

REVISTA DE CORTE EJECUTIVO EMPRESARIAL

Hola a OLA



EL ROL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR

Lic. Adm. Prof. Héctor Félix Stoppini

PRESIDENTE DE LA ORGANIZACIÓN LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN (OLA)



La Ciencia de la Administración es una ciencia social que tiende a racionalizar la toma de decisiones referida al uso y asignación de los recursos económicos y a planificar para la implementación de estas decisiones y su posterior control y realimentación.

Pretende también abordar problemas complejos que posibiliten la continua transformación de la empresa u organización ante un mundo cambiante y que ello conduzca al crecimiento de la misma, tanto en tamaño, como en operaciones y tecnología, o si no, a la reasignación de aquellos recursos no utilizados, aspectos que además son básicos para el desarrollo económico social.

La administración general en el campo del conocimiento humano es una disciplina que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones, así como ilustrar la creación de técnicas y métodos científicamente probados que faciliten la conducción de las mismas hacia sus objetivos con la mayor eficiencia y eficacia posible.

Como función gerencial, como actividad concreta, puede ser considerada como un proceso que tiene por objetivo la referida conducción y que está compuesto de fases, a saber: planificación, organización, dirección, coordinación y control. En cada una de estas fases, subyace la toma de decisiones, sustentada por la materia prima de la administración y del administrador: la información gerencial.

Es importante destacar los conceptos de Peter Drucker uno de los pioneros de la Ciencia de la Administración quien explicaba que en la nueva función gerencial del mundo moderno, el Gerente se vuelve rápidamente el principal recurso de los países desarrollados, y la principal necesidad de los países en vías de desarrollo. Al transformarse la función gerencial en una preocupación concreta de las instituciones económicas de la sociedad, los gerentes y la "gestión" se transforman en el organismo genérico

distintivo y constitutivo de la sociedad desarrollada. Por lo tanto, el conocimiento del contenido de la función gerencial, y de la tarea y rol del administrador se transformará en un tema de interés general. En tal sentido, la tarea que compete a la próxima generación de administradores consistirá en hacer productivas las nuevas instituciones organizadas, de nuestro nuevo pluralismo social para el beneficio del individuo, para la comunidad y para la sociedad. La Dirección y/o la Administración es el proceso por el que el hombre intenta dar orden, dirección y control a las diversas instituciones de la sociedad para conseguir ciertos fines u objetivos.

El proceso de Administración, comienza a entenderse como una clase determinada de trabajo intelectual, una función específica en la sociedad, basada en un creciente cuerpo de conocimientos teóricos. La meta ha sido en todos los casos, la misma: ordenar, dirigir y controlar las diversas instituciones de una sociedad dada para conseguir el bien común.

El concepto básico resultante de la reflexión sobre el proceso real de dirigir es que siempre y en todo lugar es el proceso de asegurar la actuación directiva y económica de las instituciones de la sociedad.

El rol del "administrador o directivo" ocupa un papel especial y realiza una función determinada en la sociedad, resultando posible desarrollar una disciplina unificada de la administración, una teoría práctica del trabajo de dirigir que reúna sus aspectos económicos, morales, ambientales, sociales y técnicos.

La Administración es un conjunto de conocimientos distintos e identificables sobre el proceso directivo que se presta al estudio, investigación, experimentación, comprensión, enseñanza y práctica.

Es un arte práctico, cuyo objeto es la actuación directiva y económica de las instituciones de la economía y la sociedad. Este arte es un tipo de trabajo

intelectual realizado a diferentes niveles de la organización.

Los directivos se han convertido en una función importante de liderazgo de la sociedad, especialmente como catalizadores que posibilitan un rápido desarrollo económico y social.

Este papel único de los directivos o administradores de la sociedad moderna, plantea la necesidad de establecer normas profesionales que hacen al directivo responsable ante la sociedad por el empleo que hagan de los recursos de ésta.

En Argentina, por ejemplo se tiene el marco legal propio que es la Ley 8.765 "Marco regulatorio para el ejercicio profesional del Licenciado en Administración en la provincia de Mendoza", contenido en el ámbito del Colegio Profesional de Licenciados en Administración, que reviste el carácter de persona jurídica no estatal, que regula y controla la matrícula profesional. Por lo tanto éste es el organismo

que debe dar rápida respuesta a las incumbencias profesionales, hacer cumplir las normas éticas de la profesión, dictar resoluciones técnicas, brindar capacitación y actualización de nuevas competencias y brindar amparo gremial y social, entre muchas otras trascendentes funciones.

La sociedad y la opinión pública reclaman comportamientos éticos en los líderes administradores públicos y privados. También estos aspectos son requeridos en el diseño e implementación de políticas económicas y sociales en los países de América Latina.

Es fundamental que las nuevas generaciones de profesionales y administradores estén capacitadas no solamente en sus habilidades técnicas específicas, sino también formadas bajo estrictos principios éticos para poder impulsar en sus prácticas profesionales, la responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE).

Prof. Lcdo. Héctor Félix Stoppini
Presidente de OLA



Lic. Adm. **Héctor Félix Stoppini** Presidente de la Organización Latinoamericana de Administración -OLA-, junto a Decanos y PONENTES del Congreso Internacional organizado por CORLAD Puno. Noviembre 2018

PRESENTACIÓN



Al celebrar nuestro 41° Aniversario de creación institucional, sale a luz el cuarto número de REDES Revista de Ejecutivos, en medio del berenjenal político y del marasmo de la democracia peruana a causa de los embates de la corrupción; pero aquí estamos con la fuerza tutelar del Misti, y con nuevos invitados a nivel internacional de los países hermanos como Bolivia, Venezuela y Argentina, éste último con su Presidente de la Organización Latinoamericana de Administración - OLA -, quien ha tenido a bien poner de relieve el significado profundo de la administración.

El análisis del flagelo de la corrupción es tratado también en este número, ya que lamentablemente ocupa un espacio en la atención de la ciudadanía y que mejor que una connotada magistrada de la Corte Superior de Justicia Arequipa aborde este espinoso tema que justamente, una de sus aristas ha derivado en la aprobación de la ley de la Junta Nacional de Justicia (JNJ), que nos quitó a los colegios profesionales "dos curules", ya que con el fenecido Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), los colegios profesionales teníamos dos asientos, pero ello no nos amilana y seguimos trabajando con más ahínco.

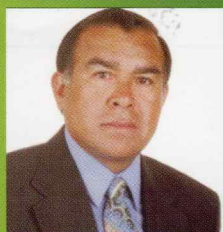
Gustosos publicamos también los artículos de nuestros colegas, algunos de ellos empresarios y docentes universitarios dando cabida a artículos de investigación y otros que ponen de relieve el pensamiento administrativo.

Propiciamos, por ello la búsqueda de la verdad y el desarrollo de nuestra nación, conjuntamente con la Academia, el Estado y la Empresa.

Gracias.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'J. Vizcardo'.

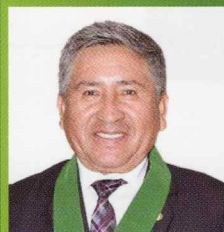
JUAN JESÚS VIZCARDO DELGADO
DIRECTOR



LIC. ADM. JUAN JESÚS VIZCARDO DELGADO
Decano Regional



LIC. ADM. MILLER EDGARD VARGAS VIZCARRA
Vice Decano Regional



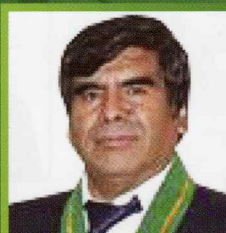
LIC. ADM. TOMÁS TEODORO GARCÍA VARGAS
Director Regional de Desarrollo y
Habilitación Profesional



LIC. ADM. SUSANA IRMA ARRATIA BARRANTES
Directora Regional de Información
Científica y Tecnológica



LIC. ADM. LUIS ANTONIO OVIEDO CARPIO
Director Regional de Seguridad y
Bienestar Social



LIC. ADM. MARIO CÉSAR CRUZ VELARDE
Director Regional Secretario



LIC. ADM. FERNANDO JOSÉ POZO GONZÁLES
Director Regional de Economía
y Finanzas



LIC. ADM. JORGE LUIS MANRIQUE LAS HERAS
Director Regional de Imagen
Institucional



LIC. ADM. JAVIER CENTENO VELÁSQUEZ
Delegado ante el Consejo
Directivo Nacional

REDES Revista de Ejecutivos

Revista del Colegio de Licenciados
en Administración
CORLAD - Arequipa
Año 3 N° 4 Febrero: 2019

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

Tiraje : 1000

Urb Las Orquideas ASVEA E-20B
Cercado, Arequipa
Telefono (054) 224615
Cel. 936444112
www.corladarequipa.pe
info@corladarequipa.pe

Comité Editorial

Director
Juan Jesús Vizcardo Delgado

Cordinación General

Tomás Teodoro García Vargas
Susana Arratia Barrantes
Jorge Luis Manrique Las Heras

Sub Comite de Edición y Diagramación

Miller Edgard Vargas Vizcarra
Luis Antonio Oviedo Carpio
Mario César Cruz Velarde

Sub Comité de Revisión

Fernando José Pozo Gonzáles

Sub Comité de Logistica

Javier Centeno Velásquez

Impresión

CONTENIDO

02 EL ROL PROFESIONAL DEL ADMINISTRADOR

04 PRESENTACIÓN

06 EMPLEABILIDAD: EVOLUCIÓN Y LIMITACIONES

08 REFLEXIONES SOBRE LA CORRUPCIÓN Y LA CAPACIDAD SANCIONADORA DEL ESTADO

12 COMO USAR EL MARKETING PARA MEJORAR EL TURISMO

14 LA IDENTIDAD DEL VINO Y DEL PISCO DE AREQUIPA

15 MODELO SKANDIA

20 LA LEALTAD EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

22 LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS EN LA EMPRESA

24 COMPETENCIAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE DEL MILENIUM

26 EL ARTE DE NEGOCIAR

26 IDENTIFICACIÓN EN LÍNEA DE ESTILOS DE APRENDIZAJE EN SISTEMAS E-LEARNING ADAPTATIVOS

30 LA ÉTICA Y SU PROYECCIÓN EN EL VALOR DE LA TRANSPARENCIA

32 LOGÍSTICA: UNA MIRADA AL INTERIOR DE LA EMPRESA

34 LA CONDESCENDENCIA COMO UNA TÉCNICA DE GESTIÓN PREFERIBLE A LA INTOLERANCIA

"Los artículos son propiedad intelectual y
responsabilidad de sus autores, por tanto
se exime de responsabilidad al CORLAD
Arequipa".

EMPLEABILIDAD: EVOLUCIÓN Y LIMITACIONES



Lic. Adm. Juan Jesús Vizcardo Delgado

DR. (C) EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAGISTER EN RECURSOS HUMANOS
DOCENTE UNIVERSITARIO UNSA
EX FUNCIONARIO GOBIERNO REGIONAL
DECANO CORLAD AREQUIPA

Para entender el significado actual del constructo empleabilidad en toda su dimensión, debemos hacer un repaso de su historial, factores, teorías y evolución hasta nuestros días; análisis que surte efecto en un mundo que ha dado en llamar Bauman (s/f), de la modernidad líquida, secundado por otros autores que la llaman modernidad gaseosa, sea como fuere, este análisis no soluciona el problema a pesar de la importancia que reviste el término ya que mueve la economía al tener que ver con políticas de empleo y educación.

El constructo empleabilidad signado como la habilidad que tienen las personas para el empleo, tiene una serie de factores intrínsecos innatos y colaterales, como el conocimiento, las aptitudes, destrezas, actitudes, capacidades, competencias, valores, la edad, el sexo, los rankings, la gobernanza, la experiencia, los estudios alcanzados, la capacitación, políticas de empleo, el perfil, las redes, el blackround, los assets, la tercerización, el outplacement, las generaciones y otros factores que se arrastran del pasado o se adicionan con la modernidad.

La inserción a una actividad o un trabajo viene desde antes de Cristo, en la que incluso era criticada por Aristóteles (S. IV a.c.) quien decía que la actividad crematística estaba orientada a producir dinero en forma desmesurada; y en Atenas donde la clase privilegiada decía que “el ocio es la actividad perfecta”, pero quienes debían trabajar eran los esclavos; mientras que en la época medieval se decía que “quien no trabaja no debe comer”; No por nada, la palabra trabajo viene del latín “tripalium” que significa tres palos signado como un yugo que se les ponía a los esclavos para azotarlos, era pues el trabajo de los esclavo.

Max Weber decía que “lo decisivo para las personas

era el cumplimiento de sus deberes” refiriéndose al trabajo y Adam Smith señalaba “el trabajo es la fuente de toda riqueza” y con el devenir del tiempo se acuño la frase “el amor al trabajo”.

Tal es así que hoy en día se tiene una definición moderna de trabajo decente como: “el que se realiza con respecto a los principios y derechos laborales fundamentales, que permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, y que se lleva a cabo con protección social” (OIT).

La aplicación del término en sí, empezó a comienzos del siglo XX, luego de la gran depresión de los años 50, en que se identificó las situaciones como empleo y desempleo, aptos e ineptos, continuidad y despedido, se tenía en cuenta la edad, no tener limitaciones físicas ni familiares; mas adelante se tuvo en cuenta las políticas de empleo, y a partir de los años 70 se empezó a tener en cuenta la movilidad, presentación del empleable y más adelante el uso de la redes.

Es necesario conocer también cómo se mueve el mercado de trabajo o mercado laboral, en donde los estudiosos empezaron a esbozar teorías de empleabilidad, como aquella del capital humano, que señala como factor preponderante a la educación y la experiencia, tal es así que a mayor nivel de escolaridad, mejor remuneración y mejor calidad de vida (Cardona et al. 2007); en ese sentido, los autores de ésta teoría, propusieron sus propios puntos de vista, tal es así que Shultz (1972), planteó calcular la inversión humana a través de su rendimiento; por otro lado Becker (1983), encontró que las personas más jóvenes cambian de trabajo con más frecuencia y que la distribución de los ingresos está sesgada hacia los trabajadores profesionales y otros califica-



dos; por su parte Blaug (1983) planteó que el rendimiento de la inversión en educación debía calcularse en base a valores cuantificables y observables.

Esta teoría empezó a ser cuestionada por incompleta, tal es así que O'Connor (2002), señaló que la inversión en capital humano no garantiza el éxito de la innovación, por lo que es necesario ver el tema del capital social (capacidades tecnológicas, organizativas y sociales), es decir, según el autor, "para que haya un crecimiento rápido se tiene que combinar la educación con las tecnologías empleadas en organizaciones bien estructuradas".

Surgieron luego las teorías de la segmentación como la teoría del mercado dual que señalaba que la pobreza, la desigualdad en los sueldos y la discriminación surgía porque existe el mercado primario y el mercado secundario, el primero que se dividía en dos, el superior, donde estaban aquellos que tenían los sueldos más altos y el inferior donde estaban los del segundo nivel, a los que Piori (1975) los llamó los cuellos blancos y cuellos azules, respectivamente; y en los del mercado secundario estaban los excluidos, los subempleados, y en general la gran mayoría de personas que no tenía muchas oportunidades.

Ahora también se habla de capital intelectual, conformado no solamente por todas aquellas destrezas, habilidades y conocimientos que poseen las personas, y que le permiten desempeñarse de manera eficiente en su campo laboral sino por otros elementos como la información, la propiedad intelectual o patentes, la bases de datos, los software, las marcas que están considerados como el capital estructural y que por lo general pertenece a la institución; en ese sentido, Zamorano y Reza (2002), plantearon que el capital humano sumado al capital estructural da por resultado el capital intelectual.

Otro tema de análisis a tener en cuenta es sobre las generaciones, así por ejemplo los Baby Boomers (1945-1964), que hoy en día los más jóvenes frisan los 60 años, quienes van culminando su vida laboral; la generación "X" (1965-1980), son estables, viven de sus trabajo, se adaptan al internet; generación "Y" o Millennials (1981- 2000) quienes no conciben la vida sin la tecnología, son inestables, cambian de trabajo; Generación "Z", (2,000-2019) se incorporan paulatinamente al trabajo, son creativos, su vida son la redes.

En la actualidad, es importante tener en cuenta una práctica que ocurre generalmente en la administración pública: "el tarjetazo"; en otro ángulo es preciso tener en cuenta el avance desmesurado de la tecnología que obliga a redefinir los puestos de trabajo pero conjugando ello con las competencias personales, especialmente las que tienen que ver con los valores, como virtud que enaltece al ser humano..

REFLEXIONES SOBRE LA CORRUPCIÓN Y LA CAPACIDAD SANCIONADORA DEL ESTADO



Dra. CONSUELO CECILIA AQUIZE DÍAZ

JUEZ SUPERIOR TITULAR

PRESIDENTA DE LA SEGUNDA SALA PENAL DE APELACIONES
DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE AREQUIPA

La corrupción, constituye un flagelo, una plaga que va extendiéndose en todos los ámbitos de nuestra sociedad, en los sectores tanto públicos como privados. Este fenómeno, se ha convertido, actualmente, en uno de los principales problemas de nuestro país, las encuestas indican un alto nivel en los índices de percepción de la corrupción, y a pesar de las reformas iniciadas, la población mantiene desconfianza en sus autoridades e instituciones.

Los efectos de la corrupción son tan nocivos que afectan a toda la nación, y especialmente a los sectores más vulnerables, pues el desvío de fondos a la corrupción impide que los mismos sean dirigidos a la ejecución de obras y servicios para el pueblo, sin mencionar que desalientan la inversión y por ende frenan el desarrollo, y asimismo, importan el incremento de la delincuencia cada vez más organizada.

Ya en diciembre de 2003, el director de Gobernabilidad Global y Capacidad del Banco Mundial, Daniel Kaufmann, señaló en Mérida, Yucatán, en el marco de la conferencia de la "Convención de la ONU contra la Corrupción", que un billón y medio de dólares circulan anualmente en el mundo producto de la corrupción, lo que equivale a una cifra equivalente al 5% del producto bruto interno del planeta. En el Perú, según estimaciones de la Defensoría del Pueblo, el "costo de la corrupción" significa cerca del 10% del presupuesto público anual. Estas cifras dan a conocer que en los últimos cuatro gobiernos, desde el de Alejandro Toledo hasta el mandato inconcluso de Pedro Pablo Kuczynski, la corrupción le

habría costado al Estado S/. 136,147 millones.

Atravesamos una etapa crítica y de quiebre, pues si bien la corrupción –lamentablemente debe reconocerse– siempre ha estado presente a lo largo de la historia de nuestro país, hoy en día se percibe como una corrupción institucionalizada, sistemática, que desbordó lo imaginable y es que el escándalo de corrupción más grande de los últimos tiempos por el caso Lava Jato, no termina; conforme se va desarrollando la investigación, van surgiendo nuevos hechos delictivos, funcionarios públicos y empresarios de los más altos niveles aparecen como involucrados, se nos presenta un panorama que si bien es sombrío, también constituye un reto, no sólo para las autoridades, sino para toda la población en su conjunto, toda la nación nos encontramos en la obligación de enfrentar este grave problema.

No se trata sólo de procesar, juzgar, sancionar o encarcelar. ¿Ello es importante?, claro que sí; el enfoque punitivo es necesario, la sociedad espera de las autoridades, especialmente de aquellas que integramos el Sistema de Administración de Justicia, que se procese y se sancione si corresponde drásticamente los casos de corrupción a gran escala. Sin embargo, si nuestra expectativa como sociedad, queda simplemente en reaccionar frente a estos casos; poco o nada avanzaremos en la lucha contra la corrupción. Se debe entender la corrupción como un fenómeno complejo, y enfrentarla requiere medidas estructurales multisectoriales orientadas tanto a la persecución y sanción pero fundamentalmente a la prevención, debe trabajarse en la identificación, reversión

y reducción de factores de riesgo que conllevan a actos de corrupción, trabajar en mecanismos de simplificación de los trámites, transparencia en los procesos de selección y contrataciones del Estado, en la construcción de una administración pública transparente, controlable en la que las autoridades y funcionarios rindan cuenta de sus actos, de sus ingresos, de sus intereses, etc.

En la misma línea, es necesario también atacar la corrupción desde sus raíces. Y las raíces de la corrupción se encuentran en un sistema de educación que no se condice con una formación en valores. ¿Cómo se están formando nuestros niños en sus hogares, en las escuelas?. Atravesamos una crisis de valores, nuestra sociedad acepta actos de corrupción como algo común, normal o hasta aceptable socialmente; se cuestiona al policía que recibió diez soles por no imponer una multa por estacionar en lugar prohibido; pero se cierra los ojos y no se acepta o no se reconoce como delito la acción de quien entregó ese dinero y menos aún que se infringió la ley, siendo que dicho actuar es lo que da inicio a la corrupción. Es tan corrupto el que recibe como el que ofrece. No sólo es corrupción aquella de gran escala, de empresarios y funcionarios de cuello blanco; es igualmente cuestionable la mediana y pequeña corrupción, cualquier práctica o manifestación de corrupción no debe ser tolerada.

Si no enseñamos a nuestros niños con el ejemplo, con nuestras acciones, que la ley, las reglas desde las más simples, se tienen que respetar; de nada servirá que les hagamos repetir mil veces y aprenderse de memoria una ley, pues no la acatarán, y cuando crezcan se convertirán en seres más propensos a cometer actos de corrupción. El sistema de formación en casa, en las escuelas y universidades debe enfocarse más allá de los contenidos académicos también en la formación integral de los niños y jóvenes, por ello resulta acertado –qué duda cabe– que se involucre al Ministerio de Educación en la lucha contra la corrupción, a fin de alcanzar a mediano y largo plazo reducir la incidencia de actos de corrupción.

Las Instituciones que conforman la Comisión de Alto Nivel Anticorrupción (CAN), han presentado el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción con miras al bicentenario, aprobado mediante Decreto Supremo 044-2018-PCM, estableciéndose políticas de corto, mediano y largo plazo dirigidas a prevenir y combatir la corrupción en el país. De tal forma el Plan desarrolla tres ejes de acción:

EJE 1 Capacidad preventiva del Estado frente a los actos de corrupción, fijándose 5 objetivos específicos y 29 acciones,

EJE 2 Identificación y Gestión de Riesgos, con cuatro objetivos y 20 acciones en esta línea; y,

EJE 3 Capacidad Sancionadora del Estado frente a los actos de Corrupción, con cuatro objetivos y 18 acciones.

Respecto a la Capacidad Sancionadora del Estado frente a los actos de Corrupción, es indispensable reforzar el sistema de justicia penal.

Enfrentar con eficiencia los procesos de corrupción y fundamentalmente los casos de mediana y gran corrupción requieren necesariamente la toma de una serie de acciones que abarcan por un lado la revisión de la normatividad sustantiva y adjetiva para cerrar posibles vacíos de la legislación que favorecen la impunidad, se tiene por ejemplo:

- Ampliar los supuestos para impedir el ingreso o permanencia en la Administración Pública de personas que hayan sido condenadas penalmente por delitos de lavado de activos, tráfico ilícito de drogas y financiamiento al terrorismo.
- Simplificación del procedimiento de extradición, que en muchos casos puede durar varios meses o incluso años.

Asimismo resulta sustancial fortalecer el sistema anticorrupción a nivel policial y fiscal a fin de que se cuente con un equipo de peritos especializados por ejemplo contadores, ingenieros etc. Dado que en la actualidad sobre todo en lugares muy distantes, muchas investigaciones resultan incompletas al no poderse contar con pericias necesarias. Asimismo en la lucha anticorrupción debe contarse con apoyo logístico adecuado, para poder ejecutar de manera eficiente las medidas de levantamiento del secreto de las comunicaciones o los operativos en los que, en más de una oportunidad, los fiscales han debido adquirir con sus propios recursos grabadoras, filmadoras para la ejecución de dichos operativos anticorrupción, al no contar las instituciones con los implementos mínimos para una adecuada investigación.

Debe implementarse órganos especializados en todos los distritos judiciales y fiscales. La especialización de los órganos que administran justicia permite un enfrentamiento más eficiente de la corrupción. En marzo de 2018, se creó en Arequipa un Juzgado de Investigación Preparatoria especializado en delitos de corrupción de funcionarios, y en Noviembre un Juzgado de Juzgamiento, cantidad insuficiente para enfrentar con celeridad adecuada estos casos tan sensibles, pero que en definitiva resulta un avance significativo. La especialización permite en-

focar la inversión de capacitación a un grupo más concentrado de personas, se mejora la unificación de criterios y los niveles de coordinación de trabajo.

En los siguientes cuadros estadísticos elaborados por la Administración del Módulo Penal de la Corte Superior de Justicia de Arequipa, se aprecia la carga y producción de los Juzgados Anticorrupción de Arequipa:

Se espera que con estos dos nuevos órganos judiciales, la administración de justicia en materia de delitos de corrupción de funcionarios funcione de una manera más célere y eficiente en nuestra ciudad, ya en estos primeros meses se está apreciando un avance como se advierte de los cuadros de carga y producción; la evaluación y seguimiento determinarán en todo caso el incremento del número de dependencias de esta especialidad penal, sin embargo ya es un primer paso positivo en la lucha contra la corrupción.

La implementación del Expediente Judicial Electrónico en el Sistema Especializado en Delitos de Corrupción de Funcionarios es otra de las acciones importantes que se ha contemplado en el Plan; medida importante que aun cuando ha sido prevista inicialmente únicamente en Lima, se espera que pueda ser aplicada en un mediano plazo en los departamentos del interior del país. Entendemos que la implementación del Expediente Judicial Electrónico en materia penal no es una labor sencilla sino más bien complicada, y por ello, se ha programado al área penal en último lugar en la implementación del Expediente Judicial Electrónico, ello obedece a consideraciones técnicas, presupuestarias y fundamentalmente, que en materia penal la política de digitalización involucraría a otras instituciones como el Ministerio Público y la policía cuyos procesos previos o incluso paralelos a la judicialización tendrían también que incluirse en la digitalización.

Por ello consideramos un gran avance que los procesos que se ventilan en el Sistema Anticorrupción sí se encuentren incluidos en la implementación del Expediente Judicial Electrónico, y se espera que ello opere no solamente en cuanto a los órganos con competencia nacional sino también distrital.

El NCPP nos ofrece herramientas procesales importantes en la investigación de los delitos de corrupción, herramientas tales como "agente encubierto", "escuchas telefónicas", "colaboración eficaz", "levantamiento del secreto bancario, bursátil, tributario" y otros. De tal forma que es necesario, capacitar a jueces y especialmente a fiscales para que se in-

crementemente el uso de estas herramientas con respeto al debido proceso. Precisamente un ejemplo de buen manejo de estas herramientas se ha visto en el último año al permitirse descubrir importantes casos de corrupción no sólo en Lima sino también en Arequipa, ello demuestra que en el Poder Judicial y Ministerio Público existen Jueces y Fiscales que asumen el compromiso firme y decidido de luchar contra todo tipo de corrupción.

Resulta relevante que el plan hubiese considerado como acción reforzar los sistemas disciplinarios, ello por cuanto no todos los casos ameritan una respuesta penal; considerando que el Derecho Penal es un mecanismo de control social de ultima ratio, podemos encontrar alternativas más efectivas e inmediatas en el ámbito disciplinario. Pretender que todos los casos incluyendo los de mínima cuantía sean resueltos en la vía penal, da lugar al incremento de la carga procesal y lentitud en la respuesta judicial. No se trata de tolerar actos de corrupción, todo tipo de corrupción tanto la mínima, mediana y gran corrupción debe ser sancionada, es necesario implementar y mantener una política de cero tolerancia a la corrupción; sin embargo, en algunos casos, se puede obtener mejores resultados, más razonables e inmediatos, acudiendo a sanciones por ejemplo disciplinarias que pueden importar inclusive la destitución y a través de un Registro Nacional de Sanciones contra Servidores Civiles, se podrá controlar el no reingreso o impedir que otras dependencias públicas contraten a quienes siendo parte de la Administración Pública incurrieron en actos de corrupción.

En la lucha contra la corrupción, el Poder Judicial y los organismos encargados de administrar justicia, deberán demostrar que es posible sancionar con rigor aquellos actos a efecto se cumplan los fines de prevención especial y general, es necesario fortalecer el sistema de justicia, respaldar a los funcionarios judiciales que enfrentan estos procesos por los cuales muchas veces sufren amenazas o persecución de los grupos políticos, del poder económico, de las organizaciones criminales, etc.; pero a la vez esta lucha deberá respetar el debido proceso a efecto que los fallos que se emitan sean sólidos y no se vean más adelante afectados por nulidades debido a vulneración de derechos fundamentales, muchas veces producto de apasionamientos o exceso de protagonismo o responder al legítimo clamor popular pero de manera errada sin respeto al derecho y la justicia. Se debe demostrar que es posible juzgar y sancionar drásticamente respetando los derechos de todas las partes, de lo contrario nada se habrá aprendido de todos los casos en los cuales el Perú fue sancionado por vulnerar derechos de los procesados y podría

nuevamente repetirse la historia de fallos en un momento aclamados pero luego anulados incluso con la obligación de reparar a quienes habiendo cometido delitos graves, el Estado convirtió en víctimas al vulnerar sus derechos dentro de procesos judiciales.

Precisamente en esa línea Caro John sostiene que la corrupción es un fenómeno social que si bien tiene necesariamente implicancias jurídicas, tanto su origen como sus efectos son básicamente sociales. Para nuestro país es fundamental evitar que la corrupción siga presente, pues este fenómeno causa muchos daños no solo en el erario público, sino también directamente en el proceso de institucionalización de las entidades estatales y hasta privadas. Debido a la envergadura de este fenómeno social y a su tamaño, se considera que nos encontramos frente a una lucha donde se requieren diversos medios para evitar que este fenómeno siga penetrando en nuestra sociedad. Cuando los medios utilizados son actividades no normativizadas y destinadas a que los operadores jurídicos asuman una postura que evite la corrupción o su impunidad sin límites ni medida, nos hallamos frente al activismo propiamente dicho. Pero cuando el medio con el que se pretende combatir la corrupción es la norma y la interpretación de ésta con sujeción a los principios constitucionales, nos hallamos frente a un ámbito estrictamente jurídico, objetivo, ponderado, desgajado de ideologías y consignas políticas, tal como el Tribunal Constitucional ha señalado: *“La lucha contra la corrupción es un mandato constitucional que se desprende de los artículos 39 y 41 de la Constitución. Admitir la insustentable distinción entre el ámbito legal y constitucional puede servir como excusa para, so pretexto de someterse a la ley, desvincularse de mandatos constitucionales, con la consecuente anarquía del ordenamiento y el descrédito institucional que ello supondría. Esta distinción es también contraproducente en un contexto en el cual se debe reafirmar una actitud judicial decidida en la lucha contra la corrupción. Y es que un órgano jurisdiccional no puede limitarse a ser un mero “aplicador” de las leyes, sino que, a través de la interpretación y argumentación jurídicas, debe tutelar los derechos fundamentales, pero sin descuidar la tutela de otros valores y principios que la Constitución consagra”*

La intervención del Poder Judicial no puede ser de modo alguno concebida como el único, ni siquiera el más importante mecanismo en la lucha contra la corrupción, pues corresponde a los demás órganos del Estado, apoyar al Poder Judicial y demás entes que intervienen en la administración de justicia sin interferir en ella, respetando la autonomía de las ins-



tituciones y sí, brindando el respaldo presupuestal requerido para hacer frente en esta lucha y se pueda contar con los órganos, equipos, logística y tecnología necesaria para enfrentar este flagelo.

La sociedad civil, también tiene un rol protagónico en este combate a la corrupción; la prensa independiente tiene un inmenso poder para denunciar los actos de corrupción sin tintes políticos ni sumisión al poder económico. Enfrentar este problema supone como señala Alfonso Valdivieso una estrategia global que comienza por la construcción de una ética pública, que difunda valores de solidaridad e interés general, la cual debe ir mucho más allá de códigos de conducta para los funcionarios, para tener más bien códigos de conducta para las sociedades. La tolerancia social con el enriquecimiento ilícito, con el aprovechamiento indebido de los bienes públicos, con la utilización de posiciones públicas o privadas para discriminar positiva e injustamente a alguien, es el mejor caldo de cultivo para la corrupción. La ciudadanía en general tiene el poder de elegir a sus representantes con responsabilidad y ejercer control ciudadano sobre el comportamiento de los funcionarios públicos denunciando todo acto de corrupción sin caer en la complicidad ni ser parte de ella.

El panorama actual es preocupante, pero en modo alguno puede ser desalentador, la grave crisis que hoy se enfrenta puede ser la oportunidad para separar el trigo de la paja, fortalecer el sector público con funcionarios competentes y honestos, y así poder salir de ese círculo de corrupción en el que nuestro Perú se ha visto inmerso a lo largo de su historia como narró el historiador Alfonso Quiroz y que en gran medida ha sido el causante de su retraso económico. En definitiva, la batalla contra la corrupción solo puede ser librada con el compromiso de todos los peruanos.

COMO USAR EL MARKETING PARA MEJORAR EL TURISMO



Lic. Adm. Mg. JORGE LUIS MANRIQUE LAS HERAS

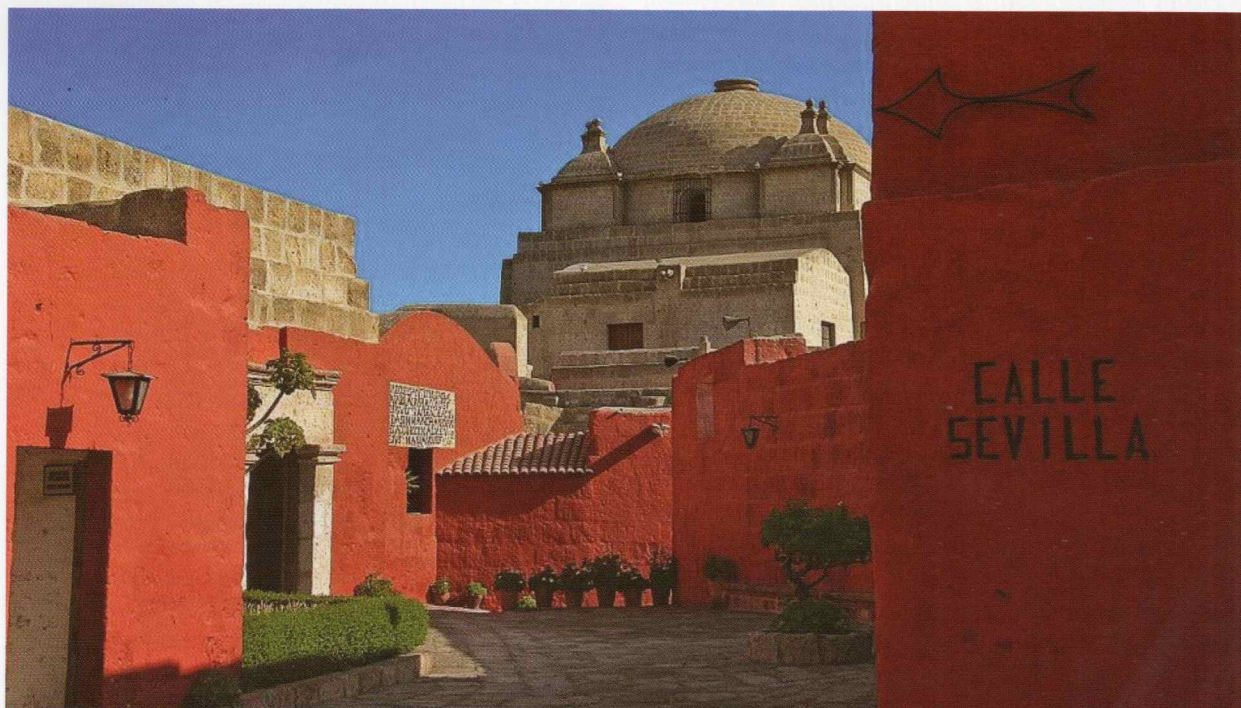
COORDINADOR ACADEMICO ESCUELA DE ADM. Y MARKETING DE LA UANCV
TITULAR GERENTE ECAEMIN

El marketing como disciplina que estudia el comportamiento de los consumidores es una herramienta que puede ser utilizada en diferentes aspectos o en diferentes aplicaciones dentro de la administración; tal es así que podemos relacionar el patrimonio cultural, el turismo y el marketing, dada la íntima relación que guardan entre sí, ya que el turista, al tener más experiencias en viajes, tiende a solicitar un turismo alternativo “especializado o temático”

Un ejemplo de ello son las manifestaciones culturales de las clases populares, tales como la música, costumbres, tradiciones, gastronomías típicas de los lugares más representativos de Arequipa, narraciones, cuentos leyendas y demás.

Casualmente si el aspecto cultural trasciende mas halla del patrimonio cultural también es un potencial económico que puede ser aprovechado por las empresas dedicadas al turismo y por los alumnos egresados de las escuelas de Administración y Marketing, Administración, Turismo, Gastronomía y Hotelería de las universidades de Arequipa

Un caso típico es que en Arequipa existen muchas narraciones y leyendas muy enraizadas en las tradiciones de los Arequipeños y que a través de los tiempos han ido pasando de generación en generación, por lo que el Marketing puede influenciar en estas leyendas, narraciones, y tradiciones, a través de empresas que den vida a estas leyendas y las hagan conocer a los turistas o también pueden hacerlas co-



nocer a través de la difusión, sea está en las redes sociales o a través de medios físicos y/o de ambientes adecuados donde se llevarían a cabo estas narraciones a los turistas

El Marketing como disciplina se encargará, pues, de difundir, de crear estrategias que hagan posible que este proyecto se lleve a cabo y se tenga el éxito necesario, y ello pasa por hacer que el turista que visita Arequipa se interese en este tipo de turismo y lo disfrute.

Serán los jóvenes profesionales de las escuelas de Administración y Marketing de las Universidades de Arequipa quienes formulen las estrategias para hacer realidad sus proyectos con la formación de empresas, dedicadas al rubro hotelero así como también restaurantes típicos donde se pueda difundir la música de Arequipa su comida típica y danzas.

Consecuentemente, las medidas conducentes a su adecuación "utilización" de los ambientes adecuados para la difusión de las mencionadas leyendas y narraciones, deberán estar incluidas en los planes de desarrollo, pero éticamente planificadas y coordinadas, conjuntamente, entre las instituciones responsables del turismo y las personas responsables del patrimonio.

Algunas instituciones confunden, a veces, que "hacer turismo" es solo cuestión de promoción y no de planificación, en donde la primera de estas es solo una parte y el último paso de una labor más compleja y profunda que hace del recurso un importante atractivo

Esto significa necesariamente que tenga que analizarse con detenimiento toda la infraestructura hotelera, capacidad de hospedaje y de restaurantes para el consumo de platos típicos y lugares donde se realice estas narraciones o leyendas y mitos de mucho interés para los turistas extranjeros y nacionales que estén interesados de conocer, escuchar y disfrutar como parte de su visita a la ciudad

Por ello habrá que contemplarse la conservación de los atractivos turísticos de la ciudad, teniendo como premisa que, si se quiere un turismo permanente y a perpetuidad, debe velarse por una utilización sustentable de los atractivos con los que cuenta nuestra ciudad de Arequipa.

Esta política exige de una cuidadosa planificación, de una mejora en su instrumentación, consiente y responsable, una adaptación para visitas más numerosas, pero previniendo y cuidando del impacto que pueda ocasionar, y garantizando su seguridad y conservación.

Arequipa es rica en tradiciones, gastronomía y costumbres, así como lugares tradicionales, los cuales serían visitadas por los turistas y a los cuales serán orientados los proyectos a desarrollar.

Es el reto para los alumnos de Administración y Marketing de Arequipa que puedan cumplir con sus objetivos y metas al culminar su carrera y se puedan desarrollar proyectos para el crecimiento de nuestra Arequipa

LA IDENTIDAD DEL VINO Y DEL PISCO DE AREQUIPA

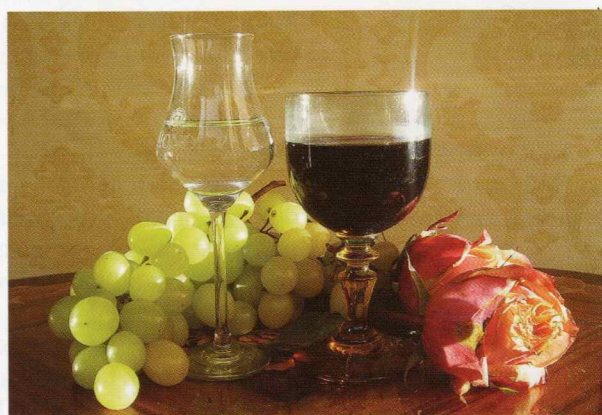


Lic. Alejandro Málaga Núñez-Zeballos
HISTORIADOR.

Como antecedentes de la presencia del vino en Arequipa colonial, hay algunas precisiones que paso a describir, la primera fue la denominación “vino de Castilla”, términos que fueron empleados en los manuscritos de contratos de compra y venta de la bebida traída desde la península ibérica, desde antes de la fundación de la ciudad hasta mediados de siglo XVI. La segunda, en los años cincuenta, figura en los documentos “vino de la tierra”, como el que ya era producido en Tiabaya, Uchumayo y Porongoché, hasta que en la siguiente década el valle de Vitor fue el lugar ideal para cultivar las vides traídas de Andalucía y las Islas Canarias, y al poco tiempo se originó el apogeo de la producción que se extendió a los valles de Majes, Sigüas y Camaná, la producción anual ascendía en algunas oportunidades a 150 mil botijas, aproximadamente unos 800,000 litros, hasta que ocurrió el desastre más devastador del continente americano, erupción del volcán Huaynaputina en febrero de 1600 y la ceniza cubrió todos los campos de cultivo del corregimiento de Arequipa.

Este incidente, marca una nueva etapa histórica, ya que se tuvo que recomponer el agro arequipeño con cepas peninsulares y a los pocos años, se recuperó la producción que fue significativa hasta los años de las luchas por la independencia del Perú. Cabe resaltar, que para poder producir el destilado de los mostos de uvas fermentadas, fue necesario contar con una falca o un alambique, artefactos que recién aparecen en Arequipa en el siglo XVIII; antes, no hay referencias documentales, el dato más antiguo que se conoce sobre la producción de aguardiente de uva, data de 1737 para el valle de Vitor. El pisco, es elaborado de las llamadas “uvas pisqueras”: Quebranta, Negra Criolla, Mollar, Italia, Moscatel, Albilla, Torontel y Uvina, y están clasificados en: pisco puro, pisco mosto verde, pisco acholado.

En el siglo XIX y XX, es evidente el significativo des-



censo de la producción y consumo a causa de varios factores como enfermedades a las viñas, los campos de cultivo cambiaron a caña de azúcar y arroz que demandan menos cuidado y dinero, además el ingreso al mercado de nuevas bebidas espirituosas como la cerveza, ron centroamericano y licores europeos como el whisky, vodka y gin. Hasta aquí, tenemos una imagen del vino y pisco arequipeño - a lo largo de cinco siglos -, de mucho éxito a lo largo de la historia colonial y republicana, trayectoria que es el respaldo histórico de una ancestral tradición desarrollada en centenarias bodegas, tinajas y botijas. Esta actividad, en las tres últimas décadas, ha logrado un efervescente resurgimiento principalmente del pisco producido en los valles de Caravelí, Camaná, Sigüas, Majes, y Vitor.

El esfuerzo de producir la bebida nacional en los valles arequipeños, ha sido reconocido en los certámenes del Concurso Nacional del Pisco organizados por la Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO), ocupando los primeros puestos en numerosas oportunidades, estas distinciones perfilan la imagen de los piscos arequipeños, que como hemos visto, su identidad está formada por la trayectoria histórica y los premios y medallas obtenidos a nivel nacional e internacional.

MODELO SKANDIA

Lic. Adm. Sinoe Geoffrey Bahamontes García
COACH EN COMPORTAMIENTO NO VERBAL



INTRODUCCIÓN

A principios de la década de 1990 se desarrolló un concepto sumamente novedoso en el área contable financiera que causó un gran impacto dentro de las empresas debido a su falta de medición y tangibilidad, las cuales son muy importantes para mejorar la rentabilidad de las empresas y tomar mejores decisiones. Este activo intangible es llamado comúnmente “Capital Intelectual”, en nuestros tiempos es un hecho incuestionable la creciente importancia de los recursos y activos intangibles, en el desarrollo y éxito de las empresas. En las últimas décadas se ha venido consolidando una realidad de que en los activos intangibles es donde radica el valor que diferencia las compañías líderes y las compañías poco desarrolladas. De aquí se deduce que, cada vez y con más frecuencia, se encuentren casos en los que se haga necesario realizar una adecuada valoración de los activos intangibles que posee una empresa, con el propósito de enfrentar adecuadamente diversas situaciones, tales como utilizar una marca para propósitos financieros, valorar su conocimiento, o cuando simplemente lo que se intenta es comprar o vender una empresa por el mejor precio de mercado.

El presente trabajo de investigación pretende abordar un tema poco estudiado en nuestro país, como es el estudio sobre la medición y valoración de los activos intangibles.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo pretende dar una alternativa a los principales problemas cuando queremos hablar de activos intangibles. Los encargados de dirigir las empresas gestionan día a día los recursos intangibles, no es algo que desconozcan, sin embargo lo que se busca es contar con una herramienta que nos permita lograr identificarlos, medirlos y valorarlos. El modelo SKANDIA nos proporciona una solución a estos problemas proporcionándonos la base para poder administrarlos correctamente y convertirlos en una ventaja competitiva.

MÉTODO

El diseño de la investigación se basa en un estudio de caso, siendo la empresa citada la elegida. Por lo que el trabajo no requiere de la elección de una muestra que represente a una población. Es una investigación preexperimental ya que no se tendrá control sobre las variables externas, se estudiará un caso específico y único.

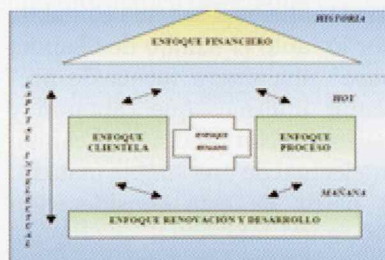
El estudio se realizara en la empresa “AVICOLA LA JOYA”, las fuentes para la recolección de la información será de los estados financieros de los años 2001 al 2006, el departamento contable financiero, los directivos y los colaboradores de la empresa, como herramienta para determinar, valorar e identificar los activos intangibles existentes y más relevantes se utilizará el modelo SKANDIA, para el procesamiento

de la información se usaran herramientas informáticas y el software que sea necesario.

Se busca estudiar, analizar y aplicar el modelo SKANDIA en la empresa AVICOLA LA JOYA, como herramienta para determinar, valorar e identificar los activos intangibles existentes y más relevantes, logrando su adecuada gestión, a través de:

1. Determinar, clasificar, identificar los principales activos intangibles para la empresa Avícola la Joya.
2. Valorar los principales activos intangibles de la empresa, y determinar el valor monetario del **CAPITAL INTELECTUAL** en la empresa.

MODELO NAVIGATOR DE SKANDIA EN LA EVALUACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES EN LA EMPRESA “AVICOLA LA JOYA”



En 1995 se publica un suplemento al Informe Anual de la empresa sueca de servicios financieros Skandia con información relativa al capital intelectual. Se trata del primer esfuerzo por sistematizar un conjunto de indicadores clave

para medir los intangibles de una organización sueca de servicios financieros Skandia con información relativa al capital intelectual.

Edvinsson y Malone en su modelo proponen: por un lado elaboran el listado de indicadores que nos permitirán valorar el capital intelectual de la organización y, por otro, definen lo que ellos denominan la navegación, es decir, la búsqueda de algún método que nos permita incorporar al proceso la variable "tiempo" para poder crear valor de forma sostenida. Este es el modelo conocido como El Navegador de Skandia.

La novedad que incorporan Edvinsson y Malone es significativa. Por una parte la incorporación de elementos de evaluación sobre las variables identificativas del capital intelectual y por otra un sistema de gestión. El modelo Skandia permite no sólo la justificación por motivos estratégicos de parte de la gestión, que hasta ahora resultaba difícil, sino que permite su evaluación e incorporación al proceso estratégico de la empresa.

El enfoque de Skandia parte de que el valor de mercado de la empresa está integrado por: El Capital Financiero y El Capital Intelectual.

Sin embargo ni capital humano ni el estructural se hacen visibles en el tradicional sistema contable, por lo tanto el equipo de Skandia buscó una nueva forma de presentar informes que captaran y reflejaran con precisión el capital intelectual de una simple manera. A partir de esta consideración de capital intelectual se propone como poder medirlo, teniendo en cuenta que cualquier valoración que se haga no solo debe contener indicadores pertinentes, si no también presentar estas medidas en una forma que sea fácilmente inteligible, aplicable y comparable con otras empresas. Además debe

ser un instrumento de navegación que lleve en su conjunto a producir un significado comprensible de la capacidad futura y sostenible de producir beneficios, para lo cual se necesita de un formato el cual se denomina NAVEGADOR SKANDIA.

Análisis práctico de Avícola la Joya según el Modelo Skandia

El modelo Skandia establece un procedimiento a seguir para el análisis de los activos intangibles de la empresa, análisis según la ilustración presentada anteriormente. El modelo permite la incorporación de indicadores que se ajusten a la empresa del caso para poder determinar finalmente el valor total del capital intelectual.

Esta empresa fue creada como una empresa familiar y después del estudio realizado para poder obtener la información para la realización del análisis de los activos intangibles, podemos decir que aún es manejada como tal, pese a su crecimiento; lo que limita mucho el correcto desarrollo de la misma. La empresa no realiza ningún tipo de planeación estratégica ni estadística.

Según iremos desarrollando los cuadros, se irán mencionando estos intangibles según se han identificado dentro de cada enfoque del modelo Skandia.

Valor monetario del capital intelectual de la empresa avícola la joya

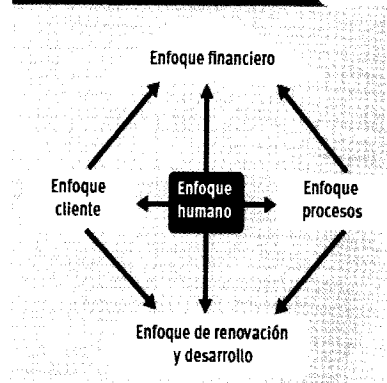
La empresa caso de estudio no tiene establecido un modelo para el cálculo de capital intelectual, ni muestra su valor en los estados financieros, es por ello que cumpliendo con el principal objetivo del presente trabajo de investigación propondremos cómo establecerlo, pudiendo de esta manera no solo medirlo si no también iden-

tificarlo y gestionarlo para que se conviertan en ventajas competitivas dentro de la organización, fomentando su correcta administración y aceptación dentro de la organización.

Ecuación del capital intelectual.

La ecuación que propone Skandia para medir el capital intelectual es la siguiente	Donde: C = es el valor del capital intelectual en unidades monetarias.
Capital intelectual Organizativo = $i^*C, i=(n/x)$	i = es el coeficiente de eficiencia con el que la empresa está utilizando dicho capital.
	n = es la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores.
	x = es el número de esos índices.

Figura 1. Modelo Navegador de Skandia



Podemos establecer las siguientes conclusiones.

1. La medición, valoración y control del Capital Intelectual se va transformando en un elemento clave para conocer a la organización ya sea desde una perspectiva externa como interna.
2. La obtención de información útil sobre la estructura de estos



activos intangibles, valorarlos y la comprensión que son fuente generadora de valor y de ventajas competitivas, deben formar parte de la cultura organizacional de la empresa, y los responsables de la gestión deben desarrollar habilidades para poder explotarlos.

3. El modelo Skandia permite acercarnos al valor real de los intangibles y corresponde sea utilizado por las distintas organizaciones, encaminándose, de esta manera, por la senda que las llevará a obtener información útil, tanto para su uso interno como para informar a terceros.

4. El modelo Skandia nos permite identificar, medir y valorar los principales activos intangibles, permitiendo incrementar el valor total de la empresa.

5. Este modelo proporciona una visión global del negocio. Además permite realizar una gestión estratégica del mismo, y de sus principales ventajas competitivas.

6. La empresa puede crecer eficiente y eficazmente, de una forma adecuada y saludable tomando decisiones estratégicas enfocadas en cada área del modelo, gestionando correctamente las ventas, clientes, proveedores, procesos, recursos humanos, etc.

7. El aprovechar estos recursos y activos intangibles para sumarlos a los activos tangibles lograremos reducir costos y mejorar la productividad de toda la empresa y por consiguiente incrementar los beneficios futuros.

8. Mediante la aplicación del presente modelo se descubrió la falta de gestión de los activos intangibles en la empresa, y la falta de conocimiento por parte de la gerencia de las nuevas tendencias y métodos de dirección.

9. Este modelo debe ser autónomo para que finalmente logre formar parte de los procesos de la empresa, contemplando sus propios mecanismos de control, evaluación y ajuste, para que se pueda adaptar fácilmente a los cambios de su entorno.

10. Actualmente como consecuencia de la falta de reglamentación y por no ser reconocido durante tanto tiempo por la contabilidad tradicional, no se tienen reglas claras, sólidas, confiables y reconocidas por profesionales y empresarios que permitan su medición, registración, valoración, gestión y control.

PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN

1. Las empresas deben ir tomando gradualmente conciencia del valor que representa su Capital Intelectual y cuanto dependen de él para la generación de ventajas competitivas y mejorar sus resultados.
2. La empresa debe comenzar por desarrollar un planeamiento estratégico enfocado en la misión, visión, objetivos, análisis FODA, estrategias, implementación y control. Comunicarlo a toda la organización para que pueda alinearse.
3. Definir las competencias, diseño de puestos, mapas de conocimiento, diagnóstico de cada trabajador, para desarrollar programas de acción que permitan mejorar la productividad.
4. Diseñar un sistema informático básico que facilite la gestión.
5. Realizar un estudio de la competencia (benchmarking), para conocer las mejoras prácticas, indicadores que estas manejan y desarrollan.
6. Mejorar los costos de producción.
7. Lograr hacer de sus stakeholders socios estratégicos dentro de la organización.
8. Evaluar los indicadores financieros y los generadores de valor, se debe hacer una retroalimentación de los indicadores.
9. Seleccionar un área o proceso para poder realizar un plan piloto para experimentar con facilidad el sistema diseñado y explicado, incorporar posteriormente las experiencias obtenidas en el sistema – modelo y extenderlas a toda la organización.



Segunda Reunión Nacional de Decanos del CLAD



Clausura del Congreso Internacional llevado a cabo en la ciudad de Puno el 1, 2 y 3 de noviembre de 2018



Decano del CORLAD Arequipa en ceremonia de entrega de banda presidencial del expresidente Jose Luis Bustamante y Rivero efectuada por su nieto José Luis Bustamante Gubbins, a la Universidad Católica San Pablo, Mayo 2018



Cuarta colegiatura de la Gestión 2018 - 2019, llevada a cabo el 29 de junio del 2018



Octava colegiatura de la Gestión 2018 - 2019, llevada a cabo el 22 de noviembre del 2018



ada a cabo en la ciudad de Artequipa el 29 de junio del 2018



unta directiva CORLAD Arequipa 2018 - 2019 de izquierda a derecha Licenciados en Administración: Fernando José Pozo Gonzáles, Javier Centeno Velásquez, Tomas Teodoro García Vargas, Miller Edgard Vargas Vizcarra, Juan Jesús Vizcardo Delgado Decano Regional del CORLAD, Susana Irma Arratia Barrantes, Luis Antonio Oviedo Carpio, Jorge Luis Manrique Las Heras y Mario César Cruz Velarde

LA LEALTAD EN LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA



Lic. Adm. Javier Centeno Velásquez

ESTUDIOS DE POST GRADO, MAESTRIA Y DOCTORADO

DOCENTE EN SENATI

GERENTE GENERAL DE AYL S.R.L. Y BRYFMIN S.R.L.

Al analizar los diferentes conceptos académicos podemos indicar que la lealtad es un sentimiento de respeto y fidelidad a los propios principios morales, a los compromisos establecidos o hacia alguien encontrando un conjunto de elementos que intervienen, así tenemos: es un sentimiento, es respeto, es fidelidad, Involucra principios morales, y compromisos establecidos

Los sentimientos son el resultado de las emociones, es decir, que un sujeto sea consciente de su estado anímico y puede ser alegres, felices, dolorosas y tristes, todo ello vinculado a la dinámica cerebral que determina como una persona reacciona ante distintos eventos positivo o negativo que va más allá de un ejercicio mental si no que esta vinculado a los parámetros de la moral y la ética que hace que resulte muy inestable, ya que varía considerablemente dependiendo de los ojos que la miran. La lucha por entender el bien y el mal, es probablemente el legado más antiguo que acarreamos como especie; nadie en su sano juicio se atrevería admitir públicamente que hace mal a los demás, así como muy pocas personas se privarían de gritar a los cuatro vientos que ayuda a los desfavorecidos.

El respeto un segundo elemento, de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento, consideración y deferencia.

El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad.

El tercer componente que debemos tener en cuenta es la fidelidad, que es una actitud de alguien que

es fiel, constante y comprometido con respecto a los sentimientos, ideas u obligaciones que asume. La fidelidad es una actitud antigua, ya estaba presente en la Edad Media, en el comportamiento de los vasallos, que tenían lealtad, un compromiso de fidelidad, con el señor feudal, a cambio de algún beneficio obtenido. También ha estado presente en cualquier imperio, reino o gobierno donde hubiera esclavitud, el esclavo o criado era fiel a su señor o rey. En el Edén también hubo fidelidad de Adán y Eva hacia Dios, hasta que ellos desobedecieron un mandato de Él, convirtiéndose en infieles.

El cuarto componente a analizar será el de principios morales, los principios son reglas o normas que orientan la acción de un ser humano cambiando las facultades espirituales racionales y sexuales. Se trata de normas de carácter general y universal

Por último, los compromisos establecidos, es decir, la obligación que se ha contraído, palabra dada, promesa o una declaración de principios.

Sobre estos cinco elementos que componen la lealtad podemos, contextualizar hechos que la conducta de las personas ocasionan en políticos en las organizaciones empresariales y gremiales; tal es así que hay intereses ligados al principio de lo particular a lo general, como actúan las personas día a día vemos los acontecimientos en la política nacional, que en los diferentes poderes del estado se afianza a defender por lealtad lo indefendible, priman los intereses partidarios que los intereses de la nación.

Se ha dado el caso de que cuando un auditor de la contraloría indicó al jefe de logística de un municipio: "señor Ud. ¿Por qué no entrega toda la documentación que le requerimos?" y él respondió por lealtad al alcalde; entonces el auditor con voz tajante y firme le dijo ¡Ud. señor jefe de logística la única



lealtad que debe tener es con su País, el Perú!; esto nos lleva a reflexión que debe primar el principio del interés general al particular por lo tanto, no se trata de tener lealtad al político, en este contexto se trata de tener lealtad a los intereses de la nación, que con criterio valorativo debemos responder qué es bueno y qué es malo.

Este mismo ejemplo podemos trasladar a las empresas, lealtad conlleva a fidelizar al cliente, para ello realizamos denodados esfuerzos para que nuestros clientes sepan las bondades de nuestros productos, le damos la debida atención, tenemos constancias en conversar y recabar el mínimo detalle de nuestros clientes, estamos pendientes de sus necesidades y creamos estrategias para que cada cliente tenga de nuestra parte la atención necesaria, entrenamos a nuestros vendedores, a nuestros colaboradores en cada área para llevar el mensaje del buen servicio, queremos gente identificada con una sola camiseta la empresa.

En conclusión, la lealtad es un sentimiento propio que involucra la moral, la ética y una profunda reflexión motivada que permita identificar el bien y el mal. La lealtad de las personas a otras es una búsqueda constante para confiar misiones que enaltezcan los principios y valores del bien general al particular y por último es difícil encontrar personas motivadas con propósitos voluntarios e íntegros que hagan rentable una misión.

***“Prometo lealtad a la Biblia,
La Santa Palabra de Dios,
y la haré lámpara a mis pies,
lumbrera a mi camino y
guardaré sus dichos en mi corazón
para no pecar contra Dios”***

LA EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS EN LA EMPRESA



Lic. Adm. Alberto Nelson Vargas Callejas

TITULADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS - UMSA (LA PAZ - BOLIVIA),
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO

Las empresas hoy en día se encuentran actuando en ambientes dinámicos y complejos con mercados altamente cambiantes y frágiles ante la competencia agresiva de empresas que emplean estrategias tecnológicas cada vez más difíciles de copiar y superar.

A su vez, la conformación del personal de las empresas trata de nivelar los servicios de profesionales jóvenes (con conocimiento de nuevas herramientas tecnológicas) procurando combinar las fortalezas de estos con la experiencia del nivel gerencial, personal generalmente sénior y con capacidades de dirección de personas y gestión de las cosas.

Algunas veces, entre la tecnología y la dirección, existe un gran vacío que está compuesto por la organización y los procesos de negocio de la empresa. De ahí, que desde la primera revolución industrial se haya buscado cubrir ese vacío a través de la organización y los métodos creados en primera instancia por ingenieros y posteriormente replicados a toda América del Sur por misiones de cooperación del ámbito de la administración pública por el país del norte, el que nos trajo su denominación conocida como O&M (Organization and Methods).

Así, nació esta especialidad que estuvo vigente durante varios años, desde la década de los 60 del siglo pasado hasta hace unos años atrás. Por otra parte, resulta marcante la influencia de algunos países desarrollados, que nos traen nuevas prácticas basadas en la teoría, como lo es la **Gestión por Procesos**, que entró con fuerza a un país tan grande e influyente en la región como es Brasil, donde migró precisamente hacia el sentido de los **procesos de negocio y soporte**, dejando de lado el abordaje de la organización a los gerentes y consultores.

Tal evolución ha repercutido en el **desarrollo de sistemas informáticos** relacionados a la aplicación de los procesos establecidos en lienzos de papel y tinta para ofrecer lo que hoy en día se llama la Gestión de Procesos de Negocio (**BPM: Business Process Management**) llegando inclusive a crear una notación (simbología) que facilita el entendimiento para su aplicación tecnológica; ésta evolución todavía está en proceso de adaptación por parte de empresas de nuestro medio a través de algunas herramientas existentes en el mercado, esta evolución se llama **automatización de procesos**.

De pronto, el término de la Calidad o **Calidad Total**, irrumpe en el escenario, basada en la consideración de los procesos y las buenas prácticas de manufac-



tura, la misma que también evoluciona a ámbitos Six Sigma y otros. Resulta curioso que el hecho de emplear éste término en la empresa pasa por la consideración sería de su aplicación a través de las normas de la **ISO** (Organización Internacional de Estandarización), caso contrario, ese término no se lo debería emplear de manera interna en la empresa. Para que el empleo de ese término sea factible dentro de la empresa, se debe obtener una **certificación de la calidad ISO**, que pasa por un proceso de acreditación aplicada por parte de una entidad debidamente autorizada.

Siendo esta la situación actual, cabe preguntarse: ¿cómo se emplea el término de los técnicos o profesionales que trabajan en la especialidad de O&M hoy en día?, en el Perú por ejemplo la especialidad migró hacia la especialización o maestría en Organización, Sistemas y Métodos; en el Brasil, migró hacia la especialidad de Gestión de Procesos Pleno o manteniendo su nombre genérico en Argentina y Chile como especialidad en Organización y Métodos.

En el caso Bolivia, no ha evolucionado, sino que se ha copiado una denominación que viene de Centroamérica: **Especialidad de Calidad y Procesos**, la cual ha sido adoptada rápidamente por algunas entidades financieras, con el fin de darle un sentido práctico como calidad y de procesos existentes en

ese tipo de organizaciones.

En mi experiencia he visto que la parte de métodos ha evolucionado hacia el tema de procesos, ya con mayor fuerza desde el año 2010 por eso mi propuesta en cuanto a una denominación se refiere sería: Especialidad en Organización y Procesos (O&P), pues los procesos son la base del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001, por lo tanto, el cambio de denominación a tomarse en cuenta debería ser: **Analista de Organización y Procesos Empresariales o Analista de Organización y Calidad** (si la empresa u organización cuenta con una certificación ISO), además porque el término CALIDAD ya involucra la parte de procesos (aunque estos no estén automatizados sino más bien documentados)

Así, como los procesos son la base de la SGC, hasta el nombre importado no tiene sincronía con este aspecto, pues se la denomina Especialidad de Calidad y Procesos, cuando por lógica debería ser: Especialidad de Procesos y Calidad. A todo ello, mi mensaje final para usted estimado colega que lee estas líneas es: *“Debemos analizar las cosas tal como nos vienen y **adaptarla** a nuestra situación o realidad empresarial o corporativa y no adoptarla tal cual nos llega”*, sino me pregunto: ¿Para qué somos administradores?

Elaborado en la Paz - Bolivia.

COMPETENCIAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE DEL MILENIUM



Lic Adm. Douglas Rafael Farías Mendoza

MSC. EN GERENCIA EMPRESARIAL
COACH EN GERENCIA TRANSPERSONAL
COACH NEUROCODEX

Sin lugar a dudas el rol del Licenciado en Administración en esta centuria es fundamental para generar los procesos de transformación positiva en las organizaciones tradicionales, sociedad y países, no obstante la existencia de administradores usurpadores hombres y mujeres que no son formados en las corrientes académicas superiores de las ciencias administrativas a nivel universitario están despojando el importante papel del hombre de las ciencias administrativa conllevando a una desorientación sustancial tanto de la carrera profesional como su real propósito dentro de la sociedad, empresas, organizaciones y entes gubernamentales, es un caso real que va desde la Patagonia hasta Alaska, esto requiere urgentemente un rescate de la esencia del Licenciado en Administración en todo los países que incluya a las universidades, empresarios, gobiernos, colegios, federaciones o cualquier otra forma de asociación gremial, es pertinente el reto de elevar y alcanzar el perfil, horizontes, capacidades y competencias hacia la nueva visión del hombre de ciencias administrativas ese que ve la administración como ciencia, arte, y gestión desde una perspectiva inteligente que nos direcciones como profesionales de alto nivel en consonancia con las realidades del Milenium.

Para ellos es pertinente que los profesionales y sus representantes gestionen el rescate de las competencias profesionales, académicas, formativas e institucionales que den sentido de pertenencia, valorización y respeto por la profesión que implique la defensa firme ante otras profesiones y profesionales que por el hecho de realizar estudios complementarios con contenido en las ciencias administrativas invadan los derechos y espacios laborales del Licenciado en Administración en América Latina, alzarse con las banderas del nuevo milenium en la administración moderna del siglo XXI para los actuales y futuros profesionales, incluye la defensa, custodia y tutela de su rol fundamental en la sociedad como hombre de hecho social de las ciencias de la administración, están además obligados a transformar positivamente el perfil tradicional que abra las fronteras, horizontes, perspectiva y espacios que incluya entre otras cosas, la visión superior de las funciones administrativas conocidas, manejo efectivo de la tecnología de la comunicación e información, administración y gerencia del ser, el conocimiento y puesta en práctica de la administración 4.0, basada en la nuevas

***"Si no puedes
volar corre
Si no puedes
correr camina
Si no puedes
caminar gatea
Hagas lo que
hagas tienes que
salir adelante!"***

perspectivas gerenciales que incluye la espiritualidad y trascendencia en las organizaciones; el licenciado del milenio no se ancla en la administración tradicional 1.0, 2.0 o 3.0 este traspasa las competencias ya antiguas, se incorpora a los nuevos elementos sustanciales de la transmodernidad administrativa y gerencial en la que estamos transitando, se perfila y se entrena como un líder integrador, motivador, humanista con sentido espiritual, abraza las nuevas esferas de la 5 concepciones gerenciales modernas: holística, cósmica, sistémica, multidimensional y sistémica, en concordancia con los planteamientos de Sense y su Quinta Disciplina, Peter Drucker y los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI.

El Licenciado en Administración Inteligente del Milenio adquiere capacidades superior en el uso, conocimiento y aplicabilidad de las herramientas administrativas y gerenciales utilizadas hoy en día tales como: Balanced Score Card, Just of Time, Reingeniería, Benchmarking, Outsourcing, Management Information System entre otros, incorporando nuevos elementos enriquecedor a su background de competencias profesionales y personales como la

Programación Neurolingüística (PNL) en su contexto transformacional y transpersonal e inteligencia emocional múltiple donde subyace la inteligencia espiritual, además del coaching transformacional y transcendental, emplea en su contexto de vida personal el estudio, conocimiento y práctica de las técnicas transpersonales basadas en la ejercitación de la respiración, música, contemplación, relajación, meditación y silencio, engrana y ennoblece su gerencia administrativa con herramientas como el feng shui, astrología, mandalas, biodanza, reiki, y otros que generan sorprendentes resultados personales y organizacionales. La administración inteligente incluye lo antes mencionado además es afinar la planificación, organización, dirección, control estratégico hacia una perspectiva no convencional que conlleve a las organizaciones, empresas e incluso a los países a la resolución de problemas coyunturales, puntuales y estructurales trayendo como consecuencia la reconquista de las ciencias de la administración a nuestros espacios naturales y un profesional más completo, íntegro y vanguardista.

Hablar de administración inteligente es razonar sobre las nuevas esferas de la administración que abraza lo científico, digital, electrónico, tecnológico que incluye la inteligencia artificial, pero también lo humano, es hablar de valores y ética fundamentales del profesional y la profesión alejándose de la corrupción e indisciplina que coadyuvan en la sa-



lida de la crisis universal de valores que afronta la humanidad, ella en si es un enfoque positivo que busca superar barreras y dar soluciones efectivas a la sociedad procurando una gestión administrativa inteligente pensante, innovadora, flexible, adaptativa, globalizada con valores éticos, morales y honestidad rescatando la integridad del ser humano, para finalizar, para ser un buen Licenciado en Administración del Milenio no solo basta con tener el conocimiento, es cuestión de saber hacerlo, ponerlo en práctica en la cotidianidad, es tener la actitud y aptitud ante esta concepción moderna que involucra la preparación, investigación y capacitación constante, en ese sentido es pertinente recomendar gestionar verdaderamente el sentido de pertenencia y significado de un Licenciado en Administración. Invertir y gestionar el conocimiento mediante los procesos de actualización, capacitación y mejoramiento de las competencias profesionales así como de temas transcendentales para la evolución de nuestra ciencia y sus profesionales, pues el Licenciado en Administración Inteligente del Milenio posee un capital formativo, experiencia, intelectualidad y practicidad que desafía a la administración tradicional.

Elaborado en Cumaná, estado Sucre – Venezuela.

EL ARTE DE NEGOCIAR

Lic Adm. Luis Oviedo Carpio

LIC. EN GESTIÓN,
POST GRADO EN ING. DE SISTEMAS
POST GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
EMPRESARIO Y CONSULTOR EN ADMINISTRACIÓN GUBERNAMENTAL,
EDUCACIÓN Y OBRAS CIVILES.



Desde hace siglos los resultados para un buen negocio, se han basado en el éxito de las excelentes negociaciones, que dan como resultado buenos proyectos en: operaciones comerciales, de servicios y manufactureras. En nuestro país podemos separar dos grandes grupos; privado y gubernamental. En lo privado podemos analizar que, muy buenos emprendedores de pequeñas y medianas empresas han logrado con éxito realizar buenas negociaciones que dan como resultado el éxito en sus operaciones, caso contrario a sucedido en lo gubernamental donde las negociaciones no siempre se basaban en el éxito del proyecto social, etc., si no en favorecer a un pequeño grupo de personas, de otro lado existen buenas ideas emprendedoras que no se ejecutan por no aplicar una buena negociación, por ello es necesario realizar una *buen*a negociación con intereses diferentes que intentan acercarse a **una zona común** de acuerdo a lo que permita a cada uno de ellos conseguir sus objetivos. El arte de negociar se mide por su eficacia, mediante la negociación de las partes negociadoras que se esfuerzan en crear **una nueva** realidad a través de la adaptación de sus intereses mediante la cesión, experiencia y reflexión. En el arte de negociar, **LA ACTITUD** que se da entre las dos partes que están condicionadas por su **necesidad de negociar y la relación de poder que mantengan la una sobre la otra**, ejercerán influencia en los grupos de referencia, la información que posean y la necesidad de llegar a un acuerdo, para ello aplicaremos una buena **CONDUCTA DE NEGOCIACION** que puede ser planteada a **largo o corto plazo**. La primera sitúa la negociación en la perspectiva de una relación *perdurable*. La segunda desde el punto de vista de la actividad que desarrollan los negociadores cuando se encuentran cara a cara. Las con-

ductas pueden ser *cooperativa, de confrontación y mixtas*, por otra parte es recomendable identificar las **CUALIDADES DE UN BUEN NEGOCIADOR** que sepa **combinar** con eficacia **conocimientos, técnicas, habilidades y ajustar** los recursos que dispone a la situación y acciones de la otra parte. El buen negociador es capaz de percibir y analizar correctamente la relación de las fuerzas y dosificar el esfuerzo sin ansiedad, modulando en el tiempo. Existen dos clases de negociadores: **El Imaginativo**. Posee una gran intuición. Aplica la creatividad aportando cantidad de enfoques e ideas como solución a un mismo problema. Utiliza el método de la deducción, pasando de lo general a lo esencial o particular. **El Funcional**. Tiene una clara mentalidad práctica. En la preparación de sus intervenciones suele ser mas objetivo, trata de ser imparcial al exponer pruebas y argumentos, utiliza métodos deductivos, buscando la causa y razón de las cosas, tiene una gran memoria y recuerda en cada momento lo que ha dicho cada parte. Es bueno que también siempre tenga en mente que, **EN EL PROCEDIMIENTO DE NEGOCIACION** se aprende negociando, adquiriendo dominio de sus técnicas por ende hay que participar en negociaciones. Recuerda que el éxito para alcanzar tus objetivos en tus operaciones empresariales, tiene como uno de sus principios básicos la buena negociación, siempre sale ganando el negociador que tiene más información y el trato debe ser siempre cordial, como a un igual y no como a un adversario, no debe notarse excesiva rivalidad a pesar de poder tener intereses opuestos, evita crear emociones negativas porque rara vez desembocan en resultados positivos, prepárate para llegar a la reunión con una buena información, es clave para triunfar en una negociación.

Identificación en línea de estilos de aprendizaje en sistemas e-learning adaptativos

Claudia Rivera Chávez. DOCENTE INVESTIGADORA. FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN-UNSA

Luis Alfaro Casas. DOCENTE INVESTIGADOR-REGINA. FACULTAD DE INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS-UNSA

Francisco Fialho. DOCENTE INVESTIGADOR. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, FLORIANOPOLIS (BRAZIL)



Resumen

Después de realizar una revisión histórica y establecer el estado del arte de los distintos enfoques relacionados con el diseño e implementación de sistemas e-Learning adaptativos, teniendo en cuenta las características del usuario, sus estilos de aprendizaje y preferencias; se propone un modelo de sistema para la identificación automática y en línea de los estilos de aprendizaje de los usuarios dentro de una plataforma de sistema e-learning adaptativo, utilizando la Red Neuronal Backpropagation y Lógica difusa; finalmente, se establecen las conclusiones.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en muchas de las actividades de enseñanza-aprendizaje, sean estas tradicionales o utilizando los recursos tecnológicos y de la media emergente, se tiende a ignorar o no se consideran las diferencias de los aprendices de un auditorio, tales como los estilos de aprendizaje, que para Alonso et al. (1994), son: “Los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos, que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los alumnos perciben interacciones y responden a sus ambientes de aprendizaje”; tendiéndose a padronizar o estandarizar las metodologías, estrategias y técnicas, para los diferentes tipos de estudiantes. Hoy en día, el e-learning adaptativo, provee nuevas formas de enfocar los modelos tradicionales de educación, posibilitando y haciendo posible la personalización de las características y de las experiencias educativas, para cada tipo de aprendiz. En este trabajo de investigación, que es el resultado de la tesis doctoral de la autora principal de este artículo, se presenta un enfoque original tendiente a atender las características personales del usuario,

de acuerdo a los estilos de aprendizaje identificados con el modelo propuesto en esta investigación.

2. ESTADO DE ARTE

E-learning o aprendizaje electrónico es un sistema educativo basado en el uso de un ordenador que permite aprender en cualquier lugar y en cualquier momento. Hoy en día el e-learning se accede a través de internet, aunque en el pasado se realizaba mediante elementos tales como el CD-ROM entre otros. El e-learning adaptativo es un conjunto de técnicas encaminadas a ofrecer al estudiante una experiencia on-line personalizada y diferenciada, de modo que se traduzca en contenidos y procesos formativos personalizados, con el objeto de maximizar su aprendizaje. Las investigaciones en sistemas e-learning son crecientes, ya que existen importantes demandas del sistema educativo, que exigen altos grados de adaptación e inteligencia de estos sistemas, para la atención de una forma personalizada a los estudiantes, según sus requerimientos particulares. Existen enfoques tra-

dicionales que se basaban en la identificación previa del estilo de aprendizaje de cada participante, mediante la aplicación de cuestionarios u otros tests; sin embargo, actualmente existen técnicas para la identificación automática del estilo de aprendizaje de cada individuo, tales como la propuesta de Klasnja-Milicevic et al. (2011), basado en un sistema híbrido de recomendación, que combina técnicas de clustering y minería de datos, y la propuesta de Lo y Shu (2005), donde se utilizan redes neuronales, para la identificación de los estilos de aprendizaje a partir del monitoreo del comportamiento del usuario en la plataforma.

De acuerdo a Azambuja y Vicari (2002), la aplicación de arquitecturas multiagente permiten mejorar la interactividad de las plataformas e-learning, tal como se describe en su propuesta basada en la arquitectura JADE; asimismo, existen enfoques, tales como el de Baylari y Montazer (2008), que proponen la mejora de los niveles de personalización de contenidos basada en redes neuronales.

La gran cantidad de trabajos en el área, posibilitó establecer que existen diferentes propuestas de arquitectura y modelaje de sistemas adaptativos de e-learning, que utilizan enfoques diversos de inteligencia artificial, para desarrollar sistemas con un alto grado de personalización y alta capacidad de adaptación a los requerimientos y expectativas personales de los aprendices.

3. EL MODELO

En la presente investigación se desarrolló un modelo de sistema para la identificación de estilos de aprendizaje de un estudiante en línea a través de la interacción con el sistema e-learning adap-

tativo; la red neuronal utilizada para la identificación de los estilos de aprendizaje es la Backpropagation; que permitirá la construcción del perfil del estudiante para personalizar los contenidos del curso, adaptándose a las características de los estudiantes que interactúan con el sistema; permitiendo mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para el desarrollo del modelo de sistema, se siguieron las siguientes etapas:

1. Recolección de datos experimentales

Para la identificación de estilos de aprendizaje en línea, se consideró como referencia la clasificación de estilos de aprendizaje propuesta por Honey y Alonso (1986), donde se definen cuatro estilos de aprendizaje: Activo, Reflexivo, Teórico y Pragmático, con características bien definidas; aplicando el cuestionario asociado a un grupo de 34 estudiantes del nivel de educación superior, de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa – Perú, durante el año 2017, cuyas respuestas fueron tabuladas y sistematizadas de modo que se pudiera establecer preliminarmente, el estilo de aprendizaje de cada alumno, de acuerdo a los métodos tradicionales para permitir posteriormente la comparación con los resultados obtenidos utilizando la red neuronal (Alfaro et al., 2018b).

2. Implementación de la red neuronal

Para clasificar las interacciones del usuario, se definió una lista de 20 categorías de recursos (Contenidos-Textual, Contenidos-Mixto, Contenidos-Multimedia, Contenidos-Simulación, Contenidos-URL, Caso de estudio-Texto, Caso de Estudio-Media, Ejemplos-Textual, Ejemplo-Multimedia, Ejemplos-URL, Glosario-Lectura, Glosario-Escri-

tura, Wiki-Lectura, Wiki-Escritura, Foros-Lectura, Foros-Escritura, Chat-Lectura, Chat-Escritura, Autoevaluaciones y Mapas Mentales), considerando los tipos de recursos existentes en la plataforma Moodle, la que se utilizó para la implementación de la plataforma, debido a que es una plataforma Open Source, y posteriormente, relacionando cada categoría de recursos, con cada una de las categorías de estilos de aprendizaje, utilizando los conjuntos difusos definidos para tal fin.

3. Pruebas

Para las pruebas con el modelo propuesto, se pidió a 4 estudiantes que realicen algunas actividades como parte de un curso a lo largo de un semestre.

4. RESULTADOS

En la experimentación y pruebas con el modelo propuesto se notó que para la identificación del estilo de aprendizaje, debe hacerse a lo largo de un periodo de tiempo de utilización de la plataforma, dado que los datos analizados en una sola sesión, pueden verse influenciados por el tiempo disponible para la identificación del estilo, el estado anímico de ese momento particular, problemas en el entorno, etc., pudiendo dar lugar a errores en la percepción e identificación del estilo de aprendizaje.

Por ejemplo, la Figura 1, muestra la identificación del estilo de aprendizaje de cuatro estudiantes, a lo largo de cada una de las 20 semanas de duración del semestre, en donde se aprecia que, por ejemplo, para el Estudiante 1 (Caso 1), la identificación de estilos de aprendizaje realizada en las semanas 3 y 20, podrían indicar que el alumno se encuentra en la segunda categoría (Estilo de Aprendizaje Reflexivo); sin em-

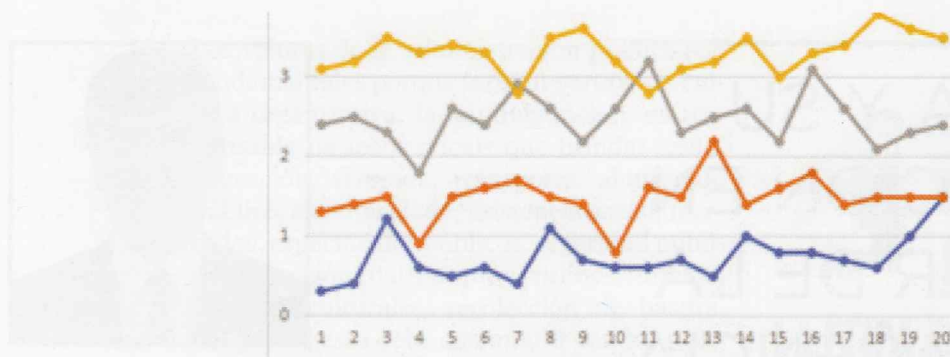


Figura 1.- Diferencias en el análisis de las interacciones a través del tiempo.

bargo, cuando se observa el panorama general, es claro que dicho estudiante se encuentra en la primera categoría (Estilo de Aprendizaje Activo).

Este fenómeno, es relativamente normal dada la proximidad entre algunos estilos de aprendizaje y las preferencias mixtas de algunos estudiantes. En este sentido, lo recomendable sería identificar los estilos de aprendizaje durante algún curso introductorio, tal como metodología del estudio, o actividades previas, antes de empezar a realizar una adaptación de los contenidos, y luego validar y refinar dicha identificación en las siguientes actividades o cursos.

Los resultados obtenidos por la red neuronal tuvieron un 76.5% de coincidencias con los resultados obtenidos bajo el método tradicional, es decir que se obtuvo correctamente el estilo de aprendizaje de 26 de los 34 estudiantes; por lo que, se considera que el modelo propuesto alcanzó un 76.5% de eficiencia con respecto al método manual propuesto en Honey y Alonso (1986).

Finalmente, la comparación del modelo propuesto en relación a otros modelos de detección automática de estilos de aprendizaje, nos permite obtener un 76.5% de eficiencia, que es un buen resultado en relación a otros enfoques, tabla 1

	Modelos evaluados	Estilos de aprendizaje	Eficiencia
1	Redes Bayesianas	Felder & Silverman	66%
2	NBTree y CBR	Felder & Silverman	67.5%
3	Algoritmos genéticos y K-NN	Ad-hoc	96%
4	Monitoreo de interacciones	Felder & Silverman	79.6%
5	Objetos de aprendizaje y tiempos estimados	Felder & Silverman	69.6%
6	Redes neuronales y mapas de navegación	Vincent & Ross	90%
7	Modelos estocásticos	Felder & Silverman	70%
8	Modelo Neurodifuso ((Propuesta)	Honey & Mumford	76.5%

5. CONCLUSIONES

- La determinación del estilo de aprendizaje de un estudiante, es un problema de naturaleza difusa, ya que se deben considerar situaciones y características valorativas, con un cierto nivel de imprecisión y que requieren un tratamiento acorde a la naturaleza de este problema.
- La identificación de los estilos de aprendizaje, no puede basarse en una sola sesión o acceso de usuario, lo que puede dar lugar a errores de interpretación, sino que debe realizarse en varias sesiones para lograr una precisión adecuada en la identificación.
- El uso de redes neuronales asociadas con la lógica difusa, hizo posible proponer un enfoque novedoso, para la resolución de un problema complejo, en la línea de investigación de las plataformas de e-learning.

REFERENCIAS

Alfaro, L., Rivera, C., Luna-Urquiza, J., Castañeda, E., Fialho, F. (2018b) "Online learning styles identification model, based on the analysis of user interactions within an e-learning platform, using neural networks and fuzzy logic". *International Journal of*

Engineering and Technology (UAE). Vol 7 No 4.17 (2018): Special Issue 17 - Published: 2018-10-27.

Alonso, C., Gallego, D., y Honey, P. (1994) "Los estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora". Bilbao: Mensajero. Azambuja, R., y Vicari, R. M. (2002) "Improving interactivity in e-learning systems with multi-agent architecture". *International Conference on Adaptive Hypermedia and adaptive web-based systems*, vol. 2347, no. 1, pp. 466-471.

Baylari, A., y Montazer, G. A. (2008) "Design a personalized e-learning system based on item response theory and artificial neural network approach". *Expert Systems with applications*, vol. 36, no. 4, pp. 8013-8021.

Honey, P., y Alonso, A. (1986) "The Manual of Learning Styles". Maidenhead, Berkshire: P. Honey, Ardingly House.

Klasnja-Milicevic, A., Vesin, B., Ivanovic, M., y Budimac, Z. (2011) "E-learning personalization based on hybrid recommendation strategy and learning style identification". *Computers and Education*, vol. 56, no. 3, pp. 885-899.

Lo, J.-J., y Shu, P.-C. (2005) "Identification of learning styles online by observing learners browsing behaviour through a neural network". *British Journal of Educational Technology*, vol. 36, no. 1, pp. 43-55, jan 2005.

Rivera, C. (2018) "Modelo de Sistema e-learning adaptativo para el nivel superior, utilizando aprendizaje colaborativo basado en proyectos, considerando estilos de aprendizaje y estilos de pensamiento". Doctorado en Ingeniería de Producción. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa - Perú. 2018.

LA ÉTICA Y SU PROYECCIÓN EN EL VALOR DE LA TRANSPARENCIA



Lic. Adm. Julio Guillermo Huacho Villena.

MG. (CAND.) FILOSOFÍA, ÉTICA Y POLÍTICA.
DIR. ECO. LEGIÓN CRL. FRANCISCO BOLOGNESI
EMPRESARIO

Vemos como en el Perú y Sudamérica está siendo invadida por la informalidad e institucionalizándose la corrupción, imperando en los distintos campos e instituciones gubernamentales y privadas, es importante configurar el problema de la corrupción como un fenómeno político social que afecta a todas las ordenes y espacios vitales. El dar facultades a un grupo de personas o a una persona para ejercer el dominio sobre el resto (poder), en la que se adjudica solo a un sector determinado y reducido de personas, de sociedad, de política, de economía, de instituciones, de empresas, entre otros, se origina desde la formación de las civilizaciones los actos de corrupción, este poder pretende aparecer como legítimo disfrazándose en fórmulas legales, decisiones legales u órdenes administrativas, provocando la ruptura de las relaciones societarias que afectan a un sistema y a nuestra sociedad y esto pasa por los regímenes autoritarios de gobierno que hubo.

Etimológicamente la palabra ética proviene del griego *ethos*, que significa costumbre, hábito; en latín costumbre, se designa con el termino *moi*, *moris*, que se traduce como moral. El carácter, moral es el modo de ser del hombre por medio del cual conoce, juzga y actúa, justa o injustamente, ésta va forjando la conducta humana de la moral y ética que implica al modo de ser de las personas.

La ética al hombre, hace autodeterminarse, dándole sentido y calidad, sus normas apuntan a su valor fundamental de lo bueno y lo justo. La ética, lleva elementos que el ciudadano comparte, sea cual sea su religión, relación familiar, profesión u oficio, elementos que ayudan a la sociedad a vivir en armonía conforme a los principios de justicia, libertad, igual-

dad y solidaridad a fin de hacer una buena convivencia humana.

La llamada ética para la política y la administración pública en general, forma parte de la ética aplicada, teniendo como eje principal la idea de servicio, ésta señala principios y valores deseables para ser aplicados en la conducta del hombre que desempeña una función pública, que permite a la persona a actuar de una determinada manera en las diferentes situaciones, ofreciendo su servicio con respeto a la colectividad en las tareas y actividades que realizan los funcionarios públicos.

La ética pública, facilita la elección de personal idóneo en las instituciones y también para gobernar, personas capaces y leales a las leyes y a la Constitución Política y tener un amplio sentido de justicia. Con una disciplina ética, que despierte en todo servidor la supra conciencia, (conciencia profunda), se puede discernir, lo que es correcto de lo que no, y de actuar acertadamente (Diego, 2009), lo importante es no solo fomentar sino también fortalecer los principios éticos de la mente de quienes ocupan cargos públicos y privados, que sus actos estén basados en la rectitud y el buen juicio y propiciar el surgimiento de las virtudes en la persona. Las consideraciones éticas o deontológicas constituyen algo conatural para una mayor calidad de servicio y crecer con el compromiso de servicio hacia la comunidad. Si la prestación de servicios no es adecuada, estas se desacreditan; la ética pública aglutina un conjunto de valores honradez, laboriosidad, eficacia, transparencia, atención, servicio ciudadano, imparcialidad, objetividad los cuales la ciudadanía espera frutos de calidad. como vemos la ética pública está estrechamente vinculado al servidor público, privado.

Los valores de la administración pública son fundamentales porque forman parte de la cultura organizativa; la administración, es responsable de los servicios que brinda: salud, educación, vivienda, transporte, alumbrado público, alcantarillado, asistencia social, mercados, espectáculos públicos, seguridad pública, protección civil, parque y jardines, turismo, acciones culturales, recolección de basura, etc. y para esto debe de cumplir con los principios de: continuidad, suficiencia, rapidez, seguridad, economía, calidad, innovación, eficiencia, con el fin que sea de satisfacción para la sociedad, bajo un estricto cumplimiento de sus obligaciones así como el respeto a los derechos e intereses de los gobernados.



Es obligación de los gobernantes promover el desarrollo del personal público para que este trabaje preparado y actualizado, educado en sólidos principios éticos. La transparencia, es una de los valores éticos que toda persona y servidor público debe aplicar en el ejercicio de sus funciones, este es un mecanismo fundamental de exigibilidad pública y de responsabilidad para con la sociedad. La palabra transparencia se usa en tres formas: a) cualidad de un objeto, b) como atributo de un sujeto, c) como atributo de un grupo o colección de sujetos. (por ejemplo un partido político, un sindicato, una agrupación gremial o un gobierno). Por consiguiente, se puede afirmar que la transparencia es un atributo o cualidad que permite obtener información más clara y precisa de una persona organismo o situación.

Beneficios de la transparencia:

1. acepta la pluralidad y el diseño en las opiniones como una característica propia de la política democrática.
2. fortalece el gobierno e instituciones, porque hace posible que se conozcan de manera más precisa los deseos de los gobernados.
3. ayuda a la correcta utilización de los recursos asignados.

La transparencia es un derecho ciudadano, democrático por excelencia, es necesaria para el buen ejercicio de una institución y gobierno. Según el art. 19 de la ONU, declaración universal de los derechos humanos, es garantía fundamental que toda persona de informar y ser informada y expresa concretamente que todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión, este derecho incluye de no ser molestado a causa de sus opiniones, y de difundirlas sin limitación de fronteras por cualquier medio de expresión.

La transparencia está muy ligada a la idea de controlar al poder, de prevenir y evitar sus abusos, de limitarlo a ciertas normas y reglas de conducta, es una exigencia fundamental para su buen funcionamiento porque requiere de un comportamiento ético evitando así se produzcan actos corruptos. Toda gestión debe orientarse a ofrecer un servicio de calidad y a cumplir necesidades y expectativas presentes y proveer las potencialidades que pudiera surgir en el presente y futuro persiguiendo la optimización de su función de servicio y diseñando sus procesos con objetividad, visión y el acrecentamiento de los valores éticos, fomentando conductas o comportamientos en los funcionarios y trabajadores.

Es bueno, pues, fomentar una cultura ética pública, que promueva los valores del servicio público y privado en lo social mediante el cumplimiento de leyes, normas y códigos éticos (reuniones, conferencias, investigaciones, publicaciones científicas etc.), así fomentar positivamente el respeto y tolerancia de los valores, modelos o pautas de conducta que ayuden a aquellos que trabajan al servicio de intereses generales y privados y ser referentes éticos, superándose personalmente y profesionalmente para optar por una convivencia, calidad de vida y en sociedad.

LOGÍSTICA: UNA MIRADA AL INTERIOR DE LA EMPRESA



Lic. Adm. Luis Riveros Taco.

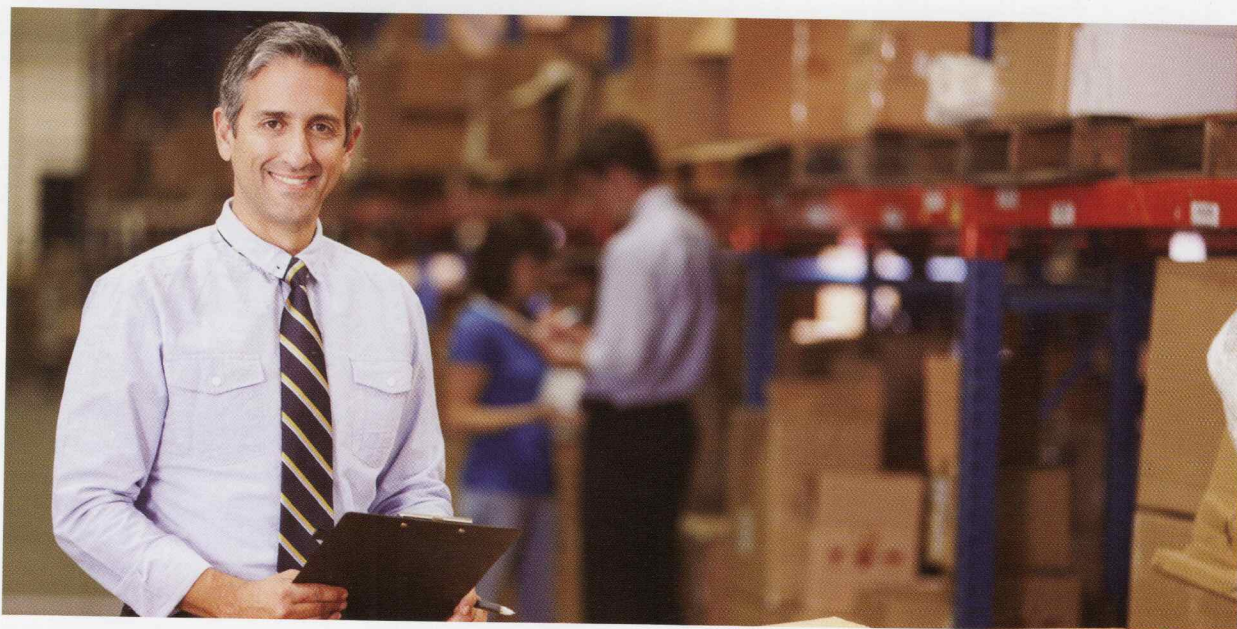
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS,
INGENIERO LOGÍSTICO Y DE COMERCIO INTERNACIONAL,
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS,
PROMOTOR Y DIRECTOR DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MEDIO.
PONENTE EN TEMAS DE ADMINISTRACIÓN EN RECONOCIDAS EMPRESAS
ASESOR Y CONSULTOR EMPRESARIAL.
ACTUALMENTE DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA.

En los últimos tiempos tenemos mucha información sobre la logística de transporte y distribución, respecto a cómo conseguimos los productos para nuestros procesos y finalmente como hacemos llegar estos al cliente final, también se habla mucho sobre el Marketing y su importancia, pero estamos dejando de lado algo que es igual o más importante (dependiendo de la visión empresarial integral de los directivos), que es la gestión logística dentro de la empresa, sabiendo de su relación con áreas fundamentales como producción, comercialización, finanzas, contabilidad, servicios, mantenimiento y otros.

Para hacer este análisis interno debemos ubicarnos primeramente en una logística básica, que comprende a compras, almacenes, control de inventarios, catalogación y transporte o distribución, (como lo sabe mencionar Armando Valdés Palacio en sus libros sobre este tema). Es importante tener en cuenta siempre y en todo momento el “manejo de información de calidad, con respuesta rápida”. La información y que hacemos con esta, es muy importante pero debemos saber obtenerla y aprovecharla a la brevedad, sabiendo que las condiciones cada vez son más cambiantes y tenemos que estar preparados para hacer ajustes en el proceso. De lo que se trata es de mejorar procesos, en este caso direccionados a la mejora continua propuesta por los japoneses de su famoso Kaizen en Toyota. En nuestra realidad mayormente tenemos en cuenta compras, almacenes y transporte, no damos importancia a control de inventarios ni a catalogación, sabiendo que estos últimos son también primordiales en este proceso. En la Logística interna debemos tomar en cuenta todos los detalles al comprar y al direccionar gastos por destino específico y grupal, de acuerdo a las necesidades conocidas (ABC) y las propuestas por las áreas vinculantes, sobre todo producción y servicios.

¿Es importante saber que se necesita en el proceso productivo, tanto en productos como en información?. Para los productos debemos tener en cuenta los que son más importantes tanto por su movimiento como por su necesidad (no tienen movimiento pero es necesario tenerlos disponibles), debemos definir el orden, espacios y rotaciones en almacén, equipos de apoyo, capacitación de personal, el lay-out o distribución física y otros. Por el lado de información debemos ser más cuidadosos, hay que tener en cuenta la catalogación y control de inventarios para tener un mejor manejo y aprovechamiento de datos que servirán para todo el personal de la empresa.

***“No sirve de nada
ir de prisa
si no sabes a
donde vas,
Lo importante
es caminar
en la dirección
correcta”***



Veamos en que consiste cada rubro:

1.- En la Catalogación se distribuye los grupos de productos utilizados en todas las áreas de la empresa, dispuestos en un orden establecido por eso es importante tener en cuenta que esta área de catalogación es conformada básicamente por sub-áreas como: normalización, identificación, clasificación y codificación. Si las normas para la creación de códigos son aceptables, se evita duplicidades, malas descripciones y otros que generan problemas posteriores por pérdida o distorsión de información. Es vital que un comité de personas comprometidas y con conocimiento armen estas normas como parte de la catalogación (juicio de expertos). No olvidemos que en la catalogación se separan por grupos de productos, por afinidad o relación y debe tenerse cuidado al momento de colocar descripciones, unidades de medida, números de parte, detalles, origen, clasificación y otros respetando las abreviaciones, puntos, comas, espacios y otros. Antes de crear el código correspondiente se recomienda por experiencia que las personas autorizadas para creación de códigos nuevos sean expertas y entiendan las normas establecidas.

2.- El control de inventarios No sólo es un conteo físico de lo existente, sino es ver el comportamiento de cada producto, vale decir, su movimiento, su importancia, sus cambios y porque tener en cuenta en sus consumos, sus destinos, sus sustitutos, sus proveedores, sus mejoras o cambios en el producto, porque en base a estos datos obtenemos información para tomar decisiones correctas, en logística, en producción, en contabilidad, mantenimiento y

otras áreas vinculantes.

Nos damos cuenta de la importancia de la Logística dentro de la empresa no sólo para saber movimientos de productos, sino como soporte en información para otras áreas como producción, contabilidad-costos, comercialización, finanzas, servicios, entre otros.

Para armar un sistema de costos operativos, se debe catalogar las máquinas, equipos menores, edificios, servicios al personal, actividades y otros que generen gastos o erogaciones, ordenarlos por afinidad, grupos de trabajo, destino y otros que deben ver los del comité organizador. Tener cuidado en ser específico, hay que direccionar gastos administrativos, de producción y de logística primordialmente, para esto debemos diferenciar quizás con códigos por niveles o por partes (como sucede con las máquinas). Es importante que direccionemos las compras desde un principio, es decir desde que se hace un pedido o solicitud de almacén este debe tener destino codificado, si es general un código general (ejemplo: mantenimiento general, que tiene que ver con el consumo de acuerdo al ABC); si es específico con un código asignado para ese destino, por ejemplo una máquina o parte de esta.

En este artículo obviamente solo vemos temas generales, hay un trabajo más detallado a la hora de la realidad que nos va a llevar a hacer mejor los procesos donde intervienen toda la empresa y todos sus procesos, que finalmente nos hace más competitivos en el mercado tan exigente de hoy.

LA CONDESCENDENCIA COMO UNA TÉCNICA DE GESTIÓN PREFERIBLE A LA INTOLERANCIA

Lic. Adm. Renzo Gustavo Zavala Velazco

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS-MBA
MÁSTER EN DIRECCIÓN COMERCIAL Y MARKETING
ASESOR, CONSULTOR



La mayoría de directivos han sido confrontados alguna vez por un empleado que cometió un grave error que podría deshacer un proyecto importante; y es en este punto es que se presenta la siguiente pregunta: ¿Cómo reaccionar cuando un colaborador esta cometiendo un error o no esta cumpliendo bien con su trabajo?

En un inicio florecerá la frustración, lo cual es comprensible, especialmente si una falla afecta un proyecto importante o se refleja en el propio directivo. Por lo tanto, seguidamente se querrá aplicar algún castigo para el empleado, suponiendo que esto ha de servir como lección; naturalmente expresar frustración puede aliviar el estrés y la ira causados por algún error; esto puede animar al resto del equipo a estar más alerta para evitar más errores en el futuro; sin embargo, algunos directivos reaccionan con una actitud opuesta con un empleado ineficiente: muestran condescendencia.

La condescendencia, aumentan la lealtad y la confianza de los empleados; está demostrado que entablar relaciones laborales cálidas y positivas influyen más en la lealtad de un empleado que la cantidad que percibe en su nómina; así mismo cuanto más un empleado admire a sus líderes y se siente conmovido por su tolerancia, más leal será; mencionado ello, si se muestra más empatía con un subordinado, este no solo será más leal, sino que sentirá una necesidad natural y espontánea de estar más dedicado y comprometido hacia la consecución de objetivos organizacionales; por el contrario, responder con enojo y frustración solo erosionará esa lealtad y rendimiento. Debido al principio de reciprocidad, si se avergüenza o se culpa a un empleado con demasiada dureza, su reacción puede volver hacia uno bajo la misma figura como un boomerang; y la próxima vez que se necesite poder confiar en este individuo, es probable que no sea tan leal como antes.

Un momento de ira no solo socava la confianza y la lealtad, sino que también inhibe la creatividad al multiplicar el nivel de estrés del empleado. Cuando se trabaja en un entorno donde predominan el miedo, la ansiedad y la falta de confianza, las personas se cierran. La neurociencia muestra que cuando las personas están ansiosas y asustadas, reaccionan como si estuvie-

ran en peligro, lo que afecta su control cognitivo y disminuye tanto su productividad como su creatividad. De la misma manera, estudios de imágenes cerebrales revelan que cuando nos sentimos seguros podemos enfrentar mejor el estrés. Cuando se esté enojado, frustrado y lo demuestre, será menos probable que sus empleados asuman riesgos en el futuro porque estarán preocupados por el impacto negativo de posibles errores. En otras palabras, al hacerlo, se les va a reprimir cualquier indicio de experimentación, algo muy esencial para el aprendizaje y la innovación; promover una cultura de seguridad, en lugar de una cultura de miedo a repercusiones negativas, fomenta el deseo de experimentar y ello es la fuente misma de la creatividad.

¿Cómo se puede mostrar más indulgencia la próxima vez que uno de sus subordinados cometa un error?

1. Temporizar.- Inicialmente se debe recuperar el control de las emociones de uno mismo, ya sea enojo, frustración o lo que sea. Se necesita dar un paso atrás y dominar la reacción emocional, porque de lo contrario no habrá una respuesta equilibrada al problema. Al darnos tiempo para pensar, nos ponemos en un estado mental que hace posible reaccionar de una manera más prudente, razonable y más exigente.

2. Póngase en el lugar de sus empleados. - Dar un paso atrás ayudará a empatizar con los subordinados. La capacidad de retroceder es valiosa; permite una mejor interacción y negociación. Dado que estar en una posición de poder tiende a disminuir nuestra tendencia a empatizar, los directivos realmente deben practicar ver la situación desde el punto de vista de sus dependientes.

3. Perdonar.- Claro está que la empatía promueve el perdón. Esto no solo fortalece la relación con los empleados al promover su lealtad, sino que también es beneficioso para uno mismo como directivo. Si bien el resentimiento es malo para el corazón ya que aumenta la presión arterial y el ritmo cardíaco, renunciar a ensoberbecerse disminuye la presión arterial de la persona que perdona. El perdón hace a las personas más felices en la vida y reduce significativamente el estrés y las emociones negativas.



Debate de Candidatos al Gobierno regional organizado por CONREDE. Noviembre 2018



CORLAD Arequipa participó en marcha contra la corrupción. Noviembre 2018



Deportistas CORLAD Arequipa, festejan triunfo en clausura de juegos CONREDE. Diciembre 2018



Deportistas CORLAD Arequipa, reciben trofeo por triunfo en juegos CONREDE. Diciembre 2018



Agasajo a las madres del CORLAD Arequipa, en su día. Mayo 2018



Colegio de
Licenciados de Administración
CORLAD - AREQUIPA



¿Sabías que puedes aprender inglés
de una forma diferente?

En Michigan Corporation te
formamos como interprete bilingüe
a través de un programa práctico y
dinámico de proceso individual, con
horarios programables.

En solo 10 meses

ADQUIERE DESCUENTOS POR CONVENIO



URB. SEÑORIAL A-17 CAYMA
URB. BANCARIOS E-15 J.L.B Y RIVERO



992746265



Un río libre de desagües
mejora la vida de
más arequipeños

Desde el 2005, venimos construyendo grandes obras de
infraestructura hídrica como represas, canales de riego,
sistemas de tratamiento de agua potable y de aguas
residuales para beneficio de Arequipa.



Cerro Verde