



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.





ADMINISTRACIÓN INCLUSIVA

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

En una reunión de trabajo comentábamos que en el Perú el siglo 20 se caracterizó porque sobresalió la exclusividad, mientras que en el siglo 21 sobresale la inclusividad; ante lo cual cabe preguntarnos ¿qué significa ello y qué relación tiene con la administración?

En el siglo 20 el entorno se caracterizó por ser simple y estable, es decir estacionario o bastante quieto. Y es que la brecha entre “los de arriba y los de abajo” o bien “los que dirigen y los dirigidos” o bien “los padres y los hijos” o bien “los profesores y los alumnos” era tan grande que se aceptaba las decisiones y sus resultados debido básicamente a ignorancia. ¿Por qué? Pues porque había asimetría de la información, es decir lo que unos sabían o conocían los otros estaban en desventaja por cuanto lo desconocían.

Luego, “los de arriba” y sus afines terminaron cometiendo abusos, injusticias, excesos, es decir autoritarismo, lo que les permitía obligar. Veamos algunos ejemplos: “la letra con sangre entra”, “más me pegas, más te quiero”, “todos asisten obligatoriamente”, “si quiere que le vendamos leche, usted tendrá que comprar velas-pulitón-lejía”. Era claro que había ignorancia.

Ahora bien, cuando veíamos que alguien quemaba basura u orinaba en la calle y le preguntábamos ¿por qué lo hacía? La respuesta solía ser “no sé”, es decir la gente era inconscientemente incompetente. Sin embargo, algunos preguntaban ¿hay alguna otra forma mejor? con lo que estaban demostrando que reconocían sus debilidades, e inmediatamente pedían información, la misma que después de leerla y comprenderla muchos decían “no sirve, es para otra realidad y no para el Perú”, con lo que se quedaban ignorantes o conscientemente incompetentes. En cambio había otros que incorporaron mentalmente la nueva información o tecnología y principalmente decidieron aplicar o usar dicha información, observaron los resultados, constataron que reportaba beneficios o mejoras y lograron ser conscientemente competentes además de que convirtieron la información en conocimiento; adicionalmente este último grupo de gente repitió y repitió el nuevo conocimiento ayudados por la mejora continua hasta el punto que se volvieron inconscientemente competentes, pues la gente le preguntaba ¿cómo logras hacer tan bien tus cosas? Y ellos respondían “no sé”.

Es clara la diferencia entre el primer “no sé” con el segundo no sé”, pues el primero está asociado con orden de la naturaleza, vicios, delincuencia, corrupción, informalidad, indisciplina; mientras que el segundo está asociado con orden del orden, virtudes, responsabilidad social, firmeza.

El asunto es que “los de arriba” recurrieron a la obligatoriedad y a la fuerza para exigir que “los de abajo” mejoren, con lo cual crearon un sentimiento negativo y si bien hubieron cambios, éstos eran más por miedo que por respeto o convicción de ideas. Ello se agravó debido a que la información estaba poco disponible, era casi exclusiva de pocos.

Con el advenimiento de la globalización, en el siglo 21 se produjo la interconexión de personas, mercados, naciones y computadoras, se forjaron las redes de información. Digamos que el aporte de la globalización es la disponibilidad de abundante información, es decir ahora la información es para todos, es inclusiva y es relativamente sencillo y barato conseguir información en Internet.

En efecto, hoy apreciamos que hay mayor cantidad de peruanos que han mejorado tanto en lo material como también como personas que tienen mejor calidad de vida. Si partimos de la idea que el ser humano busca mejorar permanentemente, entonces ante nos corresponde adaptarnos a los cambios, a la globalización, informarnos y más adelante comprender los nuevos estilos de vida, adoptamos lo positivo y descartamos lo negativo según nuestros principios y valores.

Entonces, en el siglo 21 lo primero es que las personas cambien de actitud, deben reconocer sus debilidades en vez de rechazar los cambios y quedarse resentidos. A continuación corresponde pedir información, a Internet, a ONG, a Fundaciones, en fin hoy es más fácil disponer de información. Luego leerla, interiorizarla, comentarla con otros para tomar conciencia de los errores o incompetencias. Más adelante, es fundamental poner en práctica los nuevos conocimientos o tecnologías, verificar las mejoras y volver a aplicar y aplicar hasta ser inconscientemente competentes.

Hoy es pertinente dejar de lado la obligatoriedad y más bien recurrir a la motivación, pues la gente está y estará cada vez más informada sobre nuevas tecnologías, nuevos modelos, nuevas leyes, nuevos derechos, nuevas formas de ver y hacer las cosas.

Entonces, la administración de las organizaciones debe ser inclusiva, veamos: Director, profesores y padres de familia a través de las APAFA o APAMAFA trabajan juntos en la labor educativa; Alta dirección, gerencia y trabajadores participan activamente en el planeamiento y gestión estratégicos; Autoridades, funcionarios y usuarios practican el planeamiento y la gestión participativos.

Es así que, 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. Ello se logrará con administración inclusiva, acercándonos a la mayor cantidad de puntos de vista (criterio holístico), dialogar, buscando negociación con criterio “ganar-ganar”. Decía el Dr. Armando

Zárata: en el siglo 20 se decía "Con Dios o con el Diablo" (exclusivo), en cambio en el siglo 21 se dice "Con Dios y con el Diablo, sin ser Diablo" (inclusivo).

Ya se ve que las frases: "todo o nada", "¿estás conmigo o no?", "¿vas a apoyar o no?", "¿sí o no?", "¿acepta nuestra oferta o no? Pues ya están quedando como recuerdo y son reemplazadas por: "algo", "depende ... si me demuestras que hay Bien Común de por medio, entonces estoy contigo y te apoyo", "aceptamos una parte de la propuesta por esta semana ... después ya veremos". Y la inteligencia emocional acude como una gran ayuda para poder administrar de manera inclusiva. Planificar con criterio participativo (cuanto más participen, mejor), organizar con criterio de eficacia-eficiencia-satisfacción (bueno-barato-satisfactorio), dirigir con criterio de disciplina-firmeza (dirección visible-transparente con uso de tecnología) y controlar atendiendo a lo planificado (con uso de indicadores y mejora continua).



Modelo propuesto por
Dr. César Augusto Atoche Pacherras

EL CAMINO DEL ÉXITO EMPRESARIAL: DE NEGOCIANTE A EMPRESARIO CONSUMADO

En el Perú se aprecia un crecimiento económico sostenido y en la región Piura nos hemos beneficiado con mayores y nuevas inversiones, entre ellas un centro comercial o mall en Castilla y ampliación del centro comercial Plaza del Sol en Piura. De igual modo se observa que alrededor de dichas inversiones aparecen nuevas MYPE's que representarán nuevas alternativas de compra para los consumidores, sin embargo es pertinente preguntarse ¿cuánto contribuyen estas inversiones a la calidad de vida de los piuranos?

Empezaremos recordando que para incursionar en el mundo de los negocios y empresas es menester cultivar aquello que en francés se llamó entrepreneur, en inglés se denominó Entrepreneurship y que en castellano traducimos como: Iniciativa empresarial; Capacidad de iniciar negocios que impliquen intercambio con beneficio; Se refiere a la persona que busca oportunidades de negocio sin estar vinculado a empresa alguna, por tanto crea su propio negocio, su propio puesto de trabajo; Los términos asociados son: emprendedor, emprendedurismo, autoemprendimiento. Más adelante surge el término Intrapreneurship, entendido como persona que trabaja para una empresa y busca oportunidades de negocio que beneficien a la empresa y a él.

Una vez verificado que somos emprendedores (bien sea mediante un test o haber realizado actividades que implicaron intercambio con beneficios), conviene tener en cuenta el Camino del Éxito Empresarial: de Negociante a Empresario Consumado, a través del modelo que me complace compartir con ustedes y que es el fruto de mi experiencia como investigador y consultor empresarial:

El primer nivel está conformado por la utilidad, que resulta siendo la atracción a la actividad empresarial y surge el negociante, es decir la persona que se preocupa excesivamente de ganar dinero u obtener beneficios en cualquier actividad, aquella que identifica una necesidad y la percibe como una oportunidad, aquella que satisface la necesidad en forma rápida y aproximada, y principalmente es la persona a quien le atrae la utilidad a obtener. El asunto es que muchas veces la atracción resulta siendo atracción fatal lo que lleva a que estas personas negociantes se vuelvan inescrupulosas y adulteran los productos o los ingredientes o los componentes, con lo cual terminan estafando a los compradores o atentando contra la salud pública y disminuyendo la calidad de vida. Es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

El segundo nivel de desempeño empresarial está conformado por la rentabilidad, que resulta siendo el crecimiento de la actividad empresarial donde el negociante está interesado en generar utilidad respecto a los activos utilizados y simultáneamente tiene afán de superación, por tanto surge el innovador, quien es la persona que altera o cambia las cosas introduciendo novedades (mejoras en las forma de uso de las cosas), además tiene carácter aventurero, suele empezar con criterio de prueba-error y crece hasta innovación y desarrollo, sobretodo aplica nuevas ideas, conceptos, productos y prácticas con la intención de ser útiles para: disminuir costos, disminuir reprocesos, aumentar productividad e incrementar competitividad. El asunto es que a veces se producen crecimientos desmedidos que obnubilan el criterio empresarial y el emprendedor podría caer en excesos como abrir varios puntos de venta que luego resulta complicado controlarlos sin delegar, lo que lleva a que estos innovadores incurran en demasiada variabilidad de los procesos y de la calidad de los productos. Es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

El tercer nivel de desempeño empresarial está conformado por la satisfacción con Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que resulta siendo la Trascendencia de la actividad empresarial donde el negociante innovador se vuelve altruista-benefactor que es la persona con actitud de servicio aceptada y querida de buen agrado, manifestada como esmero y complacencia en el bien ajeno, aun a costa del propio, y por motivos puramente humanos; también es entendida como sacrificio personal por el beneficio de otros y diligencia en procurar el bien ajeno sin esperar nada a cambio; y finalmente el altruismo es una manifestación de la visión empresarial. El asunto es que a veces el exceso de altruismo genera conflictos con el cónyuge, hijos y parientes que tienen derecho a usufructuar dichos bienes. Es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

En el cuarto nivel de desempeño empresarial tenemos al emprendedor que es una persona que atiende a la utilidad y a la rentabilidad, por tanto Identifica oportunidades de negocio; Estudia qué tipo de recursos son necesarios para aprovechar la oportunidad detectada. Suele distinguir entre: recursos necesarios (imprescindibles) y recursos optimizantes (ideales); Controla los recursos, bien sean de él o de terceros. Sabe muy bien que el control es el mismo en una empresa privada y en una pública; Gestiona 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; Cosecha las oportunidades y también los mecanismos cuando se fracasa. La posibilidad del fracaso la ve lejana, y más bien analiza casos de empresarios que habiendo fracaso continúan emprendiendo. Hasta aquí va bien el asunto, solamente falta incorporar una dosis de satisfacción, por tanto es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

En el quinto nivel de desempeño empresarial tenemos al gestor de negocios que es la persona capaz de realizar actos de administración de negocios ajenos, luego extendidos a toda clase de defensa de intereses ajenos, a veces sin haber recibido encargo de su titular, y en algunos casos, contra su voluntad. Hasta aquí va bien el asunto, solamente falta incorporar una dosis de rentabilidad, por tanto es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

En el sexto nivel de desempeño empresarial tenemos al patrocinador que es la persona o entidad que paga los gastos de una actividad determinada, generalmente con fines publicitarios a cambio. Hasta aquí va bien el asunto, solamente falta incorporar una dosis de utilidad, por tanto es preciso elevar el nivel de desempeño empresarial.

En el séptimo nivel de desempeño empresarial tenemos al empresario consumado que es la persona que formaliza su negocio, busca generar utilidad, rentabilidad y satisfacción del consumidor/usuario, contribuye a la calidad de vida (entiende y aplica la RSE como GANAR Y COMPARTIR). Además, tiene espíritu de hacedor, espíritu de ganador, cultiva valores, contribuye a la calidad de vida, al bienestar social, planifica, organiza, dirige, controla y posee inteligencia emocional.

El empresario consumado es una persona que cree en la grandeza de sus sueños y los hace realidad, porque está convencido que sí se puede. Tiene tenacidad y confianza en sí mismo lo que le impulsa a perseguir con ardor, vehemencia y pasión la realización de sus proyectos poniendo fe y empeño en cada paso que da para la consecución de éstos y asumiendo los retos con pensamiento positivo y una extraordinaria confianza en sí mismo. Minimiza el temor al riesgo tomándolo como algo normal que debe ser controlado con trabajo de buena calidad. Tiene paciencia y tolerancia suficientes para esperar los frutos de su arduo trabajo soportando las adversidades. Tiene aguda responsabilidad social orientada a generar

fuentes de empleo y de ingresos entre sus conciudadanos que coadyuven al desarrollo sostenible de sus comunidades. Tiene deseo de autorrealización que busca dinero como buen estímulo y además busca la alegría que produce la satisfacción del sueño realizado.

Por tanto, ante el aluvión de inversiones en la región Piura nos corresponde llamar a reflexión: pensar en la utilidad, ponerle inteligencia a las emociones, elaborar cosas o productos útiles, buscar recursos mínimos y más adelante los recursos optimizantes, iniciar el negocio, propiciar el crecimiento del negocio y formalizarlo, aferrarse a la idea de convertirse en empresario consumado. Anímense a mejorar su vida personal y laboral, atrévanse a generar utilidad, rentabilidad y satisfacción con responsabilidad social empresarial y así mejorar la calidad de vida en Piura y el Perú.



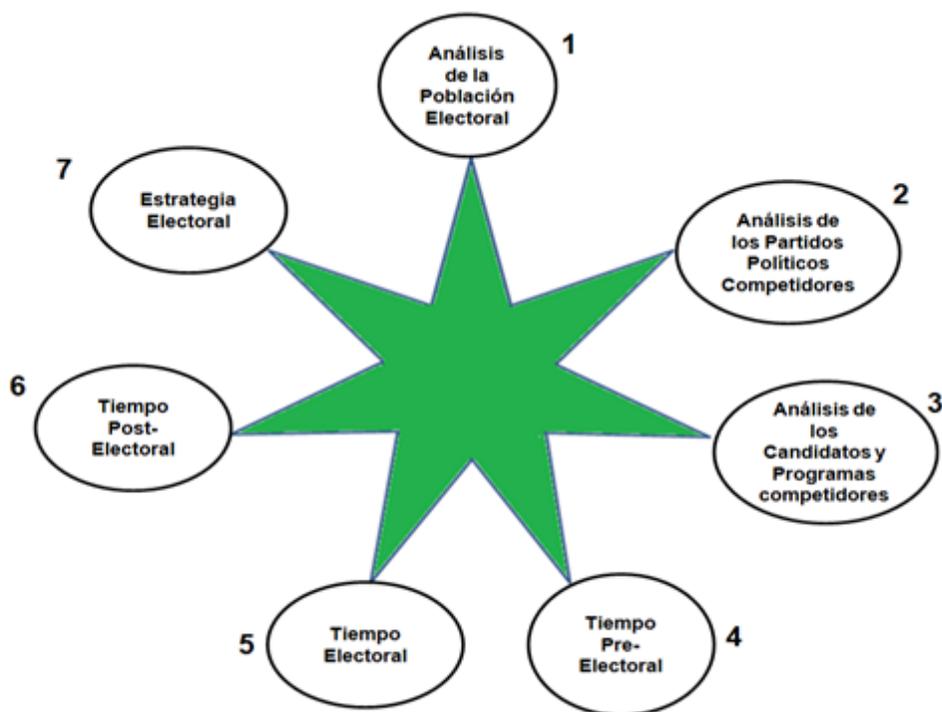
Modelo propuesto por Dr.
César Augusto Atoche

MARKETING POLÍTICO

Desde julio vivimos un ambiente electoral y ya se aprecian logotipos, artículos de merchandising, gigantografías, incluso se habla mucho de la necesidad de “marketear”; sin embargo ¿qué se entiende por marketing político?

Marketing político es una disciplina orientada a encontrar la convergencia entre las expectativas y demandas de los públicos o audiencias, de una parte y los atributos (físicos y simbólicos) de los candidatos o partidos políticos.

Las famosas 4 “P” son: El “producto” que se intenta vender es un candidato y un programa político, El “precio” es el voto de los ciudadanos, La “plaza o distribución” es la campaña electoral, La “promoción” es la propaganda o difusión del programa político, procurando convencer al elector y captando sus votos.



Modelo propuesto por Dr. César Augusto Atoche Pacherres

Analizar la población electoral implica: obtener “una radiografía” del electorado y para lograrlo hay 2 métodos: análisis estadístico y encuestas de opinión.

El análisis estadístico comprende: censos anteriores, libros, artículos, datos demográficos, sociales y económicos, estudio de los resultados de la última elección para determinar comportamientos estables o bien inestables.

Las encuestas de opinión bien sean cuantitativas o cualitativas, se usan para conocer las necesidades de la población y la intención de voto.

Analizar a los partidos políticos competidores implica: estudiar su trayectoria en el tiempo, mientras que analizar a los candidatos y programas competidores implica: conocer las características más importantes.

En el tiempo pre-electoral corresponde realizar las actividades siguientes: Fijación de objetivos, Organización, Recaudación de fondos, Lineamientos estratégicos.

En el tiempo electoral corresponde realizar las actividades siguientes: Fijación de objetivos, Organización, Recaudación de fondos, Plan de acción.

En el tiempo post-electoral corresponde realizar las actividades siguientes: Defensa jurídico-electoral, Conciencia ciudadana (controlar la presión ciudadana y la resistencia civil), Reingeniería del partido político.

La estrategia electoral comprende: Definir objetivos, Definir grupos objetivos y Definir la campaña electoral.

Los objetivos suelen ser: La difusión de sus ideas clave (Seguridad ciudadana, Responsabilidad social, Progreso con bienestar social), La obtención de un determinado caudal de votos (Mantener al electorado adquirido, Seducir al indeciso, inclinar a los indiferentes y críticos hacia nuestro candidato, Generar dudas en el electorado opositor a través de los cuestionamientos a su programa), Ganar la elección.

En cuanto a los grupos objetivo, existen cuatro (04) géneros o familias de electores: Los electores con voto duro, Líderes de opinión, Indiferentes y Electores críticos.

En cuanto a la campaña electoral, tener en cuenta que: La eficacia de la campaña depende de cohesionar los esfuerzos de comunicación en un pequeño número de ideas (ideal=1, muy bueno=2, bueno=3), utilizar tecnologías de comunicación (skype, facebook, twitter, youtube, blogs, msm), Hay electores que no pueden juzgar técnicamente al candidato y privilegian la confianza y simpatía.

Es importante tener en cuenta las características del candidato "ideal": Mente abierta (Se adecua y responde rápidamente a las exigencias del entorno), Carácter coherente (Entre su vida pública con su vida privada), Credibilidad (Inspira confianza sustentado en su trayectoria y experiencia), Dinamismo (Activo y espíritu positivo demostrado cuando cuenta historias a la multitud con buen humor), Liderazgo (Empatía, cercanía a la ciudadanía, Carisma demostrado cuando afirma "... Me importan tus problemas porque también son los míos").

Los candidatos deben considerar que el elector desea un candidato que "le guste" por tanto el aspecto físico o apariencia personal es fundamental (forma de vestir, forma de caminar, forma de pararse frente a la multitud), también es importante el lenguaje gestual (gestos de la cara, movimientos del cuerpo, movimientos de las manos), tono de voz (variable según las circunstancias), uso de accesorios para activar la emotividad del elector (tecnologías de información y comunicación, imágenes, fotografías, sonidos, música, afiches, pósters, trípticos, volantes, polos, llaveros, cuadernos, lapiceros, gorros, calcomanías, vinchas).

Esperamos que todas las elecciones se caractericen por el cumplimiento de las normas vigentes que estipulan el voto informado y con un elevado nivel de uso del marketing político entendido como el empleo de métodos confiables de estudio de la opinión pública y de medios modernos de comunicación al servicio de una estrategia electoral.

LAS NOVEDADES DEL CÓDIGO DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Con la publicación reciente del denominado Código de Consumo, conviene preguntarnos ¿qué novedades se advierten?

- Se aspira a prevenir o eliminar las conductas y prácticas negativas.
- En el régimen de economía social de mercado se busca proteger al consumidor en su sentido más favorable.
- Los principios más novedosos son buena fe y primacía de la realidad.
- El estado orienta sus acciones en forma transversal hacia la protección del consumidor.
- El precio total de productos y servicios incluye: tributos, comisiones y cargos aplicables. Consecuentemente los consumidores nunca podrán ser obligados al pago de sumas o recargos adicionales. Excepto transporte, instalación o similares y siempre que se haya informado al consumidor en forma previa, adecuada y oportuna; en cuyo caso la carga de probar ello corresponde al proveedor.
- Está prohibida la exclusión de personas sin que medien causas de seguridad del establecimiento o tranquilidad de sus clientes.
- Son cláusulas abusivas y por tanto inexigibles las estipulaciones no negociadas individualmente, que van en contra de la buena fe y que perjudican al consumidor.
- El proveedor es administrativamente responsable por la falta de idoneidad o de calidad o el riesgo injustificado o la omisión o el defecto de información.
- Organizaciones del sector público y privado están comprendidas.
- Los administradores (o quien haga sus veces) responden solidariamente y siempre que hayan participado con dolo o culpa inexcusable en el planeamiento, realización o ejecución de la infracción administrativa; en cuyo caso reciben sanción y multa de hasta 5 UIT a cada uno (un total de S/ 18,000.00). El principal **agravante** especial para merecer una sanción administrativa es la reincidencia o incumplimiento reiterado. Y el principal **atenuante** especial es la acreditación de la existencia de un programa Efectivo para el cumplimiento del Código de Consumo, y que cuente con mecanismos para disciplinar internamente los eventuales incumplimientos.
- En caso de daños contra el proveedor debido a denuncias maliciosas, son responsables solidarios la Asociación de Protección al Consumidor como los representantes legales. En caso de daño a los consumidores son responsables, tanto a la Asociación como los representantes legales que participaron con dolo o culpa.
- Los conflictos serán resueltos mediante: arbitraje, conciliación, mediación.
- Las empresas comerciales deben tener un libro de reclamaciones tanto en forma física como virtual, el mismo que es entregado cada vez que el consumidor lo solicite para formular su queja o reclamo. Dicho libro será remitido a Indecopi cada vez que sea requerido.

Tal como se puede comprobar, se ha reconocido formalmente el gran poder que tiene el consumidor (“el cliente es el rey”) en la economía social de mercado que vivimos.

Ahora le corresponde al consumidor aprender a ejercer su reinado, por supuesto en un clima civilizado. Al respecto, compartimos con ustedes algunas anécdotas:

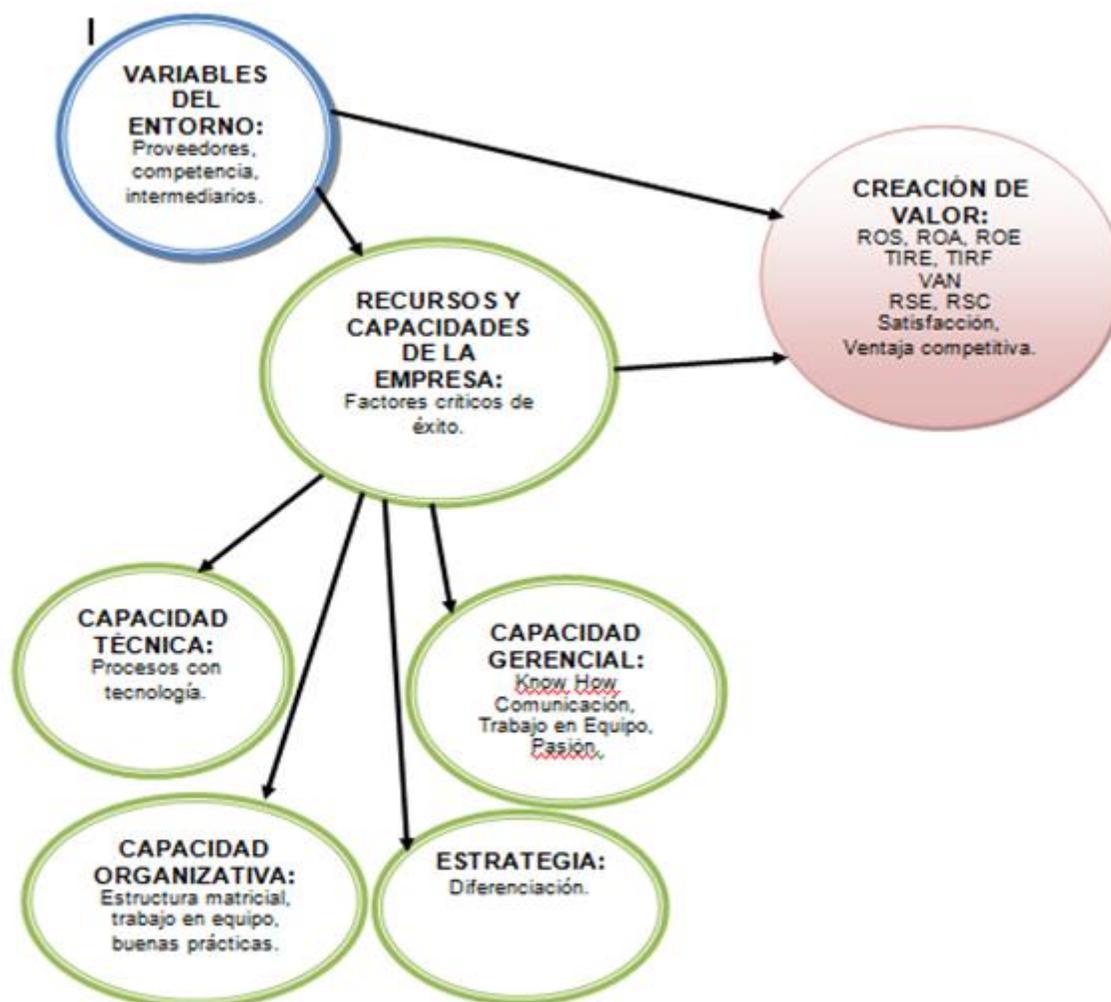
- a) "... un 30 de agosto acudimos a un restaurante para almorzar, en la carta se apreciaban los precios y cuando solicitamos la cuenta nos llamó la atención que el total era superior a lo calculado; acudimos al administrador del local quien nos dijo que por ser feriado estaban cobrando 10% adicional para un fondo que se repartiría entre los mozos y cocineros; por supuesto que le advertimos que dicha medida tenía buena intención aunque también errores graves e inmediatamente le pedimos la factura detallada incorporando ese 10% aludido, luego de 5 minutos aproximadamente el administrador nos dijo que estábamos "exonerados" de dicho pago...¿?"
- b) "... un 27 de septiembre compramos un teléfono celular con TV incorporado, una vez que decidimos la compra acudimos a pagar y nos aumentaron 5% por cuanto íbamos a pagar con tarjeta de crédito Visa, reclamamos y nos dijeron que era política de la empresa, replicamos que sola se cobraba en Piura y nos volvieron a decir que era política de la empresa...pedimos comprobante de pago indicando dicho cobro adicional de 5% y grande fue nuestra sorpresa que consignaron un precio total sin mencionar dicho 5%, volvimos a reclamar argumentando el código de consumo y nos dijeron que era aplicable desde el 1 de octubre...¿?"

El empresario tradicional suele ser informal y prioriza la utilidad con rentabilidad, en cambio el empresario moderno y globalizado suele ser formal y agrega compromiso social, vale decir contribuye al bien común y a la calidad de vida (practican "ganar y compartir" mediante acciones de responsabilidad social empresarial o compartida).

En el peor de los casos, el empresario informal buscará disponer de "administradores informales" para que comparta solidariamente las multas o sanciones o penas. En el caso intermedio, se prevé que el empresario contrate "administradores sin estudios y sin colegiación" ("empíricos o improvisados"), pues de esa manera aumentará la probabilidad de compartir solidariamente la pena.

En el mejor de los casos, el empresario formal contratará administradores colegiados, pues así aumentaría la probabilidad de generar mayores niveles de satisfacción del consumidor y mejores resultados empresariales, ya que tanto el administrador como el propietario demostrarían orientación al mercado, con respeto al consumidor y con criterio donde todos ganan: el estado, los trabajadores, los consumidores y los propietarios.

Amigo consumidor, recuerda que globalización es sinónimo de formalización, en consecuencia acude a establecimientos comerciales formales, con administradores colegiados, pues así tendrán mayor seguridad de que dicha empresa ejerce profesionalización de la gestión empresarial, que se traducirá en mayores ventas, utilidades, rentabilidad y compromiso social, tal como se aprecia en el modelo propuesto.



Modelo propuesto por Dr. César Augusto Atoche

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EMPRESAS TURÍSTICAS DE LA REGIÓN PIURA

El aumento de turistas nacionales y extranjeros que visitan la región Piura genera la necesidad de aumentar la satisfacción de los mismos, a efectos de lograr que la región Piura mejore su posición competitiva en el rubro de turismo a nivel nacional.

Las empresas que ofrecen servicios turísticos de hospedaje y restaurante deben tomar conciencia que sus decisiones gerenciales deben ir acompañadas de buena calidad de sus servicios para lograr en primer lugar la satisfacción de los clientes y el aumento de la cuota de la región Piura en el total de turismo en el Perú, y más adelante un incremento de la utilidad neta y de la rentabilidad sobre ventas (ROS).

Las decisiones gerenciales deben referirse a cinco factores clave: diseño de la infraestructura, variedad de servicios, recompensas, trato excelente del personal y vivencias emocionales, conforme se señala en el modelo propuesto. Y todo ello acorde con el cumplimiento de la normatividad legal vigente.

La región Piura tiene un futuro promisorio el mismo que puede volverse una realidad en la medida que alcance los niveles deseados de calidad de servicio (clase mundial), para lo cual se requiere desde la perspectiva del sector privado mejorar la infraestructura y desde la perspectiva del sector público promover los atractivos turísticos a través de Promperú. En tal sentido es necesario trabajar en equipo para lograr economías de escala y así adquirir capacidad de respuesta apropiada a los requerimientos del mercado y sociedad; por tanto es propicio promover una Alianza entre: Dircetur → Municipalidad → Universidad → Fundación privada.

Los denominados operadores o gestores turísticos deben realizar esfuerzos para incorporar refacciones en su infraestructura: rediseño del local, colores llamativos para el local tanto en interiores como exteriores, nueva distribución de ambientes, nuevos colores del mobiliario, nuevas formas de iluminación y asegurarse que los equipos funcionen. Por tanto se propone: iluminación (a mayor luz se recomienda rojo o naranja), limpieza (pues ayuda a generar endorfinas en los clientes), techo piramidal para el local (pues evoca el útero), las sillas deben tener buen respaldo (pues así se propicia una buena digestión), firma de convenios con taxis, mototaxis y "combi", los colores para el local deben cambiarse (en hospedajes rojo-blanco y en restaurantes azul-rojo), el diseño del local debe procurar asemejarse a figuras geométricas como: círculo (puertas y ventanas), estrella (iluminación), punto (nombre del local), triángulo (techos) y cruz (en dos pisos o niveles).

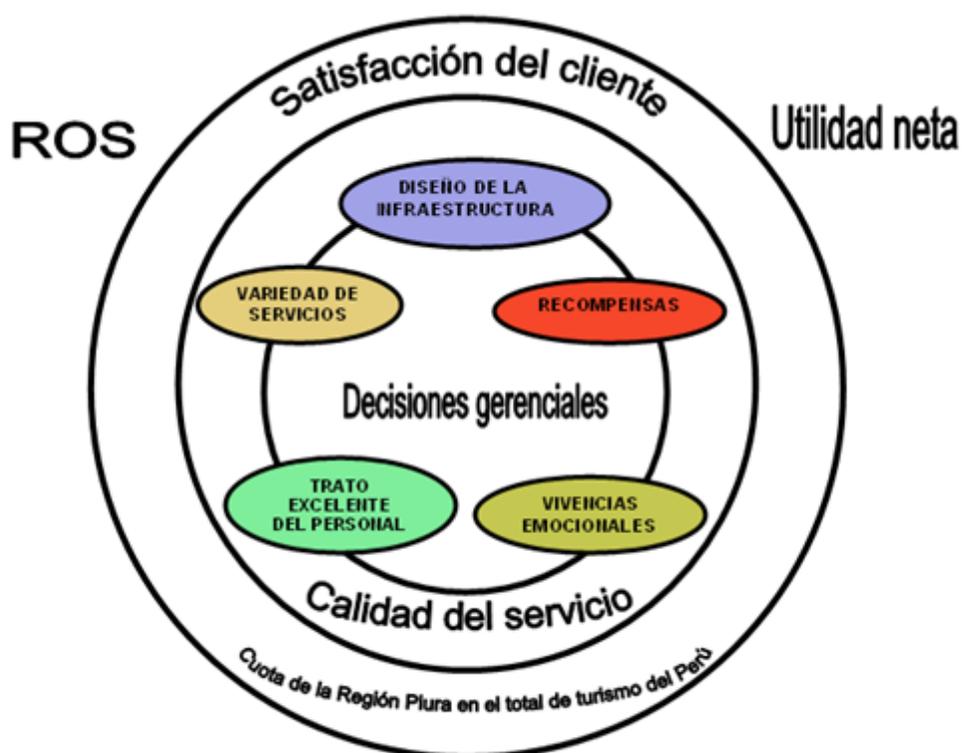
Además se debe aumentar la variedad de servicios ofrecidos: variedad de alimentos y bebidas para maximizar el valor percibido, además facilidad de servicios médicos, información al turista y facilidad de transporte.

En cuanto a recompensas, es preciso disponer el otorgamiento de algún tipo de identificación (DNI o una tarjeta propia), ofrecer recompensas tipo premios vía descuentos por pronto pago (entre 2% y 10%), editar un libro con recetas propias, editar una revista propia así como organizar un sistema de puntos.

El personal debe recibir capacitación permanente para garantizar al cliente un trato profesional, orientado a generar satisfacción en todo momento; además deben construir buenas relaciones con los clientes y manejar los reclamos con aplicación de la técnica COEDS que contempla: mantenerse calmado (C), oír con eficacia (O), aplicar empatía (E), ofrecer disculpas (D) y solución (S). Además, como parte inicial del ofrecimiento de un buen trato al cliente se debe crear un speech o discurso breve que genere un clima armonioso de interrelaciones personales entre trabajador y cliente. Por otro lado, es prudente utilizar también un “peachímetro” para seleccionar al personal, pues en la medida que tengan “ph” similares (principalmente cocineros y ayudantes de cocina en el caso de restaurantes) y que tengan la misma longitud de onda, es más probable que “se lleven bien”.

Finalmente se debe generar vivencias emocionales positivas como: aromatización de ambientes, belleza de paisaje, servicios higiénicos limpios, facilidad de transporte, ofrecer información actualizada y exacta al turista, cercanía a otros destinos turísticos, confort, tranquilidad, seguridad, rapidez en la atención, facilidad de servicios médicos, buena percepción calidad-precio.

A los empresarios de servicios turísticos les conviene invertir para incorporar las mejoras propuestas y en un año ya habrá mejorado el nivel de satisfacción de clientes, en dos años ya podrá registrar una mejora en las utilidades como también en la rentabilidad sobre ventas, y complementariamente estará coadyuvando a mejorar la cuota de la región Piura en el total de turismo del Perú.



**Modelo de mejora de calidad de servicio turístico
propuesto por César Augusto Atoche**

¿QUÉ MEJORAS REQUIERE LA EDUCACIÓN?

¿Por qué es necesaria una mejora esencial de la educación peruana?, ¿Qué características debería priorizar la nueva educación peruana?, ¿Qué le corresponde al Estado ante esta situación?

Y el mundo cambió, ahora la economía prima sobre la política, también existe un desconcertante cambio climático, hay un gran desarrollo tecnológico con tres aspectos peculiares que son: miniaturización, temporalidad (casi todo es descartable) y robótica (eficacia y eficiencia al máximo); además tenemos un nuevo proceso de transculturización que nos conduce a una ética global que posee nuevos atributos como: diversidad humana y biológica, diálogo, justicia social y ecológica, dignidad del ser humano, propulsor de la creatividad y gestor de una evolución armoniosa con los sistemas vivos.

Las nuevas inversiones han generado mucha alegría en los peruanos, principalmente con el funcionamiento de los centros comerciales o malls, pues traen orden, limpieza, variedad de productos y marcas, precios competitivos, y acceso al crédito.

Y como es natural, y en forma paralela, también entendemos la preocupación de los micro y pequeños empresarios peruanos, pues tienen muchas debilidades tales como: suelen minimizar la satisfacción del cliente, escasa gestión de la calidad, mucha variabilidad de los costos, bajo nivel de productividad, bajo nivel de competitividad, e inadecuado manejo de conflictos como también de reclamos.

Sin embargo, un aspecto digno de resaltar es que los micro y pequeños empresarios son conscientes que primero necesitan capacitación y luego préstamos para mejorar sus negocios.

En este contexto, los candidatos a la Presidencia de la República para el periodo 2011-2016 han coincidido en que corresponde reforzar la educación peruana, ante lo cual nos permitimos proponer lo que la nueva educación debe incorporar y es una fuerte dosis de educación para el trabajo, digamos con nivel de Master, es decir de un nivel muy competitivo:

M anejo de costos empresariales:

- Toda actividad tiene un fondo económico, es decir “todo cuesta ... y alguien paga el costo”.
- Es fundamental aprender a calcular los costos de toda actividad.
- Es preciso conocer los costos fijos, costos variables, costos marginales, costo medio.
- Conocer bien los costos nos ayudará a fijar los precios en forma adecuada.

A ctitud de servicio:

- Con la economía social de mercado, “el cliente es el rey”.
- Servir equivale a preguntar sobre las necesidades del cliente, luego informarle y asesorarle para que pueda elegir libremente.
- Tener en cuenta que vender es un acompañamiento psicológico, por tanto cuanto más feliz se sienta el cliente, tanto mejor para su satisfacción, y consecuentemente sería fiel a nuestro producto/servicio y organización.

Soluciones inteligentes financieras:

- Como toda actividad tiene un fondo económico, entonces una vez conocido el costo, lo que corresponde es decidir sobre su financiamiento.
- Existen dos formas de financiar: recursos propios y recursos de terceros (apalancamiento financiero).
- Endeudarse es conveniente, en la medida que se logre conseguir recursos de bajo costo con plazos largos, y que se invierta con criterio de rentabilidad.
- El apalancamiento financiero influye en el crecimiento sostenible de la organización.

Tecnología

- Si toda actividad tiene un fondo económico, entonces debemos procurar que se realice al menor costo posible.
- La tecnología cada vez ofrece menores costos, mayor velocidad, mayor posibilidad de almacenamiento de información. Todo ello gracias a la miniaturización y robótica.
- Recordemos que hoy vivimos la economía virtual (de los bits y bytes) por encima de la economía de los átomos (papel), e influye mucho en la generación de utilidad y rentabilidad, que luego pueden ser trasladados a la sociedad a través de acciones de responsabilidad social.

Enfoque de mercado:

- Las actividades de la organización en general deben estar orientadas a buscar la satisfacción de sus beneficiarios, usuarios o clientes, y a eso le llamamos enfoque de mercado.
- Es preciso aprender a conocer las necesidades del consumidor y los deseos del cliente y posteriormente aprender a ofrecerle alternativas para que pueda elegir libremente.

Relaciones armoniosas con clientes, competencia y proveedores:

- Al cliente hay que encantarle, convencerlo y acompañarlo psicológicamente a elegir libremente, sin presión. También debemos atender sus reclamos con criterio de satisfacción para que sea un cliente frecuente.
- Con los competidores nos conviene llegar a buenos acuerdos para animarnos a procurar comprar en conjunto y así lograr precios más bajos como también mejores condiciones de pago.
- Nuestros proveedores merecen buen trato, pues así lograremos que nos correspondan recíprocamente atendiéndonos en las cantidades y precios más convenientes.

Como vemos, el trabajo es arduo y al Estado le corresponde apoyar decidida y profesionalmente, pues cuanto más respetuosos de las leyes, cuanto más ordenados y limpios, cuanto más puntuales nuestros micro y pequeños empresarios, entonces lograremos la virtud de trabajar con sentido de responsabilidad social y seremos capaces de ganar y compartir, de vivir con bienestar y progreso.

Si el Estado descuida estos temas, entonces la informalidad nos abrumará, cundirá en los peruanos la desesperación que siempre es mala consejera y volveríamos a rezagarnos en el mundo.

La nueva educación peruana debe incluir conocimientos y ética global (diversidad, diálogo, dignidad, justicia social y ecológica, propulsora de la creatividad y de evolución armoniosa

con los sistemas vivos). Es preciso que los peruanos comprendamos y vivamos la globalización con formalización, pues así se controla la variabilidad que es un estado propio de la naturaleza. Comprender que hay tres tipos de empresarios: el negociante quien se interesa excesivamente de ganar dinero en cualquier actividad, el innovador quien modifica productos introduciendo novedades y también gana dinero, y también tenemos el altruista-benefactor quien desborda actitud de servicio por motivos puramente humanos.

Sin embargo, para llegar a ser un empresario cabal es necesario evolucionar pasando por emprendedor quien se interesa por generar utilidad con rentabilidad, luego gestor de negocios quien se interesa por lograr utilidad con algún sentido de responsabilidad social, luego patrocinador quien genera rentabilidad con sentido de responsabilidad social.

El empresario cabal gana y comparte con la sociedad, pagando remuneraciones decorosas (por encima del promedio), ofreciendo buenas condiciones laborales, pagando sus tributos, ofreciendo productos y servicios de buena calidad.

A los gobernantes les atañe entender que los peruanos ofrecemos el enorme deseo de querer ser mejores como personas, como estudiantes y como trabajadores; en contrapartida esperamos buena educación para el trabajo, con muchas horas de estudio en gestión empresarial, estudio propulsor de la creatividad e innovación, estudio gestor de una evolución pacífica y armoniosa, educación sustentada en la tecnología del mañana con las virtudes de siempre, educación capaz de recibir apoyo financiero para poder financiar el ansiado crecimiento.

Esta nueva educación forjará nuevos ciudadanos, más responsables ante la sociedad, más respetuosos de pagar puntualmente sus impuestos y más propensos a contribuir al bienestar económico.



EL CONSUMO CON OJOS FEMENINOS

Hace 20 años hubiera sido difícil ver a hombres utilizando protectores labiales en forma de lápiz labial femenino, gargantillas, aretes, calzoncillos sin abertura; en fin todo aquello que era peculiar de las mujeres. ¿Qué está sucediendo?

En primer lugar, se aprecia una tendencia creciente en el rubro de mujeres tanto a nivel Perú como de Latinoamérica (51%-52% en ambos).

En segundo lugar, ha habido cambios socio-culturales que han originado una mayor inclinación a declarar las orientaciones homosexuales (“salir del closet”), así como también mayor aceptación de dichas orientaciones por parte de la comunidad (inclusividad). Según estudio de mercado realizado y publicado el 13/08/2010 por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) por encargo de Radio Programas del Perú (RPP), el 21.3% de peruanos aprueba los matrimonios gay. Ver: <http://noticiasnorte.com/2010/08/13/71-5-de-peruanos-desaprueban-matrimonios-gays/>

En siglos anteriores se rechazaba y marginaba abiertamente al homosexualismo y muchas veces con violencia; en cambio últimamente estamos aprendiendo a convivir con homosexuales y afines como reflejo de un proceso de pluriculturalismo, el mismo que con el advenimiento de la globalización se ha acelerado desde la última década del siglo XX.

Ahora bien, aunque carecemos de estadísticas oficiales, sin embargo considerando al Movimiento de Homosexuales de Lima (MHOL) que existe desde octubre de 1982, el número de homosexuales viene aumentando considerablemente en los últimos veinte años. A nivel mundial se dice que el porcentaje de homosexuales varía entre 3% y 10% de gays y entre 0.4% y 3% de lesbianas. (Ver: <http://es.catholic.net/sexualidadybioetica/340/1312/articulo.php?id=6868>) y, en el Perú habría cifras similares.

En tercer lugar, el porcentaje de mujeres supera al de varones según el censo del año 2007:

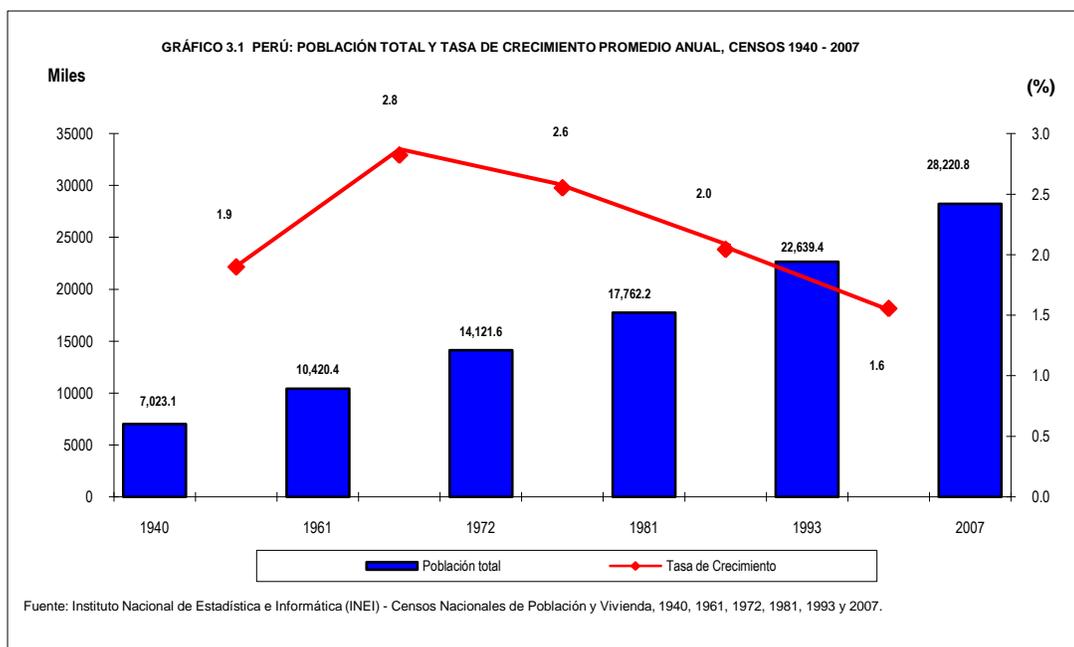
	PERÚ	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	27,412,157 100%	13,622,640 49.7%	13,789,517 50.3%

Además, la tasa anual de crecimiento poblacional del Perú ha disminuido de 2.8% en el año 1961 hasta 1.6% en el año 2007, debido en parte a la política de planificación familiar desarrollada durante el gobierno de Alberto Fujimori.

PERÚ: POBLACIÓN TOTAL, INCREMENTO ABSOLUTO Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 Y 2007				
Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Anual (%)
1940	7,023,111			
		3,397,246	161,774	1.9
1961	10,420,357			
		3,701,207	336,473	2.8
1972	14,121,564			
		3,640,667	404,519	2.6
1981	17,762,231			
		4,877,212	406,434	2.0
1993	22,639,443			
		4,579,821	381,652	1.5
2005 a/	27,219,264			
		1,001,500	500,750	1.6
2007	28,220,764			

a/ Censo de Derecho o De Jure. Se recopiló información de la población en su lugar de residencia.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2005 y 2007.



Asimismo, la tasa global de fecundidad (hijos promedio que nacen por mujer) entre los años 1993 y 2007 ha registrado un decrecimiento tanto a nivel urbano como rural:

INDICADORES SOBRE GÉNERO EN EL CENSO NACIONAL DE POBLACIÓN Y VIVIENDA (2007)		
PRINCIPALES VARIABLES	CENSO 1993	CENSO 2007
FECUNDIDAD	%	%
Promedio de hijos por mujer	2.2	1.7
Urbana	1.9	1.5
Rural	3.2	2.5
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA)	%	%
Hombre	71.2	71.2
Mujer	29.0	37.7
PEA con Educación Superior	24.7	36.7
Hombre	21.4	33.3
Mujer	32.6	42.8
PEA ocupada	92.9	95.5
Hombre	93.0	95.4
Mujer	92.5	95.8

Es decir, están naciendo cada vez menos hijos por mujer y adicionalmente están naciendo más mujeres que varones.

Entonces, como se puede apreciar, por cada 100 peruanos, 46 serían mujeres y 44 varones, 10 serían homosexuales, de los cuales 8 serían gays y 2 lesbianas. Si hablamos de comportamiento social, tendríamos que las lesbianas se comportarían como varones y los gays como mujeres, con lo cual las cifras quedarían así: 46 mujeres más 8 gays totalizarían 54% con comportamiento femenino y 44 varones más 2 lesbianas totalizarían 46% con comportamiento masculino. Por tanto, existe mayoría de peruanos que demandarían productos con características o diseños femeninos. Si a ello le agregamos el hecho de que cada vez aumenta el porcentaje de mujeres que trabajan y por tanto tienen mayor influencia en la toma de decisiones de compra de productos; pues entonces estaríamos frente a un fenómeno que podríamos denominar “...feminización del consumo”.

¿Qué decisiones empresariales se pueden tomar ante este fenómeno?

- La investigación de mercados es fundamental para descifrar los gustos y preferencias de los consumidores principalmente con investigaciones cualitativas (focus group, entrevistas en profundidad, técnicas proyectivas, brainstorming, Delfi) sobre hábitos de uso y consumo. En consecuencia, se recomienda incorporar por cada 10 unidades muestrales: 5 mujeres, 3 varones y 2 homosexuales (1 gay y 1 lesbiana).
- Es más rentable ofrecer diseños femeninos, pues resulta eficaz dirigirse al “segmento de mercado mayoría” ya que habría mayor cantidad de consumidores potenciales y se pueden obtener economías de escala.
- Para incorporar mentalmente a la población peruana masculina hacia el sector femenino, es preciso utilizar intensamente el término UNISEX con campañas

publicitarias tendientes a posicionar los productos como “para ambos géneros” o UNISEX.

- Énfasis en la innovación y variedad.
- Si bien depende de la naturaleza del negocio (segmentación), es recomendable incrementar el porcentaje de mujeres en el área comercial, principalmente vendedoras pues (como sostiene Tom Peters) poseen mejores cualidades que los varones para realizar actividades de marketing relacional, atención al cliente, atención de reclamos, servicios de pre y postventa, creación de redes de contactos.

¿Qué expectativas futuras existen?

- Los varones tendremos que mostrarnos con mayor apertura mental (open mind), empáticos, mejorar nuestra capacidad de interrelación, aprender a crear grandes redes de contacto, vender con el binomio preguntar-informar.
- Las empresas tendrán en cuenta este fenómeno de feminización del consumo y orientarán sus decisiones en ese sentido: mucho énfasis en la decoración, atención a los detalles como son los colores (pastel o mezclas) y tamaños (miniaturización), incorporación de trabajadores gays y lesbianas pues responden mejor a los detalles exigidos por el cliente.
- Las mujeres intentarán incrementar su incorporación en el ámbito laboral, originando así cambios en los hábitos de uso y consumo tanto individual como organizacional, por ejemplo: en las cafeterías y celebraciones las comidas se servirían con criterio de nutrición en vez de paladar pues corresponde “cuidar el cuerpo” (light o delgado).

OPORTUNIDADES Y HERRAMIENTAS PARA TRABAJAR EN MALLS DE PIURA

Transcurridos los primeros 70 días de funcionamiento de los denominados MALLS o centros comerciales de gran tamaño en Piura, muchos jóvenes han experimentado trabajar en ellos, algunos empresarios están realizando negocios con ellos, por tanto conviene preguntarnos ¿Existen oportunidades para trabajar en ellos o con ellos y, de ser así qué herramientas necesitamos?

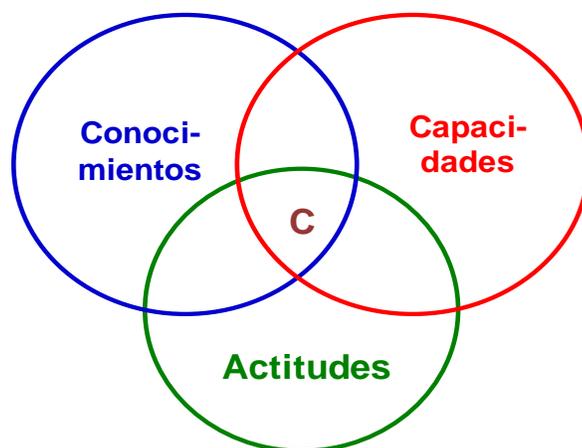
En primer lugar, se presentan oportunidades en términos de nuevos puestos de trabajo tanto a nivel estratégico, como a nivel medio y operativo. Se aprecia por ejemplo que ya están rotando trabajadores a nivel operativo y entre las razones tenemos: son jóvenes que se les dificulta trabajar y estudiar a la vez, el término de la jornada laboral es a muy altas horas de la noche y el costo del transporte a dicha hora es tan elevado que termina representando casi la mitad de la remuneración mensual. Entonces, aquellos jóvenes que viven cerca de los malls tienen mayor posibilidad de aprovechar la oportunidad de trabajar en ellos y esta opción se mantendrá en la medida que el costo de los alquileres de habitaciones o departamentos sea asequible.

En segundo lugar, se presentan oportunidades en términos de convertirse en proveedor de los malls, depende de que cada empresario realice mejoras en la calidad de sus productos o servicios sustitutos o complementarios.

En tercer lugar, se presentan oportunidades de en términos de iniciar un negocio contractual bien sea franquicia o licencia.

¿Qué se requiere para aprovechar dichas oportunidades? Pues se requiere tanto aptitudes como actitudes. Aptitudes como herramientas profesionales e inteligencias múltiples. Actitudes como asertividad y alegría.

Dichas aptitudes están configuradas en las denominadas competencias (C), que se refieren a desempeño eficaz y eficiente, desempeño adecuado a la situación que lo requiere, desempeño evidenciable y transferible a otras situaciones. Por tanto, para aprovechar las oportunidades que ofrecen los malls, debemos ser competentes: desde conocer los productos (conocimientos) hasta saber cómo tratar al cliente (capacidades) y trabajar con alegría y optimismo (actitudes).



El estilo de aprendizaje es clave para convertirnos en trabajador competente. Según el modelo propuesto por KOLB existen al menos cuatro estilos de aprendizaje:

- Acomodador, es un estilo pragmático, que aprende en base a emociones, está orientado al ambiente conductual, se caracteriza por la emoción y la experiencia concreta, razón por la cual se le asocia con la abeja.
- Divergente, es un estilo activo, que aprende por observación y audición, está orientado al ambiente efectivo, se caracteriza por la reflexión y la observación reflexiva, razón por la cual se le asocia con el delfín.
- Asimilador, es un estilo teórico, que aprende por razonamiento, está orientado al ambiente perceptivo, se caracteriza por la razón y la conceptualización abstracta, razón por la cual se le asocia con el buho.
- Convergente, es un estilo reflexivo, que aprende por acciones, se caracteriza por la acción y la experiencia activa, razón por la cual se le asocia con el castor.

Por otro lado, se requiere aprender y utilizar herramientas profesionales como las siguientes:

- Marketing personal: saber presentar nuestro currículum de vida, que incluya un plan de carrera.
- Calidad de la gestión basada en estadística: desde usar checklist, hasta diagrama Ishikawa.
- Buen trato al cliente: desde ofrecer una cálida bienvenida, luego saber preguntar e informar, saber afrontar objeciones durante el proceso de venta y saber solucionar quejas o reclamos.

El buen trato al cliente es fundamental, la bienvenida es clave porque nos convertimos en vendedores de felicidad, así es pues el trabajador vende un estado de ánimo, vende una experiencia positiva, a través de un acompañamiento psicológico positivo.

En la bienvenida debemos recibir al cliente con una amplia sonrisa, luego debemos mostrarnos dispuestos y espontáneos, atender al cliente con amabilidad y cortesía. Entonces nos corresponde: mente abierta, humildad para aprender y enseñar, actitud positiva y ganadora, disciplina-orden-puntualidad, compromiso y responsabilidad con uno mismo, carácter para hacer que las cosas sucedan y ser proactivo e íntegro. Debemos pensar en grande, trabajar con pasión, generar movimiento para crear momentum y mirar la solución en vez del problema.

¿Cuánto sabemos trabajar en equipo? Veamos esta dinámica: se llama ORGANIZACIÓN DE EVENTO PARA EL CLIENTE y consiste en que con ocasión del Día del Padre, la empresa está organizando una ceremonia a celebrarse el día sábado previo (24 horas antes). ¿Cuál sería el orden adecuado de las actividades a realizarse por tal motivo, de tal forma que el resultado sea el de mayor satisfacción? (escriba “1” para la primera actividad y así sucesivamente hasta la última con “7”)

ORDEN DE LA ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
	Contratación de la parte musical
	Contratación del local
	Contratación de la comida y bebida
	Elaboración del programa
	Consecución del financiamiento
	Elaboración del presupuesto
	Contratación del maestro de ceremonias

Ahora procura completar la tabla que a continuación te presentamos:

Orden de la actividad (individual) "A"	Orden de la actividad (Sugerida) "B"	Diferencias "A-B"	Orden de la actividad (grupala) "C"	Diferencias "C-B"
	6			
	4			
	5			
	1			
	3			
	2			
	7			
TOTAL:			TOTAL:	

Atención a estos comentarios: Si las diferencias "A-B" son cero quiere decir que has coincidido con la respuesta sugerida, si las diferencias "C-B" son cero quiere decir que tienes condiciones de líder pues lograste convencer a los integrantes de tu grupo de que tu opinión era la correcta y te siguieron. De ser así tienes condiciones para trabajar en equipo, pues sabes escuchar, sabes exponer tus puntos de vista y sabes convencer.

Como puedes apreciar, en la economía social de mercado, el mundo es tu oficina, tú eres el mejor empleado y tu ética es tu jefe. Recuerda que la ética global posee estos atributos: diversidad humana y biológica, diálogo, justicia social y ecológica, dignidad del ser humano, propulsora de la creatividad y de evolución armoniosa con los sistemas vivos. Si aplicamos las herramientas señaladas, entonces podremos aprovechar las oportunidades que ofrecen la presencia de los malls en Piura.

LOS APRENDIZAJES ACTUALES QUE LA GLOBALIZACIÓN REQUIERE

Transcurridos los primeros 21 años de incorporación a la globalización, los avances son significativos, pues por un lado tenemos reservas internacionales netas superiores al monto de la deuda externa, y por otro lado, hemos controlado la inflación, se ha logrado reducir el nivel de la pobreza, la inversión extranjera directa ha aumentado al punto de haber generado bienestar y progreso económico-social; sin embargo, conviene preguntarnos ¿cuáles son los aprendizajes actuales que la globalización requiere?

Empezaremos recordando a Hammonds y Lamar quienes decían "... el aprendizaje nos hace diferentes; diferentes de lo que éramos, diferentes de los demás", y Arias y Pantoja quienes afirmaban "... aprender significa establecer relaciones entre diversos elementos (rationales, psicomotrices, sociales, afectivos, filosóficos, etc.) y organizarlos en sistemas coherentes de significados, valores comportamientos y repercusiones de los mismos".

Los paradigmas del aprendizaje hasta la fecha han sido: La Perspectiva Conductista (Aprendizaje = Producto) y Las Teorías Cognitivas (Aprendizaje = Proceso). Las formas de aprendizaje son: por memorización (conservación y reproducción del conocimiento producido), por adiestramiento (adquisición y reproducción de conductas por ejercitación), por significación (transformación de los conocimientos propios a partir de la actividad de las estructuras cognitivas y socio-afectivas que se poseen). Y en educación superior, se trata de un "aprendizaje autónomo" donde De Miguel afirma: "... uno de los hallazgos más consistentes en relación con el aprendizaje es que se trata de un proceso de construcción individual y social, que el estudiante debe regular y por el que tiene que responsabilizarse". Y Biggs quien afirma: "... las condiciones para que se produzca un aprendizaje de calidad en el estudiante universitario son: una base de conocimientos bien estructurada, un contexto motivacional adecuado, actividad por parte del estudiante, la interacción con otros".

La UNESCO nos recuerda "... se percibe la necesidad de una nueva visión y un nuevo modelo de educación superior, que debería estar centrado en el estudiante. Para alcanzar dicho objetivo, hay que reformular los planes de estudio, no contentarse con el mero dominio cognoscitivo de las disciplinas e incluir la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipo en contextos multiculturales".

Entonces la trilogía didáctica clave es: docente, estudiante y competencias. Y las decisiones clave son:

- **¿Qué aprenderán los estudiantes?:** Contenidos conceptuales. Por ejemplo: La definición de la demanda, La identificación de las leyes del mercado competitivo, Los componentes de la balanza de pagos, Los principios contables generalmente aceptados, Las estrategias genéricas, Por qué la moneda fuerte desplaza a la débil, La naturaleza de los factores de higiene, Los problemas que genera el uso incorrecto de los registros contables, Los efectos de la corrupción sobre un estado de derecho, La relación entre la ética y la publicidad. Además contenidos Procedimentales (Calcular el punto de equilibrio sobre la base de las ecuaciones de oferta y demanda, Calcular la inflación de un período dado, Asentar registros contables, Elaborar un flujo de caja, Determinar la situación financiera de una empresa, Desarrollar una tesis, Valorizar una empresa, Investigar un mercado, Elaborar un plan de negocios). También contenidos actitudinales (Normas, Valores, Sentimientos y Acciones manifiestas o intenciones orientadas al "saber ser"). Por

ejemplo: Escucha activa, Atención cordial al cliente, Participación armónica en el grupo de trabajo, Respeto a las comunidades y al medio ambiente al formular proyectos de inversión. Por otro lado, se puede trabajar con objetivos; o bien capacidades y competencias.

- **¿Cómo hacer para que aprendan?** (modalidades de enseñanza, metodologías y técnicas de enseñanza; así como recursos, ayudas y medios didácticos).
- **¿Cómo saber que han aprendido?** (sistemas de evaluación y rendimiento académico).

Como se puede apreciar, Las competencias son aprendizajes, Las competencias se enseñan, Las competencias son desempeños, Las competencias se reflejan en el programa o silabo, El aprendizaje de las competencias debe ser evaluado, Los docentes deben ser competentes, Las competencias se integran y desarrollan a través del currículo.

Y es que por los años setenta las competencias implicaban que "... Un buen desempeño está más relacionado con características propias de las personas, sus competencias, que con sus conocimientos". Luego, más adelante por los años ochenta "...las competencias apuntó a incluir lo que realmente sucede en el lugar de trabajo. Las competencias son una herramienta útil para mejorar la productividad laboral". En los años noventa, se comenzó a adecuar la educación a las necesidades del sector productivo (interés económico), empezó a notarse mayor actividad universitaria, con cambios originados en la estructura del empleo, con modernización de los procesos productivos, un vertiginoso avance tecnológico y uso de las TICs, mayor globalización e internacionalización de la cultura. Y en los primeros años del siglo 21 "... La competencia es la capacidad que tiene un estudiante para afrontar con garantías situaciones problemáticas en un contexto académico o profesional determinado".

Es decir, se identificó cinco categorías generales de competencias o competencias transversales: Gestión de recursos, Relaciones interpersonales, Dominio tecnológico, Gestión de información, Comprensión sistémica.

Y por el lado del docente, las competencias que debe cultivar son: gestión de la información e idiomas, carácter pedagógico, estabilidad emocional personal y mucha preparación en la disciplina que imparte. A nivel de detalles tenemos: Planificar el proceso de enseñanza-aprendizaje, Seleccionar y preparar los contenidos disciplinares, Ofrecer informaciones y explicaciones comprensibles y bien organizadas (competencia comunicativa), Manejo de las nuevas tecnologías, Diseñar la metodología y organizar las actividades, Comunicarse-relacionarse con los estudiantes, Tutorizar, Evaluar, Reflexionar e investigar sobre la enseñanza, Identificarse con la institución y trabajar en equipo.

Los buenos docentes practican las competencias siguientes: Conocen bien su materia, Ayudan a los estudiantes a pensar metacognitivamente, Consideran el aprendizaje como un esfuerzo intelectual sugerido por buenas preguntas, Tienen altas expectativas de sus estudiantes, Propician un entorno para el aprendizaje crítico, Tienen una gran confianza en los estudiantes, Los juzgan evitando usar normas arbitrarias. Además: Se muestra cercano a los estudiantes y flexible para adaptarse a las circunstancias del momento, Se adapta a su nivel de conocimiento, Intenta ser objetivo presentando los distintos puntos de vista o teorías sobre un determinado tema con tolerancia, Relaciona los contenidos de la asignatura con problemas significativos para los estudiantes (actuales y/o próximos), Considera los intereses, necesidades y experiencias de los estudiantes, Ajuste a la actividad realizada el sistema de evaluación.

Un buen docente fomenta la participación del alumnado, realizando preguntas cuyas respuestas signifiquen una construcción conjunta de conocimientos, por ejemplo: ¿Por qué

suben los precios?, ¿Por qué debería ser fijo el tipo de cambio?, ¿Cuáles son los efectos de la corrupción sobre un estado de derecho?, ¿Qué tipo de impactos pueden generar los proyectos de infraestructura vial?, ¿Por qué la pendiente de la función de demanda es negativa?, ¿Cómo contribuyen las propiedades de los logaritmos a las finanzas?, ¿Qué similitudes existen entre los gobiernos de A. B. Leguía y A. Fujimori?

El enfoque de aprendizaje globalizado: Aglutina los métodos que pueden abordar interdisciplinariamente la realidad a través de El aprendizaje basado en problemas (ABP) y Los proyectos.

Tener en cuenta que existen 3 filosofías pedagógicas que generan 3 concepciones curriculares: pedagogía de la transmisión → programación por contenidos, pedagogía del adiestramiento → programación por objetivos, pedagogía de la problematización → programación por competencias. En la formación basada en competencias el proceso central es el aprendizaje en vez de enseñanza, el rol del capacitador es la facilitación en vez de transmisión, el rol del capacitando es proactivo en vez de reactivo y la relación con el desempeño laboral es sistemática es vez de ocasional.

En América latina se demanda: Mayor equidad en el acceso, La mejora/ampliación de los sistemas de financiamiento, Aumento de la calidad y mejora de su gestión, Más flexibilidad curricular, Innovación en la enseñanza, Inserción en la sociedad de la información y del conocimiento, Mayor pertinencia en su oferta educativa, Más articulación con las necesidades del sector empresarial, Fomento de una cultura de paz, Protección del medioambiente, Pluralismo y respeto de las culturas, Contribuir con la integración de América Latina, Mutuo aprendizaje y horizontalidad con el apoyo de la cooperación internacional, Transformación de la sociedad.

La Universidad del Pacífico desarrolló focus group para entender por qué los alumnos valoran a los buenos docentes, y los hallazgos fueron:

- Qué desarrolle clases participativas y argumentativas (Valorado: “Discute y sus clases son puro debate y así reflexionas y aprendes a pensar”)
- Que muestre preocupación por el estudiante, que esté disponible (Valorado: “El que se queda un tiempo más y así le puedes preguntar, si en el intermedio o en el pasillo te lo encuentras y puedes hablar con él, o si lo buscas en su oficina está disponible y deja todo y te atiende...”), (No valorado: “cuando los profesores se dan cuenta que sus alumnos no entienden y siguen como si nada, no les importa que el alumno no aprenda.”)
- Actitud y manejo de lo afectivo (Valorado: “Es una persona que da confianza a los alumnos y eso permite el acercamiento a ellos. Te da seguridad.”)
- Enseña más allá de la teoría (Valorado: “te aclara los conceptos, te orienta y guía, y eso no lo puedes hacer solo con tu libro”), (No valorado: “Los que no aportan, y llega el final del ciclo y de das cuenta que no aprendiste nada”)

Adicionalmente, la Universidad del Pacífico realizó entrevistas a profundidad con los docentes, y los hallazgos fueron:

- Han sido inspirados por “modelos” (“Mi papá tiene 83 años y es un profesor nato desde los 20 años... es todo un docente. He ido a muchas de sus clases y he aprendido allí como motivar a los estudiantes y como ir del caso a la teoría....”)
- Han pasado por experiencias que les han permitido desarrollar habilidades didácticas (“Por mi trabajo en el BCR estoy entrenado en “demostrar y convencer”, pero siempre respetando al otro y siendo muy paciente y tolerante con la persona que se tiene al frente” “Eso me ayuda mucho en el aula...”), (“Para mí el teatro, definitivamente como un acto de

comunicación es esencial en mi trabajo docente. No he estudiado teatro, pero sí he ido y voy mucho a él. Miro técnicas... El salón es una puesta en escena")

- Trasladan valiosas experiencias de vida ("Hago consultorías a empresas y tengo más de 30 años de experiencia en el mercado. Construyo casos prácticos a partir de mi experiencia de vida")
- Relacionan su campo del saber con los intereses de los estudiantes, acuden a analogías ("El curso de Literatura está orientado a eso. Enfrentarlos a casos y modelos, enfrentarlos a casos de empresas exitosas y a casos de empresas fracasadas. Aprendemos de las dos maneras. Casos de figuras que podemos considerar con el criterio tradicional de "heroicas" y, en contraste, casos de figuras a las que podemos considerar "antiheroicas" en el sentido tradicional")
- Pretenden desarrollar habilidades metacognitivas y el pensamiento autónomo de sus alumnos ("Enseñar a pensar, eso es lo más difícil. Pensar sobre cualquiera de los campos del saber humano, "Abrir la cancha", "mostrar el mundo" eso hago en mi curso, con formato tipo seminario". "En la presentación del trabajo final los estudiantes se ponen ya en el rollo de ser consultores y eso me parece fascinante como parte del proceso de entrenamiento. Solo tienen 20 minutos para hacer su presentación y convencer. Así es la vida real y lo sé porque soy consultora")
- Transmiten contenidos actitudinales ("Hablar de los sentimientos y dar tiempo a lo que los estudiantes consideran importante". "Aprender que uno no puede realizarse solo, lleva a la necesidad de aprender de los demás y a aprender a colaborar con los demás. De allí la importancia de la educación")
- Disfrutan la enseñanza, transmiten pasión ("Doy mi experiencia con luces y sombras, pero de modo transparente. Me pongo en los zapatos de los estudiantes. Yo estoy enamorado de lo que hago". "Yo veo a la docencia como un voluntariado, o sea es mi aporte a la sociedad y, si me pagan por ello, bacán")
- Son próximos a sus estudiantes ("Mi sesión de clase dura dos horas en el pregrado, pero yo me quedo una hora más en promedio resolviendo los problemas de mis alumnos. No me voy si no respondo sus dudas e interrogantes. Incluso tengo un celular solo para mis estudiantes. Ellos son mi misión de vida").
- Establecen vínculos emocionales y académicos de largo plazo ("Se genera una amistad sincera en algunos casos con el pasar del tiempo. Tengo amigos y amigas que están en otros países y nos buscamos, nos reunimos cuando vienen y hay un afecto real, muy sincero y de auténtica empatía")
- Planifican sus clases ("Siempre me preparo y se todo lo que voy a hacer. Voy sin papeles, pero todo lo tengo claramente organizado. Tengo listo mi plan de clase. Tengo hasta una relación de las posibles dudas que puedan surgir y los chistes que voy a contar". "Mis clases siempre tienen una estructura. Parto del sílabo, pero cada clase la preparo e investigo")
- Enseñan mediante clases magistrales pero fomentan la participación ("Los logro involucrar y los hago participar. Los reafirmo cuando hacen buenas preguntas. Me muevo por toda la clase, los llamo por su nombre tanto en clase como fuera de ella y siempre respondo con prioridad sus correos". "Una parte importante es cuando me discuten en clase, cuando logro despertarles la duda, cuando empiezan a comentar, a criticar, a reflexionar, eso es después de parciales")
- Acuden a diversos medios o recursos de enseñanza para complementar sus clases ("Trabajamos en el laboratorio con tres paquetes de software especializado para finanzas que en mi empresa hemos diseñado y al que solo los alumnos de mi curso tienen acceso. El resultado es haber tenido contacto con una experiencia igual que la práctica". "Organizo los materiales para cada clase. Saco ideas de los congresos que voy, tengo filmas que voy recopilando, actualizo cosas del momento, chequeo noticias, casos,

expositores, audiovisuales, de los cuales uso fragmentos, y he desarrollado una metodología para analizarlos”)

Finalmente, las competencias requeridas por las empresas muy relacionadas con la globalización en la actualidad son: empatía, habilidad de comunicación (redacción, síntesis, argumentación, exposición oral) a todo nivel, capacidad de persuasión y negociación, trabajo en equipo, vocación de servicio, enfoque orientado al cliente, iniciativa, proactividad, energía, dinamismo, orientación a la acción y resultados, compromiso, responsabilidad, tolerancia a la presión y estrés, capacidad de priorizar lo urgente, innovación y creatividad, liderazgo, adaptación a los cambios, sentido holístico, curiosidad intelectual, capacidad de análisis, esmero y detalle, inglés avanzado, dominio de Excel avanzado (fórmulas, macros, tablas dinámicas).

Como puedes apreciar, en la economía global que vivimos es pertinente desarrollar las competencias requeridas, pues así podremos aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización.



RELACIÓN ENTRE CLIMA LABORAL Y PH

Un tema recurrente en cursos de capacitación recientes está referido a si existe algún hallazgo científico sobre la existencia de alguna relación entre el estado de salud de los trabajadores y el clima organizacional; ante ello me propuse investigar y encontrar respuestas a interrogantes como: ¿Cuál es el nivel de PH de los trabajadores de la ciudad de Piura?, ¿Cuáles son los hábitos alimenticios de los trabajadores de la ciudad de Piura?, ¿Cuáles son las características del estado de salud de los trabajadores de la ciudad de Piura?

El pH es un índice o valor numérico que indica la concentración de iones de calcio en los fluidos del cuerpo. Sirve de ayuda para saber si nuestro organismo está más o menos acidificado, y por tanto si está enfermo o predispuesto a la enfermedad. Los malos hábitos alimenticios, el tabaco, alcohol, la falta de sueño, el estrés, la contaminación, etc. acidifican progresivamente el organismo. Un organismo acidificado es un organismo sobrecargado: tiene más toxinas de las que puede eliminar.

Si este índice está por encima de 7,8 (excesivamente alcalino) o por debajo de 7,0 (ácido) existe riesgo para la salud. El sistema autor regulador del organismo intenta mantener el pH en 7.4 (ligeramente alcalino) que es el valor ideal. Cuando el pH baja, el cuerpo compensa el desequilibrio con calcio para alcalinizar los fluidos del cuerpo. Por tanto una persona acidificada o excesivamente alcalina tendrá un consumo de calcio muy superior al habitual. Si estas personas con necesidades aumentadas no incluyen un suplemento de calcio en su dieta, con los años, las reservas de su organismo (masa ósea) irán disminuyendo progresivamente y la constante acidez metabólica facilitará la aparición de la enfermedad.

Existe una sencilla prueba, desarrollada por el Dr. Reichs, para conocer inmediatamente el estado de sus iones de calcio, y por tanto indirectamente el estado de su salud. Usted mismo/a puede realizarse esta prueba en saliva con nuestras tiras de medición de pH. En mi investigación se utilizó la marca PANPEHA, una cajita que contiene 200 tiras (strips) cuyo costo fue de S/. 140.00

Para la medición del PH de una muestra de trabajadores de Piura se tomó en cuenta los aspectos siguientes: Dado que los residuos de comida, especialmente la sal y las bebidas, así como el alcohol y la soda pueden influir en la prueba de la saliva, se procedió a medir el PH de aquellos trabajadores que habían desayunado al menos dos (02) horas antes de la medición. Posteriormente se pidió que retengan saliva en la boca. Más adelante se tomó una tira por trabajador y se mojó en su saliva. Finalmente se comparó el color de la tira mojada con el color de la escala adjunta (tabla de colores con indicadores) y se apuntó el número de pH que indicaba la tabla (de acuerdo con el color resultante). Adicionalmente se les suministró un cuestionario estructurado donde se incluían además preguntas relacionadas con el clima laboral.

El tamaño de la muestra fue 113 trabajadores, un nivel de confianza admitido de 95.50%, un valor de "p" = 50% (es la medida estadística del nivel de variación de la opinión del colectivo total sobre el tema analizado respecto al valor central; cuanto mayor sea la dispersión de opinión del colectivo sobre el tema objeto de estudio, mayor tendrá que ser el tamaño de la muestra para captar esa variedad de criterios de la población total. Dicho de otra manera es la probabilidad de poseer el atributo o la probabilidad de que esté relacionado el nivel de Ph con el clima laboral), un valor de "q" = 50% (la unidad menos el valor de "p". Dicho de otra

manera es la probabilidad de no poseer el atributo o la probabilidad de que no esté relacionado el nivel de Ph con el clima laboral), un valor de "E" o error de muestreo permisible de 9.40%. Se deterioraron 85 tiras mientras aprendíamos cuál era la mejor forma de realizar la medición.

Entre los múltiples hallazgos comentaremos los de mayor trascendencia: La ciudad de Piura ocupa el séptimo lugar en grado de informalidad laboral, de un total de 16 lugares del Perú, por tanto se encuentra en la mitad superior de informalidad y ocupa el puesto 13 de 16 en el monto del ingreso informal, con lo cual podemos decir que existe mucha informalidad y con remuneración muy baja. En la ciudad de Piura existe poca protección social y de pensión, lo cual se debe a que existe mucho trabajo informal. Algo más de la mitad de encuestados (55%) fueron varones y el resto mujeres. Algo más de la mitad fueron muy jóvenes con edades hasta 29 años (53%), casi la cuarta parte (28%) con edades entre 30 y 50 años, el resto (17%) con edades mayores a 50 años. La mayoría (87%) registró un nivel de PH entre 6 y 7.9, luego el grupo de ácidos fue 7% mientras que el grupo de muy alcalinos fue de 6%.

Se encontró que sí existe relación (aunque es baja) directa entre el tipo de comida de lunes a viernes con el nivel de PH. El tipo de bebidas alcohólicas sí tiene relación directa con el nivel de PH. Existe relación directa baja entre el peso del trabajador y el nivel de PH.

En general se ha evidenciado que es inexistente la relación entre el nivel pH con el clima laboral, a la luz de las apreciaciones de los superiores inmediatos durante las entrevistas aplicadas. Además, los trabajadores jóvenes son más tratables y ello explica que sus superiores inmediatos consideren que el clima laboral es relativamente armonioso o poco conflictivo. También se ha encontrado que existen muy pocos casos de conflictos, por ejemplo se evidenció el caso de un trabajador que había sido calificado en forma deficiente, al punto de estar próxima su destitución debido a que es muy conflictivo y se encontró que dicho trabajador registraba un pH ácido (nivel 6.0)

A la luz de los hallazgos me permito algunas recomendaciones: Amerita una nueva investigación aumentando el número de unidades muestrales (reducir el error permisible a 5% y disminuir el nivel de confiabilidad a 95%). Utilizar otro tipo de medición del pH, es decir en vez de tiras recurrir a un medidor digital con mayor exactitud, también proponer dietas con alimentos mayormente alcalinos para mejorar el estado de salud de los trabajadores (menos carnes rojas, más frutas, más verduras, más agua, vino en vez de cerveza). Asegurarse de que los trabajadores están en ayunas o al menos que hayan ingerido alimentos hace 2 horas como mínimo. Disminuir el número de jóvenes en la muestra, por ejemplo el 33% hasta 30 años, otro 33% hasta 50 años y el resto mayores de 50 años. Finalmente, aplicar entrevistas a los superiores y procurar conseguir las evaluaciones (que están en sus legajos) de los trabajadores cuyo pH será medido.

Como puede apreciar, los hallazgos ameritan continuar las investigaciones hasta llegar a verificar los efectos de opciones que viene ofreciendo la medicina alternativa tales como: biomagnetismo (regulador del PH), ingesta de bicarbonato de sodio (1 cuchara de sopa en un litro de agua al día por un periodo de 30 días), dieta más equilibrada entre frutas-verduras-carnes blancas. Tratándose de mejorar el clima laboral que a su vez redundará en mejorar los resultados empresariales, tal parece que vale la pena invertir en dichas investigaciones sugeridas.

GERENCIANDO LA CALIDAD

Es propio del ser humano busca sobrevivir y superarse, y ello lo experimentamos desde que nacemos hasta nuestra extinción. Cuando vemos que una persona sólo se dedica a sobrevivir, solemos decir que esa persona es inestable (demérito) y ello genera en los demás un sentimiento de compasión con la consecuente decisión de extenderle una mano de ayuda por un tiempo, hasta el momento en que dicha persona decida superarse. Y cuando vemos a una persona en constante superación, solemos admirarla, luego la imitamos y muchas veces la llegamos a superar (mérito). Entonces, ¿qué aspectos involucra la superación?

Tal parece que son varios los aspectos que determinan la superación del ser humano. En esta oportunidad solamente abordaremos dos que son: calidad y disciplina.

A mediados de la década de los ochenta se reunió un grupo de personas especiales llamadas GURÚ o expertos en temas de la calidad. El objetivo de la reunión fue tratar de llegar a un concepto consensuado o estándar de calidad. Después de varias reuniones se llegó a la siguiente definición estándar de calidad:



Dicha conformidad primero hay que lograrla, escuchando tanto al cliente externo como al cliente interno y a la sociedad, pues todos ellos representan “La voz del mercado y sociedad”. Entonces corresponde determinar las variables críticas, así como la variación aceptable o tolerancia, es decir los límites de las especificaciones.

Una vez que la conformidad se ha logrado, más adelante corresponde mantener dicha conformidad, escuchando los requerimientos del área de operaciones que representa “La voz del proceso” y señala los límites de control de la calidad del producto a elaborar.

Hasta mediados de los años ochenta, la calidad tenía énfasis en el output (salida), es decir al final del proceso de producción se separaban los productos buenos de los malos; los buenos eran depositados en el almacén de productos terminados (listos para ser vendidos) y los malos iban a un almacén temporal para su posterior reproceso.

Hoy la tendencia es que la calidad tenga énfasis durante el proceso, es decir los productos buenos van al almacén de productos terminados y los productos malos van a un centro de investigación y desarrollo para analizar inmediatamente las causas y luego proponer un plan de mejora del proceso.

En consecuencia, hoy en día la existencia de productos malos o defectuosos debe ser vista por la gerencia como oportunidad de mejora (en vez de problema), y proceder a monitorear la mejora continua del proceso.

¿Cómo monitorear? Pues aplicando el gran aporte de Japón llamado círculos de calidad. En efecto, el trabajo en equipo bien administrado genera auto confianza y ello ayuda a que cada vez detecten mejor las causas de la existencia de productos malos o defectuosos.

Las empresas peruanas deben esforzarse por realizar una y otra vez (disciplina) la acción de escuchar la voz del mercado y de la sociedad, pues ello determina los requerimientos o especificaciones. Luego, las empresas deben esforzarse por registrar datos y detectar (con trabajo en equipo) las variables críticas, luego analizarlas y calcular el margen de aceptabilidad (es decir los límites de las especificaciones) y la variación aceptable (es decir la tolerancia).

Adicionalmente, las empresas peruanas deben realizar una y otra vez (disciplina) la acción de escuchar la voz del proceso, que incluye: comprender los requerimientos en términos de especificaciones (expresado en forma cuantitativa como margen de aceptabilidad) y calcular los límites de control, pues cada organización tiene su propio nivel de calidad de proceso y además con variación.

Es pertinente recordar que la variación es un estado de la naturaleza (existió, existe y existirá) y es de dos tipos:

- Variación aceptable (determinada por el cliente y por instituciones como asociaciones de protección al consumidor u otras similares). La técnica de dinámica grupal, a través de los instrumentos método Delhi y Focus Group ayudan a obtener las variables críticas y la variación aceptable.
- Variación inaceptable (cuando los límites de control están fuera de la tolerancia).

Lo importante es que las empresas peruanas cumplan con las especificaciones, y que se esfuercen cada día en lograr que coincidan (o que se acerquen mucho) los límites de control con los límites de especificaciones. Cuando ello se logre, en ese momento, estaremos frente a empresas peruanas que realizan buena gestión de la calidad y en consecuencia estaremos en buenas condiciones para conquistar los mercados internacionales.



Hay que tener en cuenta que existen tres niveles de calidad del proceso: inestable, estable y capaz. Un proceso es inestable cuando el histograma es asimétrico (bimodal, sesgado a la derecha o sesgado a la izquierda) y basta que una variable sea asimétrica para que todo el proceso sea calificado como inestable. Una vez detectada la asimetría, entonces se aplica diagrama causa-efecto y una vez detectadas las causas se aplica diagrama de Pareto para priorizarlas. ¿Cómo mejorar el proceso? Pues con Decisiones contenidas en el Plan de Mejora, se aplica un histograma posterior para determinar si ya existe simetría, la clave es disminuir la Dispersión de la Amplitud de los Seis Sigma (o sea de los límites de control). De esta manera se ha logrado que el proceso sea estable y estamos en condiciones de convertirlo en proceso capaz.

Como se ve, la medición de la Data es fundamental y debe tener dos dimensiones (la clave es usar un indicador de cada dimensión):

- Vertical: medidas de Tendencia central (media, mediana, moda).
- Horizontal: medidas de Dispersión (rango, varianza, desviación estándar).

Veamos un ejemplo aleccionador: hasta 1998 la gente desea recibir masajes como terapia alternativa para curar el estrés, y resulta que dicho trabajo está muy influenciado por el estado de ánimo del masajista, si está de buen humor el trabajo será bueno y viceversa (mucha variabilidad). En 1998 Ceragem Co. Ltda. Ofrece el primer termo masajeador automático producido en el mundo que articula conocimientos orientales con tecnología occidental que les permite ofrecer un estilo de vida saludable, con la mínima variabilidad. Sus credenciales de buena calidad son: PSE (certificación sobre fabricación y venta de aparatos eléctricos para usuarios generales), UL (certificación de seguridad para usuarios), Medical device license, FCC (certificación sobre interferencias electromagnéticas), NOM (normas oficiales de México sobre calidad y seguridad), SASO (certificación de calidad e idoneidad en Arabia Saudita), FDA (certificación sobre equipos médicos – USA), ISO 13485:2003, KGMP (Buenas Prácticas de Manufactura Korea), TGA (Registro australiano de mercancía terapéutica), CE-EMC (registro de compatibilidad con otros equipos en el entorno), CB-Test (certificación electromagnética y seguridad de aparatos eléctricos), ISO 9001:2000 (sistema de gestión de calidad), GS Mark (conformidad con la ley de seguridad de equipos en Alemania), C Tick Mark (certificación sobre ondas electromagnéticas en Australia).

El resultado ha sido positivo, más de 11,000 personas hacen su terapia al día, miles de personas han visto y siguen viendo como mejoran su calidad de vida con energía y felicidad, día a día alguien se une a la Gran Familia Ceragem.



MEJORAMIENTO DEL SERVICIO OFRECIDO POR LOS COLEGIOS PROFESIONALES

La calidad en el servicio se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en el mundo organizacional en la actualidad, puesto que es fundamental cumplir con los requerimientos del cliente y cerciorarse que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades. Por ello, conviene preguntarse ¿y cómo se aplica en los Colegios Profesionales?

Actualmente la calidad es un elemento muy apreciado para el profesional que desea colegiarse, pues busca rapidez, confiabilidad, eficiencia y garantía como algunas cualidades esperadas.

Por otro lado, hoy en día la situación de los profesionales en los diferentes ámbitos de la ciudad de Piura es cada vez más incierta debido a los inconvenientes que puedan encontrar en sus colegios profesionales respectivos, ya que algunos profesionales carecen del respaldo necesario cuando son acusados de negligencia en el ejercicio profesional, debido quizá a las variables exógenas que intervienen en la convergencia de su praxis en la carrera.

Ante este panorama, hemos creído conveniente realizar una investigación para determinar la calidad del servicio ofrecido por los colegios profesionales de Piura y diseñar una propuesta de mejoramiento de la satisfacción del colegiado.

Los colegios profesionales están definidos en el artículo 1 de la ley 2/1974, de 13 de febrero, como corporaciones de derecho público, amparadas por la Ley y reconocidas por el Estado, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.

El análisis se desarrolló en base a encuestas aplicadas a un grupo de 210 profesionales colegiados de la ciudad de Piura que se encuentran en calidad de hábiles, escogidos al azar. Se establecieron los contactos con los colegios profesionales seleccionados y se gestionó la autorización respectiva para poder aplicar los cuestionarios vía entrevista personal, sobre la calidad del servicio ofrecido.

Se trabajó en base a las **percepciones de los colegiados sobre la calidad del servicio, entendiéndose por percepción al** proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta estímulos para entender el mundo de forma coherente y con significado.

Entre los hallazgos tenemos los siguientes: según documento emitido por ONPE y publicado en diario oficial El Peruano el 10 de marzo del año 2010, en el Perú existen registrados 103 colegios profesionales, y el cálculo se realizó contemplando el último proceso electoral realizado por la ONPE para elegir a los representantes ante el Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) y atendiendo a la Resolución Jefatural 044-2010-J/ONPE del 09/03/2010.

Según el Consejo Nacional de Decanos de Colegios Profesionales del Perú, el número de colegios profesionales en el Perú al año 2010 es de 32, información obtenida en el sitio Web del mismo.

El número de inscritos estimado es de 865,807 en todo el país, según la Declaración Jurada emitida por cada colegio profesional registrado en ONPE y que contempla todas las filiales de los colegios profesionales pertenecientes a las diferentes especialidades.

En la ciudad de Piura se estima que el número de inscritos es de 8,823

En la dimensión CAPACIDAD DE SERVICIO, algo más de la tercera parte de los encuestados percibe la capacidad de servicio como REGULAR, algo más de la décima parte considera que es la más adecuada.

En la dimensión BOLSA DE TRABAJO, algo más de la tercera parte de los encuestados percibe la bolsa de trabajo como un servicio REGULAR, la quinta parte considera que las oportunidades en la bolsa de trabajo son muy pocas.

En la dimensión CREDIBILIDAD, algo más de la cuarta parte de los encuestados percibe la credibilidad como REGULAR, muy pocos consideran que es la más adecuada.

En la dimensión CONVENIOS, algo menos de la cuarta parte de los encuestados percibe la firma de convenios como REGULAR y MAS QUE REGULAR, dando un resultado igual en estos 2 criterios. Muy pocos consideran que son los más adecuados.

En la dimensión REPRESENTATIVIDAD EN LA SOCIEDAD, la quinta parte de los encuestados percibe la representatividad como REGULAR, y muy pocos consideran que es la más adecuada.

En la dimensión CAPACITACIÓN, algo más de la tercera parte de los encuestados percibe la capacitación como REGULAR, y muy pocos consideran que es la más adecuada.

En la dimensión VIRTUALIZACION, la quinta parte de los encuestados percibe la virtualización como REGULAR, la séptima parte considera que es la más adecuada.

Por otro lado, en cuanto a la percepción de los afiliados respecto a la calidad de servicio que brindan los colegios profesionales es regular, lo que se refleja en la escasa afiliación de nuevos usuarios a los distintos Colegios Profesionales y del atraso en sus cuotas de pago de los ya afiliados.

El pago por derecho de afiliación es excesivo en relación al servicio brindado.

Entre los factores que limitarían la buena calidad en el servicio que brindan los colegios profesionales sería el incumplimiento de gran parte de los afiliados en la cancelación de sus cuotas mensuales.

Los Colegios Profesionales están poco interesados en aplicarse una reingeniería. Existe escaso compromiso de los Colegios Profesionales con los temas de interés social, no hay pronunciamientos, investigación, fiscalización, aporte profesional a la solución del problema. También existe escasa motivación de los afiliados para participar e integrarse a sus respectivos Colegios Profesionales, hay gran porcentaje que opina que su afiliación no ha contribuido positivamente en su crecimiento profesional.

La relación entre la percepción de la calidad de servicio y la capacidad de servicio es significativa, entonces podemos decir que existe una relación indirecta entre la capacidad de

servicio ofrecida por los colegios profesionales y la percepción de los colegiados sobre calidad de servicio.

Se analizó las correlaciones entre la variable dependiente con respecto a cada colegio profesional evaluado, y aquí encontramos que el colegio calificado por los colegiados como el que brinda mayor capacidad de servicio es el Colegio de enfermeras, seguido por el Colegio de economistas, el Colegio de ingenieros, el Colegio de contadores. También, el Colegio Profesional calificado por sus colegiados como el que menor calidad de servicio tiene es el de abogados.

En cuanto a la variable bolsa de trabajo, el Colegio mejor evaluado fue el de enfermeras con categoría regular, por otro lado el colegio calificado por sus colegiados como el que menor bolsa de trabajo posee es el de abogados.

En cuanto a la variable credibilidad, el mejor evaluado resultó siendo el Colegio de enfermeras, le sigue el colegio de ingenieros según sus colegiados lo califican en credibilidad en un aspecto regular.

En cuanto a la variable convenios, el mejor evaluado es el Colegio de enfermeras, le sigue el Colegio de contadores.

En cuanto a la variable representatividad en la sociedad, el Colegio mejor evaluado fue el Colegio de enfermeras, le siguió el Colegio de ingenieros.

En cuanto a la variable capacitación, el Colegio mejor evaluado fue el Colegio Médico, por otro lado el colegio calificado por sus colegiados como el que menor capacitación posee es el de enfermeras.

En cuanto a la variable virtualización, el Colegio mejor evaluado fue el Colegio de enfermeras, le sigue el Colegio de contadores e ingenieros y por otro lado, el colegio calificado por sus colegiados como el que menor virtualización posee es el de abogados.

Entonces, se encontró que la calidad del servicio ofrecido por los colegios profesionales de Piura va de muy poco o muy bajo a regular, debido a poca capacidad de servicio, poca representatividad en la sociedad y poca credibilidad.

En virtualización se propone la elaboración de una página web, donde se brinde información detallada de los beneficios que cada Colegio brinda a sus colegiados hábiles en Piura. Dicha página Web deberá contener datos esenciales para los colegiados como los siguientes:

- Bolsa de trabajo: Daremos prioridad a las bolsas de trabajo, puesto que, son fundamentales para la realización de los colegiados y su desempeño en la sociedad. Reflejando el Afán y disposición por parte del colegio en cuanto al desarrollo profesional del colegiado.
- Credibilidad: El colegio profesional generará mayor confianza entre los colegiados y el colegio.
- Convenios: Se informará sobre los convenios firmados, así como los beneficios que estos traen para el colegiado.
- Representatividad en la Sociedad: Se opinará ofreciendo explicaciones o aclaraciones sobre aspectos importantes de la sociedad.
- Capacitación: El colegio profesional informará a los colegiados sobre los cursos de capacitación así como horarios y duración.

Dicha página Web deberá contener datos esenciales para los colegiados como: Bolsa de trabajo: Daremos prioridad a las bolsas de trabajo, puesto que, son fundamentales para la realización de los colegiados y su desempeño en la sociedad. Reflejando el Afán y disposición por parte del colegio en cuanto al desarrollo profesional del colegiado. Credibilidad: El colegio profesional generará mayor confianza entre los colegiados y el colegio. Convenios: Se informará sobre los convenios firmados, así como los beneficios que estos traen para el colegiado. Representatividad en la Sociedad: Se opinará ofreciendo explicaciones o aclaraciones sobre aspectos importantes de la sociedad. Capacitación: El colegio profesional informará a los colegiados sobre los cursos de capacitación así como horarios y duración.

Como se puede apreciar, el mejoramiento de la calidad del servicio ofrecido a los colegiados permitirá aumentar su satisfacción.

CP
www.colegiosprofesionales.com.pe
COLEGIOS PROFESIONALES

INICIO / Preguntas Frecuentes / Prensa / Suscribase / Ingresar

PRESENTACION

FUNCIONES Y SERVICIO DE CADA COLEGIO

CONVENIOS

CAPACITACIONES

BOLSAS DE TRABAJO

SERVICIOS A LA COMUNIDAD

FORO

Buscar

Presentacion

Después del estudio realizado por los alumnos de la facultad de Administración y los alumnos de Ciencias de la Comunicación, hemos llegado a las siguientes conclusiones, tomando como referencia las encuestas realizadas por los mismos alumnos.

La satisfacción de los usuarios, realizada por el grupo de administración arrojaron como resultado que solo el 20% de los colegiados perciben que la capacidad de servicio que brinda su colegio profesional es Regular y un 5.2% consideran que es muy poco. Ahora, nosotros como alumnos de ciencias de la Comunicación realizaremos la elaboración de una propuesta, donde daremos pauta a los colegios profesionales para mejorar su calidad de servicio y comunicación entre los colegiados y el colegio profesional.

Misión:
Que la página web realizada por los colegios profesionales fortalezca la confianza entre los colegiados y el colegio.
Que los colegiados obtengan la información necesaria para su desarrollo profesional, en cuanto a bolsas de trabajo, cursos de capacitación, beneficios.

Visión:
Dentro de algunos años, la confianza a el favor que une a los colegiados y colegios, logrará un desarrollo, debido a la comunicación constante entre ellos. Los beneficios que esto traerá será que el colegio profesional tendrá una mejor infraestructura, los colegiados tendrán un club recreacional, obtendrán capacitaciones y cursos ofrecidos por el colegio.

·SOCIALES
·CHAT
·MESSENGER

Requiere Macromedia Flash Player - Copyright. 2011 Todos los derechos reservados - Diseñado en www.studiomelga.com
Fecha y Hora de Hoy:

Síguenos en:

Propuesta de sitio Web

ACTITUD DE SERVICIO

Un primer tema de conversación acostumbrado suele ser el trabajo que realizamos cotidianamente y una de las preguntas que suele encender la polémica y generar grandes discusiones es ¿y para quién trabajamos?

Recordemos que vivimos una época en que la sociedad y el mercado desempeñan un rol protagónico, al punto que determinan los requerimientos en términos de: productos (mercancías y servicios) de buena calidad, al menor precio posible y que ofrezcan la máxima satisfacción (admitiendo un rango de tolerancia que refleja una variación aceptable, puesto que la variabilidad es un estado de la naturaleza y el reto es llegar a controlarla).

Es así que las organizaciones (empresas e instituciones públicas) buscan adecuar sus procesos a los requerimientos del mercado y sociedad, para poder lograr sus objetivos (utilidad-rentabilidad en el caso de las empresas e imagen-calidad de vida en el caso de las instituciones públicas).

Por ello, las organizaciones seleccionan personal competente con actitud de servicio.

Y ahora, ¿cómo actúa una persona competente? En primer lugar sabe actuar, es decir tiene conocimientos (saber) y experiencia (saber hacer); en segundo lugar puede actuar, es decir tiene cubiertas las condiciones mínimas de trabajo y en tercer lugar quiere actuar, es decir se encuentra motivado o auto motivado lo suficiente como para lograr un desempeño laboral sobresaliente.

Y también, ¿por qué trabaja una persona? Algunos consideran que lo hacen para ganar dinero y sus decisiones suelen ser cortoplacistas y alejadas del bien común. Otros consideran que lo hacen para ganar una posición en la sociedad y sus decisiones suelen ser de mediano plazo y orientadas al bien común. Y hay quienes lo hacen para trascender en la sociedad por lo que buscan desarrollarse tanto como personas y como profesionales, siendo por ello sus decisiones de largo plazo y con criterio de bien común basados en la motivación.

La motivación es el conjunto de factores que intervienen como causa de la conducta o como móvil de la acción. La motivación es la clave del éxito de las organizaciones modernas. Juan Antonio Pérez López propone el paradigma antropológico, que es el único paradigma completo, ya que parte del convencimiento de que las motivaciones que acaban de explicar el comportamiento humano en la organización son las motivaciones trascendentes que, según su propia definición, son aquellas que llevan a actuar por las consecuencias de la acción para otras personas, distintas de la que realiza la acción y cuyas necesidades se busca satisfacer.

A las Motivaciones	Le corresponde Necesidades	Objetivos de la organización	Estilo de dirección	Niveles
Extrínseca	Materiales	Mejorar la realización del trabajo (Eficacia)	Centrado en la tarea (Autoritario)	Formal
Intrínseca	De conocimiento	Satisfacción de la gente (Atractividad)	Centrado en el trabajador como persona (Participativo)	Informal
Trascendente	Afectivas	Servicio (Unidad)	Centrado en los demás (Solidario)	Individual

Motivación	La organización ofrece	El trabajador ofrece	El cliente ofrece	El cliente recibe
Extrínseca	Beneficios sociales	Esfuerzo, Dedicación.	Dinero	Productos
Intrínseca	Capacitación profesional, Prestigio	Conocimientos, Iniciativa, Creatividad.	Fidelidad	Productos diferenciados
Trascendente	Proyección social	Lealtad, Responsabilidad, Identificación.	Lealtad, Confianza	Servicio

El peso de cada uno de estos motivos (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes) será distinto para cada persona, y la calidad motivacional de una persona está determinada por la sensibilidad que tiene para ser movida por cada uno de esos tipos de motivos: persona “humana” vs persona “egoísta”. Sus consecuencias implican un cambio profundo en el modo de concebir la organización, y en el significado del propio desarrollo de las personas como tales.

A la motivación extrínseca le corresponde necesidades materiales y se satisface desde fuera del sujeto y con relaciones sensibles.

A la motivación intrínseca le corresponde necesidades de conocimiento y se satisface con sensaciones de poder y seguridad.

A la motivación trascendente le corresponde necesidades afectivas y se satisface con relaciones afectuosas con otras personas, con muestras de aprecio hacia la persona por lo que uno es y por interiorización de lo que le ocurre al otro.

Ante esta situación, el comportamiento al interior de la organización puede ser:

- a) Se busca el objetivo de realizar mejor el trabajo (eficacia), se desarrolla un estilo de dirección o administración centrado en la tarea (autoritario), se propician cualidades cognoscitivas y formalidad, se orientan hacia las motivaciones extrínsecas, la organización ofrece beneficios sociales y recibe del trabajador esfuerzo y dedicación, el cliente recibe productos de buena calidad a cambio de dinero.
- b) Se busca el objetivo de satisfacción de la gente (atractividad), se desarrolla un estilo de dirección centrado en la persona (participativo), se propician cualidades cognoscitivas e informalidad, la organización ofrece capacitación profesional (prestigio) y recibe del trabajador iniciativas y creatividad, el cliente recibe productos diferenciados a cambio de fidelidad.
- c) Se busca el objetivo de servicio (unidad), desarrolla un estilo de dirección centrado en los demás (participativo), se propician cualidades morales e individualidad, la organización se ocupa por las personas y recibe del trabajador lealtad con responsabilidad e identificación, el cliente recibe servicio a cambio de lealtad y confianza.

Como se ve, la motivación trascendente se orienta a satisfacer las necesidades de otros, y trascender equivale a “beneficiar a otro, para lo cual me aventuro a pasar por encima de mí mismo”. He aquí el sentimiento natural de querer SERVIR.

Ahora bien, para poder servir, ¿qué necesitamos? En primer lugar, equilibrio y felicidad personal, en Segundo lugar relacionarnos bien con los demás y en tercer lugar ser Buenos compañeros de trabajo.

El equilibrio y la felicidad personal se consigue procurando mucha coherencia entre ser y hacer, además trabajar con buen humor y fortalecer Nuestra autoestima.

Para relacionarnos bien con los demás, la iniciativa corresponde a quienes dirigen la organización, por ejemplo: estableciendo profesionalización del trabajo, incorporar tecnología, usar indicadores de gestión y ofrecer reconocimiento-capacitación-motivación.

Para llegar a ser buenos compañeros de trabajo se requiere refrescarse con nuevas ideas para ver las cosas de manera distinta (open mind = mente abierta), además reflexionando sobre nosotros mismos, pasarla bien, aprendiendo a escuchar y practicando los valores.

Refrescarse con nuevas ideas implica nuevos conocimientos, nuevas habilidades y nuevas actitudes.

Reflexionar sobre nosotros mismos requiere analizar nuestras fortalezas y debilidades, identificar las oportunidades que ofrece el entorno así como también las amenazas, además cambiar nuestras percepciones (ser feliz depende de cuánto gozamos con lo que tenemos).

Pasarla bien exige divertirnos con lo que hacemos, mirar el lado positivo de las cosas o situaciones, pensar en lo que tenemos y disfrutarlo.

Aprender a escuchar involucra la empatía (capacidad de ponerse en el lugar del otro), aceptar el mensaje sin juzgar el contenido.

La práctica de valores toma como referencia a Octavio Mavila y su Decálogo del Desarrollo:

- ✓ Orden,
- ✓ Limpieza,
- ✓ Puntualidad,
- ✓ Responsabilidad,
- ✓ Deseo de superación,
- ✓ Honradez,
- ✓ Respeto al derecho de los demás,
- ✓ Respeto a leyes y reglamentos,
- ✓ Amor al trabajo,
- ✓ Afán por el ahorro e inversión.

Entonces para poder servir, debemos asumir el compromiso de cambiar (mejora continua), puesto que servimos a los demás debido a que hacemos las cosas de manera voluntaria, es decir con un cambio de actitud.

Para poder servir a los demás se recomienda:

- ✓ Relajarse y respirar profundo,
- ✓ Pensar y luego hacerlo bien,
- ✓ Mirar el lado positivo de las cosas,
- ✓ Pensar en lo que tenemos,

- ✓ Cuidar nuestra imagen y la imagen de nuestra organización.

Más que las actividades que realizamos, son las **ACTITUDES** que tenemos y las **ACCIONES** que realizamos lo que hacen sentir **BIEN** a los demás.

Todo lo anterior nos permite ofrecer beneficios para el trabajador tales como:

- ✓ Superación personal,
- ✓ Mejora de la productividad,
- ✓ Levantar la producción de la empresa,
- ✓ Como consecuencia del punto anterior,
- ✓ Obtener mejor remuneración y mayor participación de utilidades si la empresa tiene comunidad laboral,
- ✓ Trascender más rápidamente en su empresa,
- ✓ Transmitir las enseñanzas del Decálogo del Desarrollo aplicado en la organización, hacia su familia, con lo cual ésta mejorará también en todo aspecto,
- ✓ Estar mucho más capacitado para algún día formar la propia empresa.

Y también, ofrecer beneficios para la empresa tales como:

- ✓ Menores problemas con el personal,
- ✓ Mayor productividad,
- ✓ Mayor producción sin aumento del personal o con muy pequeño aumento,
- ✓ Posibilidad de pagar mejores remuneraciones que las actuales,
- ✓ Mayores utilidades y como consecuencia del punto anterior, poder otorgar al personal mayores bonificaciones, según el tipo de empresa de que se trate.

Entonces, tal parece que en la economía social de mercado que vivimos, el mundo es nuestra oficina, nosotros somos los mejores trabajadores y nuestra ética es nuestro líder.

