REDES

Revista de Ejecutivos

COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN
CORLAD
AREQUIPA

Revista del Colegio de Licenciados en Administración de Arequipa -CORLAD Arequipa Revista Nº8 - Marzo 2023



REVISTA DE CORTE EJECUTIVO EMPRESARIAL

45 AÑOS

Presentación

Estamos iniciando el segundo año de gestión, con mucho entusiasmo y compromiso de parte del consejo directivo. En el marco de nuestro cuadragésimo quinto aniversario de vida institucional; presentamos a todos ustedes la segunda edición de la revista institucional REDES Revista de Ejecutivos, donde todos los colegas tenemos la oportunidad de publicar nuestros artículos científicos, académicos y de opinión, relacionados con el quehacer del profesional de las ciencias administrativas, considerando los sectores productivos y las diferentes áreas dentro de las organizaciones.



Asimismo, hacemos llegar nuestro saludo institucional de aniversario esperando que el presente año podamos lograr la inscripción de nuestro colegio en registros públicos, a fin de darle personería jurídica. Consideramos importante también informarles que, nos encontramos en pleno proceso de inscripción, en su momento se informara al respecto. De la misma forma, estamos en proceso de adquisición del terreno para nuestro centro recreacional y deportivo el cual estará en función de nuestra economía en el momento de la compra.

En esta nueva edición se publican temas de mucha importancia que enriquecerán nuestro conocimiento, así como nos permitirán actualizarnos en temas modernos de gestión tales como gobernanza, logística inversa, marketing, gestión pública, cultura organizacional entre otros; todos ellos de mucha importancia.

El objetivo fundamental por el que se crean los colegios profesionales es, velar por el desarrollo profesional de nuestros agremiados; en ese sentido la contribución de nuestra revista institucional cumple esa función ya que nos da la oportunidad de dar a conocer nuestra producción académica y científica. De otro lado, invitamos a todos nuestros agremiados a participar activamente y escribir artículos, ensayos, crónicas y con ello fortalecer nuestra revista.

Consideramos importante también, informarles que se otorgaron merecidos reconocimientos a los colegas que con mucho esfuerzo, compromiso y dedicación en su vida profesional lograron ocupar cargos importantes en los niveles directivos y ejecutivos de organizaciones tanto públicas como privadas. Esto nos debe servir de motivación para que todos podamos tener la iniciativa de buscar ascender a estos niveles y con ello fortalecer la solvencia de imagen de nuestra institución y poner en alto el nombre del Colegio Profesional de Licenciados en Administración de Arequipa.

Finalmente quiero reiterar nuestro agradecimiento a todos los colegas deportistas que nos representaron en los últimos juegos CONREDE, los cuales tuvieron logros importantes para nuestro Colegio Profesional.

Reafirmamos nuestro compromiso con nuestro colegio y seguiremos trabajando con mucha responsabilidad a fin de satisfacer las expectativas de nuestros colegas agremiados.

MUCHAS GRACIAS

Arequipa marzo del 2023

Dr. Tomás Teodoro García Vargas
Decano Regional

CONSEJO DIRECTIVO REGIONAL 2022-2023



DR. TOMÁS TEODORO GARCÍA VARGAS
Decano Regional



MG. MILUZCA MALBINA RIVAS ARESTEGUI
Vice Decana Regional



LIC. ADM. JAVIER CENTENO VELÁSQUEZ
Director Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional



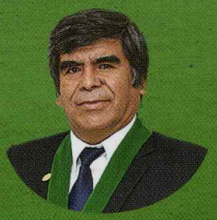
DRA. ELSA EMMA NEIRA PONCE
Directora Regional de Información Científica y Tecnológica



LIC. ADM. ALEXANDER MOSCOSO HUACO
Director Regional de Seguridad y Bienestar Social



MG. KRISTHIAN PATTRIK MEDINA GAMEZ
Director Regional Secretario



LIC. ADM. MARIO CÉSAR CRUZ VELARDE
Director Regional de Economía y Finanzas



LIC. EN GESTIÓN LUIS ANTONIO OVIEDO CARPIO
Director Regional de Imagen Institucional



DR. JUAN JESÚS VIZCARDO DELGADO
Delegado ante el CDN

REDES Revista de Ejecutivo
Revista del Colegio Regional de Licenciados en Administración CORLAD - Arequipa
Revista N°8 Marzo: 2023

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°2018-03165

Tiraje: 1000

Urb. Las Orquídeas ASVEA E-20B
Cercado, Arequipa
Teléfono (054) 324068
Cel.936444112
www.corladarequipa.pe
info@corladarequipa.pe
www.facebook.com/corlad.arequipa.oficial

COMITÉ EDITORIAL
Tomás Teodoro García Vargas
Elsa Emma Neira Ponce
Alejandra Joselyn Valderrama Pérez

AUSPICIADO POR:

Cerro Verde

IMPRESIÓN
Imprenta Panamericana Industria Gráfica
Calle El Filtro N°411-A, Cercado
Cel. 979712609
panamericanaaqp@gmail.com

Contenido

04 La "Gobernanza" base para el logro de objetivos: Caso recursos hídricos

05 El proceso de apertura de la gestión administrativa municipal

07 La sociedad y la importancia de los Colegios Profesionales

08 Resiliencia para el cambio en las organizaciones

09 "Influencia de la logística inversa en la gestión del impacto ambiental"

10 Marketing de guerrilla, street marketing, ambient marketing, engagement marketing

12 La independización del inmueble en SUNARP: Un procedimiento para la generación de valor público

13 La empresa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

14 La responsabilidad administrativa de funcionarios y servidores públicos por infracciones a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Ley Nº 27806 y su reglamento

16 La crisis de liderazgo en el país: Una perspectiva energética

17 Design Thinking: La búsqueda de acercarnos mejor al cliente

18 ¿Qué beneficios ofrece la autoindagación?

19 Las empresas familiares peruanas: Sucesión y continuidad

21 La gestión pública y generación de valor en la búsqueda del propósito valioso

23 Perspectiva general de la administración: El ABC de las funciones administrativas

24 El trabajo asíncrono como factor clave en la atracción del talento

25 Cultura organizacional y transformación digital en entorno postpandemia

27 La administración y los negocios en el contexto actual "cambiar para avanzar"

28 El índice de desarrollo humano y la economía del bien común

30 Outplacement - una tendencia por implementar

31 Administración post pandemia y el modelo remoto

32 La huella social de los negocios: Mi historia en Jabalpur

33 La tarjeta de identidad vehicular electrónica (TIVE) de la SUNARP, como experiencia exitosa en la gestión pública

34 El 2023, las empresas deben asegurarse de que sus procesos ambientales, sociales y de gobernanza se trasladen al centro de su estrategia

35 La responsabilidad social empresarial post-pandemia, mas que una elección, una urgencia



Lic. Adm. JUAN JESÚS VIZCARDO DELGADO

- Doctorado en Educación
- Maestría en Gestión de Recursos Humanos.
- Past Consejero del Consejo Directivo de Recursos Hídricos de la ANA
- Past Consejero de OSITRAN
- Director de EPS Saneamiento
- Docente de Pregrado y Postgrado en la UNSA
- Past Decano del CORLAD Arequipa

La "Gobernanza" base para el logro de objetivos: Caso recursos hídricos

En todas las actividades que realiza el ser humano para el logro de sus objetivos se encuentra la variable "gestión", tal es el caso que para una buena *administración del agua en el mundo, se requiere de una* buena gestión, para muestra un botón, en las normas legales y otros documentos referidos al agua y saneamiento, se encuentra impreso el término "gestión", *así por ejemplo: "la gestión integrada de Recursos* Hídricos", "la Ley de *Gestión* de los Recursos hídricos", "ley marco de *gestión* y prestación de los servicios de saneamiento", el "Sistema Nacional de *Gestión* de Recursos Hídricos" y otros, que dan cuenta de que la "gobernanza" del recurso hídrico está fuertemente ligada a la "gestión".

Pero, ¿qué es gestión? la RAE lo define como "el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un fin determinado". Otra acepción de gestión dice que es una función institucional, global e integradora de todos los esfuerzos y conjuntos de una organización.

Para Peter Drucker, la *Gestión por Objetivos* se basa en la necesidad del planteamiento por parte de la Dirección de cualquier organización de una serie de metas u objetivos globales, así como la determinación de las "líneas maestras", el "desglose" y planificación general del "camino" necesario para su consecución.

Por otro lado, la Secretaría de Gestión Pública, define Gestión Pública como el conjunto de acciones, mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas en el poder ejecutivo.

Como puede deducirse de los tres párrafos anotados, gestión es: "la diligencia", "el camino" y/o "conjunto de acciones" para el logro de objetivos, es decir, es el quehacer de la organización enmarcado en la gobernanza, este último es otro término que ya existía años atrás, pero que fue delineado por los 90´s; haciéndose un deslinde, entre Gobernabilidad que se ocuparía del quehacer del Estado y sus relaciones con el externo y Gobernanza que se ocuparía de las organizaciones, en donde: eficacia, eficiencia, gestión, planificación y otros matices fueron *temas inherentes.*



El estudio de los recursos hídricos, específicamente del agua dulce, ha *conducido a hurgar en un mar de problemas que afecta mayormente* a millones de personas pobres y cuya solución no es nada fácil, por lo que, a fin de acercarse a las soluciones, tanto los Estados, gobiernos, organizaciones y entidades han echado mano, justamente - entre otras - a las variables conceptualizadas en los párrafos anteriores; se ha encontrado pues que el estrés hídrico, va in crescendo a nivel mundial prueba de ello es que ni siquiera el *Objetivo de Desarrollo Sostenible* (ODS) N° 6 que señala: agua y saneamiento para todos al 2030, será cumplido por estar lejos de la realidad; de allí que los principales actores busquen una buena gestión del agua que incluya los ecosistemas ya que reducirá el riesgo de eventos extremos como sequías e inundaciones y aumentará la resiliencia de las cuencas hidrográficas y las economías locales frente al cambio climático,

En el año 1992, se llevó a cabo una conferencia internacional sobre el agua y medio ambiente en la ciudad de Dublín, cuyas conclusiones fueron bautizadas como la Declaración de Dublín y allí se enfatizó la importancia de la "gestión" del agua, la participación de usuarios, la planificación y los responsables de la toma de decisiones, y cómo es que la puesta a punto de estos cuatro elementos podría solucionar los problemas del agua dulce y el desarrollo sostenible; por otro lado recientemente en el año 2018 se llevó a cabo en Brasilia el Foro Mundial del Agua titulado "Implementación de los Principios de Gobernanza del Agua de la OCDE: marco de indicadores y prácticas de evolución" en donde fue presentada la herramienta "Gobernanza" como aquella que ayudará a obtener "agua efectiva, eficiente e incluyente".

Las conclusiones encontradas en la Declaración de Dublín y en el Foro de Brasilia, tienen que ver justamente con la gestión y la gobernanza del agua en donde la inversión juega un papel importante en la "gestión integrada del recurso hídrico", es decir, en todo el ciclo del agua pasando por el quehacer que de ella se deriva hasta la obtención de la misma - agua dulce - en condiciones de calidad, cantidad, oportunidad y sostenibilidad; es importante también tener en cuenta la brecha de inversión en los grandes proyectos de agua y saneamiento, ya que en todo ello Perú tiene un déficit al 2030 de más de 100,000 millones de soles.

Las estadísticas a nivel mundial son realmente escalofriantes ya que una de cada tres personas no dispone de agua suficiente y tres de cada 5 personas no tienen instalaciones adecuadas de saneamiento, teniendo en cuenta además que el consumo mundial de agua se dobla cada 20 años; estas cifras merecen un buen benchmarking en países que van de liebre en este tema como: Francia, Alemania, Inglaterra y EE.UU. entre otros, donde los profesionales en las ciencias administrativas - quienes son los más llamados a tratar el tema de la Gobernanza - de Perú, conozcan y apliquen las experiencias exitosas de dichos países. Este sí es un tema prioritario, señores gobernantes y actores del recurso hídrico.



Lic. Adm. JAVIER CENTENO VELÁSQUEZ

- Gerente Municipal MDL
- Estudios de Postgrado Maestría y Doctorado por la UNSA
- Docente en SENATI
- Empresario
- Director Regional de Desarrollo y Habilitación Profesional del CORLAD Arequipa

El proceso de apertura de la gestión administrativa municipal



En el presente año al 01 enero del 2023, se da el inicio a un fenómeno político, que involucra la Asunción de mando político de nuevas autoridades de los gobiernos regionales y municipales en todo el país, este fenómeno que se suscita cada cuatro años (4). Iniciamos entonces el presente año 2023, marcado bajo la turbulencia social de protestas, descontentos a razón de la dictadura congresal implantada, teniendo como protagonismo la primera presidente del país, después del intento de disolución del congreso por parte del ex mandatario.

Entre todo pronóstico del desenlace que tendrá en los siguientes meses y en el año. La situación de la GESTIÓN Regional, municipal no puede parar, el estado no paraliza sus actividades se necesita continuar con los gastos, crea movimientos del personal en todas las áreas funcionales, tanto las nuevas contrataciones como las encargaturas en el personal de planta. Es atípico que en un municipio no existan servidores de contrato permanente, sin embargo, los primeros días se nota claramente el ajetreo al que son sometidos los asesores y consultores sobre como iniciar una GESTIÓN PUBLICA Eficiente y por resultados, se puede notar tres momentos bien marcados en la toma de mando municipal en este caso que deseo relatarles.

1. MOMENTO DE IDENTIFICAR, LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN VÁLIDOS:

A Utilizar a más tardar al 02 enero es nombrado el primer ejecutivo administrativo de la unidad gestora, esto bajo el instrumento Municipal de alcaldía denominado Resolución de alcaldía, como cargo de confianza en esta oportunidad, esto bajo las normatividades del D.L. 276 y/o D.L. 1057, formalizado, firma de alcalde y se procede a realizar el reconocimiento de los instrumentos de Gestión Municipal válidos que permitirán enrumbar los diferentes cargos en asesoría, apoyo y jefaturas lineo funcionales, en esta etapa será necesario tomar decisiones de Gestión relacionados a rotación de personal, determinar el personal idóneo en los puestos Lineo funcionales que serán el soporte de la Gestión Municipal, elaborar los contratos respectivos con dictamen legal que corresponde a fin de incorporar los nuevos funcionarios o la designación de jefaturas, tiempo valioso en esta etapa que permitirán ver la funcionalización de dictamen de las diferentes áreas. Concretizado esta etapa y viendo el orden con la que tornara las funciones será necesario que paralelamente pueda haber el soporte en el manejo financiero en la que se deben cambiar la titularidad en los entes gubernamentales como es la SUNAT y el ministerio de economía y el banco de la nación, para acreditar los funcionarios que autorizaran el movimiento financiero. Los instrumentos mas importantes que debemos tener en cuenta y cotejarlo para que sea ratificado por la nueva gestión son:

a. ROF
b. MOF
c. ESTRUCTURA DE LA INSTITUCIÓN (ORGANIGRAMAS)
d. DIRECTIVAS INTERNAS (caja chica, encargos, compra de menores a 8UIT, entre otros)
e. MAPRO
f. LA LEY 27972 Del Orgánica De Municipalidad
g. LEY 27444, Texto único ordenado de la ley de procedimientos administrativo General.
h. El TUPA; texto único ordenado de procedimientos administrativos de la Municipalidad.
i. CAP
j. PAP
k. RIT

2. MOMENTO DE LEGALIDAD BÁSICA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La legalidad de Gestión se inicia con el proceso de juramentación de Alcalde y Regidores, el primer acto administrativo es la sesión del consejo municipal de instalación, esta es el primer acta de gestión que da inicio la correlación de acuerdos que vendrán posteriormente, dar a conocer al consejo municipal los lineamientos básicos de acuerdo a los planes ofertados en las campañas ahora es determinar con los recursos encontrados el sinceramiento de las cuentas para priorizar el plan de gobierno municipal, en base a la creación de las metas presupuestales y de direccionar los gastos. Todos los actos administrativos una vez incorporado el equipo de gestión estarán abocados a identificar los principales documentos legales que circular en la gestión municipal como son:

- Acuerdos
- Ordenanzas
- Decretos
- Resoluciones
- Informes
- Memorándums
- Resoluciones de gerencia
- Contratos (locación, cas, obra)
- Cartas
- Oficios
- Hoja de coordinaciones
- Notificaciones
- Proveídos

Cada uno de ellas emitidos en orden de prelación y para diferentes fines establecidos en la ley (Ley 27972 y las directivas internas), debemos considerar que el último proceso de la legalidad del consejo municipal es la publicidad, sin ella no tendrá asidero ni afectación, el cual deberá hacerse publicando en medios periodísticos o difusiones interna creadas para que la comunidad lo visualice públicamente. Y por último siguiendo la formalización será necesario la formación de las comisiones de trabajo de los señores regidores, un espacio de intercambio de ideas de trabajo en diferentes puntos, como son; educación, salud, vaso leche, seguridad ciudadana, infraestructura, rentas entre otros, que tiene como finalidad presentar iniciativas para agendar en las sesiones de consejo para tomar acuerdos.

3. MOMENTO DE DESPLIEGUE DE LAS ACCIONES DE ATENCIÓN AL USUARIO ADMINISTRADO:

La dinámica se inicia con los primeros actuados que el usuario administrado empiece a solicitar al municipio y para ello debemos haber identificado los procedimientos que debe tener cada petición de acuerdo a ley, para ello los líderes de las diferentes unidades claves de un municipio deberán empoderarse de los procedimientos desde trámite documentario hasta el dictamen de lo solicitado por el administrado, en este punto se procede de acuerdo a ley de procedimiento administrativo general LEY 27444, en la que se señala los plazos y los diferentes recursos al que pueda acudir solicitar el administrado, si el personal base no tiene conocimiento de los procedimientos no podrá resolver las peticiones de acuerdo a los tiempos señalados en el TUPA de la institución, al final podría el usuario pedir otros recursos o tildar a la gestión de incompetente, para este punto deberemos señalar claramente los diferentes instrumentos sean ratificados para funcionar como municipio con las reglas de juego claras, si deseásemos por cumplimiento de nuevas metas se deberá incorporar a los procedimientos existes nuevas donde exista coherencia legal, dictaminadas por los diferentes gerencias que recomienden la viabilidad de los nuevos procesos y el cumplimiento de la legalidad respectiva.

Las etapas descritas básicas que detallamos, involucran sistemas de gestión gubernamental estos sistemas están ligados en los siguiente:

- Sistema Nacional de presupuesto Publico
- Sistema de Tesorería
- Sistema de abastecimiento
- Sistema de personal
- Sistema contabilidad
- Sistema de defensa jurídica del estado
- Sistema nacional de control
- Sistema de endeudamiento público, entre otros

Por otro lado, debemos tener en cuenta la previsión del manejo de las herramientas informativos de la gestión pública, esto es;

- SIAF
- SIGA
- SEACE
- Sistema de tributos

Como se puede verificar las acciones del estado están vinculados por un conjunto de legalidades que debe ser respetados, debemos cumplir los parámetros establecidos por Ley, es decir el principio de legalidad el cual nos insta que las autoridades actuemos respetando la constitución, la ley y al derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidos.

Uno de los requisitos de validez de los actos administrativos que se generan a partir de la gestión administrativa indica que todo acto administrativo debe tener la **debida motivación**, un requisito fundamental que nos lleva a indicar según la Ley 27444 indica "el acto administrativo debe estar debidamente motivado en proporción al contenido y conforme al ordenamiento jurídico.

En conclusión;

- Los retos de los nuevos cuerpos ediles en país dependerá de los técnicos que direccione adecuadamente a los municipios a fin de ser considerados los mejores.

- Conocer los sistemas de gobierno y, los actos de gobierno deben ser fundamentados con la legalidad que corresponde, de tal forma que los dictámenes de los técnicos contratados sus redacciones son motivaciones vinculantes en la resolución final como respuesta que debemos dar al administrado.

- Entender este proceso como administradores hace la imperiosa necesidad de involucrarnos en normas básicos de gestión que no podemos dejar de conocer y de utilizarlo en los dictámenes de una acción administrativa, las gestión de puro impulso subjetivos nos llevaría a ser observados por los entes del sistema de gobierno como es la contraloría general de la república , que ahora tiene mas argumentos de ley para sancionar; por ejemplo, las contrataciones de personal que no estén de acuerdo a ley son tipificados como penales según la Ley 31676.



Lic. Adm. ELSA EMMA NEIRA PONCE

Doctora en Ciencias Empresariales de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, estudios en Universidad San Pablo Austral de Argentina y Universidad del Pacifico
eneirap@unsa.edu.pe



Mg. FREDDY CORRALES PERALTA

Magister en Finanzas y Administración de negocios, docente universitario en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, con la especialidad en costos y presupuestos, conocimientos del manejo financiero empresarial, con experiencia en minería Orcopampa, Chila y Paula.

La sociedad y la importancia de los Colegios Profesionales

La sociedad cada día se ha vuelto más exigente, el avance de la tecnología y las nuevas modalidades de empleo se han reflejado entre los profesionales graduados quienes deciden que, el ingreso por alguna prestación es mejor a no tener ingresos, lo que induce a cobrar menos que alguien con menor especialización. El profesional que tiene la capacidad para brindar un determinado servicio, es más eficiente que el profesional sin experiencia.

Por otro lado, hay quienes dicen "el colegio profesional no me da nada" ... Terminada la universidad el egresado debe tener una institución que los una, sin importar de qué universidad egresaron. Dicha institución debe velar porque sus miembros lleven a cabo su actividad profesional con ética y con calidad, Las normas legales de todos los colegios profesionales señalan que éstos defienden a la sociedad de los malos profesionales que no cumplen los principios éticos, por otro lado es difícil de practicar un dumping en un sector con muchos profesionales, pero es cierto que el profesional actualizado puede rechazar un trabajo si el salario es bajo, o puede cobrar caro por su alta capacidad y conocimiento; encontré en revistas de otros colegios profesionales la visión de un colegio profesional, se conceptualiza como una corporación peculiar porque ejerce funciones que benefician tanto al sector público como al privado, analizando los siguientes puntos.

"Los colegios profesionales miden la ética y la excelencia en el ejercicio profesional ..." función encomendada para beneficio de la sociedad, pero encontramos que el código de ética entregada en colaciones es muy pocas veces leído y a medida que el profesional va avanzando en su quehacer laboral, va quedando en el olvido, siendo éste el trabajo de los colegios profesional de mantener activa ésta función encomendada por el Estado en beneficio de la sociedad, en el rol de capacitador difundiendo conocimientos en su labor profesional e incentivando la investigación, con preferencia orientada a la realidad nacional y a los problemas sociales, expresándolos en actividades culturales, así como en la participación de sus actividades culturales deportivas.

Por otro lado, si "los colegios profesionales participan en los temas más relevantes para el país, para orientar las políticas y las leyes hacia el desarrollo y el bien común" es importante el rol de los colegios profesionales cuando el país necesite participación efectiva en temas coyunturales que ayuden a la toma de decisiones en políticas públicas. Un colegio profesional proporciona valor agregado a sus miembros, mediante capacitación, bolsa de empleo y promoción, entre otros.

Precisamente, uno de los aspectos, algo revolucionario, que nos ha traído la modernización, es la estructura plana de las organizaciones, entendida ésta como una democratización profesional en los organigramas empresariales; en la actualidad es cada vez mas frecuente, apreciar que las gerencias no son patrimonio exclusivo de determinadas profesiones, sino que éstas son ejercidas por profesionales de ramas distintas a las habituales, pero que ostentan probada capacidad para ejercerlas. Una de las causas está en el nuevo enfoque de los recursos humanos, hoy en día ya no se habla de trabajadores sino de colaboradores, hoy en día se fomenta, se busca la participación activa de todos los colaboradores a fin de recabar información, lo más amplia posible acerca de las tareas que desarrolla cada área, cada división, cada sección, cada colaborador.

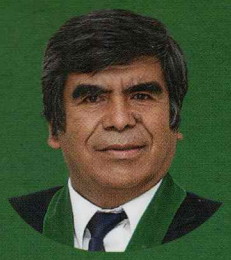
Vale la pena aclarar que, en el caso del sector público, vistos los requerimientos de personal calificado con perfiles técnicos y profesionales muy bien precisados, las organizaciones planas deben ser implementadas cuidadosamente.

En la alta dirección de cada empresa, se privilegia de manera análoga, los aportes recibidos de los responsables de los diversos niveles jerárquicos, no solo de las funciones detalladas en el organigrama; ésta moderna forma de actuar proporciona nuevos horizontes empresariales, que dan lugar a la innovación, al crecimiento empresarial, al posible escalamiento operacional o en el peor de los casos, a la sostenibilidad de la empresa en el mercado. El profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, a todo nivel, es el primer paso para establecer un costeo por actividades, sean operaciones de fabricación de bienes o de prestación de servicios; éste análisis profundo permite detectar desperdicios, optimizar tareas y tiempos, eliminar duplicidad de funciones entre otros beneficios.

Los colegios profesionales tienen el rol de potenciar las capacidades de sus miembros a través de actualizaciones profesionales, que estén a continuación de los silabus o currículas universitarias; una referencia para ésta tarea de los colegios profesionales, es lo que se muestra, por ejemplo en el canal de televisión World Of Business Ideas (WOBI), donde renombrados y reconocidos lideres de alta dirección empresarial, comparten sus experiencias y dan sus recomendaciones, las cuales pueden ser tomadas en cuenta, en lo que corresponda, a los miembros de la orden de los distintos colegios profesionales.



Es con éstos alcances que, los colegios profesionales en general, pueden y deben contribuir para que la sociedad se vea beneficiada con su punto de vista calificado, con el propósito de mostrar el aporte profesional respectivo y también entregar su aporte en el escenario compartido, que es la solución a nuestros acuciantes problemas políticos y sociales. Podemos apreciar en los complicados momentos actuales, aparte de los fake news o noticias falsas, una muy difundida tergiversación de los hechos, lo que conlleva a la desinformación social con propósitos políticos perversos; el panorama descrito, es un campo fértil para que los colegios profesionales emitan pronunciamientos desde su campo de acción con la finalidad de proporcionar a la sociedad, la realidad desde el punto de vista profesional.



Lic. Adm. MARIO CÉSAR CRUZ VELARDE

- Gerente de CONREDE
- Estudios de Maestría por la UNSA
- Administrador en el Sector Privado (27 años de experiencia)
- Administrador de Proyectos en FONCODES
- Director Regional de Economía y Finanzas del CORLAD Arequipa

Resiliencia para el cambio en las organizaciones



Cambia la economía, la política, el clima, todo cambia y las organizaciones no están exentas al cambio, más aún, si no cambian y se amoldan a las circunstancias quedarán obsoletas o quizás rezagadas por sus pares a causa de su exigua preparación para la competitividad.

Heráclito de Éfeso afirmaba hace más de 2,500 años, que lo único constante era el cambio. No solo la tecnología obliga a las organizaciones a cambiar, estas deben tener este hábito constantemente para mejorar su performance, es decir, que no solo se debe cambiar por las circunstancias consumadas sino para adelantarse a cualquier eventualidad, siendo flexibles y previsores.

El cambio en términos de adaptación, innovación y mejora continua ,en las instituciones lo generan el recurso humano, por lo que las organizaciones deben preparar a sus líderes como gestores de ese cambio necesario; la inversión en capacitación para el empoderamiento de las capacidades del personal debe recaer en la preparación para el cambio; la resistencia al cambio del Status Quo del personal en una organización moderna cuando se transforma en retos a lograr, permite que la Curva del Cambio (inspirada en la Curva de Kübler-Ross)emerja como modelo que representa las diferentes etapas por las qué pasa el capital humano (Uzcátegui, 2017) ; la Curva del Cambio al ser más chata logrará ensamblar mejor los equipos de trabajo que permiten lograr los objetivos trazados a menor tiempo, pero motivados por la cultura del cambio, para hacer de las organizaciones, instituciones fuertes ,flexibles y frontales sin temor al temido cambio.

Pero no solo se requiere de la tecnología como soporte para el cambio, sino de la Resiliencia que cada vez tiene más preponderancia en el ámbito laboral sobre todo tomado en cuenta como factor importante a partir de las últimas décadas. Las organizaciones que pretenden liderar los mercados no pueden dejar de lado puntualmente tres aspectos indispensables.

1) Tener al personal familiarizado con la tecnología digital para potenciar sus habilidades, acorde con el adelanto de la ciencia que simplifica y pondera el trabajo.
2) Estar pendiente de la economía global para anticipar las consecuencias de los cambios inevitables, que muchas veces desbarata las estrategias alineadas con los objetivos.
3) Preparar a sus servidores en todos los niveles para desarrollar la resiliencia en cada quien, a mérito de afrontar los cambios con aptitud, pero sobre todo con actitud.

En suma, la resiliencia influye positivamente en el rendimiento laboral individual creando productividad a partir de la eficiencia, para fortalecer a los grupos de trabajo y a las organizaciones para hacerlas más competitivas.

EMPRENDEDURISMO

En nuestro país tenemos un gran sector de la población con una característica muy especial son emprendedores y visionarios, que ven oportunidades en donde otros las ignoran, muchas veces, empíricamente ponen en marcha sus proyectos con entusiasmo y convicción, pero sobre todo con una importante cuota de sacrificio, para sacar adelante lo que están seguros se hará realidad. Este es el caso de Edwin Jauregui Velarde, conocido por su entorno como "YAYO", sus padres emigraron a la capital desde Camaná y el Valle de Tambo (Punta de Bombón).

Muy joven ingresó a la Universidad Nacional Federico Villarreal, con el sueño de ser un profesional y forjarse un mejor futuro; pero para poder estudiar y solventar sus necesidades básicas tuvo que ingeniárselas. Con la ayuda de una licuadora y refrigeradora doméstica de su familia y con mucho entusiasmo, comenzó a fabricar y vender chupetes (marcianos) en el garaje de la casa de sus padres en un barrio de Breña, pero la determinación de hacerlos con ingredientes de calidad y a precios módicos, le permitió consolidarse en el mercado y llevar adelante su emprendimiento.



Pronto se dio cuenta que necesitaba de un plus para que su producto tenga más acogida y decidió hacer cremoladas de pura fruta, "CREMOLADAS YAYO" teniendo un éxito impresionante, de tal manera que hoy en día es el primer exponente de este producto en la Capital, que en un comienzo fue artesanal y ahora industrial, sin perder la calidad, actualmente tiene seis puntos de venta ubicados en lugares estratégicos.

Este ejemplo de emprendimiento es inspirador para los jóvenes y fundamentalmente para los profesionales de las ciencias de la administración, ya que YAYO, con agua, fruta y leche logró forjar una industria próspera. La universidad peruana no debe formar sólo funcionarios de empresas públicas y privadas, sino fomentar la formación de emprendedores que apalancarían la economía de madera efectiva contribuyendo al crecimiento del PBI, incrementando el dinamismo de la demanda interna, del empleo formal y de la recaudación fiscal.



Lic. Adm. KRISTHIAN PATTRIK MEDINA GÁMEZ

- Docente de Pregrado y Posgrado en UNSA y UTP
- Director Regional Secretario del CORLAD Arequipa
- Consultor Empresarial

"Influencia de la logística inversa en la gestión del impacto ambiental"

1. Introducción

Las instituciones para mantener sus estándares de Calidad están obligadas a mantener políticas, planes y acciones de adecuación al entorno y protección al ambiente, por lo tanto no puede apartar la mirada a este tema de Responsabilidad Social para con su impacto en su entorno ambiental, "además las instituciones actuales en los últimos años están en contacto con las comunidades que cada vez están solicitando a las instituciones y organismos responsabilidades oportunas para con el medio ambiente, principalmente en aspectos relacionados con la gestión de los residuos, es así que no pueden ser ajenas a esta realidad y deben mejorar su gestión del impacto ambiental para con la sociedad". (Pérez Espinoza, 2016).

Uno de los países que ha ajustado sus procesos a la economía circular en sus paradigmas es Japón, de acuerdo a Arroyo Morocho, (2018) "el devenir de la logística inversa en Japón se puede dividir en tres etapas. La primera está enfocada en las estrategias para el uso óptimo de los recursos no renovables, dado por la escasez de petróleo por la que atravesaba dicho país". Las principales estrategias fueron: (a) ajuste del contexto energético, (b) disminuir la supeditación al petróleo (c) mejora del armazón industrial, (d) minimizar negocios de gran consumo energético (e) progreso de industrias que desarrollen investigación y nuevos conocimientos (f) maximizar la utilización de la energía dentro de las industrias.

2. Análisis

La transformación a un modelo de logística inversa requiere un cambio cultural y estructural, que atañe a todas las partes de la cadena de valor, que involucra la capacidad de innovar no solo ciclos de producción y modelos de consumo, sino también enfoques culturales y estilos de vida. Los sistemas de producción de bienes y servicios, basados en el derroche de recursos y los altos impactos ambientales, son entre otros las causas de la pérdida de capital natural y debe ser radicalmente modificada y orientada hacia el Desarrollo sostenible. (Consuelo Nava, 2017) y (Paño, P.P., 2021).

El modelo económico presente, "que trata de un enfoque de consumo lineal (extraer-consumir-descartar), puede dirigir a la humanidad a una atmósfera de escasez y mayor atenuación ambiental, tomando en cuenta el aumento de la población mundial y la explotación de recursos para hacer frente a las actuales necesidades de consumo de las personas". (Cosenza, 2020) y (Valdebenito, G., et. al, 2021)



La logística inversa ha surgido para contraponerse a este sistema lineal con daño incalculable con el medio ambiente, se propone un cambio en el proceso, en el modo de consumo, en la utilización de los recursos naturales y residuos empresariales. En resumen, la economía circular patrocina un cambio en la forma de diseño y consumo de productos, en el concepto de explotación de materias primas y reutilización de residuos, y en la disidencia entre desarrollo sostenible y crecimiento económico. En consecuencia, es una propuesta económica que, une el modelo sostenible con el ritmo tecnológico y comercial del modelo capitalista de mercado, reduciendo el impacto humano en el ecosistema en el que se desenvuelve. (Smitskikh, K.V. et al., 2020)

3. Discusión

La conversión de una organización a un modelo de economía circular comprometerá un cambio de arquetipo ya que promueve una nueva forma de proyectar el proceso de producción. Es así, que la transición del modelo lineal ya afianzado a un modelo circular comprende un cambio de las fases que constituyen la gestión de producción, desde el prototipo del producto, hasta el final de su vida útil. En este criterio, se debe: (i) reducir la explotación de recursos naturales; (ii) minimizar la utilización de energía; (iii) Mínima generación de residuos; y (iv) Optimizar la generación de valor (Staicu, 2020).

4. Conclusiones

La Logística inversa brinda una serie de utilidades para el proceso de gestión de residuos, básicamente proponiendo procesos dedicados al reciclaje y la reutilización. Estos beneficios según (Cosenza, 2020), "se pueden incluir en cuatro macro áreas, a saber, economía, medio ambiente, uso de recursos y aspectos sociales".

Por tanto, es cada vez más necesario crear estándares estratégicos para el crecimiento. La inversión se basa en el uso racional de la producción. Minimizar el impacto sobre los recursos y el medio ambiente. Como resultado, nace un esfuerzo por establecer un nuevo modelo de gestión, que pueda dirigir a la sociedad global en sus interacciones con los ecosistemas y el medio ambiente algo fundamental para la sostenibilidad de recursos. Hay varios ejemplos de trabajo en este diseño: Propuestas concretas recientes para promover los principios del Acuerdo de París sobre Economía circular desde el punto de vista legal en países desarrollados, en Asia (Valdebenito 2021), y la propia Europa continental donde se presenta que en el liderazgo de gestión en esta actual agenda de políticas públicas se establece indicadores que miden la efectividad de un sistema que aplica este concepto.

En el Perú se adopta una serie de estrategias efectivas para implementar la economía circular como política pública. Esta cuestión inicia los primeros pasos considerados "de moda" en un nuevo enfoque de la gestión de residuos, pero requiere más avances. Además, dado que la economía circular propuesta va más allá de los principios de las "3R" (reducir, reutilizar, reciclar). En esencia, el concepto implica adaptar modelos de sostenibilidad, al menos en teoría, a los ritmos tecnológicos y comerciales del mundo actual. En otras palabras, la idea es repensar las actividades económicas con el objetivo de mantener la economía circular como alternativa a la economía peruana para el crecimiento sostenible, alcanzando el máximo valor y utilidad entre ciclos tecnológicos y orgánicos.

5. Referencias

- Valdebenito, G., Vásquez, V., Prieto, A.J., Alvial, J.(2021) The paradigm of circular economy in heritage preservation of southern Chile (2021) Arquitetura revista, 17 (1), pp. 73-89.
- María José Pérez Espinoza, (2016). La Responsabilidad Social Empresarial y Su Enfoque Ambiental: Una Visión Sostenible a Futuro. Universidad y Sociedad vol.8 no.3 Cienfuegos may.-ago. 2016.
- Muradin, M. and Foltynowicz, Z., 2019. The Circular Economy in the Standardized Management System. Amfiteatru Economic, 21(Special Issue No. 13), pp.871-883.
- Pérez de las Heras, B. (2016). La gestión eficiente de recursos en la Unión Europea: alcance e impacto de la normativa europea para una economía más sostenible y circular. Revista de Derecho Comunitario Europeo, 55, 781-817. doi: http://dx.doi.org/10.18042/cepc/rdce.55.01.
- Gómez-Álvarez, R., Morales, R. & Rodríguez, C. (2017): "La Economía del Bien Común en el ámbito local", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 90, 189-222.
- Cosenza, J. P., Andrade, E. M., & Assunção, G. M. (2020). A circular economy as an alternative for Brazil's sustainable growth: analysis of the National Solid Waste Policy. J. Environ. Manag. & Sust., 9(1), 1-28, e16147. https://doi.org/10.5585/geas.v9i1.16147.
- Rodríguez-Martín, A. & Palomo-Zurdo, R. & González-Sánchez, F. (2020): "Transparencia y economía circular: análisis y valoración de la gestión municipal de los residuos sólidos urbanos", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 99, 233-272. DOI: 107203/CIRIEC-E.99.16011.



REDES

Lic. en Gestión LUIS ANTONIO OVIEDO CARPIO

- MBA: Master en Dirección y Administración de Empresas (España)
- Post Grado En Ing. de Sistemas
- Coordinador Administrativo en I.E. Publicas Sector Educación
- Ex Director Regional de Seguridad y Bienestar Social 2018 - 2021
- Director Regional de Imagen Institucional CORLAD Arequipa 2022 - 2023

En el contexto de nuestra realidad peruana en que cada día el posicionamiento de los productos y servicios que ofertan las empresas tratan de atraer nuevos mercados, es muy importante considerar que se viene atravesando un inicio de una ola con nuevas estrategias para poder captar la atención de los clientes. Estas nuevas tendencias nos hace tener en cuenta que existen el geomarketing.- que utiliza datos del marketing, geográficos y de gestión empresarial a través de las plataformas especializadas, su utilidad es muy importante para saber dónde están los clientes, donde está actuando la competencia, cuál es su mejor emplazamiento de un punto de venta y las sucursales de un negocio, para ello se utilizan mapas (digitales o impresos) pero su aplicación es fundamental tener un base de datos con la información de interés: calle, código postal, población ,etc.; todo lo que permite obtener una óptima ubicación. Las ventajas del geomarketing son muy variadas: a) Nos permite conocer mejor el mercado y centrarse en los segmentos que sean más interesantes b) Es útil para analizar la localización de un negocio o sucursal c) Se optimizan mejores las acciones del marketing d) Se identifican mejor los puntos de venta e) Estudio en que las zonas de en qué la empresa obtiene mejores beneficios f) Diseño de campañas de comunicación adaptadas a los mercados locales.

Marketing de Guerrilla.- Esta técnica es una alternativa al marketing tradicional, para ellos se utiliza una secuencia reiterada de ataques que se practican en serie, dentro de sus características están: - La orientación a las pequeñas empresas que disponen de bajo presupuesto, - Debe estar orientado a la psicología, creando algo nuevo y sorprendente, - En vez del dinero se utiliza la imaginación, - Hay que intentar nuevas relaciones con los clientes, sin olvidar los ya existentes, - Debe utilizarse todos los recursos disponibles, que pueden venir desde el marketing tradicional hasta las últimas tecnologías. Son muchos los escenarios donde se puede aplicar el marketing de guerrillas y para su éxito es indispensable: a) tener los objetivos breves, claros y concisos que guíen y orienten y justifiquen el tipo de acciones que se desea ejecutar, b) Definir el Target con la máxima exactitud, c) Estudiar el Target al que vas a dirigir la acción, d) Desarrollar la estrategia, se tiene que desarrollar en un periodo corto de tiempo y se tiene que impactar al target que ya has definido y conoces, e) valorar y medir los resultados. El marketing de guerrilla también tiene otras denominaciones como "marketing radical", "extreme marketing" o "feet on the Street", pretende sorprender al público objetivo con sus actividades cotidianas, las acciones del marketing de guerrilla son muy flexibles y se adaptan a situaciones tanto defensivas como ofensivas, utilizando métodos no convencionales.

Street Marketing.- Es una técnica comunicativa de mayor conocimiento, donde se reúne promociones, acciones de comunicación y campañas publicitarias que se realizan en el medio urbano mediante técnicas no controladas por las campañas de medios, con el objetivo de generar mayor impacto y un acercamiento

Marketing de guerrilla, street marketing, ambient marketing, engagement marketing



más directo con los consumidores. Las propuestas para desarrollar Street Marketing son muchas, el componente creativo y la innovación suelen ser un factor determinante que termina marcando la diferencia en los distintos tipos de campañas. A pie por las calles es habitual encontrarnos con "acciones de acercamiento" donde se ofrece información comercial sobre servicios y productos a través de folletos, publicidad impresa o distintos tipos de flayers, esto se podría considerarse un formato básico Street Marketing sin embargo su evolución ha convertido al territorio urbano un escaparate y un canal de comunicación y contacto directo entre consumidores y anunciantes; este desarrollo propones acciones ingeniosas que logran captar la atención del transeúnte para trasmitir su mensaje y lo más importante la atención de las personas: juegos callejeros, plataformas ocio - recreativas, stands callejeros que distribuyen promociones o regalos, animaciones o espectáculos en plena calle, parques o plazoletas, también es útil recurrir a espacios con atascos para potenciar las llamadas de atención, zona de paseo en las que el público no está prestando atención a nada en concreto, playas, recintos universitarios, zonas con eventos culturales, etc. Todo desarrollado en forma estratégica, creativa y original para captar la atención de los consumidores, trasmitiendo a la vez un sentimiento positivo de proximidad y simpatía, que puede ser potenciado posteriormente a través de otras acciones clásicas utilizando medios tradicionales.



Ambient Marketing.- Hace referencia a las acciones planteadas de tal forma que se funden con el entorno, sustituyendo los soportes habituales de comunicación por los elementos cotidianos ya que se encuentran alrededor del publico objetivo. A través del Ambient Marketing muchos de los elementos cotidianos o espacios urbanos se reinventan adquiriendo una "nueva forma de vida" con un nuevo rol como parte de integrada de acciones donde la creatividad es uno de los principales integrantes para trasmitir un mensaje publicitario: a) Espacios Exteriores: paredes, puertas, fuentes, elementos del entorno urbano, etc. Es necesario indicar que los soportes tradicionales para publicidad exterior no forman parte del Ambient Marketing. b) Espacios Interiores: escaleras, ascensores, baños, etc. Incluso pequeños objetivos de uso habitual pueden formar parte del Ambient Marketing siempre que sorprendan al público.

Engagement Marketing.- (marketing de compromiso), es una tendencia que se basa en conseguir que la marca sirva para un instrumento de entretenimiento para el objetivo, de esta forma se logra que un cliente tenga una actitud mas proactiva y allá una mejor interrelación entre la marca y el público, la utilidad del Engagement Marketing es importante, ya que es una herramienta muy recordada por el público ante una saturación publicitaria tradicional, el diálogo se potencia haciendo que la marca sea un proveedor de experiencias por los consumidores, sin interrumpir lo que estuviesen haciendo sino formando parte de ello, estableciendo una relación con el consumidor dirigido a las masas, en el fondo subyace una filosofía que escucha al consumidor por encima de todo, centrada en sus necesidades , anhelos y deseos; para su aplicación es fundamental la integración del estilo de vida del consumidor y aunque puede ser sencillo en aquellos productos para el público joven, marcas de moda, etc., realmente es muy útil para muchas empresas de productos de consumo, siempre que se realice un análisis previo de cuales son aquellas experiencias y formas de entretenimiento que son más valoradas por el público.





Lic. Adm. JUAN OSCAR RODRÍGUEZ MARTÍNEZ

- Egresado de Maestría en Administración con mención en Gestión Pública
- Colaborador de SUNARP

La independización del inmueble en SUNARP: Un procedimiento para la generación de valor público

El rol del estado, dentro del contexto de la moderna gestión pública se orienta principalmente a otorgar validez y eficacia a los diversos procedimientos y contratos que constituyen parte del movimiento económico y financiero que impulsa el crecimiento y recuperación económica del país. Por lo tanto, podemos tomar en consideración los cinco pilares de la modernización del estado, los cuales son: El planeamiento estratégico, el presupuesto por resultados, la gestión financiera, la gestión de programas y proyectos y finalmente el monitoreo y evaluación. En consecuencia, la gestión por resultados que los actuales gestores y administradores aplican a las empresas que dirigen se enfoca en facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su cadena de valor, con el objeto de lograr la mejora continua de las instituciones públicas. Por lo tanto, la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, dentro de sus ejes estratégicos de desarrollo, se enfoca en la mejora continua de los productos registrales, cuyo objetivo es fortalecer la gestión de la calidad destinada a brindar servicios registrales de excelencia que satisfagan las diversas necesidades y requerimientos de los ciudadanos, constituyendo un agente importante en la actual recuperación económica del país. Es así que dentro de este contexto la entidad se relaciona con el primer pilar de modernización que mencioné al principio, donde el Estado se orienta al servicio de los ciudadanos y al ejercicio de una función pública transparente y eficiente.

Veamos ahora la importancia de independizar un inmueble y por qué es necesario que se inscriba en Registros Públicos.

Por ejemplo, si un ciudadano quiere vender su propiedad o repartirla entre sus herederos; deberá dividir dicha propiedad entre dos o más predios independientes, a efectos de que cada inmueble cuente con una partida registral. Dicha operación se denomina "Independización", la cual se inscribe en el Registro de Propiedad Inmueble de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

Básicamente el trámite de independización, en el caso de los terrenos, es en principio de competencia municipal, y tiene que estar aprobado por parámetros de una autorización y certificación posterior por parte de la autoridad competente, luego el procedimiento detalla que deberá ingresarse dicho trámite a Registros Públicos, con el fin de que se obtenga la inscripción registral con la correspondiente partida electrónica y nomenclatura. Recordemos que una vez concluída la independización, deberá realizarse ante notario público el trámite de la titularidad, firmando para ello una escritura pública de adjudicación.

¿Qué beneficios obtengo por independizar mi inmueble?

- Se facilita la instalación de servicios básicos independientes, dado que cada uno contará con medidor propio de agua o luz según sea el caso, consecuentemente abonando el monto real de lo que se consume.
- Se puede vender un piso independizado, y obtener una ganancia de dicha venta.
- Al independizar un piso o zona, se obtiene una partida exclusiva para cada una, con lo cual puedo obtener préstamos hipotecarios otorgando como garantía la zona que haya independizado.
- Se puede transferir a favor de los herederos un determinado espacio físico, con el fin de evitar futuros juicios, conflictos familiares.
- Puedo desarrollar mi negocio inmobiliario de manera transparente y completamente legal.

¿Cuáles requisitos se necesitan presentar ante el registro para poder inscribir la independización?

- Solicitud de inscripción debidamente llenada y firmada (Dicho formulario se entrega en las oficinas registrales totalmente gratis)
- Adjuntar el FUHU (Formulario único de habilitación urbana), junto a la resolución municipal, plano municipal de subdivisión, memoria descriptiva debidamente sellada y visada.
- Planos y código de referencia catastral de los predios resultantes, que deberán ser emitidos por la municipalidad correspondiente.
- Documento privado con firmas certificadas por notario en el que conste el consentimiento de los copropietarios que no hubieran participado en el trámite de subdivisión (En el caso de darse copropiedad)
- Pago de la tasa registral correspondiente.





Lic. Adm. MILLER EDGARD VARGAS VIZCARRA

- Doctor en Administración de Empresas (DBA)
- Docente de Pre y Postgrado en la UNSA
- Docente de Pre grado en la UTP
- Ex-Vice Decano del CORLAD Arequipa

La empresa y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El 25 de setiembre del año 2015, los 193 países que conforman la Organización de Naciones Unidas, aprueban la Resolución de Asamblea General, en la cual presentan el documento denominado "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible", se exponen los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas conexas, los cuales son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental. Están agrupados en cinco ejes: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas (parthnership), también conocidas como las 5 P´s para el 2030, estos guiarán las decisiones que se adopten durante los próximos 15 años, desde el 2016 al 2030. Este documento reconoce que cada país es responsable de su propio desarrollo económico y social, formulando sus propios planes, programas, políticas, etc., asumiendo el papel que desempeñarán en la implementación de la nueva agenda los diversos integrantes del sector privado, desde las microempresas, cooperativas hasta las multinacionales, y la función de las organizaciones de la sociedad civil y organizaciones filantrópicas.

Esto implica la participación activa de todos los actores sociales, donde juega un rol muy importante la empresa privada, la cual debe de generar un impacto positivo en lo económico, social y ambiental, una definida conciencia sobre el impacto de sus acciones y el compromiso que ha de asumir, en un contexto en donde la sostenibilidad se ha convertido en una prioridad. Es fundamental que las organizaciones se centren en adaptarse rápidamente a los diferentes cambios que se presentan, y en este escenario los denominados ODS son la base para lograr un mundo sostenible, en la cual las empresas puedan desenvolverse y desarrollarse de mejor manera en los diferentes sectores.

En el Perú, el proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) al 2050, el CEPLAN condujo el proceso de formulación y difusión de la Visión del Perú a dicho año, tomando muy en cuenta los compromisos asumidos por nuestro país en el marco de la Agenda 2030, este PEDN orienta los esfuerzos del conjunto de la sociedad: gremios, la academia y empresariado para alcanzar el desarrollo armónico y sostenido del país. Por ello, es de suma responsabilidad evaluar si los lineamientos de la política general de gobierno están yendo por buen camino para el logro de los ODS, caso contrario hacer los ajustes necesarios, a nivel de gobierno se debe de incentivar la cooperación entre los diversos actores en torno a un conjunto de metas comunes.

La empresa es parte activa de la sociedad, tiene el deber ético de contribuir a la mejora social (personas, planeta y prosperidad) y como





Lic. Adm. ANDRÉS MUSSOLINE CAYRO RÍOS

- Maestro en Gestión Pública por la UCSM
- Docente Universitario en la UTP
- Socio Coordinador Estudio Jurídico Cayro Hnos.

tal se verán beneficiadas en el logro de los ODS, podrán accionar mejor en una sociedad más justa y con igualdad. La importancia de los ODS es resaltada por Marta Remacha (2017) al indicar que "la consecución de los ODS creará el escenario idóneo para que el sector privado pueda desarrollar su actividad: mercados estables, regulados y competitivos, sistemas financieros transparentes e instituciones sin corrupción y bien gobernadas, materias primas y energía accesibles, consumidores con poder adquisitivo y empleados cualificados". Nos da una idea amplia de la importancia de los ODS para las empresas, gobierno y sociedad, que, de lograrse estos objetivos, aunque parezca un poco lejano, les permitirá competir en escenarios más estables y auspiciosos.

"Los ODS abren la puerta a numerosas oportunidades para las empresas, como las alianzas público-privadas para el desarrollo, el fomento de cadenas de valor integradas o la incorporación de los consumidores en mercados emergentes [...]" (Remacha, 2017). En nuestro país PROINVERSIÓN informó que, entre enero y septiembre del 2022, 14 proyectos de Asociaciones Público - Privadas (APP) por más de US$ 1,200 millones, luego de haber obtenido opinión favorable, han avanzado a la etapa de promoción para su estructuración y transacción. (Bnamericas, setiembre 2022).

La empresa juega un rol muy importe en el logro de los ODS, es motor de crecimiento económico, por ejemplo, contribuye a la consecución del primer objetivo de desarrollo sostenible, el fin de la pobreza creando puestos de trabajo, lo que permite ingreso permanente para los trabajadores, derecho a seguridad social, beneficios sociales entre otros, con sus aportes tributarios el Estado recauda mayores ingresos y puede derivarlos a programas sociales, proyectos de inversión, construcción de infraestructura resiliente, etc. También tendría relación con el ODS cinco de igualdad de género, su principal responsabilidad se encuentra en la reducción de la brecha salarial, según el Diario Gestión (2022/11/25), las mujeres tendrían que trabajar un día más por semana para igualar el salario de los hombres, y en relación al ODS ocho, que trata sobre promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Es importante que los diversos gobiernos tengan políticas claras en relación al fomento de la inversión privada y generen un ambiente propicio desde todo punto de vista para atraer inversiones en diferentes sectores de nuestra economía, además de generar condiciones estables en lo económico y social y exigir a las empresas su alineamiento a los ODS.

Según KPMG Research (2020), en su Informe de Sostenibilidad señala que en Perú el 54% de organizaciones peruanas incluyen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las estrategias operativas de sus negocios, esta información demuestra que aún queda mucho por trabajar en fomentar la participación más activa sobre los ODS en el empresariado con la responsabilidad del gobierno. Para la academia implica un mayor tratamiento y acercamiento de estos temas en sus líneas de investigación.

Podemos concluir, señalando que los Objetivos de Desarrollo Sostenible forman parte de una agenda global, una sola dirección para movilizar y canalizar los esfuerzos a nivel país en torno a un conjunto de objetivos y metas comunes. Esto implica la participación activa de los diferentes actores de la sociedad, siendo fundamental la participación y el rol que cumple la empresa privada contribuyendo de manera efectiva en el avance y logro de muchos de los ODS. La consecución de estos ha de beneficiarnos de muchas maneras, teniendo en cuenta el contexto donde gobiernos, organizaciones y la sociedad en general, tienen puesta la mira, en poner fin a la pobreza, a una vida digna de las personas, a igualdad de oportunidades, y demás aspectos establecidos en la Agenda 2030.

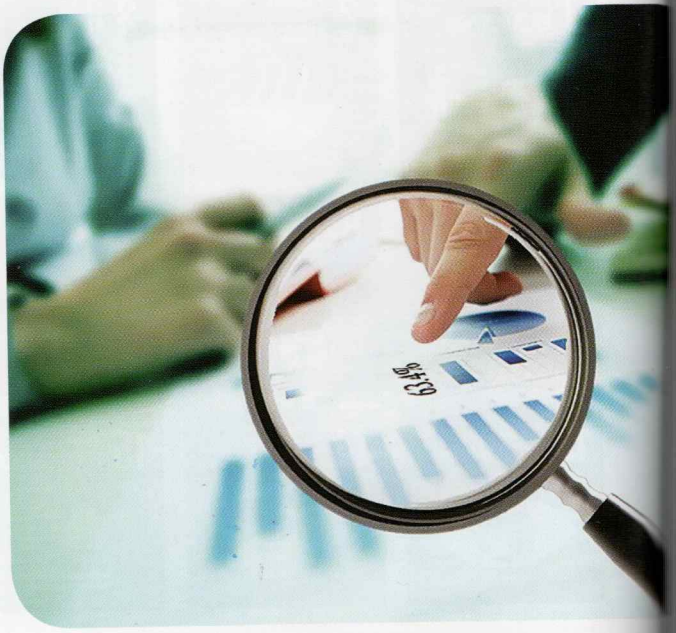
I. Introducción

El acceso a la información pública es un derecho constitucional que permite a los ciudadanos conocer datos que administra el estado a fin de fortalecer el control ciudadano con sus autoridades. En el ordenamiento jurídico nacional se han dispuesto distintos mecanismos a fin de que la ciudadanía pueda acceder a dicha información, sin embargo, un punto de inflexión en la práctica es que no siempre los funcionarios o servidores públicos cumplen con el deber de suministrar dicha información, pudiendo estos últimos incurrir en determinadas responsabilidades que se disertaran en el presente artículo.

II. Desarrollo

a. *La información pública y sus restricciones*

La vigente Constitución Política en su Art. 2° Num. 5. Precisa que toda persona tiene derecho a requerir y recibir información sin justificarla ante cualquier entidad pública, en el plazo de ley, asumiendo el costo del pedido de corresponder, se restringirá dicha información cuando se trate de intimidad de las personas, las que afecten la seguridad nacional y otras que determine la ley. Por otro lado, tenemos la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Ley Nº 27806, en adelante LTAIP, la que precisa en su Art. 10° Que se considera información pública cualquier tipo de documentación financiada por el presupuesto público que sirva de base a una decisión de naturaleza administrativa. Referente a la información que



La responsabilidad administrativa de funcionarios y servidores públicos por infracciones a la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Ley Nº 27806 y su reglamento

se debe restringir la LTAIP precisa tres tipos: a) Información secreta, por ejemplo: Planes de defensa militar, de operaciones especiales, planes de inteligencia y contrainteligencia, entre otros. b) Información Reservada, por ejemplo: Planes de operaciones policiales o de inteligencia, así como los planes contra el tráfico ilícito de drogas, organizaciones criminales, planes de seguridad de centros penitenciarios y otros. c) Información Confidencial, tales como secreto bancario, tributario, comercial, industrial, bursátil, investigaciones en trámite de la potestad sancionadora de la administración pública, información de asesores jurídicos de las entidades que pudiera revelar la estrategia o defensa de un procedimiento administrativo o judicial, entre otros.

En tal sentido, las entidades del estado como regla general deben suministrar la información requerida por la ciudadanía pudiendo denegarla solamente cuando exista expresamente una causal para restringirla como los anteriores casos descritos.

b. *Régimen Administrativo de Ley del Servicio Civil Ley N° 30057 y Ley Procedimiento Administrativo General Ley N° 27444*

Desde la entrada en vigor de la Ley del Servicio Civil Ley N° 30057 la misma que uniformiza las disposiciones ante la comisión de infracciones de los funcionarios y servidores públicos de los regímenes laborales tales como: Decreto Legislativo N° 276, Decreto Legislativo N° 728, y Decreto Legislativo N° 1057. Tanto en la Ley como en su Reglamento precisan las posibles faltas en las que puede incurrir un funcionario o servidor público, pero encontramos en la ley sustantiva en su Art. 85, literal "q) Las demás que señale la ley". Es decir, que pueden ser objeto de imputación otras faltas que estén tipificadas fuera de la normativa de SERVIR, como muestra tenemos lo definido por la Resolución de Presidencia Ejecutiva 174-2016-SERVIR-PE, mediante la cual se formalizó la opinión vinculante adoptada por el Consejo Directivo de SERVIR, contenida en el Informe Técnico 1990-2016-SERVIR/GPGSC, que estableció que las faltas e infracciones de la Ley N° 27444 pueden procesarse conforme el régimen disciplinario de la Ley SERVIR. Criterio que fue considerado como precedente de observancia obligatoria por el Tribunal del Servicio Civil mediante Resolución de Sala Plena 006-2020-SERVIR/TSC. Por lo tanto, veremos que la LTAIP también puede ser objeto de imputación a la administración pública.

c. *Régimen Administrativo sancionador conforme Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Ley Nº 27806 y su reglamento*

La ley precisa que su ámbito de acción son las mismas entidades comprendidas en el Art. I del Título Preliminar de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

En lo referente a la responsabilidad precisa que quienes incumplan sus disposiciones deberán ser sancionados por la comisión de una falta grave, pudiendo incluso ser denunciados penalmente por el delito de Abuso de Autoridad tipificado en el Art. 376 del Código Penal. Por otro lado, conforme el Reglamento de la LTAIP Ley N° 27806 aprobado por Decreto Supremo N° 072-2003-PCM, describe en su Art. 32° Faltas graves, por ejemplo: (...) 6. Denegar solicitudes de acceso a la información sin expresar motivación, con motivación aparente o apartándose de los precedentes vinculantes, y doctrina jurisprudencial vinculante del Tribunal Constitucional; así como de los precedentes vinculantes y opiniones consultivas vinculantes. En su Art. 33° Infracciones graves, por ejemplo: (...) 3. Incumplir injustificadamente con los plazos legales para atender las solicitudes de información. Y en su Art. 34° Faltas leves, por ejemplo: (...) 2. Falta de comunicación del uso del plazo de prórroga por dificultades logísticas o humanas. Este reglamento precisa también que el procedimiento sancionador estará a cargo de cada entidad, y que las fases y autoridades se regulan conforme lo dispuesto en el Reglamento de la Ley SERVIR, pudiendo estos iniciarse de oficio, por orden superior, o por una denuncia ciudadana. Finalmente, entre las posibles sanciones se tienen, por ejemplo, amonestación escrita, suspensión sin goce de haber de diez a ciento ochenta días, destitución o inhabilitación, para el caso de ex-servidores se prevé multas.

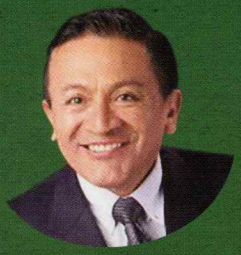
III. Conclusiones

1.- El derecho de acceso a la información pública permite al ciudadano conocer de las distintas decisiones que se toman dentro de la administración pública, en tal sentido los funcionarios o servidores públicos solo pueden restringir su suministro por causas debidamente justificadas.

2.- Los funcionarios o servidores públicos que incurran en las faltas o inconductas descritas en el reglamento de la LTAIP Ley N° 27806, podrán ser procesados conforme el procedimiento sancionador, etapas y autoridades precisadas en la Ley SERVIR, pudiendo iniciarse este procedimiento por orden de un superior, por petición fundamentada de otras unidades o por denuncias ciudadanas, en cuanto a las posibles sanciones están podrán ser amonestación escrita, suspensión sin goce de haber, destitución o inhabilitación.

3.- Corresponde por parte de la ciudadanía emplear dichos mecanismos cuando se pretenda acceder a datos de la administración pública, o cuando habiéndolo solicitado no se atiendan sus solicitudes, y realizar las correspondientes. Por parte de los funcionarios y servidores públicos debe reflexionarse sobre los deberes que impone la normativa en cuanto a la provisión de información conforme la LTAIP, a fin de no afectar derechos ciudadanos y no ser pasibles de sanción.

La crisis de liderazgo en el país: Una perspectiva energética



Lic. Adm. GIOVANI GERALDO ZEBALLOS DELGADO

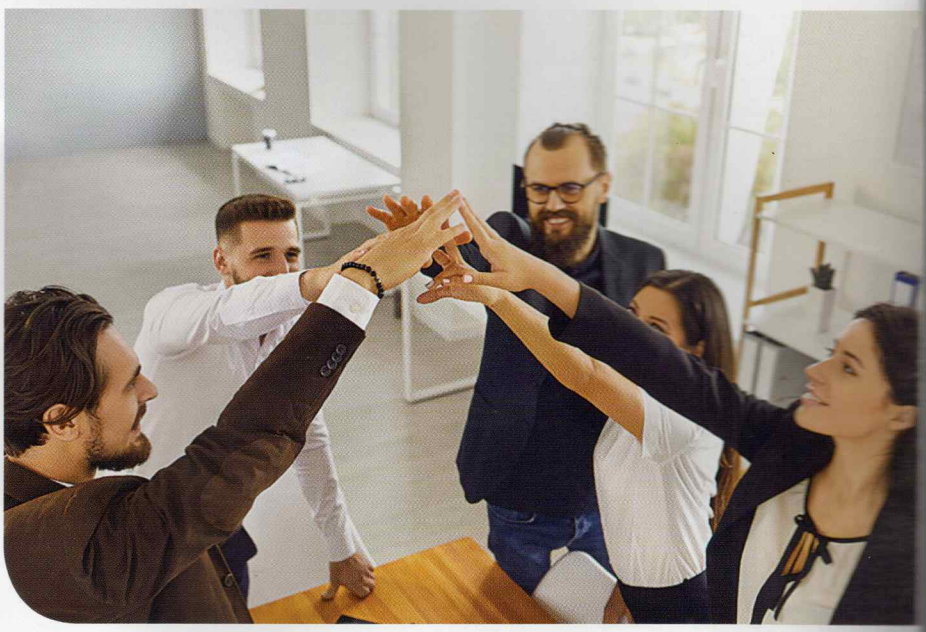
Doctor en Ciencias Empresariales en la UNSA, Director de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de San Agustín. Cuenta con 34 años de experiencia profesional como docente universitario, es Empresario y Gerente de Empresas y Expositor Nacional e Internacional con publicaciones.



Lic. Adm. FIORELLA CANDELARIA SUE HELEN JARA ROSALES

Magister en Administración con mención en Gerencia de Estado y Administración Pública, Docente Invitada del Departamento Académico de Administración y Secretaria de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Nacional de San Agustín.

El liderazgo comprende la generación de procesos humanos cada vez más conscientes que produzcan ideas y acciones de valor que tengan la posibilidad de transformar la realidad. Los líderes tienen este imperativo para provocar en sus ámbitos las transformaciones necesarias que requieran las empresas, las instituciones y el país en su conjunto.



Sin embargo, la experiencia de liderazgo en nuestro país expresa el daño escalable, sistemático y coyuntural que se le ha estado haciendo a la convivencia humana con sutiles impactos energéticos que no son considerados por los actores y que se vienen revelando en frustración, violencia e incluso en operaciones sociales de terror y criminalidad. Esta contaminación provocada por energías humanas es imperceptible, es muy desgastante y devastadora que deteriora el nivel de felicidad en la cotidianeidad y el trabajo y que se ve fortalecida con el incremento se los homicidios y suicidios en nuestro país y en el mundo. Estamos haciendo esto en nuestro país y en parte somos responsables los líderes de todos los niveles y categorías y hay quienes se atreven a afirmar que hoy tenemos el mejor talento de todos los tiempos, pero los peores líderes de todos los tiempos.

Asumir un liderazgo en el Perú casi siempre parte de que alguien hace una actividad o labor bien y eso te da la categoría de "bueno", "servicial", "simpático", "experimentado", "igual a nosotros" o "buena gente" y que le corresponde gerenciar, gobernar, liderar, dirigir o mandar. Estar al frente de asociaciones, instituciones, empresas, comités, barrios, clubs, etc. en estos tiempos tiene una complejidad que va más allá de saber hacerlo o no saber hacerlo para encauzar la voluntad de la gente y cuando nos enfrentamos a este tipo de retos de repente el panorama aparece confuso y abrumador.

Por esto es necesario buscar otras ideas, una nueva perspectiva u otra energía que nos ayude a explicar cómo podemos encauzar mejor las cosas, sobre todo, cuando estamos hablando del talento humano, ordenar el caos, centrarnos en lo que es positivo y generar una mejor experiencia de liderazgo para la gente. Para esto último, son los modelos de management para poner orden, concentrarnos en lo que es necesario y que aporte valor a la vida y a la sociedad.

Sin embargo, no existen recetas únicas e infalibles porque no hay una sola cosa que funcione con suma exactitud en el plano social, cultural, político y económico y lo único que hay son acercamientos como modelos que son una luz en el túnel. Ante la contaminación energética humana los lideres deben modelar respuestas que nos ayuden de manera sencilla a elevar la condición humana porque es una enorme responsabilidad y es ahí donde surge justamente el modelo de energización de la voluntad humana que va más allá del tema ideológico, los moralismos políticos y religiosos, el pragmatismo económico, el ejercicio del poder , la persuasión y la simpatía ,es decir, una perspectiva diferente desde el punto de vista energético que permita el fortalecimiento de lo realmente humano: el amor, la creatividad y la consciencia cuya connotación será más colaborativa que competitiva que produzca entendimientos en todas las estructuras sociales del país. Esta condición energética resulta siendo un recurso personal, de equipo y organizacional para cada líder que tiene que ver mucho más con conciencia, afirmación, inspiración, cambio, transformación, aportación al mundo que supera con creces el hecho de ser simplemente agradable, atractivo físico, extrovertido, carismático o simpático.

Esta energía es susceptible de desarrollarse y multiplicar conscientemente como un sello energético personal cuando estamos justamente al frente de un grupo de personas que confía en que podemos conducirlos a una mejor experiencia elevando la condición humana y los procesos humanos. Proponemos los siguientes principios para comenzar esta cruzada energética en el País y en el Planeta:

1. Estar consciente de lo que impacta dentro de ti y fuera de ti, cómo nos relacionamos y cómo participamos en todo un sistema
2. Inteligencia social, evaluando constantemente los condicionantes sociales, gestión colaborativa, relaciones nutritivas y conexión real con los demás
3. Mentalidad de abundancia, generosidad y reconocimiento
4. Aprendizaje exponencial
5. Comprensión de la vida como un mecanismo de sostenibilidad de lo humano, reciprocidad, calidad de relaciones y agradecimiento
6. La inclusión como complementariedad e interdependencia sinérgica
7. Un ecosistema de felicidad



Lic. Adm. VÍCTOR EDUARDO CHOCANO RODRÍGUEZ

- DBA © en Administración
- Magister en Administración con mención en Gerencia de Recursos Humanos
- Docente Universitario
- Miembro del Tribunal de Honor del CORLAD Arequipa

Design Thinking: La búsqueda de acercarnos mejor al cliente

Las estrategias de negocios tienden a proyectarse en escenarios mediamente favorables para el emprendedor o empresarios, pero de qué manera tales estrategias están diseñadas en torno a pensar e idear como el usuario lo haría.

> *No se trata de dar con la idea 'correcta', se trata de generar la gama más amplia de posibilidades". — Instituto de Diseño Hasso Plattner de Stanford*

Que sucede si comenzamos a tamizar mejor la información del entorno del usuario, el que genere mayor aprendizaje de los mecanismos comerciales de cada mercado, es por ello que debemos incluir en las propuestas de gestión de negocios al **pensamiento de diseño** (design thinking en inglés) tomando en cuenta el análisis de contexto, la identificación de problemas y el su adaptación al contexto, la creación de ideas y soluciones, el pensar creativo, el esbozo y el dibujo, la obtención de prototipos, ensayo y las mediciones posteriores.

Los usuarios en la interacción con la empresa generan información como la satisfacción de compra en bienes o servicios, por lo que el pensamiento de diseño hace referencia a los datos de procesos cognitivos, estratégicos y prácticos mediante los cuales se elaboran enfoques relacionados con el diseño (propuestas de nuevos productos, edificios, máquinas, etc.), los conceptos y aspectos fundamentales del pensamiento de diseño han sido definidos por medio de estudios, en diferentes áreas del diseño, de la cognición y de la actividad de diseño. Esta herramienta es singular debido a que toma en consideración la "resolución de problemas poco definidos", "adoptar estrategias orientadas a la búsqueda de soluciones" el uso del razonamiento abductivo o productivo" y el empleo de métodos de modelado espacial o gráfico no verbales.

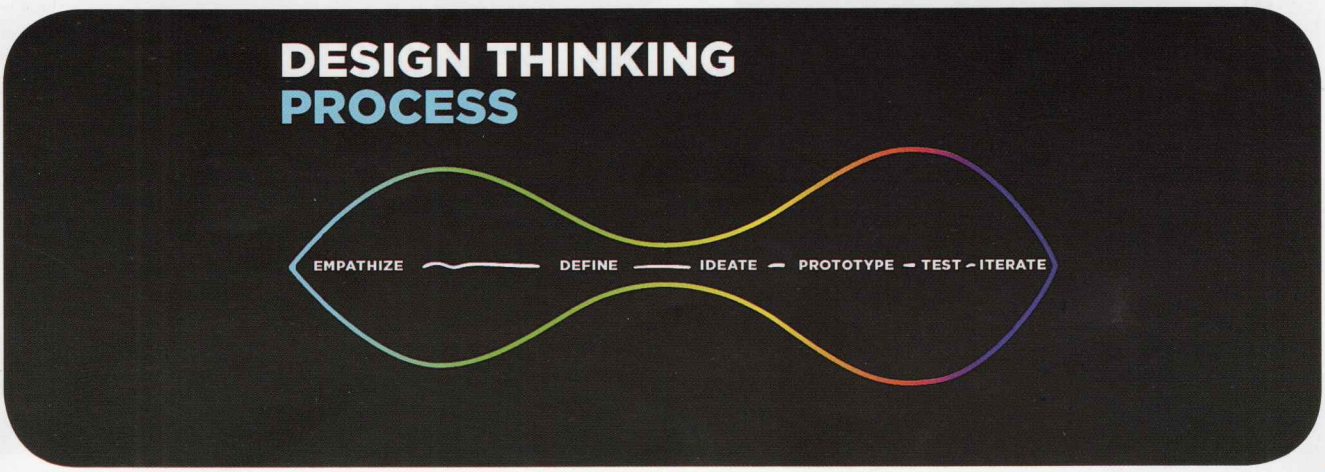
La **empatía** es un activo muy valioso del design thinking establece ya que fija una ruta o mapa de viaje del cliente reflejando la interacción con la empresa en una plataforma o agencia comercial, así como medir el tiempo que pasa un usuario o cliente en las oficinas de un banco, que es lo que piensa o valora en su "estadía bancaria" por así decirlo, tener esa información sería muy valioso para las futuras estrategias comerciales de la entidad financiera.

Entre las herramientas que incluye está en aplicar una **malla receptora** que nos permita conocer lo que piensa y lo que busca el usuario, con críticas constructivas y conocer que cosas interesantes nos pueden brindar en un plano de preguntas y respuestas.

Ideación es un proceso creativo en el que los diseñadores generan ideas en sesiones (p. ej., lluvia de ideas). Está considerado como la tercera etapa en el proceso de design thinking, los participantes se reúnen con la mente abierta para producir tantas ideas como puedan para abordar la declaración de un problema en un entorno facilitado y libre de juicios, primando el trabajo en equipo, de esta etapa se deriva el **Prototipado** que nos ayuda a pensar como creadores y a comunicar con nuestros clientes y usuarios la tangibilización de la idea, y a través de ella valorar el testeo y verificar si verdaderamente el producto o servicio encaja en el consumidor; obteniendo de esta manera una suministro valioso de información, personalizado y mejor perfilado a nuestro segmento o mercado meta.

Referencias:

https://www.workshopper.com/post/design-thinkings-exciting-third-phase-ideating
https://cantwait.ideo.com/





Ing. en Adm. JAVIER ARNALDO VALDIVIA LEU

- Ingeniero en Administración por la Universidad de Tarapacá
- Especialización en Recursos Humanos por la ESAN

¿Qué beneficios ofrece la autoindagación?

La auto indagación es la capacidad que accedemos a conectar con nuestra propia interioridad, permitiendo conocernos mejor, puede descubrir la esencia y el potencial como ser humano a través de la mirada del amor y la comprensión,

Una persona desarrollando una vida cotidiana tanto laboral como socialmente, adquiere la forma de un proceso cotidiano, por lo tanto, cada momento de su existencia, es único en sí mismo, incluso cuando se enmarca en el contexto de la rutina

Los beneficios de la auto indagación en la vida laboral y social son:

1. **Presencia consciente**
   Tenemos diferentes momentos en los que tienes la sensación de *haber actuado de forma automática, sin disfrutar verdaderamente* del proceso, la auto indagación, te ofrece un nuevo enfoque de las motivaciones, las expectativas y las emociones que se enmarcan en tu vida.
2. **Atención plena**
   Las oportunidades que ofrece el presente pasan desapercibidas cuando el estilo de vida avanza al ritmo de un comportamiento automático, la autoobservación es fundamental para practicar la atención plena, aportando nuevas herramientas para redescubrir nuestra persona.
3. **Autoconocimiento**
   Durante nuestra vida aporta nuevas vivencias, lecciones y experiencias valiosa, el viaje de la introspección refleja una evolución continua, por ello, la auto indagación es positiva para ampliar el autoconocimiento por medio de la búsqueda de respuestas que se encuentran dentro de uno mismo.
4. **Implantar un vínculo positivo contigo mismo**
   La incomodidad que producen las decisiones pospuestas es el proceso de superación personal, que puedes emprender en esta etapa de la vida, es recomendable que cuides el vínculo de respeto que mantienes contigo.
5. **Reconocer el estado actual**
   Un objetivo realista aporta un sentido pleno a un proceso de coaching, es positivo que se identifique la meta y el plan de acción para llegar a ella, pero es recomendable que conozca cuál es el punto *de partida, la autoobservación ofrece respuestas en torno al modo* en el que una persona se posiciona ante su realidad presente.
6. **Nutrir la capacidad de cambio**
   Los comportamientos rutinarios aportan resultados previsibles. ¿Pero cómo identificar otras alternativas y romper con la dinámica de las respuestas aprendidas? Quizá identifique la presencia de una emoción incómoda en situaciones diferentes que, sin embargo, tienen algún aspecto en común.
7. **Establecer las relaciones personales**
   Cuando una persona es más consciente de su propia realidad, establece vínculos más sólidos con los demás, ocurre que aquello que se observa en el otro se presenta como un espejo de un aspecto que está presente en uno mismo.





Lic. Adm. FIORELA CANDY TICONA APAZA

- Doctora en Administración (DBA)
- Maestrante en Administración de Negocios con Especialización en Gestión Profesional de Recursos Humanos
- MBA en Ciencias Administración con mención en Dirección y Gestión Empresarial
- Segunda Especialidad en Gerencia Tributaria
- Diplomado en Derecho Laboral y Gestión Legal de Recursos Humanos
- Diplomado en Docencia de Educación Superior
- Estudios en Derecho y Ciencias Políticas
- Conciliadora Extrajudicial y de Familia
- Miembro del Tribunal de Honor del CORLAD Arequipa
- Capacitador y Asesora Empresarial



Las empresas familiares peruanas: Sucesión y continuidad

El papel de las empresas familiares dentro de la economía de nuestro País es determinante y se han convertido en un pilar fundamental, con una participación del 80% en el marco empresarial y contribución del 40% al PBI; sin embargo, alrededor del 60% de estas empresas desaparecen al morir el fundador; siendo así que de cada cuatro empresas familiares que pasan a la segunda generación, sólo una sobrevive al tercer cambio generacional, presentando grandes dificultades en la implementación de procesos sucesorios que permitan asegurar su continuidad.

Existen diversos factores y motivos por el que las empresas familiares no pasan a las siguientes generaciones, el principal por no tener estipulado su plan de sucesión, denotando así la falta de preparación para la entrega de poder y dirección de la Empresa a una siguiente generación; la implementación y creación de órganos de gobierno serán determinantes para garantizar la estabilidad y profesionalización de la Empresa Familiar, pero ello requiere la participación y compromiso de los miembros familiares que participan en la Empresa Familiar.

Iniciaremos por comprender tres aspectos clave: empresa familiar, sucesión y continuidad; en relación a la definición de Empresa Familiar existe una variedad de estudios de diferentes autores que permiten encontrar múltiples conceptualizaciones de lo que se entiende por empresa familiar, sin embargo, existe consenso respecto de las dimensiones que caracterizan a la empresa familiar: la propiedad, el control, la sucesión y la continuidad, las cuales individualmente o en conjunto deben concentrarse en manos de algún miembro familiar ya sea por consanguinidad o afinidad (Pérez Rodríguez, Basco, García-Tenorio Ronda, Giménez Sánchez, & Sánchez Quirós, 2007).

La empresa familiar por tanto es un sistema complejo en la cual confluyen tres subsistemas comprendidos por la Familia, la Empresa y la Propiedad superpuestos entres si, generando una serie de características organizativas que explican de manera ambivalente tanto sus fortalezas como debilidades y que no pueden ser eliminadas por la dirección porque justamente, son el resultado directo de la superposición de los roles que definen a los diferentes grupos de la empresa familiar y por tanto el reto consiste en gestionar estos atributos eficientemente para maximizar las consecuencias positivas y minimizar las negativas.

Por otro lado, la sucesión consiste en un proceso dinámico mediante el cual los roles del predecesor y sucesor evolucionan independientemente y en paralelo hasta que finalmente se traslapan y confunden provocando el relevo generacional (Trevinyo-Rodríguez, 2010) por lo tanto, al ser continuo, en realidad nunca termina, pues la primera tarea del flamante sucesor será la de empezar a formar el siguiente cuadro sucesorio o futuros directivos de la Empresa familiar. Entonces la sucesión, no es un proceso aislado que sucede cada cierto tiempo y que coincide con la desaparición del antecesor, ya sea por fallecimiento o retiro voluntario o incluso forzoso, por el contrario, involucra a todos los subsistemas alterando en mayor o menor medida la estructura organizacional en cuanto a las relaciones entre propiedad, familia y empresa.

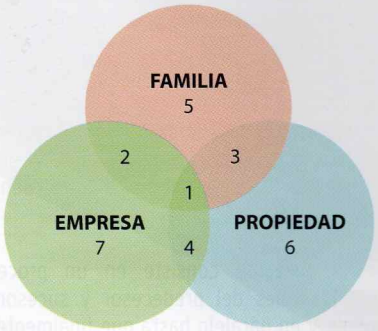


La sucesión es uno de los problemas más relevantes y a la vez más críticos que debe emprender una Empresa familiar para garantizar su continuidad, es un proceso inevitable y drástico que condiciona su futuro, está caracterizado por el desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores, así como la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos. La continuidad de la empresa familiar está caracterizada básicamente por

la condición de propiedad de la misma, por parte de los miembros de familia, condición que la diferencia del resto de empresas, pues combina el tratamiento de las emociones de familia con las decisiones estratégicas de la empresa.

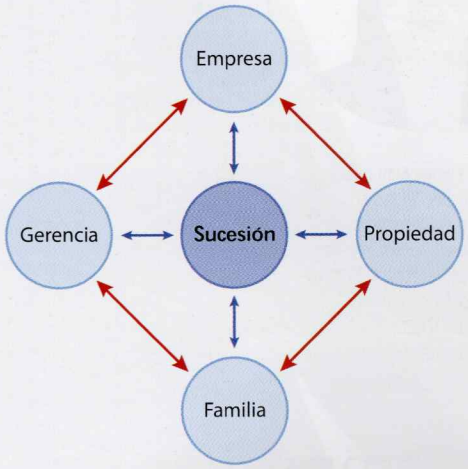
La característica de ser Empresa Familiar presenta ventajas y desventajas; donde el compromiso, conocimiento, confianza, orgullo, cultura, valores y demás pueden hacer frente a la rigidez, conflictos emocionales, liderazgo y legitimidad; logrando así un mayor grado de compromiso y dedicación al negocio, mayor grado de autofinanciación y reinversión, adecuada orientación al mercado, vinculación con los clientes, mejora del clima y cultura organizacional, valores sólidos que son la base de la gestión y tradición de la Empresa.

Existen diversos modelos para una adecuada gestión de la Empresa Familiar, como el propuesto por John Davis y Renato Tagiuri en 1996 denominado modelo de tres círculos y siete roles, este modelo contribuye a poder establecer las bases de un proceso de sucesión, logrando que cada miembro conozca que lugar ocupan en la Empresa, (1) accionista, familia que trabaja en la Empresa,(2) Familia que trabaja en la Empresa, (3)familia y accionista, (4) accionista y trabaja en la Empresa, (5) solo miembro familiar, (6) solo accionista, (7) solo colaborador de la Empresa; las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares.



El modelo de los cinco círculos propuesto por el Profesor y autor español Joan Amat incorpora dos elementos clave: gerencia y sucesión; la gestión de la empresa la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos y la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas. Este modelo nos permite entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado, ahora bien, algunos de los problemas y conflictos más importantes de las empresas familiares surgen a través del paso del tiempo ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las áreas, por este motivo surge el Modelo Evolutivo Tridimensional que toma en cuenta los ejes empresa, familia y propiedad, convergiendo el ciclo de vida de la Empresa, el periodo generacional y la dirección.

El proceso de sucesión toma en cuenta el elemento clave que es el sucesor, que determina y recae sobre la elección de la persona que dirigirá la Empresa que más allá de ser uno de los hijos o miembro familia debe ser el que realmente se encuentra preparado, con conocimiento, capacidades y habilidades gerenciales para realizar una



sucesión exitosa, el sucesor potencial debe tener la confianza de los demás miembros de la familia.

En el mundo empresarial no existen recetas de cómo hacer las cosas de manera correcta sin perjudicar a la Empresa debido a que el sistema es dinámico, dependiente de muchos factores como el entorno, sin embargo, es importante desarrollar determinadas acciones para una sucesión exitosa como: el proceso de sucesión debe planificarse con anticipación, este proceso debe ser flexible y con etapas diferenciadas, debe analizarse la Empresa y el entorno, escribir el plan facilitando su aplicación y puesta en marcha, elegir al sucesor con la razón y no el corazón, preparar y ayudar al sucesor a convertirse en el nuevo empresario con la formación necesaria y la adquisición de experiencia, contar con la participación de los colaboradores de la empresa, promover y velar por la armonía familiar, establecer alternativas al no ser posible la sucesión por un miembro familiar pensar en una gestión externa en directivos no familiares y centrar a los familiares en tareas propias del control (profesionalización).

Finamente, es importante reconocer que cada Empresa Familiar es única y que muchas veces no existen plantillas que funcionen y apliquen en todas, sin embargo adecuar estas modelos a la realidad de cada uno permitirá aportes valiosos y certeros, por ello el establecer un plan de sucesión sumado a ello la estructuración de órganos de gobierno relacionados con la familia, la propiedad y la dirección como el consejo de administración, comités de dirección, entre otros; todo ello estipulado en un protocolo familiar que regula la relación empresa-familia evitando así conflictos entre ambos sistemas permitirá asegurar la continuidad de la Empresa Familiar; logrando la consolidación, el desarrollo y la creación de valor para la Empresa y la Familia.

Referencias

Amat, J. (2004). La continuidad en la empresa familiar. España: Gestión 2000

Davis, J. Y Tagiuri R. (1996): "Bivalent Attributes of the Family Firm". Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. También en Family Business Review, 1996, Vol. 9, nº2, p. 199-208

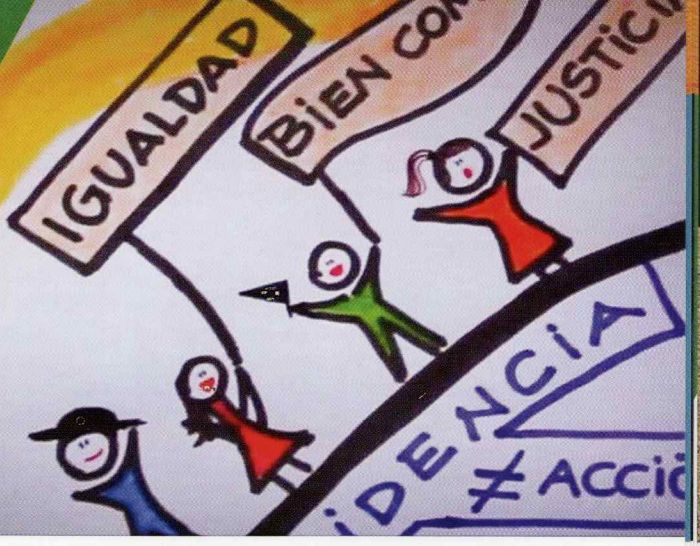
Pérez Rodríguez, M. J., Basco, R., García-Tenorio Ronda, J., Giménez Sánchez, J., & Sánchez Quirós, I. (2007). Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia. Madrid: International Thomson Editores

Trevinyo-Rodríguez, R. (2010). Empresas familiares: visión latinoamericana: estructura, gestión, crecimiento y continuidad. México, D.F.: Pearson Educación, 2010.



Lic. Adm JAIME WILMER CRUZ DUEÑAS

- Abogado por la UNSA
- Maestría en Penal y Procesal Pena por la UNSA
- Magister en Gestión Pública
- Egresado del Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública de la Pontificia Universidad Católica del Perú
- Docente Universitario en la UNSA
- Miembro del Consejo Consultivo del CORLAD Arequipa



La gestión pública y generación de valor en la búsqueda del propósito valioso

Para erigir un Estado eficiente, moderno y crear valor público es necesario contar con políticas públicas que reflejen las verdaderas necesidades y que sean capaces de contribuir a gestar una cultura organizacional de servicio generando valor; que afirme una democracia sustentada en el diálogo con la ciudadanía, rendición de cuentas y legitimando en el buen gobierno de la opinión pública; la población se encuentra empoderada en el ejercicio de su ciudadanía (Pacto social) reclamando el cumplimiento de sus carencias, necesidades y sean resueltas por aquellos llamados "enarbolados" que se aprestan a tomar las riendas del país y el destino de los ciudadanos. Lamentablemente, las políticas públicas implementadas por el Estado y los sistemas administrativos que marchan desarticuladas y enfrentan dificultades para cumplir el rol estratégico que cumple la gestión pública. Por ello, consideramos de suma importancia reflexionar acerca de los procesos y prácticas de generación de valor que atraviesan los diferentes procedimientos burocráticos que permita repensar y replantear esta situación, generando valor público y orientarnos en un propósito valioso.

En realidad, la gestión pública está plagada de una serie de deficiencias, trámites burocráticos y engorrosos. La ausencia de un sistema permanente de planeación y sus problemas de articulación con el presupuesto público, la complicación de las estructuras organizacionales, sistemas administrativos, funciones e inadecuadas procesos de producción y demás no permiten cumplir con las funciones y alcances de un propósito valioso.

Es menester, en un primer término establecer que en la gestión pública es necesario realizar uso del planeamiento estratégico de las políticas públicas y los sistemas administrativos, los cuales permitirán otorgar mayores oportunidades y mejorar los niveles de vida de la ciudadanía. Es así, la gestión pública podemos definir como la correcta administración de los recursos del Estado para satisfacer las carencias y necesidades de las personas y lograr el desarrollo del país.

En la gestión pública un término clave es comprender el término valor público, que es muy bien expuesto por el autor Mark Moore mediante el principio de la teoría de valor público desarrollado en el triángulo de Moore en la que se explica que para generar valor público tienen que converger los siguientes factores: a) Que sea políticamente viable b) Operativamente factible (Organización de llevar a cabo) y c) Propósito valioso (Valor para la gente).

Entre los múltiples desafíos en la gestión pública se encuentra el desarrollo de la dirección pública que nuestro país necesita dotar de gerentes públicos con capacidad de generar resultados concretos que generen valor público en la prestación de los servicios e impacten en la vida de los ciudadanos. Es una tarea fundamental que debe ser sostenida en el tiempo y que irá mejorando el desempeño del Estado. Para ello, es indispensable discutir la línea de acción que implica una transformación integral del servicio civil, que mejore la gestión de las personas en el Estado y no solo pensar en la norma jurídica que establece sus funciones y competencias sino ver el propósito valioso que les corresponde alcanzar. ¿Qué valor van a aportar a la comunidad los gestores públicos? ¿Para qué se ha designado ha dicho funcionario o servidor público y para qué se le ha otorgado dicha responsabilidad y confianza? Algo se tiene que alcanzar y eso es: valor público en la prestación de los servicios, impacto y confianza para alcanzar el propósito valioso.

Particularmente, se debe tener en claro cuáles son las funciones y el ámbito de acción de los administradores públicos y/o servidores públicos que marque una diferencia entre el gerente privado y el público. El primero se encarga de crear valor privado y actúa bajo los enfoques de eficiencia, buena calidad del servicio, satisfacer al cliente y organizar bien la empresa para generar mayor utilidad que se percibe finalmente en dinero. Sin embargo, el gerente público actúa bajo ciertas funciones esenciales como: generar bienes o servicios (En el Estado servicios), generar resultados valiosos para el ciudadano (Seguridad, salud, educación, nutrición, etc.) y generar confianza. El ciudadano cree en el sistema, cree que funciona porque percibe los resultados, observa los servicios y hace uso de ellos en su vida cotidiana. Ya que, otorga su confianza a través del voto que finalmente eso genera ciudadanía y democracia. Es así, el gerente público crea valor público para satisfacer intereses y necesidades de las personas. En la práctica, se va evidenciar en la existencia de una directa vinculación con las políticas públicas. Así también, se requiere organizar el sistema administrativo para proveer bienes o servicios que permitan resolver los problemas públicos de la ciudadanía.

El valor público son los cambios o mejoras en la calidad de vida de las personas y una población determinada como resultado de los servicios y bienes que el Estado pone en marcha y genera impacto en su forma de vida de la población. Las normas y las leyes son instrumentos que permiten generar valor público. Un claro ejemplo es la Ley que prohíbe fumar en espacios públicos. Otro ejemplo sería no manejar un auto bajo la influencia del alcohol. Estas leyes per se no generan un bien o servicio, pero contribuyen enormemente a lograr un objetivo específico: Un servicio a la salud y mejorar la salud de la ciudadanía respectivamente.



Lic. Adm. FIDEL ANDERSON CHAVEZ CASANI

- Doctorado en Administración (DBA)
- Magíster en economía: Proyectos de inversión
- Servidor público en la UNSA
- Docente de educación superior

En conclusión, el valor público se genera a partir de un bien o un servicio destinado a cubrir una necesidad social de la ciudadanía que ésta misma requiere.

Por otro lado, para crear valor público están las capacidades operacionales que consisten en determinar si se cuentan con las capacidades técnicas, administrativas, presupuestales, humanos e infraestructura que nos permitan tener un buen resultado y lograr lo que se desea alcanza en beneficio de la ciudadanía. Es así, las capacidades operacionales o también llamada viabilidad técnica son muy importantes para el logro de los resultados esperados en beneficio de una población que espera nuevas oportunidades y un mejor nivel de vida.

Así también, para el logro del propósito valioso podemos observar la otra senda en la que se debe verificar si se tiene la legitimidad y apoyo, llamada también viabilidad política, esta dimensión consiste si se cuenta con el apoyo y respaldo de la alta autoridad de la organización que se encuentra por encima del funcionario o servidor público. Así mismo, se requiere el apoyo de la ciudadanía para que formen parte y estén involucrados en los proyectos y ejecución de políticas públicas; porque, si no se les involucra es posible que se tenga una oposición y se genere un conflicto social. Entonces, se tiene que evaluar cómo se tiene que ir construyendo de manera participativa y coordinada para alcanzar una gobernanza, una propuesta de política y de gestión. La legitimidad social y apoyo comunitario, que va mucho más allá y no solamente considerar un aspecto político como tal que conocemos normalmente, sino es mucho más, existen mucho más actores y eso es necesario para poder realizar una buena gestión.

En síntesis, generar valor público implica producir servicios, resultados y confianza para reducir las brechas y generar mejores condiciones de vida. Se tiene que pensar estratégicamente, es decir teniendo una planificación prospectiva en cómo solucionar el problema que se tiene al frente más allá lo que establece estrictamente la norma pero pensar en la forma que se requiere resolverlo, pensando si se cuenta con las capacidades operacionales, viabilidad técnica y si se tiene una viabilidad política es decir legitimidad, apoyo de las autoridades y stakeholders o grupos de interés o actores que de alguna manera toman decisiones estratégicas y puedan ser afectados o beneficiados de forma directa o indirecta.

La gestión pública moderna considera al ciudadano como fin y su razón de ser. No se sirve a sí misma, sino que está enfocada en conocer y atender de manera óptima las carencias y necesidades de los ciudadanos. Es así, que la gestión por resultados engloba y en ésta convergen la gestión por procesos, presupuesto por resultados, planeamiento estratégico, políticas públicas, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento y contar con un servicio civil meritocrático. En stricto sensu, cuando hablamos de la gestión por resultados estamos hablando de la gestión pública, es decir cómo resolvemos el problema a la gente mediante la creación de valor público.

En esa misma línea, se puede evidenciar claramente en el tema del presupuesto, no solo importa gastar y tener indicadores óptimos de gastos públicos, sino cuanto y en qué se está gastando, más que eso importa lo que se está alcanzado en beneficio y desarrollo de la población. El desafío de la gestión pública es lograr un estado moderno al servicio de las personas que sea abierto, eficiente, transparente y todo aquello que uno pueda imaginar y eso es un deseo en toda la región y en todos los países. La gestión pública orientada al ciudadano tiene cinco pilares, es en donde tratamos de aterrizar este tema de la gestión pública y la gestión por resultados: 1) Planificación orientada a resultados 2) Presupuestos por resultados 3) Gestión financiera (Contrataciones, contabilidad, auditoría, etc.) 4) Gestión de programa y proyectos 5) Gestión de seguimientos y monitoreo.

Los alcances de la administración se hacen visibles cuando los profesionales (ingenieros, economistas, contadores, abogados o médicos que conocen sus especialidades) ascienden en sus empresas (industriales, constructoras, de servicios, consultoras, hospitales, etc.) al puesto de supervisor, gerente o director, se deben convertir en administradores. De ahí el carácter eminentemente universal de la administración en el mundo moderno: toda empresa no necesita sólo un administrador, sino que requiere de un equipo de administradores que estén en distintos niveles y áreas para que dirijan las diversas unidades orgánicas y especialidades (Louffat, 2015). Es la teoría general de la administración (TGA) que estudia la administración de las organizaciones desde el punto de vista de la interacción y la interdependencia entre seis variables principales: Tarea, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad (Chiavenato, 2019). Estas variables constituyen los principales componentes del estudio de la administración. La teoría administrativa está continuamente expandiéndose y reinventándose a cada instante, en la medida en que el mundo organizacional se vuelve cada vez más dinámico, cambiante y competitivo (Weihrich et al., 2021).

El administrador exitoso en una organización puede no serlo en otra. Incluso aunque el gerente tenga profundos conocimientos de administración y presente un impecable currículo profesional, no es juzgado sólo por lo que sabe acerca de las funciones que ejerce, sino sobre todo por la forma en que realiza su trabajo y los resultados que obtiene de los recursos disponibles, lo que depende de sus habilidades conceptuales, humanas y técnicas. Además, por su complejidad, para Chiavenato (2019), la administración como objeto de estudio se manifiesta dentro de las organizaciones, la administración requiere hacer las cosas a través de las personas, la administración implica enfrentarse al mismo tiempo con muchas situaciones complejas, a menudo inesperadas y posiblemente conflictivas, el administrador no debe cesar de buscar, encontrar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, el administrador debe saber reunir al mismo tiempo conocimiento (saber), perspectiva (hacer), juicio (analizar) y actitud.

Enfoque de las cuatro funciones administrativas básicas (antes proceso administrativo):

Según Robbins & Coulter (2018) los gerentes realizan ciertas actividades, tareas o funciones al dirigir y supervisar el trabajo de otras personas. Lo que dijo Fayol respecto del trabajo de los gerentes: Fue la primera persona en identificar las cinco actividades comunes que hacen los gerentes: planear, organizar, dar órdenes, coordinar y controlar (POOCC) (Galindo, 2018), (Weihrich et al., 2022). En la actualidad, las funciones gerenciales se condensan en cuatro: planear, organizar, dirigir (liderar) y controlar (PODC).

Planear: Selección de objetivos, metas y estrategias, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas. Tiene que

Perspectiva general de la administración: El ABC de las funciones administrativas



ver con los fines (qué se va a hacer) y con los medios (cómo hacerlo) consiste en reducir riesgos e incertidumbre, incluye instrumentos como: Planes, políticas, principios, procedimientos, programas y presupuestos.

Organizar: Estructura intencional y formal de funciones o puestos, se define como: Identificar y clasificar las actividades necesarias, agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo, proveer de la coordinación horizontal y vertical, las divisiones y los departamentos en la estructura organizacional, incluye instrumentos como: Manuales, organigramas, diagramas y métodos de análisis y simulación.

Dirigir: Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, es la ejecución de los planes, se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha la empresa, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, el empowerment, la comunicación, gestión de riesgos y del cambio, negociación, trabajo en equipo, inteligencia cultural, liderazgo y el desarrollo de competencias.

Controlar: Medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, retroalimentación, promover el aseguramiento de la calidad y protección de los activos, incluye tres pasos: Establecer estándares, medir el desempeño contra estos estándares y corregir las variaciones de los estándares y planes, incluye instrumentos como: Sistemas de información, reingeniería, auditorias, indicadores, tableros de control integral y formatos de checklist.

Las decisiones de un gerente se ven influidas por la cultura donde se desenvuelve (Hellriegel et al., 2017); funciones administrativas afectadas por la cultura:

Planeación: Grado de riesgo que los planes deberían incluir, si los planes se deben desarrollar considerando individuos o equipos y grado de exploración del entorno que emprenderá la gerencia.

Organización: Cuánta autonomía debería permitirse en los puestos de trabajo, si las tareas deberían realizarlas individuos o equipos y grado en el cual los gerentes departamentales interactúan entre sí.

Dirección: Grado en el cual los gerentes están interesados en aumentar la satisfacción laboral de sus subalternos, qué estilos de liderazgo son adecuados y si se tienen que eliminar todos los desacuerdos, incluyendo los constructivos.

Control: Decidir si se imponen controles externos o se permite a los empleados controlar sus propias acciones (control interno), qué criterios se tienen que enfatizar en las evaluaciones de desempeño de los trabajadores y qué repercusiones habrá si se excede el presupuesto.



Conclusión

Un administrador exitoso es capaz de desempeñar las cuatro funciones administrativas básicas de manera simultánea, sin embargo, la cantidad de tiempo que dedica a cada función dependerá del nivel de un puesto determinado. Una razón por la que resulta importante la administración es que todos interactuamos con las organizaciones a diario, así que tenemos interés en que estén bien administradas.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10 ed). McGraw Hill.

Galindo, L. M. (2018). Administración: gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos (3 ed). Pearson Educación.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. (john W.). (2017). Administración: Un enfoque basado en competencias (12 ed). Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Louffat, E. (2015). Administración: fundamentos del proceso administrativo (4 ed). Cengage Learning Editores S.A. de C.V.

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). Administración (13 ed). Pearson Educación.

Weihrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2022). Administración: una perspectiva global, emprendedora y de innovación (16 ed). Mc Graw Hill.



Lic. Adm. EDUARDO LUIS BUSTAMANTE CÁCERES

- Máster Europeo en Administración de Empresas por ITAE España
- Máster en Gestión de Negocios por Neumann Business School
- Ingeniero en Administración de Empresas por la Universidad de Tarapacá de Chile

El trabajo asíncrono como factor clave en la atracción del talento







Benjamín trabaja de ocho a once, detiene su trabajo y decide salir a correr sus diez kilómetros diarios, terminando de correr, va a almorzar con sus amigos, regresa a casa y se conecta, aún tiene cinco horas de trabajo que se las repartirá de acuerdo a su conveniencia en la tarde, o en la noche; su compañera le dejo una lista de pendientes ya que sus horarios coinciden muy poco, y se preguntarán, ¿por qué se da esto?, simple, manejan horarios asíncronos.

El COVID, entre mucho de los cambios que trajo, hizo que se replantearán los conceptos de jornada laboral. Sobre todo, en sectores innovadores como son los startups tecnológicos o de consultorías empresariales, donde se insertó el concepto de la asincronía laboral, que no es más que brindar una completa flexibilización de la jornada con el fin de poder equilibrar el aspecto personal con el puesto de trabajo.

Podríamos decir que el horario asíncrono se da producto de la evolución del home office, lo cual es sumamente interesante, por que le da un peso a la responsabilidad propia del trabajador, generando con esto que el esquema de la empresa tenga como máximo exponente a la consecución de metas, ya que los líderes de la organización solicitarán un conjunto de entregables a sus trabajadores y estos solamente deben de cumplir los plazos de entrega.

Si bien esta forma de "entregables" no es del todo nueva, si se ve impactada por el fenómeno actual de la metodología OKR, Objetives and Key Results u Objetivos y Resultados Clave en español, la cual resulta un poco más complicada de implementar, pero que resulta sumamente efectiva para organizaciones que alcanzaron la madurez en su calidad de gestión, las multinacionales por ejemplo; pero ojo, esta metodología también requiere de responsables que tutoricen y dirijan a los trabajadores con el fin de lograr las metas planteadas.

Por lo tanto, el trabajo asíncrono, es un pacto directo entre líder y trabajador, y, como consecuencia directa, la posibilidad de retención del talento, o de atracción del mismo, se ve incrementada, manteniendo, o inclusive mejorando la productividad.

Este tipo de "jornada atípica" es ideal para las nuevas generaciones, ya que los headhunters en la actualidad ven que las generaciones actuales, sobre todo los millenial, ya que estos valoran mucho más la permisividad al momento de realizar el trabajo a su modo, siempre y cuando consigan la meta planteada, que al fin y al cabo es lo único importante.

Los perfiles que se postulan actualmente a las distintas plazas laborales ofrecidas por el mercado, coinciden en un punto en específico, ven mucho más atractivas las vacantes que permiten la adaptación de los horarios, ya que en la actualidad, la única manera de captar talento, y retenerlo con el tiempo, es siendo flexible, y los estudios corroboran este enunciado, ya que en una investigación realizada por Setesca en el año 2022, el 73.33% de los 300 encuestados, respondieron que las condiciones más atractivas para mantenerse en su actual empleo es la flexibilidad horaria tanto al ingreso como a la salida, así como también la facilidad de poder realizar home office.

Por lo tanto, podemos concluir, que si bien el presente se esta mostrando de esta forma, el horizonte tiende a ser mucho más digitalizado, y no solo porque el home office es una realidad hoy por hoy, si no porque las herramientas tecnológicas que actualmente manejan las empresas, hacen que esta realidad sea necesaria, ya que habrá un impacto favorable en los costos fijos y variables de la organización al verse disminuida la presencialidad, y se evitarán los sobrecostos por la rotación de talento.



Lic. Adm. JORGE ELOY ROJAS NINA

- Docente de Pregrado y Posgrado
- Candidato a Doctor en Administración (DBA)
- Magister en Economía, mención Gestión Empresarial
- Capacitador y Asesor en Logística y Comercio Exterior



Cultura organizacional y transformación digital en entorno postpandemia

1. Introducción

Definitivamente estamos viviendo un escenario totalmente *acelerado causado por esta variable llamada COVID-19,* las organizaciones en los distintos sectores de nuestra economía de carácter privado y público han tenido que adaptarse a esta nueva normalidad, esto involucra implícitamente que los colaboradores tuvieron que adoptar una cultura digital más sostenida en algunos casos, en otros fue radical pues tuvieron que aprender a desaprender desde cero. Para Ochoa (2016) el cambio de la tecnología digital crece a una velocidad exponencial, mientras que la velocidad de las organizaciones es lineal. La evolución de nuevas competencias en función al entorno que enfrentan las organizaciones muchas veces no va de la mano entre los colaboradores y las políticas de la organización, de nada sirve una transformación digital adecuada y eficiente si el recurso humano no lo hace. En toda organización hoy en día es de vital importancia tener una cultura digital, este comportamiento y hábito se debe desarrollar de manera conjunta entre el líder y los colaboradores mediante la comunicación y coordinación. La finalidad es lograr un cambio en el modelo organizacional y por consiguiente un nuevo modelo de negocio acorde con la nueva normalidad donde los clientes son más exigentes al tener información más actualizada y en tiempo real mediante el uso de las TICs. A continuación, abordaremos la adaptación de la transformación digital en las organizaciones.



2. Análisis

Hoy con la transformación digital, la percepción clásica de competir por sectores está mutando a una visualización mucho más moderna de competencia por ecosistemas, esto involucra brindar productos y servicios diversos para un consumo en conjunto. Es cierto que aun, son pocas las organizaciones que se han transformado digitalmente, pero el año 2020 marca el punto de quiebre con la pandemia, esta variable acelero y presiono significativamente para que empiecen a transformarse digitalmente. El consumo de los productos se ha revolucionado con la tecnología digital. Para Rojas (2015) el consumo clásico de acudir presencialmente a realizar una transacción está quedando atrás, hoy en día gran parte de los clientes prefieren interactuar mediante sus plataformas en internet, con mucho mayor uso las aplicaciones móviles donde las organizaciones están obligadas a ofrecer un servicio consistente y seguro y a rediseñar constantemente la oferta de sus productos. Los dispositivos de última generación vienen transformando radicalmente las preferencias y hábitos del cliente, el cual interactúa permanentemente por estos medios digitales compartiendo datos que luego se convierten en información. Esta relación permite realizar compras en línea o acceder a nuevos servicios. (Cuesta et al., 2015). Por otro lado, García (2016), resalta la interactividad de los clientes internos con su cultura digital y los clientes externos también con una nueva cultura de consumo que a la vez produce, genera y propaga contenidos.

Las organizaciones se enfrentan en la actualidad a importantes retos derivados de las continuas disrupciones tecnológicas, de la transformación de los modelos de negocio para adaptarse a mercados globales digitales (Martín et al., 2018). En este entorno reinventarse disruptivamente parece ser la solución, con apoyo de la compleja base tecnológica que tenemos a la mano. Para Barrabés (2016) citados por Martín et. Al (2018), existen 8 tecnologías que son la base para la transformación digital y la combinación de estas son el primer paso hacia nuevos e inexplorados modelos de negocio como el Cloud Computing o almacenamiento masivo en la nube, Internet of Things (IoT), La tecnología 5G que llevará a incluir capas inteligentes en el ambiente gracias a su bajísima latencia, el Big Data como tecnología de personalización y adecuación del producto al cliente, la Realidad Virtual, ligada a generar experiencias asombrosas e inmersivas para el cliente, el Blockchain tecnología de la verdad descentralizada, que aporta grandes aumentos de seguridad e integridad en las redes y sus transacciones, la



Fuente: Rojas J. (2022)

Inteligencia Artificial (IA) que engloba la automatización y el machine learning (ML), entre otros. Las organizaciones deben adaptar su modelo de negocio y su cultura digital organizacional a estas nuevas realidades tecnológicas con el objetivo de mejorar su producto y/o procesos, caso contrario serán relegados de la economía virtual que estamos viviendo. (Chesbrough, 2010; TEECE, 2010) citados por Magadan y Rivas (2019).

Los modelos de negocio que adoptan la transformación digital de alguna manera obligan a nuevos comportamientos de cultura organizacional de los colaboradores, proveedores, distribuidores, entre otros, para encaminarlos también en una cadena de transformación digital (Øiestad y Bugge, 2013), pero en su investigación concluyen que la divergencia de objetivos, formatos, resistencia al cambio y mercados, impiden la digitalización completa de la industria y la incertidumbre juega un papel contrario en el proceso de transformación y se persiste con modelos organizacionales comerciales tradicionales y analógicos. La base para la transformación digital en los modelos de negocio es la cultura de innovación que se debe implantar a todo nivel en la organización, las que ya lo aplican son las que llevan la delantera generando impacto y creando valor. Para Berman (2012), el éxito de la transformación digital se basa en dos actividades que se complementan entre sí, la primera es la remodelación de las propuestas de valor del cliente y la segunda es la transformación de sus operaciones aplicando las tecnologías digitales para alcanzar una mayor interacción y mejor colaboración con el cliente. Así mismo las organizaciones deben integrar lo digital con los procesos operativos tangibles mediante un plan coherente, esto permitirá remodelar la propuesta del valor del cliente en tres niveles, mejorando, ampliando o redefiniendo la experiencia de este.

La globalización plantea retos de transformación digital, esta puede tener efectos negativos para las organizaciones que no apuesten por dicha filosofía organizacional, es un proceso que puede demorar, pero debe ser plena en el futuro. Esto implica una reestructuración organizativa, de procesos, sistemas e incentivos, y debe contar con la participación e implicación de toda la organización y sus departamentos (Djelic y Quack, 2003). Pero este viraje hacia lo digital, debe darse a nivel estratégico donde la perspectiva tecnológica involucre el pensamiento de un nuevo modelo de negocio que genere ingresos, pero también la relación óptima entre la cultura organizacional digital con los colaboradores, clientes y proveedores. La transformación digital no se logra con la compra de activos de tecnología sofisticada o de última generación, es necesario tener la capacidad de rediseñar los modelos de negocio para que puedan ser optimizados con una base de integración tecnológica y capacidad de adaptación de los colaboradores (Proaño et al., 2018).

3. Conclusión

Las organizaciones deben adaptar o redefinir su cultura organizacional tradicional a una nueva cultura digital para enfrentar esta nueva normalidad que ha llegado para quedarse, nos espera un futuro de operaciones paralelas totalmente digitalizadas, nuevos comportamientos de los clientes combinarán lo presencial con lo virtual, experiencias de valor, estrategias ligadas a la innovación permanente y abierta. La estructura organizacional debe engranar su modelo de negocio en todas las áreas, el proceso de mejora contínua involucra esta cultura digital como parte fundamental para sustentar la transformación organizacional futura.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Berman Saul (2012). Saul J. Berman, (2012) "Digital transformation: opportunities to create new business models", Strategy & Leadership, Vol. 40 Issue: 2, pp.16-24.
2. Cuesta Carmen, Ruesta Macarena, Tuesta David y Urbiola Pablo (2015). La transformación digital de la banca. Observatorio Economía Digital. BBVA Research.
3. Djelic Marie y Quack Sigrid (2003). Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game. Edward Elgar Publishing, págs. 368, 2003, New Horizons in Institutional and Evolutionary Economics Series. Hal-01892012.
4. Garcia Irene (2016). Marketing digital multimedia, nuevos formatos y tendencias. revista GemInIs año 2, n. p. 37 - 4 5.
5. Magadan Marta y Rivas Jesús (2019). Business models And Digital transformation In the spanish publishing industry. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.29, n.3
6. Martín Luis, Moreno Ana, Alías Sonia y García Alfonso (2018). La organización extendida, una nueva forma de crear ecosistemas digitales. caso barrabés.biz.
7. Øiestad Sara, Markus y Bugge M. (2013). Digitisation of publishing: Exploration based on existing business models. NIFU Nordic Institute for Studies in Innovation, Research and Education, P.O. Box 5183 Majorstuen, N-0302 Oslo, Norway.
8. Proaño Milton, Orellana Shirley y Martillo Omar (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. Espacios vol. 39, Número 45.
9. Rojas Laura (2013, 2015). Transformación digital e innovación abierta en la banca. Revista. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva.



Lic. Adm. CLEOFE MERCEDES PACHECO YANQUI

- Magister en Administración de la Educación
- Docente de experiencia
- Empresaria, Asesora de Negocios y Emprendimiento

La administración y los negocios en el contexto actual "cambiar para avanzar"

El mundo globalizado de hoy exige una permanente atención en la administración y los negocios, la tecnología incrementa el ritmo de innovación para lograr metas y objetivos organizacionales, que harán que las empresas estén a la vanguardia de la modernidad y cambio.

Para conseguir nuestros sueños, irónicamente, no solo basta con soñar, sino que hay que pasar a la acción. (Anónimo)

"Para conseguir nuestros sueños, irónicamente, no solo basta con soñar, sino que hay que pasar a la acción."

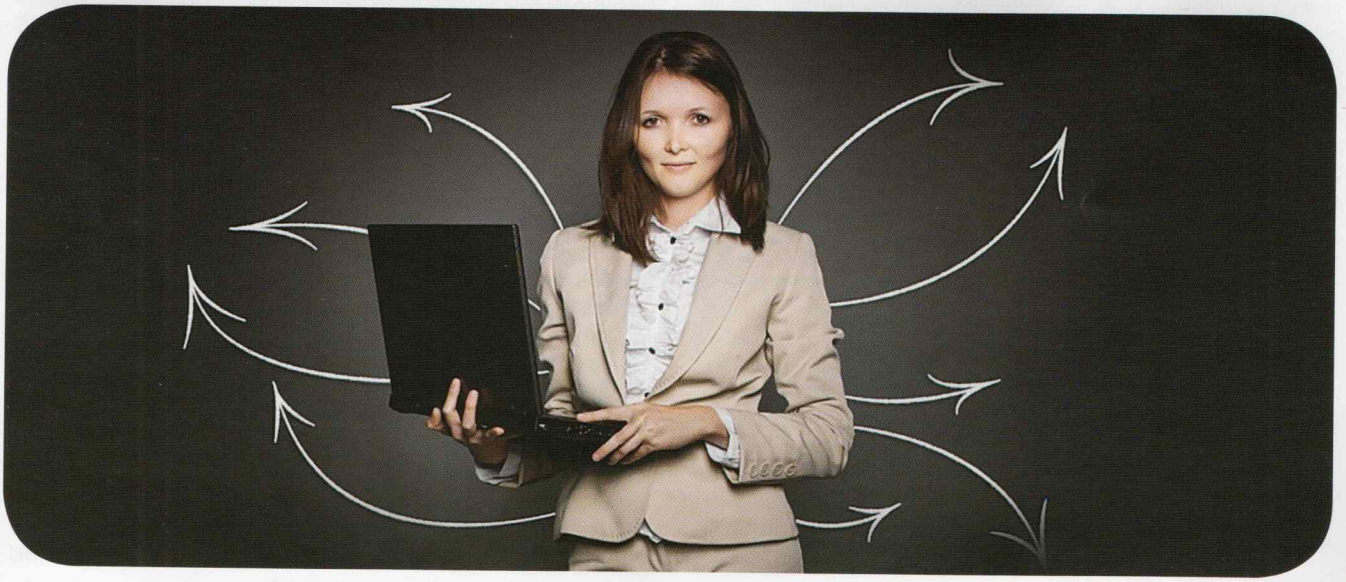
Es necesario considerar la coyuntura pasada, en estos dos últimos años donde la pandemia marco otra característica tal vez no prevista además de los cambios que ya se estaban viviendo. La aparición de la digitalización dio otro rumbo a todo lo administrativo y en especial el marketing. Esta etapa dio un nuevo ritmo marcando una velocidad de cambio inesperada. Estos cambios generaron la digitalización, la web, economía del tiempo, industria y robótica inteligente, organización del trabajo, Este cambio trae grandes transformaciones en la organización y cultura empresarial.

De hecho, las empresas y personas deberán poner primero sus propósitos, ser ágiles, localizadas en la nube con lideres que se atrevan a un aprendizaje rápido y continuo, tener competencias digitales avanzadas, con una gran creatividad en la gestión. Esto nos hace considerar una automatización que no harán perder los trabajos sino pensar y adaptarse a una transformación permanente. Por lo tanto, nos permite sugerir una administración de avanzada como llevar a tu empresa a otro nivel, siendo un Manager para la gestión de empresas tecnológicas y digitales.

El mundo de los negocios evoluciona año a año, la globalización marca la influencia y hace que se manifiesta desde diferentes perspectivas. Hoy en día las empresas están frente a nuevos retos que les da la evolución y el mundo empresarial cambiante donde los consumidores presentan nuevas características propias de sus necesidades, donde la tecnología y el marketing abrumador juega un rol preponderante. Que obliga al empresariado de hoy a estar atentos a las nuevas tendencias de los consumidores, teniendo en cuenta que es necesario el cambio permanente, tratando de usar nuevas técnicas que los antiguos empresarios jamás hubieran imaginado.

En este contexto surgen nuevas preocupaciones e intereses en el mundo empresarial, que marcan tendencias como:

- La marcada diversidad en la fuerza laboral que permite la innovación, compromiso y confianza, variedad de talentos, etc. que permiten enfrentar retos del mundo, con la predisposición al cambio permanente que exige la actualidad, que hará de los lideres productivos, cultivando valores como la comprensión, empatía, tolerancia, y disposición para la comunicación.



- La gestión del stress y salud laboral, en empresas competitivas y exigentes se presenta de manera continua, el ritmo no acostumbrado genera respuestas fisiológicas y algunas reacciones emotivas por las cargas laborales, jornadas largas de trabajo, falta de recursos de apoyo, y la posibilidad de quedarse sin trabajo ante la baja de metas. Es responsabilidad de la gestión Administrativa tomar las medidas acertadas para reducir este indicio.

- Una administración que invite a la participación de todos los empleados en los procesos y toma de decisiones, logrando la integración y compromiso del trabajador con una alta motivación considerándose un elemento importante en la organización.

- Cambiar modelos de aprendizaje, pues las empresas están en constante cambio, para lograr el cambio es prioritario agregar el concepto de "novedoso", "innovador", de modelos, diseños, estructura, tecnología de capacitación y aprendizaje continuo que permita acoplarse a los cambios. Hoy en día se prioriza el trabajo en equipo, por la permanente selección y contratación de personal calificado. Dando un gran paso en la gestión del talento humano.

- La Subcontratación, Outsourcing o Externacionalización aplicada por algunas empresas para lograr la calidad, muchos de los empleados de fuera apoyan en la mejora de productos, a un costo menor, cumpliendo las exigencias de calidad. En la administración de empresas moderna, solicitar la ayuda de especialistas en diversas áreas, se minimiza costos logrando un alto nivel de calidad.

- Planificar y priorizar tareas usando el Tiempo Eficazmente, hace que la gestión del tiempo sea real, por lo que los empleados siempre lograrán ser eficientes. "Las tareas en el tiempo preciso", en la Administración moderna se busca cumplir las actividades, con el material previsto en el tiempo proyectado, ya que el tiempo no se almacena ni se recupera.

- La Reingeniería de Procesos de negocio, es necesario revisar los procesos de las Empresas que involucren los cambios permanentes que implican la modernización de métodos, la digitalización y la tecnificación en todos los niveles. Cambiar de manera permanente sin tocar la base sobre la cual se busca el desarrollo del negocio que busquen la satisfacción plena del cliente logrando la rentabilidad, rendimiento, proyectado y esperado.

- La incorporación de procesos sustentables, que se adapten a cambios coyunturales y sostenibles. Basados en los entornos naturales ecológicos, conservando el medio ambiente, aspecto indispensable en los administradores modernos que sigan las nuevas líneas de gestión en el mundo empresarial tanto interna como externamente.

Es importante potencializar la Gestión del talento humano, que hoy más que nunca se convierte en una delas fuerzas preponderantes en la Administración moderna, el compromiso logra mayores y mejores resultados.

BERTOLT BRECHT, poeta y dramaturgo alemán, creía en una actitud perseverante y combativa ante las dificultades de la vida.

> *"Hay hombres que luchan un día y son buenos. Hay otros que luchan un año y son mejores. Hay quienes luchan muchos años y son muy buenos. Pero los hay que luchan toda la vida. Esos son los imprescindibles".*



REDES

Ing. en Adm. LUIS ENRIQUE RAMÍREZ NÚÑEZ

- MBA Executive por ITAE España y Neumann School
- Especialista en Marketing por la UNSA y la UCPS
- Técnico en Administración Bancaria por IFB Certus
- Especialista en Neuromarketing por Corp. RN Business Company
- Gerente General de Corp. RN Business Company

El índice de desarrollo humano y la economía del bien común

Dos enfoques relacionados analógicamente, con el objetivo de mejorar los procesos de una empresa peruana y extranjera en un contexto mundial

En la actualidad, ¿las empresas peruanas y extranjeras han aplicado técnicas, metodologías, herramientas, estrategias, sistemas, ciencia, que les ha permitido evolucionar y trascender en el tiempo mejorando sus procesos generales?, ¿quién debería mantener esta información actualizada por ciudad, departamento o pueblo?, ¿nosotros los administradores deberíamos manejar dicha información?, ¿existe una entidad peruana o extranjera que se preocupe por mantener actualizada dicha información?, porque de lo contrario, el Perú y el resto de países del mundo seguirán estancados por la falta y carencia de procesos, estrategias, capacitación, conocimiento, ciencia, información, y esto ocasionaría que las empresas del Perú y del mundo sigan tomando decisiones equívocas, y no productivas; a través de este artículo les explicaremos dos herramientas que nos devolverán las esperanzas de desarrollar y maximizar los recursos de nuestras empresas peruanas y extranjeras por el bienestar de nuestro país y del mundo.

El Índice de Desarrollo Humano (IDH), *es un indicador que esta siendo administrado de diferentes formas en cada país*, y esto es preocupante, porque hoy en día, los países mantienen diferentes pensamientos e ideologías políticas, y diferentes formas de administrar una empresa, como es de esperarse para la época actual en la que vivimos; el IDH es un indicador que se preocupa por el desarrollo de un país, y por el nivel de vida de sus ciudadanos de todos los sectores socioeconómicos a través de tres variables: educación, salud y economía, y clasifica a los países más desarrollados con una puntuación, o ponderación realizada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) anualmente; en términos económicos, el IDH evalúa el PBI per Cápita de un país, y este indicador se utiliza para medir si los ciudadanos de un país, obtienen, cada hora, diariamente, anualmente, los recursos



necesarios para vivir bien y felices; en términos educativos, el IDH mide la formación educativa de los ciudadanos de un país, alfabetización, o el nivel de estudios alcanzado; y en términos de salud, el IDH mide la esperanza de vida, etcétera.

Un proceso general de una empresa puede ser mejor si ese proceso es reformulado por un administrador de un país o ciudad con mayor IDH o IQ (Coeficiente intelectual), con mejores cualidades, capacidades, virtudes, talentos, fortalezas, destrezas, decisiones, agallas, fuerza de voluntad, actitudes, para identificar la anomalía, la carencia, la falla, el error, la necesidad, para producir el cambio real que su empresa necesita; hoy en día, el proceso de medición de dicho indicador, está siendo administrado por un ser humano, de dos piernas, dos brazos, y un cerebro, igual que nosotros, por lo tanto, la fórmula para medir dicho indicador puede ser mejorada si reformulamos el proceso de medición del IDH de un país, es lógico.

El Índice de Desarrollo Humano mantiene una fórmula para su medición por países, dicha fórmula puede reformularse, para mejorar el proceso de medición, porque actualmente, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) solo y únicamente mantiene 3 a 4 variables, y son las siguientes: Economía (PBI per Cápita), Educación (Alfabetización, Niveles educativos), Salud (Esperanza de vida), existe una cuarta variable que recién se está aplicando, y se preocupa por el medio ambiente de un país (emisión de dióxido de carbono, y gases contaminante del medio ambiente), sin embargo, es evidente que existen 4 variables más importantes que las 4 existentes en la fórmula del PNUD, como por ejemplo: El nivel de felicidad de un ciudadano en su país, el nivel de comodidad de un ciudadano en su hogar, el nivel psicológico de un ciudadano en su país, el nivel religioso de un ciudadano en su hogar, entre otras variables que sirven para mejorar el proceso de medición del IDH en cada país, por el bienestar de los ciudadanos del mundo.

El segundo enfoque que puede contribuir con la mejora de los procesos generales en empresas peruanas y extranjeras es la *economía del bien común*. La economía del bien común resuelve contradicciones muy importantes que se vive en la política peruana, y en el resto de países del mundo, porque como es evidente, para la época actual, estos temas son muy confusos en su aplicación para las empresas peruanas y extranjeras. La economía del bien común (EBC) es un modelo económico, político, social para un nuevo modelo de vida en el planeta Tierra, en donde todos los seres humanos vivan más felices tomando mejores decisiones empresariales, y resuelve la contradicción de los objetivos establecidos en cada constitución política de cada país, porque dichos objetivos redactados en las constituciones políticas no se están ejecutando, ni respetando en la ciencia de la *economía* de la sociedad peruana y de otros países extranjeros; el objetivo de la economía para la mayoría de profesionales de la administración y de otras carreras profesionales es generar riqueza para la satisfacción de las necesidades de los seres humanos de un país, sin embargo, para este nuevo modelo de vida, no todo es lucrar, no todo es generar dinero, sino, es fortalecer la humildad, la sencillez, el trabajo en equipo, el apoyo en el trabajo, la ayuda mutua, el liderazgo, la disciplina, la constancia, la responsabilidad, el amor al prójimo, los consejos en el campo laboral, la pasión por el trabajo, por el bienestar de las empresas, contrarrestando los actos y emociones negativas, como la envidia, egoísmo, corrupción, delincuencia, avaricia, entre otros tipos de perversidades y maldades que hoy existen en el mundo.

En la economía del bien común (EBC), los niños juegan un papel muy importante, porque los niños son el futuro del país, y por medio de ellos es que crearemos un nuevo modelo de vida para las personas y empresas del mundo, sin embargo, el orden económico legal de cada país (el estado) no permite que nosotros florezcamos como una sociedad unida. El dinero es el medio de la actividad económica, más no el objetivo de la actividad económica, el objetivo de la actividad económica es satisfacer las necesidades de todos los seres humanos. Actualmente, estamos midiendo el éxito de un país con el Producto Bruto Interno (PBI), que es el valor monetario de todos los bienes y servicios en una línea del tiempo, y el beneficio de las empresas lo medimos con dinero, entonces, como dijimos anteriormente, el dinero es el medio de la actividad economía, pero no el objetivo de la actividad económica, el objetivo de la actividad económica es satisfacer las necesidades de los seres humanos, entonces, el estado peruano, o el gobierno peruano de todos los países, *no tendrían que medir el éxito de una empresa con dinero, sino con el objetivo, que es satisfacer las necesidades de las personas, y las personas necesitan amor, felicidad, las empresas deberían atender mejor a sus clientes, con mayor preocupación.*

Hoy en día, no comportarse de forma ética, conduce al éxito económico, y esto no debería ser así, hoy en día, los productos más éticos, más responsables, tendrían que ser más económicos, y para que este nuevo modelo económico pueda implementarse en la realidad del planeta Tierra, es muy importante aplicar en cada empresa la *matriz* del bien común, en donde las empresas más responsables y éticas no pagaran aranceles, IGV, van a obtener créditos sin intereses, y tendrán prioridad con las contrataciones públicas del estado, y las empresas que no sean responsables, ni éticas, todo lo contrario; con la economía del bien común podemos conseguir que los productos que cuestan más caro sean los productos no éticos, y los productos que cuestan más baratos sean los más responsables y éticos. Es muy importante crear una asamblea democrática a nivel municipal, por cada distrito de los 24 departamentos del Perú, y de todos los países del mundo, para poder debatir y solucionar los problemas que el Perú actualmente sufre por la ineficacia y falta de profesionalismo de los administradores que gobiernan nuestra nación.

El Índice de Desarrollo Humano y la Economía del Bien Común son conceptos que están ampliamente relacionados, porque solo un país pensante y unido puede implementar nuevos procesos en sus empresas que se preocupen por brindar una atención privilegiada, evangelizadora, de fe, y que contagie una nueva forma de pensamiento de ver la vida, para ser felices.



Lic. Adm. URSULA KASSANDRA CÁRDENAS ZÚÑIGA

- Maestría en Ciencias: Administración (MBA) Con Mención En Gerencia De Recursos Humanos
- Especialista en Recursos Humanos

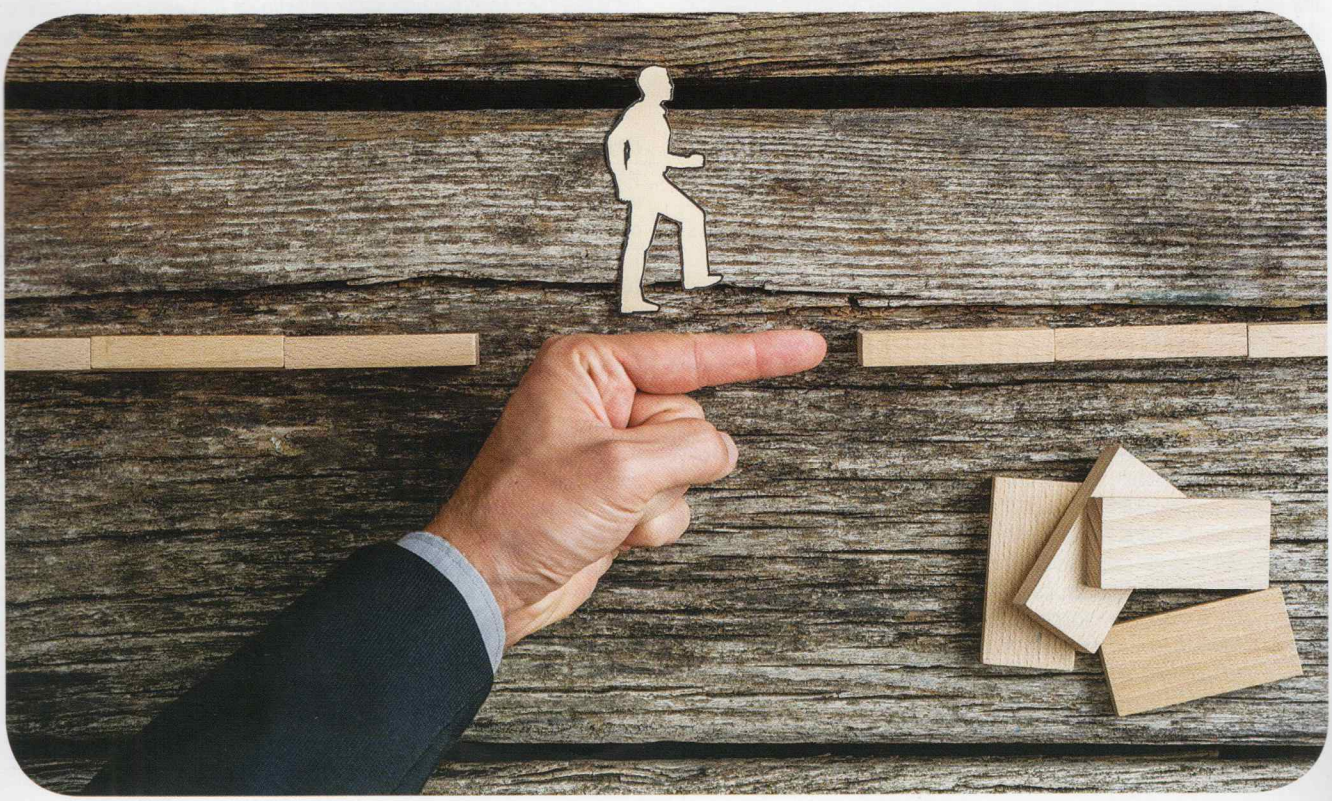
Outplacement – una tendencia por implementar

Mucho se habla del talento humano en las organizaciones, de cómo atraer, retener e incluso de cómo fidelizar a los colaboradores, pero poco se sabe de cómo gestionarlo cuando este se retira de la organización, es por ello que el Outplacement es una de las tendencias que debe de estar implementada en el área de Recursos Humanos de todas las empresas, para poder ayudar en las evoluciones de carrera de los colaboradores, buscando así que el empleado apartado de la organización pueda reinsertarse lo más pronto posible al mundo profesional, es por eso que el Outplacement es considerado como un proceso de reinvención y orientación profesional como consecuencia del despido, recolocando a los trabajadores despedidos, de acuerdo con su perfil profesional. Y aunque sea una tendencia que va dirigida u orientada para los altos ejecutivos, managers y otros cargos de carácter gerencial o de confianza, puede ser también implementada a nivel general de la empresa, buscando que esta trate a todos los colaboradores con la misma importancia, preocupándose por desvincularse de la mejor manera posible.

El Outplacement busca que las empresas trabajen con agencias o consultoras que recoloquen a los colaboradores despedidos a nuevos cargos laborales, y mientras este proceso se realiza de manera exitosa, el trabajador recibe asesoría psicológica y laboral. En este tipo de programas se busca capacitar al colaborador según a sus preferencias laborales, expectativas, conocimientos, experiencias, formación y fortalezas, y se trabaja en desarrollar las habilidades que permitan indagar las herramientas que puedan potenciar su empleabilidad. Esta asesoría en el proceso de desvinculación del trabajador, mitiga el impacto negativo que ocasiona por ejemplo una reducción del personal, y a su vez, minimiza el conflicto emocional que se pueda producir.

El outplacement es un proceso que, si se llega a realizar de una manera correcta puede ser beneficioso tanto para el colaborador como para la organización en la que labora, ya que cuidar de estos detalles marcan la diferencia y le dan a la empresa una mejor marca empleadora. La introducción de esta práctica en las empresas hará que estemos viviendo una revalorización del talento humano como centro de la actividad organizacional, brindando al colaborar soporte incluso cuando este ya no forme parte de la empresa, culminando con el acompañamiento y asesoramiento una vez que el colaborador es contratado o recolocado en un nuevo puesto de trabajo.

Sin duda, el Outplacement es una tendencia administrativa que está en pleno crecimiento y auge a nivel mundial, y aunque son pocas empresas quienes la están practicando se espera que más adelante todas la implementen ya que ayuda a humanizar los procesos de despido mejorando la reputación y la fama de la empresa.

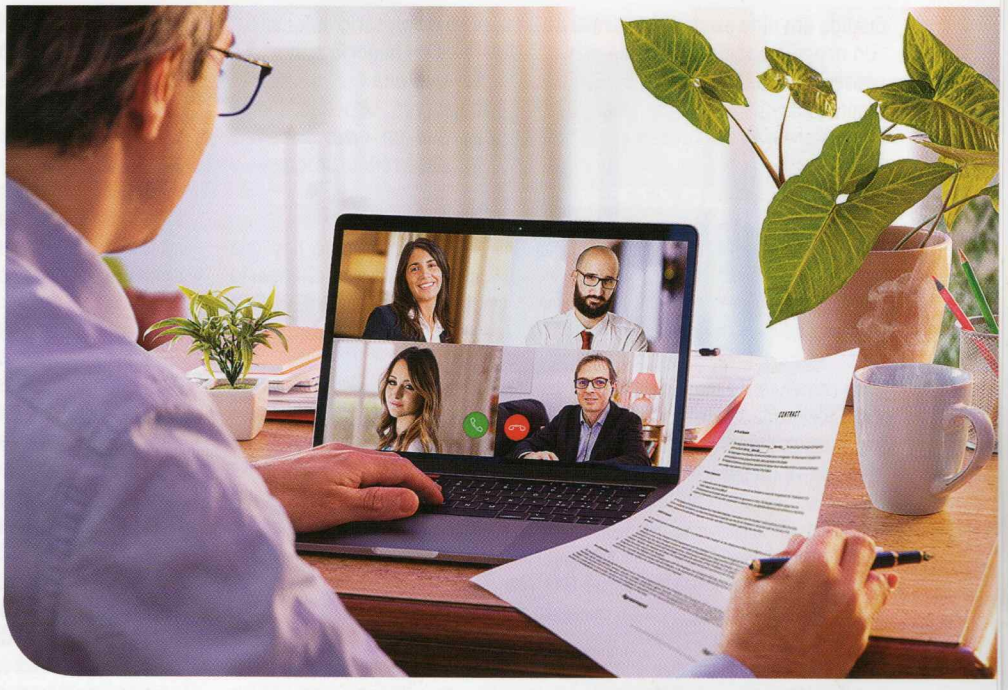




Lic. Adm. JOSE ALBERTO QUIÑONES VALDIVIA

- Magister en Gestión Educativa Estratégica
- Docente Universitario
- Asesor y Capacitación

Administración post pandemia y el modelo remoto



El Virus de la COVID-19 ha puesto en marcha diversos cambios tanto en nuestra vida diaria como en el centro laboral que se desarrolló con cambios importantes como realizar un trabajo remoto, donde las organizaciones tuvieron que involucrar a su fuerza laboral a adaptarse a este nuevo modelo, teniendo como principal desafío la competencia de otras empresas que ya estaban desarrollando esta forma de trabajo remoto.

En estos años desde el 2020, donde se realizó en nuestro País un confinamiento cuyo objetivo era proteger la salud de todos, es ahí donde se dio la necesidad de utilizar este modelo remoto para que las empresas en todos sus tipos tuvieron que adaptarse rápidamente a esta nueva forma de trabajo, en el 2021 ya con el ingreso de las vacunas, poco a poco algunas organizaciones decidieron volver paulatinamente a trabajo presencial.

En el año 2022, si bien se retornó a la presencialidad laboral, persiste la amenaza de otras variantes del virus, hecho que ha permitido que algunas organizaciones aún están postergando las fechas de retorno al centro laboral.

Según Global Workplace Analytics, casi 6 de cada 10 empleadores identifican el ahorro de costos como un beneficio importante del trabajo remoto. Se estima que el ahorro promedio en alquiler y servicios básicos con trabajo remoto a tiempo completo es de USD 10,000 /empleado/ año; las empresas también reportaron ahorros en servicios de limpieza, alimentación (ya sea dando servicio de cafetería o sirviendo refrigerios durante las reuniones), por mencionar algunos.

El desafío de los lideres es que deben diseñar estrategias que les permitan liderar a sus colaboradores de manera presencial y también de manera remota, manteniendo la planificación y el logro de los objetivos que se trazó la organización.

Las empresas deberán de desarrollar las siguientes estrategias para poder lograr un trabajo eficiente y eficaz en el logro de los objetivos propuestos como son las siguientes:

- La política de trabajo debe ser clara y limitada a lo que es el horario de trabajo, dotar de las herramientas de comunicación necesarias como el uso del correo electrónico, y otras aplicaciones que nos permitan comunicarnos y también monitorear el avance de su trabajo.
- Si queremos lograr los objetivos tenemos que realizar una capacitación constante a los colaboradores, es importante lograr que nuestros colaboradores estén capacitados en herramientas tecnológicas para garantizar la competitividad de nuestra organización.
- Motívelos a seguir creciendo profesionalmente y personalmente, sugiriéndoles por ejemplo que sigan una maestría o un doctorado, hecho que al colaborador le va gustar la idea de poder desarrollarse más profesionalmente.
- Realizar la planificación y monitoreo de como esta avanzando el trabajo por parte de sus colaboradores, podría desarrollar encuestas con el objetivo de saber si el equipo de trabajo se siente cómodo realizando este tipo de trabajo.
- Programe reuniones con sus colaboradores, pero en otros temas no relacionados con el trabajo por ejemplo música, deportes, proyectos personales, libros, etc. la idea es mantener conversaciones con el equipo de trabajo e interactuar de forma remota con ellos, esta estrategia le permitirá conocer las expectativas de su equipo de trabajo lo que conllevará a que el colaborador se sienta en confianza y comprometido con la organización.
- Siguiendo estas estrategias los colaboradores se identificarán con la cultura organizacional de la empresa y se sentirán comprometidos al logro de los objetivos propuestos, por que sienten que la organización, aun en este trabajo remoto, se preocupa por su desarrollo personal y profesional, esa identificación le permitirá a la empresa lograr sus objetivos trazados y mas aun ser mas competitiva.



Lic. Adm. ANDRÉ LOAYZA PALAZUELOS

- MBA por EGADE Business School
- Ejecutivo Corporativo y Emprendedor
- Amante los Viajes y Los Deportes Extremos

La huella social de los negocios: Mi historia en Jabalpur

Cuando era niño escuché una frase de un famoso empresario automotriz: "Un negocio que no hace nada más que dinero es un negocio pobre". En consecuencia, crecí pensando -acertadamente- que una organización o empresa debe generar en sus clientes, trabajadores, sociedad, medio ambiente y demás *stakeholders* mucho más que un mero beneficio económico, sino en cambio, contribuir al desarrollo, progreso y prosperidad general.

Y dentro de todas las organizaciones con las que interactué hay una en particular que me llena de orgullo y ejemplifica muy bien el impacto positivo del *"contrato social"* de los negocios. Hablo de British Fort Foundation, ubicada en la ciudad de Jabalpur en India Central.

Para comenzar, el mundo de la post-pandemia ha hecho que se reimagine muy aceleradamente la relación entre los negocios y la sociedad. Ahora los consumidores exigen que las organizaciones no sólo cumplan con el clásico CSR (Responsabilidad Social Corporativa, por sus siglas en inglés), en cambio generen un impacto real en la vida de todos los involucrados en sus actividades empresariales. Por eso, los líderes actuales tenemos el reto de pensar que nuestra organización ya no es más sólo nuestra, en contraste, es ahora parte de una red de clientes internos/externos sumamente informados en un contexto de cambio constante.

Ahora bien, ¿cómo es que una organización a 16000 km de Latinoamérica nos puede dar una lección de *Responsabilidad Social*?, aquí comienza la historia.

British Fort Foundation es una organización educativa ubicada en una zona bastante modesta de India Central, más exactamente en Jabalpur perteneciente a la región de Madhya Pradesh. Aquí las principales actividades económicas son la ganadería y la agricultura, sumándose el turismo histórico y natural. Pero lo que llama la atención es que -al igual que en toda India- la población de infantes es bastante elevada y no hay un aparato estatal que los ampare adecuadamente. En consecuencia, la explotación laboral y maltrato infantil se ven muy normalizados.

Cuando llegué a la ciudad para ser parte de un *proyecto social* en B.F.F. con jóvenes de diversos continentes, el panorama era desolador. Por un lado, la contaminación atmosférica y por el otro las condiciones de vida de los pobladores (sobre todo de los niños) nos impactaron grandemente, era difícil comprender cómo una sonrisa se dibujaba en sus rostros a pesar de las dificultades. Pero como un rayo de luz, inmediatamente comprendimos que British Fort Foundation no era un simple colegio, si no un *catalizador económico* de toda la ciudad.

B.F.F. funciona con donaciones y capitales privados, ellos encabezados por su director ofrecen una *value proposition* que se basa en la cooperación y un servicio de calidad. Aquí reciben a niños en situación vulnerable, dándoles educación, vivienda y alimento. Pero no sólo eso, también dan trabajo a sus padres, a docentes y a cualquier persona que quiera colaborar con este pequeño clúster económico. Desde costureras, jardineros, cocineros, lecheros y personal de mantenimiento hasta profesores, voluntarios internacionales y autoridades locales... Todos logramos entender que el concepto de *cross-sector collaboration* (colaboración intersectorial) crea un valor agregado y diferencial a tan hermosa y eficiente organización.

Empero, más allá de considerarse una organización educativa B.F.F. se considera una "familia", en dónde no hay rangos ni distinciones de ningún tipo, solamente una misión *sinérgica* ulterior: el bienestar/desarrollo de los niños y adolescentes. Por ello, todos los procesos, acciones, planes tácticos y estratégicos, inversiones, *governance*, estructura organizacional y cultura, son *customer-centric oriented* (orientados al cliente) como eje central del impacto positivo para todos los involucrados, la sociedad y el *medio ambiente*.

Sin duda, pueden extraerse decenas de lecciones de la maravillosa experiencia que me tocó vivir en la ciudad de Jabalpur, pero resueltamente puedo señalar que en las organizaciones -sin importar su condición- debemos mirar más allá del beneficio económico y orientar nuestras acciones a crecer y prosperar acompañados de todos nuestros stakeholders. Porque ellos nos enseñan día a día algo que vale más que el dinero: todos "Somos Conocimiento".





Lic. en Gestión VANESSA GAMIO RODAS

- Abogada, Filósofa y Gestora Pública
- Maestra en Ciencias: Filosofía con mención en ética y Filosofía Política por la UNSA
- Colaboradora de SUNARP Zona Registral XII Sede Arequipa

La tarjeta de identidad vehicular electrónica (TIVE) de la SUNARP, como experiencia exitosa en la gestión pública

Hace algunos años atrás, la mayoría de Entidades del Estado se encuentran en un proceso de modernización en relación a sus procedimientos, haciendo uso de diferentes medios tecnológicos, a fin de brindar un servicio público digital del más alto nivel para lograr satisfacer las necesidades de los usuarios.

Basados en la normatividad vigente en relación al Decreto Legislativo Nº 1412, donde se aprobó la Ley de Gobierno Digital, la SUNARP implementó el uso de distintas plataformas digitales, como son: SID (Sistema de Intermediación Digital), SPRL (Sistema de Publicidad Registral en Línea) y Síguelo (plataforma que permite realizar el seguimiento de consultas sobre el estado de un título o publicidad solicitado), a fin de poner a disposición de la ciudadanía sus servicios empleando: tecnología, internet y canales publicitarios para darlos a conocer.



Por otro lado, la SUNARP tiene la enorme responsabilidad de proporcionar servicios púbicos digitales, generando confianza al usuario sobre la seguridad jurídica en relación a la documentación digital emitida. En tal sentido, uno de los servicios brindados y que hace gala del empleo de la digitalización actual en la Administración Pública, es la Tarjeta de Identidad Vehicular Electrónica (TIVE). La cual es otorga en los trámites solicitados por el administrado, en los casos de: inmatriculación, cambio de características, cambio en el diseño o como duplicado de tarjeta, desde el año 2020. La TIVE es un documento electrónico que identifica al vehículo, sus características y especificaciones técnicas. La misma, que cuentan con todas las medidas de seguridad necesarias para evitar su falsificación, como son: número tanto de publicidad o título, código de verificación y código QR. Por consiguiente, hace posible revelar su autenticidad desde la plataforma de la Sunarp a cualquier ciudadano y en cualquier momento.

La TIVE, es un resultado exitoso de una técnica administrativa, considerada: eficiente, económica, pero sobre todo ecológica, en el sentido que aporta a desarrollar una cultura de ecoeficiencia, en la comunidad registral. Por lo que, en el año 2021 fue acreedora al reconocimiento de Creatividad Empresarial en la categoría Medios Interactivos.

Ana Dobratinich (2021) sobre el ingreso de nuevas tecnologías a la vida del ser humano opina: "es posible generar beneficios para algunas regiones o sectores poblacionales, pero también puede generar o ampliar desigualdades estructurales y propiciar un nuevo tipo de desigualdad: la digital" (p. 432). Por ejemplo, las actividades cotidianas de la cultura actual pueden realizarse con la ayuda de las aplicaciones de los teléfonos móviles. Al respecto en el proceso de Pandemia, con la aplicación de las distintas Políticas Administrativas en las Instituciones Públicas quedó demostrado que para que un país siga desarrollándose económicamente a la par que la tecnología y bajo cualquier circunstancia, es necesario que las Entidades del Estado estén aplicando permanentemente el uso de la tecnología; puesto que en esa época de confinamiento la atención pudo ser relativamente fluida por contar con las plataformas digitales, no tan conocidas y utilizadas hasta ese entonces, donde se vivió activamente la era digital. Con la existencia de las aplicaciones móviles, ya no es necesario salir de casa para pagar o solicitar algún servicio.

Los papeles digitales, las firmas digitales, los delitos informáticos, los contratos electrónicos, etc., han tenido una gran influencia en el sector legal, y lo mismo puede decirse a nivel del gobierno, donde se menciona al Gobierno Electrónico.

Conclusión

La pandemia nos dejó muchas pérdidas humanas y económicas, pero también muchas enseñanzas, como: el hecho de que no es necesario el desplazamiento, tanto de los usuarios como de los colaboradores, para generar inscripciones y publicidades registrales.

La TIVE, es resultado exitoso de la aplicación y supervisión de una técnica administrativa que contempla el adecuado uso de los instrumentos tecnológicos basados en una ética ecológica y que coadyuvan al mejoramiento de la calidad de la expedición de sus servicios, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.

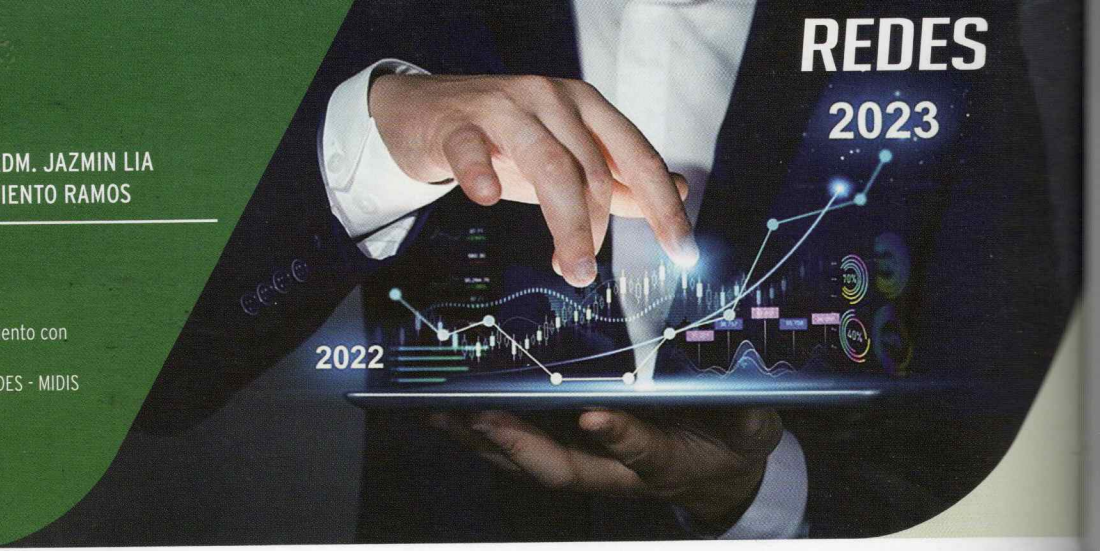
Referencias

Ana Dobratinich, G. (2021). Derecho y nuevas tecnologías. Thomson Reuters.
Ley de Gobierno Digital. Decreto Legislativo Nº 1412. (2018).



LIC. ADM. JAZMIN LIA SARMIENTO RAMOS

- Consultora en Marketing
- Especialista en estrategias de Emprendimiento con zonas rurales y urbanas
- Asistente Económica Comercial de FONCODES - MIDIS



El 2023, las empresas deben asegurarse de que sus procesos ambientales, sociales y de gobernanza se **trasladen al centro de su estrategia**

El año 2023, como todos los años, se presenta con retos, interrogantes e incertidumbre. Y reitero que es "como todos los años" ya que al no contar con algún instrumento que prediga el futuro con precisión, todos los seres humanos estamos sujetos a nuestro porvenir lo cual le da un sentido a nuestra vida.

A pesar de lo anterior y como todos sabemos, los últimos años se han caracterizado por la aparición o materialización de eventos que, si bien estaban latentes, su impacto fue mayúsculo a lo que se podía observar en su momento. Hechos como la Pandemia de la COVID-19en 2020, la inflación y afectaciones en las cadenas de suministro en 2021 o el conflicto entre Ucrania y Rusia en 2022, se han hecho presentes afectando el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

El Gobierno Corporativo de las empresas tiene como uno de sus propósitos o mandatos el velar por la continuidad de la organización por lo que en este año que inicia, los cuerpos colegiados deben observar una serie de temas que de manera general afectarán a las empresas y los cuales abordaremos a continuación:

Sustentabilidad:
El tema de Sustentabilidad es una tendencia a nivel internacional. Este es uno de los cambios en la visión de los Consejos de Administración más trascendentes en los últimos años y que se encuentra muy ligado a la continuidad. Los inversionistas que dan prioridad a temas ambientales y de sustentabilidad continúan creciendo en número por lo que los requerimientos de transparencia y de divulgación de información sobre la materia se van a incrementar. También es importante señalar el incremento de estas cuestiones en las mentes de los consumidores por lo que los Consejos de Administración deben dar prioridad a este tipo de temas para mitigar los riesgos que conllevan estos temas.

Es importante señalar que los Consejos de Administración estén conscientes sobre el fenómeno conocido en inglés como "Greenwashing" en el cual, la administración de la empresa realiza una labor de mercadotecnia institucional sobre el cuidado al medio ambiente que realiza la empresa sin tener sustento o evidencia del mismo. Esto quiere decir que con tal de obtener el reconocimiento del mercado en temas de sustentabilidad, la organización genere una imagen que no corresponde a los resultados que realmente tiene en la materia.

Inclusión:
La creación de ambientes inclusivos, que promuevan y apoyen la diversidad en las organizaciones, así como la equidad y la paridad de género, son otros de los temas que deben observar los Consejos de Administración en este año que inicia. Los Consejos de Administración deben promover la diversidad desde su propia constitución como cuerpos colegiados y deberán dar seguimiento a las iniciativas que la propia empresa genere para asegurar los ambientes inclusivos. También deberán de estar monitoreando las denuncias que los miembros de la organización hagan al respecto.

Propietarios de Deuda:
Un tema que se ha estado abordando en foros internacionales tales como el Latín American Roundtable de la OCDE en 2022, es el papel que juegan los acreedores en el Gobierno Corporativo en las organizaciones. Los Consejos de Administración deben prestar atención a las condiciones que imponen los acreedores a la hora de aprobar los créditos que va a utilizar la misma ya que pueden existir restricciones que afecten la continuidad de la empresa.

Ciberseguridad y digitalización:
La Ciberseguridad sigue siendo uno de los temas que habrán de abordar los Consejos de Administración durante el 2023. En el mercado norteamericano, la SEC solicita que sea reportada por la administración cada situación de ciberataque a los cuales ha estado expuesta la empresa. También, se promueve el uso de software seguro para las actividades de los Consejos de Administración a través de certificaciones en seguridad que ayuden a combatir estas prácticas delictivas. Es recomendable evitar el uso de aplicaciones electrónicas comerciales o de uso lúdico para las actividades de Gobierno Corporativo.

Por otra parte, es importante que los Consejos de Administración continúen promoviendo y monitoreando los procesos de digitalización que las organizaciones han emprendido desde hace varios años.

Ambiente macroeconómico:
Los Consejos de Administración deberán seguir con atención el cambiante rumbo económico que afecta a los mercados. Presiones inflacionarias surgidas por las secuelas económicas de la Pandemia, el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia, la crisis comercial entre Estados Unidos y China, así como la situación en Perú, estarán afectando la evolución de las economías este año.

Muchos temas más se pueden quedar en el tintero, pero lo importante es que este año, los Consejos de Administración tengan claridad en sus agendas y den seguimiento a los asuntos que contemplen la continuidad de los negocios.



Lic. Adm. DAVID DIEGO OVIEDO TURPO

- Maestría en Administración, con mención en Gerencia de Proyectos de Inversión por la UNSA
- Segunda Especialidad en Ingeniería Financiera por la UNSA - FIPS
- Diplomatura en Docencia Universitaria por la USMP
- Docente de Nivel Superior
- Gerente General en Proyecta Escuela de Negocios SAC.

La responsabilidad social empresarial post-pandemia, mas que una elección, una urgencia

El gurú mundial de la competitividad Michael Porter, el mismo que desarrollo en el año 2013 el plan de competitividad del departamento de Arequipa, manifestó en una conferencia brindada en nuestro país, que para poder destrabar los conflictos sociales es fundamental que las empresas se comprometan con el desarrollo de las comunidades.

La responsabilidad social empresarial (RSE), que según Porter lo traduce como "valor compartido", consiste en analizar dos variables: las causas y los efectos de la propia actividad empresarial; en la actualidad podemos observar que los países de Latinoamérica y con mayor énfasis en el sur de esta parte, presentan problemas tales como la deforestación, el cambio climático, la inseguridad, carencia de alimentos, asistencia médica, acceso a servicios básicos, entre otros, los mismos que si no son atendidos en un corto plazo, pueden generar consecuencias irreparables.

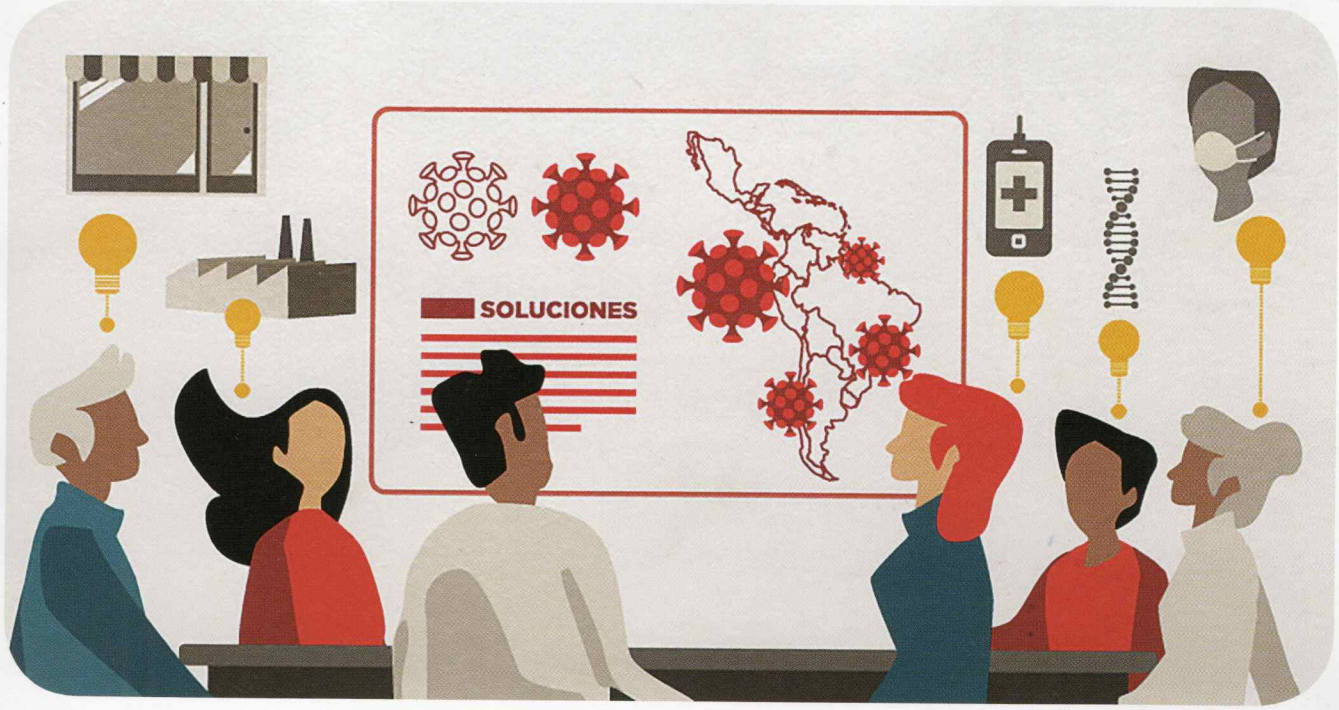
Por lo general estas problemáticas ya mencionadas, son generadas en gran parte por las mismas empresas, en su afán de incrementar sus ganancias y emplear el máximo uso de recursos; por tal motivo y bajo el análisis del "valor compartido", Porter indica que son las mismas empresas las llamadas a implementar un modelo de trabajo que les permita generar recursos para combatir estos problemas socioambientales y de forma colateral contribuir con la preservación del medioambiente, bajo una política de concientización y desarrollo sostenible.

Pero ¿Solo las grandes empresas deben de adoptar estas políticas de Responsabilidad Social Empresarial o también las PYMES pueden hacerlo?, precisamente es importante recalcar que no solo aquellas empresas que desarrollan grandes volúmenes de producción son las únicas llamadas a hacer frente a los desafíos de la sociedad, las PYMES también pueden emprender esa tarea con acciones inmediatas como por ejemplo, calcular gradualmente el consumo de agua, papel, suministros, envases descartables, materias primas de origen renovable y no renovable, con el fin de medir el impacto que estos recursos generan y plantear reducciones y mejoras a posteriori.

Finalmente, asumir el rol de dar solución a estos problemas, genera sostenibilidad, no únicamente para la sociedad, sino también para las mismas empresas. En su actividad empresarial, los negocios necesitan que los sistemas políticos y sociambientales se mantengan en armonía para que estas puedan desarrollar sus actividades en óptimas condiciones, ya que su deterioro (medioambiente) limita sus posibilidades en todo sentido; la preservación y el buen uso de los recursos naturales cada vez mas se convierte en una tarea prioritaria a tomar en cuenta y no en una simple alternativa a elección.

Como decía Kofi Annan, secretario general de la ONU y premio nobel de la Paz:

"Salvaguardar el medio ambiente es un componente esencial en la erradicación de la pobreza y uno de los cimientos de la paz"



DreamBuilder

Ponemos el hombro a tus sueños

Dreambuilder es un programa gratuito de formación empresarial en línea, dirigido a mujeres emprendedoras que quieran iniciar o hacer crecer su negocio.

Más de
142 mil
participantes

156
países usan
la plataforma
Dreambuilder

Alrededor de
33 mil
peruanas
registradas en
plataforma
online



Un proyecto de

Cerro Verde

FREEPORT-McMoRan

Visítenos: spanish.dreambuilder.org

Regístrese: dreambuilder.org/cerroverde

Mayor información en: peru@dreambuilder.org