banco reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional.

Las cinco estrellas de la buena atención al usuario son: el verdadero reconocimiento del motor de nuestro negocio consistente en las relaciones con el usuario; la persona que presta el servicio en el Banco de la nación debe ser proactiva, con iniciativa de servicio, que escucha al usuario y es capaz de ampliar su círculo de influencia sobre el usuario; conocimiento de su producto y servicio que permite lograr la confianza y el respeto hacia el Banco de la Nación; la verdadera entrega de un servicio de excelencia aumenta la probabilidad de éxito en la satisfacción de necesidades; el reconocimiento de los factores de fidelización y el logro de la recompra reportarán rentabilidad bancaria.

Los participantes coincidieron en reconocer al Banco de la Nación como: una institución vendedora de felicidad; y los acompañantes de nuestros clientes son fuente de riqueza, así que los atendemos tan igual como si ya fueran nuestros clientes; el trabajo en equipo nos da mucha fuerza; el banco personaliza su servicio para llegar hasta la fidelización de los clientes y sus acompañantes; preguntar e informar es la base de nuestro trabajo bancario. Estamos muy agradecidos por el diplomado de actualización que hemos recibido.

Enhorabuena UNP! Entre los expositores figuran: Lic.Adm. MBA César Augusto Atoche Pacherras (Decano Corlad-Piura), Lic.Adm. MBA David Noriega Saavedra (Director

Regional, Secretario Corlad-Piura), Lic.Adm. MA Alfredo Herrera Farfán, Lic.Adm. MBA Ricardo Bayona Espinoza, Lic.Adm. MBA Vicente Sánchez Juárez, Lic.Adm. Mag. Carlos Larrea Venegas, Lic.Adm. María Elena Echevarría Jaime, CPC MBA Isabel Albañil Ordinola, Lic.Adm. MBA Regina Jiménez Chinga.



APRENDIZAJES SIGNIFICATIVOS

¿Por qué algunas personas se sienten descontentas con lo que han logrado en sus vidas?, ¿A qué se debe que algunos avanzan y otros se estancan?, ¿Acaso tiene algo que ver con la forma de aprender, es decir con los aprendizajes de vida que generamos a partir de lo que nos acontece?

Empezamos reconociendo que toda persona tiene un estilo peculiar de aprender y varios autores han desarrollado modelos teóricos para intentar explicar lo que se ha denominado estilos de aprendizaje. Lo cierto es que todo estilo de aprendizaje comprende distintos comportamientos tanto de forma como de fondo.

En cuanto a los comportamientos de forma, particularmente y a lo largo de mis veinticinco años de experiencia docente a nivel superior, desarrollada tanto en la Costa, Sierra como en la Selva del Perú y en Madrid-España bien sea a nivel de pregrado y de postgrado, he tenido alumnos con comportamientos contradictorios aunque brillantes dentro y fuera del aula: unos tomaban muchos apuntes, otros casi ni anotaban, unos estudiaban mucho y otros sólo estudiaban antes de los exámenes; y así incluso ocurría en otras áreas y actividades de entrenamiento empresarial como de proyección social.

En cuanto a los comportamientos de fondo, con el tiempo he verificado que lo anteriormente citado sucede debido por un lado, a las disposiciones naturales de cada alumno, y a experiencias pasadas, es decir así vivieron en el nivel de secundaria. Sin embargo, también he verificado que los alumnos prefieren orientación e información de retorno o feedback en forma rápida, están más a gusto con la resolución de problemas en equipo, les encanta trabajar con enfoque analítico-descriptivo y últimamente se muestran asertivos ante el pensamiento abductivo es decir deductivo-inductivo-creativo. Y por otro lado, he constatado que la motivación y las experiencias generadas por el estilo del facilitador o capacitador o docente influyen en el aprendizaje (positivo), siempre que el nivel de tensión este “bajo control” y sin interferencias o bloqueos (negativo, amenazas) es decir que exista alegría.

Personalmente, he aprendido que la función docente es desarrollar una variedad de estilos de enseñanza-aprendizaje: exposiciones (conferencias informativas), análisis de casos (trabajo en equipo), actividades emprendedoras (organización de eventos), trabajos de investigación-acción (viajes de estudio y visitas a empresas), juegos de negocio. Además, personalmente he cambiado la forma de iniciar un curso o capacitación y suelo decirles “... todos empiezan con veinte de nota y para mantener dicha nota solo tienen que cumplir con lo establecido en el sílabo o en el programa de la capacitación”; y por el contrario veo con mucha pena a docentes que siguen diciendo “... en mi curso suelen aprobar máximo el 50%, así que póngase a estudiar”.

Entonces ¿cómo mejorar la generación de aprendizajes significativos?, es decir ¿cómo mejorar el desempeño docente?

Para llamar la atención: en vez de amenazas use campanilla o silbato o cambio de ubicación de las carpetas o desplazarse por el aula, y tenga en cuenta que hasta diez minutos dura la atención continua (luego aparece el aburrimiento o la necesidad de que el cerebro de los alumnos procese la información recibida, entonces es recomendable incluir el humor sin sarcasmo, sin burla, sin “chacota”).

El cerebro humano desarrolla el proceso siguiente: Capta información – Procesa información – Descansa (aquí se produce el aprendizaje). Consecuentemente se recomienda: Mini clases rotativas, trabajo individual, reflexión, trabajo en equipo y proyectos en equipo.

Además, el ser humano desarrolla Atención Alta con: Debates, ejercicios, proyectos y actividades donde se fomente la competencia. Y desarrolla Atención Relajada con: Lecturas, escrituras o informes, observaciones, resolución de problemas (casos empresariales). Y se mantiene Atento cuando percibe Novedades tipo: cambio de la posición de las carpetas en el aula, un equipo de alumnos formula preguntas y otro equipo responde, se desarrollan rituales (actos, ceremonias, protocolos, costumbres) tanto al inicio como al final de clases. Vale decir, la atención depende de dos aspectos: la motivación y la química. La motivación es mejor con mensajes positivos (usando campanillas, silbatos, cambios de ubicación de las carpetas) que con amenazas (cállense o tomo prueba). La química es el “sabor del momento” (el timing) y tiene relación con el tiempo, siendo diez minutos el tiempo adecuado pues luego de dicho tiempo empieza el aburrimiento (algunos recursos que puede aplicar el docente: contar un chiste, colocar un vídeo, un caso empresarial).

¿Y la evaluación? Pues es mejor aplicar evaluaciones orientadas al pensamiento alternativo (exposiciones, intervenciones en clase) que a las respuestas correctas aunque dependerá del número de alumnos. La investigación-acción (prueba-error) fomenta mayor aprendizaje ya que genera mayores conexiones sinápticas es decir mayor y mejor conocimiento.

Un aspecto fundamental es que la dirección de la institución educativa ofrezca un ambiente apropiado capaz de generar admiración por sus equipos y material didáctico modernos (laptop, papelotes, plumones, pizarra acrílica, cañón multimedia, cartulinas, fotocopias, acceso a Internet, centro de cómputo para conferencia-chat, aulas grandes para trabajo en equipo) y luego corresponde a cada docente mostrar sus competencias y habilidades.

A continuación, me complace compartir con ustedes una metodología fruto de las experiencias y que a opinión de los participantes genera respeto y confianza:

1. Estructura de una clase de naturaleza teórica: 90 minutos

ACTIVIDAD	DETALLE	TIEMPO
(1) Protocolo de inicio	Canción 1 ó Vídeo que incluya pensamientos con música.	5 min
(2) Conferencia de información	Docente expone y usa Power Point (incluye humor).	10 min
(3) Lectura individual	Cada alumno lee un documento y elabora mapa conceptual.	10 min
(4) Trabajo en equipo	Se forman 3 equipos: equipo 1 elabora mapa conceptual, equipo 2 elabora hasta 7 preguntas y equipo 3 elabora probables respuestas.	25 min
(5) Exposiciones en equipo	Equipo 1 expone mapa conceptual, equipo 2 formula preguntas (primero 2, luego 2 y finalmente 3), y equipo 3 ofrece respuestas.	25 min
(6) Conferencia de información	Docente expone, usa Power Point y presenta resumen (incluye humor).	10 min
(7) Protocolo final	Canción 2 ó Vídeo que incluya pensamientos con música.	5 min

2. Estructura de una clase de naturaleza práctica: 90 minutos

ACTIVIDAD	DETALLE	TIEMPO
(1) Protocolo de inicio	Canción 1 ó Vídeo que incluya pensamientos con música.	5 min
(2) Conferencia de información	Docente expone y usa Power Point (incluye humor).	10 min
(3) Lectura individual	Cada alumno lee un caso empresarial y elabora informe individual de 2 rubros: (1) Definición de la oportunidad de mejora (o problema) y (2) Alternativas de acción (o estrategias).	10 min
(4) Trabajo en equipo	Se forman 3 equipos y elaboran informe grupal de 4 rubros: (1) Definición de la oportunidad de mejora (o problema) – (2) Alternativas de acción (o estrategias) – (3) Decisión (alternativa escogida) – (4) Implementación de la decisión (paso a paso).	25 min
(5) Exposiciones en equipo	Equipo 1 expone informe grupal de 4 rubros, Equipo 2 expone las diferencias respecto al equipo 1, Equipo 3 expone las diferencias respecto a equipos 1 y 2.	25 min
(6) Conferencia de información	Docente expone, usa Power Point y presenta resumen (incluye humor).	10 min
(7) Protocolo final	Canción 2 ó Vídeo que incluya pensamientos con música.	5 min

Finalmente, el modelo que propongo para generar aprendizajes significativos toma en cuenta tres factores clave: el ambiente (infraestructura, equipos y material didáctico actualizados) genera admiración, la motivación del docente (competencias y habilidades que predisponen a querer aprender) genera alegría, y la metodología del docente (la secuencia ordenada de actividades, sistema de evaluación orientado a la creatividad) genera respeto.

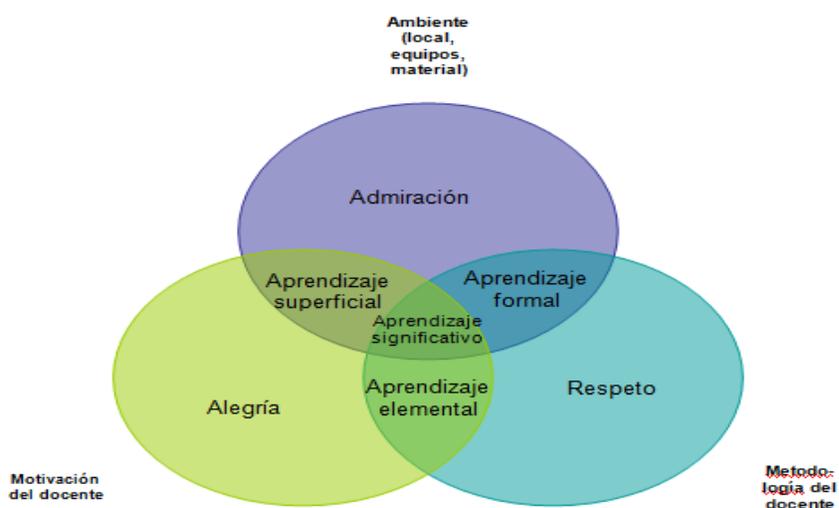


Figura 1.- Generación de aprendizajes significativos

¿ORDEN, CUÁL DE ELLOS?

Con ocasión de la Ceremonia de Egreso de la Primera Promoción de Doctores en Ciencias Administrativas de la UNP denominada CÉSAR ARMANDO ZÁRATE GONZÁLES nos preguntábamos con el ánimo de propiciar investigaciones a futuro de nivel Postdoctoral: ¿qué ciudad o país queremos?

Un aspecto importante es que hemos ido cambiando nuestra forma de vivir, pues hemos aprendido a vivir en grupos o en sociedad, primero en tribu, luego en aldeas, luego ciudades, naciones y últimamente en bloques o acuerdos de integración tipo ALC_UE o APEC.

Visto así entonces, hemos vivido en forma dicotómica, sol-luna, día-noche, bueno-malo, yin-yang, orden de la naturaleza-orden del orden.

El orden de la naturaleza responde a la presencia de cosas en su estado natural, mientras que el orden del orden responde a la presencia de cosas modificadas por el hombre. Es muy diferente ver una hectárea llena de algarrobos en su estado natural, todos diferentes y ver otra hectárea de algarrobos uniformes y rectos en virtud de haber sido clonados.

De igual forma es muy distinto ver una organización sin división del trabajo, sin relaciones preestablecidas, sin ambientes preestablecidos y con trabajadores incorporados en base a la amistad; y por el contrario ver a otra organización que ha definido su visión, misión, objetivos estratégicos, que ha dividido el trabajo atendiendo a criterios de simplificación con uso de tecnología vigente, que ha establecido a-priori las relaciones entre los trabajadores, que ha construido ambientes de trabajo atendiendo a criterios de seguridad y confort, que ha seleccionado personal en base a sus competencias individuales y grupales acorde con las exigencias del siglo 21.

La primera organización es el típico ejemplo de “orden de la naturaleza” y la segunda es de “orden del orden”. Ambas producen y venden, ambas generan utilidades y rentabilidad, sin embargo la forma de trabajar de ambas marca la diferencia, pues mientras que la primera organización aporta poco a la calidad de vida de la sociedad, la segunda por el contrario contribuye en gran medida al mejoramiento de la calidad de vida y del bienestar económico-social (utiliza 5 “S”, Global Gap, HCCP y otras certificaciones de calidad).

Además, una característica peculiar, cuando vivimos en espacios o sistemas cerrados el orden de la naturaleza surge espontáneamente y la mejor estrategia es sobrevivir, por tanto sobrevivirá el más fuerte, aparecerá la corrupción, surgirán los antivalores y el criterio sería “el fin sí justifica los medios”. En oposición, cuando vivimos en espacios o sistemas abiertos el orden del orden surge espontáneamente y la mejor estrategia es la mejora continua que permite generar utilidades aumenta la probabilidad de lograr un crecimiento sostenible, surgirán los valores e indicadores como orientadores de las acciones y el criterio sería “el fin no justifica los medios”.

Veamos algunos casos referenciales: cuando un gerente o líder decide vender localmente o controlar la asistencia o la permanencia de su personal, lo que está creando es un espacio o sistema cerrado, los trabajadores tenderán a vender por vender sin satisfacer las necesidades del consumidor (venta bajo presión) y tenderán a ofrecer coimas para marcar que llegaron puntualmente cuando sucedió lo contrario y surgirá la tendencia a la mediocridad, lograrán vender y generar utilidad. En cambio, si la decisión del gerente o líder

fuera internacionalizar a su organización y controlarlos en base a la consecución de resultados sustentados en indicadores de logro, entonces surgirá la tendencia a mejorar la forma de trabajar para aumentar la probabilidad de vender a otro tipo de gente que tiene otro nivel de educación y otro concepto de calidad, la tendencia será trabajar atendiendo a buenas prácticas o certificaciones de calidad, y surgirá la búsqueda de la excelencia para afrontar y controlar la variabilidad como estado de la naturaleza.

En efecto, en nuestro país las Mypes por lo general configuran espacios o sistemas cerrados y las medianas o grandes empresas configuran espacios o sistemas abiertos. Entonces, si bien nuestras Mypes representan mucho empleo sin embargo generan menos de la mitad del PBI, y lo contrario sucede con las medianas y grandes empresas. Por tanto, ante tal situación es válido afirmar: "... en el Perú muy pocos contribuyen mucho en la generación del PBI y muchos contribuyen poco".

Si revisamos las estadísticas, según el Instituto Peruano de Economía encontraremos que entre los años 1951-1968 el PBI creció en promedio al 5.60% y la participación del sector público en el PBI fue 9.30%, entre los años 1969-1990 creció al 1.60% y la participación del sector público en el PBI fue 15.80%, entre los años 1991-2000 creció al 4.20% y la participación del sector público en el PBI fue 13.50%, y la conclusión es que en periodos de mayor participación del estado en la economía peruana precisamente se logró menor crecimiento del PBI. Además, en general tenemos tasas de impuestos "a la europea" y servicios públicos "a la africana", somos la quinta economía más informal del mundo (primero está Azerbaijón, luego Panamá, Bolivia y Georgia), y ante la insuficiente presencia de grandes empresas nacionales de momento se favorece abiertamente a las grandes empresas de capitales extranjeros las cuales gozan de exoneraciones tributarias y reinvierten escasamente las ganancias en el Perú. Lo peligroso es que el alto índice de informalidad y la escasa capacidad institucional para mejorar la coordinación entre la economía y el poder judicial podrían acrecentar los índices de exclusión social y se podría generar inestabilidad y conflicto, con lo cual se limitaría el crecimiento económico. (Hace poco nos advirtió Michael Porter sobre la fragilidad de nuestro crecimiento económico que urge de reformas estructurales duraderas).

Afortunadamente por ahora estamos creciendo aunque con lentitud y a pequeña escala, pues se aprecia que las exportaciones no tradicionales generadas por las Mypes destinadas hacia mercados asiáticos manifiestan un crecimiento y diversificación. Sin embargo, la clave es que los peruanos aprendamos a trabajar en equipo, que confiemos más en nosotros y formemos cadenas productivas, alianzas estratégicas, consorcios, asociatividad o asociacionismo; y así podremos obtener mayores beneficios, tales como: normalización de las actividades, economías de escala, capacidad de maniobra para atender pedidos de grandes magnitudes, y sobretodo mayor satisfacción de los consumidores y de la sociedad. De hacerlo con mayor rapidez y a gran escala estaríamos aplicando **orden del orden**.

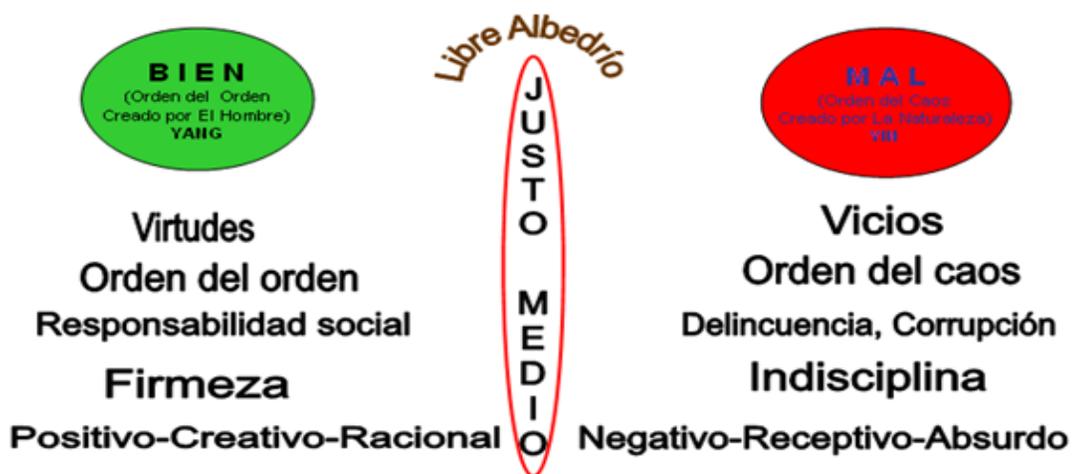
Mi propuesta es el establecimiento de una política de estado consistente en destinar para educación cada año el 20% del PBI generado el año anterior, la tercera parte de dicho porcentaje (33% del 20%) lo destinaría al nivel de educación inicial (tercera generación) y del resto destinaría mayor cantidad (25% del 20%) al nivel de educación superior para que puedan atender en forma competitiva tanto a jóvenes (segunda generación) como a la tercera edad o adultos mayores (primera generación). El resto se destinaría a educación primaria (21% del 20%) y secundaria (21% del 20%) para atender a adolescentes en evolución (segunda generación) y dado que han sido bien formados en inicial entonces requieren menos recursos para mantener su nivel educativo. Lo cierto es que esta

propuesta hay que estudiarla con criterio científico. La ciencia es una creación del espíritu, sirve a la verdad y ésta hay que decirla a pesar de los riesgos que ello comporta. Lo exige nuestra dignidad de hombres de estudio, la jerarquía del espíritu y la comprensión entre los hombres de todas las razas y estamentos sociales.

La obtención del grado académico de “doctor”, además de la constatación de haber superado un importante reto de nuestra vida académica, permite que nos sintamos partícipes de la labor investigadora promovida desde la universidad y orientada a la región Piura estrechando vínculos con el mundo empresarial y organizacional. Más adelante, los estudios postdoctorales serán una valiosa alternativa para que contribuyamos al mejoramiento de la calidad de vida de nuestra región.

En el siglo 20 era común escuchar comentarios coloquiales que decían: “... cuanto menor educación del pueblo, mayor emotividad y menor racionalidad, lo cual cobra gran relevancia cuando de elecciones se trata (orden de la naturaleza)”, en cambio en el siglo 21 se está volviendo común escuchar: “... cuanto mayor educación nuestro libre albedrío se enriquece y buscaremos con mejor visión el justo medio, mayor competitividad, mayor probabilidad de internacionalización y de generación de riqueza en forma racional (orden del orden), mayor bienestar y mejor calidad de vida”.

Visto así, pareciera ser que si queremos mayor calidad de vida, progreso y bienestar económico-social debemos propiciar la instauración de espacios o sistemas abiertos que nos impulsen hacia la mejora continua, si queremos una ciudad y país que se interrelaciona con el mundo, es preciso que nuestros pobladores sean altamente educados y competitivos, capaces de convertir los recursos naturales en valor agregado que redunde en calidad de vida y bienestar social, es decir requerimos disponer de una gran proporción de pobladores que vivamos el orden del orden.



¿Por qué está el ser humano en la tierra? En espacios o sistemas cerrados se busca sobrevivir.
Y en espacios o sistemas abiertos el ser humano busca mejorar y perfeccionarse.

Modelo propuesto por
Dr. César Augusto Atoche Pacherras

RUMBO AL ORDEN DEL ORDEN

Los últimos acontecimientos sobre el caso del mercado “modelo” de Piura nos llevan a la reflexión siguiente: ¿estamos rumbo al orden del orden?

Muchos piuranos seguimos acudiendo al mercado “modelo” de de Piura, seguimos comprándole a los vendedores que siguen en la vía pública, los vendedores continúan ofreciendo kilogramos de hasta 750 gramos y en un entorno muy contaminado. Podría haber muchas explicaciones, desde aquella que dice que los piuranos somos masoquistas, que los piuranos tenemos la autoestima baja, que la educación de los piuranos es pobre, que en Piura se vive con demasiada laxitud o tolerancia, hasta aquella que afirma que ya hemos tocado fondo y luego emergeremos hacia el orden del orden.

Por un lado, las autoridades municipales son responsables de instaurar el orden del orden (Deming diría 85% de responsabilidad) y por otro lado, tanto los vendedores como los compradores también son responsables (Deming diría 15% de responsabilidad) de que se instaure el orden del orden, pues finalmente es beneficioso para todos ya que habrá mejoramiento de la calidad de vida y del bienestar económico-social debido a que se tomará conciencia que en la medida que se trabaje con criterios de gran calidad todos salimos ganando.

Hace poco MINCETUR y PROMPERÚ nos visitaron para ofrecernos en el auditorio de la Municipalidad de Piura una conferencia informativa sobre envases y embalajes, y pudimos constatar que actualmente debido a la globalización los envases y embalajes deben ser capaces de: identificar, dosificar, describir, presentar, proteger y principalmente conservar a los productos.

El tipo de materiales para envases y embalajes se ha diversificado: **foil de aluminio** (ventajas: ofrece mayor visibilidad, mejor apariencia, prolonga la vida del productos n los estantes, compatible con la mayoría de alimentos, drogas, producto químicos, mercaderías tanto duras como blandas, resistencia al vapor de agua y gases, evita la pérdida de aroma y sabor de los productos); **cartón corrugado** (ventajas: facilita el transporte, mejor aprovechamiento del espacio, gran resistencia a la ruptura, rasgado, arrugamiento y compresión, alta resistencia y flexibilidad así como buena apariencia); **hojalata** (ventajas: cada vez mayor resistencia a la oxidación, facilidad para ser trabajada sin deformarse ni romperse, alta conductividad, facilita transporte y manipuleo, biodegradabilidad, alta barrera a gases, vapores, luz, microbios. Desventajas: se oxida y sufre corrosión electroquímica, peso específico alto, imagen de antigüedad); **madera** (ventajas: fácil disponibilidad, fácil de construir, puede ser usado repetidamente, alta resistencia al agua y humedad, alta resistencia al impacto. Desventajas: más costoso debido al volumen de madera requerido, resistencia variable debido a que el material es heterogéneo, exige mayor trabajo y espacio al momento de su reutilización, pequeña cantidad de humedad que afecta al producto).; **plástico** (ventajas: resistencia a la tensión, al rasgado y al impacto, rigidez, estabilidad térmica, resistencia a la humedad, barrera contra gases, elongación o estiramiento, dureza, elasticidad, estabilidad dimensional, deslizamiento, permeabilidad al aceite y grasa, opacidad y brillo de la superficie. Desventaja: inflamabilidad); **vidrio** (ventajas: impermeable a los gases, vapores y líquidos, químicamente inerte, alta compatibilidad, fácil de lavar y esterilizar, transparente, puede colorearse, material rígido, resistente a elevadas presiones internas, resistencia mecánica golpes y apilamiento, material conocido, material reciclable y reutilizable, material económico); **multicapas** (ventajas: mezcla de polietileno, aluminio y

cartón, variedad de tamaños, formato atractivo a la vista, bajo costo, formato ergonómico, aséptico).

Los nuevos envases y embalajes además requieren de complementos como: **paletas o ballets** (ventajas: permite apilamiento del producto, para eliminar pérdidas por roturas y daños, facilita el control de inventario en almacenamiento, reduce tiempos de carga-descarga-distribución); **señalización** (ventajas: uso de símbolos pictóricos para denotar las intenciones del expedidor); **esquineros** (ventaja: apilamiento del producto)

Afortunadamente cada día aumenta el número de empresarios que utilizan envases y embalajes innovadores, por ejemplo la venta de fruta está dejando las cajas de madera por cajas de cartón y han logrado vender más y a precios más altos debido a que los compradores valoran las ventajas y pagan por ello.

He aquí la clave: la ciudad debe financiar al campo siempre que el producto tenga buenos envases y embalajes (y calidad del producto). A todo esto le llamamos orden del orden que contribuye a la calidad de vida.

Ahora bien, la velocidad en ese rumbo depende de los que dirigen (autoridades) y para lograrlo necesitan adquirir (capacitación) nuevas competencias como por ejemplo: uso de tecnología para ganar rapidez en la toma de decisiones; estudio del impacto ambiental; gerencia participativa; orientación al mercado; reemplazar la obligatoriedad por el encantamiento (motivar en vez de obligar); calidad con ética global (sostenibilidad: cuidar la tierra) que abarca tanto a la ética personal (bien-mal) como a la ética social (justo-injusto); usar estándares internacionales que aseguren la pertinencia global de su accionar local; orientación hacia el desarrollo humano sostenible; basarse en el diagnóstico y gestión de todos los impactos colaterales generados tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización; dialogar y asociarse con los diferentes grupos involucrados en el buen desempeño; mantener una coherencia entre la misión institucional declarada y la práctica habitual; negociación bajo criterio ganar-ganar; generación de capital social cooperando en un mundo mejor.

Rumbo al orden del orden implicará: elegir al más competente (menos conflictivo, más preguntón y más hacedor), dejar de usar rompe muelles, dejar de vender en entornos contaminados, ofrecer kilos lo más cerca posible a 1,000 gramos (las balanzas se descalibran con el uso frecuente y es inviable estar calibrando la balanza cada vez que llega un cliente), reemplazar la frase "... hay que ser vivo" por otra que diga "... hay que ser competente para mantenerme vivo", mejor educación poniendo mayor énfasis en el nivel de inicial, fomentar la investigación en vez de la instrucción.

Entonces, si queremos mayor calidad de vida, progreso y bienestar económico-social debemos esforzarnos para mantenernos en la mejora continua que nos permita interrelacionarnos mejor con el mundo, debemos darle gran énfasis a que la gente se muestre mejor educada y competitiva con capacidad de convertir los recursos naturales en valor agregado que redunde en beneficios pues así gana el comprador con productos de mejor calidad y el vendedor con mayores ventas, utilidad y rentabilidad.