

EL
MBA
DE LA
UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

POR UNA
COMPETITIVIDAD
RESPONSABLE

Editora:
Elsa Del Castillo Mory



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

EL
MBA
DE LA
UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

POR UNA
COMPETITIVIDAD
RESPONSABLE

Editora:

Elsa Del Castillo Mory

Baltazar *CARAVEDO MOLINARI*

Eduardo *SCHMIDT MASTERSON*

Alejandro *FLORES CASTRO*

Vanina *FARBER FUKS*

Juan Carlos *MATHEWS SALAZAR*

Carlos *PARODI TRECE*

Enzo *DEFILIPPI ANGELDONIS*

Pedro José *DE ZAVALA DE ROMAÑA*

Gina *PIPOLI DE AZAMBUJA*

Rachel *GABEL SHEMUELI*

Michelle *RODRÍGUEZ SERRA*

Jesús *TONG CHANG*



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima 11, Perú
www.up.edu.pe

EL MBA DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Por una competitividad responsable

Editora: ELSA DEL CASTILLO MORY

1ª edición: abril 2014

Diseño gráfico: Icono Comunicadores

Fotografía de la carátula: Musuk Nolte

ISBN:

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2014-XXXXX

BUP

El MBA de la Universidad del Pacífico : por una competitividad responsable / editora: Elsa Del Castillo Mory. -

1ª edición. - Lima : Universidad del Pacífico, 2014.

255 p.

1. Universidad del Pacífico (Lima). Escuela de Postgrado.
2. Escuelas de negocios -- Perú
3. Responsabilidad social de la empresa
4. Competitividad
- I. Del Castillo Mory, Elsa.

650.0711 (SCDD)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (Apesu) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (Eulac).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

Agradecimiento

ESTA PUBLICACIÓN NO HUBIESE SIDO POSIBLE sin el invaluable aporte de los autores, profesores del MBA de la Universidad del Pacífico, quienes diariamente comparten con sus alumnos de manera desinteresada su visión, valores, conocimientos y experiencias, elementos centrales en su formación. Es aquello que se vive en las aulas en cada sesión de un programa de MBA lo que permite a la Escuela de Postgrado fortalecer en sus egresados el perfil de líderes competitivos y responsables que el país necesita.

Queremos resaltar el esfuerzo y la dedicación puestos por cada uno de ellos para que este proyecto se haga realidad, permitiendo que la filosofía de nuestro MBA trascienda de las aulas y se extienda a la comunidad. Es nuestro deseo que esta publicación sirva de inspiración a aquellos profesionales interesados en encontrar nuevas formas de generar valor para sus organizaciones y para la sociedad.

Sabemos que aún tenemos un largo camino por recorrer en nuestro objetivo de contribuir al desarrollo económico y bienestar social del país; pero nos alienta saber que el aprendizaje adquirido por nuestros alumnos durante el tiempo compartido en las aulas se traslada a su forma de comprender los retos de los profesionales del presente siglo, tal como lo refleja el testimonio de un graduado del MBA de la Universidad del Pacífico en el discurso ofrecido durante su ceremonia de graduación¹:

[...] Particularmente, más allá de las enseñanzas técnicas y de la experiencia recogida, estos años me han dejado, sobre todo, muchas lecciones de vida, y quisiera compartir con ustedes, brevemente, tres de las más significativas:

En primer lugar, aprendí que el hombre no podrá descubrir nuevos océanos, a menos que tenga la valentía de perder de vista la orilla.

En segundo lugar, aprendí que las circunstancias y el ambiente que nos rodean tienen influencia sobre nosotros, pero somos nosotros los únicos responsables de lo que hacemos.

En tercer lugar, aprendí que debemos amar a las personas y utilizar las cosas, y no amar las cosas y utilizar a las personas [...].

Cursar un MBA permite a los profesionales que participan en él dedicar dos años de su vida a enriquecerse como personas y a reflexionar sobre su aporte a la organización en la que trabajan, a su familia y a su país. Es un tiempo dedicado a cultivarse y a crear relaciones para toda la vida. Quien tiene el privilegio de estudiarlo o participar en él, en un país como el Perú, está obligado a compartir lo aprendido, tal como los profesores que aquí escriben desean hacerlo.

Giuliana LEGUÍA

Directora de Estudios de Postgrado

Índice

| 8
Introducción
Elsa *DEL CASTILLO MORY*

TEMA **uno**

| 12
**El directivo
que formamos**

| 14
Aprendiendo a enseñar
Baltazar *CARAVEDO MOLINARI*

| 26
Formación ética en la Escuela de
Postgrado de la Universidad del Pacífico
Eduardo *SCHMIDT MASTERSON*

Carlos *PARODI TRECE*



Juan Carlos *MATHEWS SALAZAR*



Eduardo *SCHMIDT MASTERSON*

Alejandro *FLORES CASTRO*



TEMA **dos**

| 60
**La gestión de
las organizaciones**

| 62
De la acción humana a la acción
directiva innovadora
Alejandro *FLORES CASTRO*

| 88
Formación en responsabilidad social:
el reto de la creación de valor compartido
Vanina *FARBER FUKS*

| 112
Competitividad y negocios globales
Juan Carlos *MATHEWS SALAZAR*

Vanina *FARBER FUKS*



Jesús *TONG CHANG*



Enzo *DEFILIPPI ANGELDONIS*



Gina *PIPOLI DE AZAMBUJA*



Pedro José *DE ZAVALA DE ROMAÑA*



TEMA tres

| 130
El aporte de las
Ciencias Económicas

| 132
El dictado de cursos de Economía en el MBA
Carlos *PARODI TRECE*

| 152
¿Para qué aprender Economía?
Enzo *DEFILIPPI ANGELDONIS*



Rachel *GABEL SHEMUELI*

Michelle *RODRIGUEZ SERRA*



TEMA cuatro

| 166
La gestión de las áreas
funcionales de la empresa

| 168
El valor de la gestión comercial
Pedro José *DE ZAVALA DE ROMAÑA*

| 186
La evolución del Márketing y sus enfoques
Gina *PIPOLI DE AZAMBUJA*

| 200
El reto en la gestión de personas
Rachel *GABEL SHEMUELI*

| 222
Las operaciones y los sistemas de
información: introduciéndonos al corazón de
las organizaciones
Michelle *RODRÍGUEZ SERRA*

| 238
La enseñanza de las finanzas
Jesús *TONG CHANG*

Introducción

Espero que para usted, como lo ha sido para mí, la lectura de este libro sea una experiencia enriquecedora. Todos los días aprendo de mis colegas –los profesores–, quienes a través de esta publicación han decidido abrir sus mentes y sus emociones para darnos una pequeña muestra de aquello que para un profesor es uno de sus bienes más preciados: lo que comparten y viven en las aulas únicamente con sus estudiantes.

El equipo humano de esta Escuela de Postgrado destaca porque se compromete con sus estudiantes, con su institución y con su país. Sus profesores son profesionales de primer nivel pero sobre todo son excelentes personas.

Trabajan en la Universidad del Pacífico porque han hecho suyos sus valores y su visión. Con ellos queremos, desde esta Escuela, contribuir al desarrollo económico y al bienestar social del país, mediante la formación de profesionales éticos y líderes en sus campos de especialidad, capaces de innovar y generar valor en entornos globales en constante cambio.

Hace algunos meses, reflexionando sobre el rumbo que debía tomar la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico para contribuir de manera efectiva en la formación del talento que el país necesita, me abordó la convicción que siempre he tenido de que uno de los mayores valores que tiene esta universidad radica en su gente.

Como cualquier escuela de negocios que se precie de ser buena, nosotros nos encargamos de diseñar y poner en práctica un proceso riguroso para la selección de los mejores candidatos interesados en estudiar un MBA. Lo mismo intentamos hacer cuando sometemos a profesores interesados en dictar clases a intensas entrevistas y pruebas en las que nos muestran su capacidad y comparten con nosotros su visión del futuro.

Estos procesos han resultado centrales para lograr nuestros objetivos. Siempre he pensado que cuando un profesor tiene en el aula a un grupo de alumnos excelentes, se puede dar el lujo de no ser tan bueno, ya que lo que se comparte con ellos, sea mucho o sea poco, se convierte con rapidez en ideas innovadoras que ellos trasladan a su

actividad profesional. Los buenos alumnos son un campo fértil para el aprendizaje. No obstante, cuando buenos alumnos interactúan con profesores de primer nivel, las posibilidades se hacen infinitas y se construye una comunidad que puede mejorar cualquier escenario. En este sentido, nuestra Escuela está comprometida con generar los espacios necesarios para reunir al mejor talento a través de un cuerpo de profesores altamente calificados que, en interacción con estudiantes con alto potencial, puedan aportar a la construcción de modelos de negocios que pongan a la competitividad responsable en el centro de sus valores organizacionales y de su estrategia.

En nuestra Escuela de Postgrado trabajamos alrededor del concepto de “competitividad responsable”. Como sabemos, la competitividad de un país se logra por medio de la integración de este concepto en tres niveles: se requiere que existan empresas que desarrollen productos y servicios que generen y compartan un valor superior al tradicionalmente ofrecido en el mercado. Sin embargo, para que las empresas puedan mantener su ventaja competitiva, deben actuar en sectores que promuevan la competitividad de todos los participantes de la industria; es decir, se requiere que la cadena de valor agregada sea competitiva. Finalmente, el fortalecimiento del sector empresarial en su conjunto será posible si se actúa con reglas claras y con un Estado que promueva una competencia sana y genere políticas que incentiven el desarrollo tecnológico local, la dotación de recursos, la mejora de la infraestructura y, con igual importancia, el fortalecimiento de las instituciones y el desarrollo de capacidades en los individuos.

La competitividad responsable incide en la capacidad que tiene una empresa de desarrollar prácticas de responsabilidad social en su interacción con los diversos grupos de interés, lo que se traduce en una preocupación por evaluar constantemente el tipo de impactos que genera en la sociedad. Una empresa responsable cuida el equilibrio del triple resultado (económico, social y ambiental) en sus procesos de toma de decisiones. Si este concepto se extiende a otras organizaciones del entorno, tales como los gremios empresariales, el Estado y la cadena de valor agregado, lograremos un contexto favorable para que nuestras organizaciones consoliden una oferta superior de valor que asegure su sostenibilidad en el largo plazo.

Introducción

Ofrecer un MBA en el Perú significa congregar en el aula a una mezcla de profesionales de diversa formación y procedencia, pero que comparten el pertenecer a un grupo privilegiado por una educación superior. Representan también a una generación de profesionales que, si no las han conocido de primera mano, sí han oído hablar de la crisis económica, de la violencia, de la falta de oportunidades, de la corrupción y de la inmensa fragmentación de la sociedad peruana, que ha frenado durante mucho tiempo el desarrollo del país. Forman parte, también, de una generación de profesionales que hoy experimentan las bondades de una prolongada fase de crecimiento, de un país nuevo, con esperanza y con potencialidades que se empiezan a reconocer a nivel mundial. Son, por lo tanto, ese talento que viene a completar su formación para subir a esa ola de progreso con mejores armas. Ese talento que se hace tan necesario para no frenar el desarrollo de nuestras organizaciones y que debe ser formado con una sólida base ética y con una desarrollada sensibilidad por la búsqueda del bienestar general.

Un programa MBA en el Perú presenta, asimismo, retos importantes. Quienes lo estudian, ocupan posiciones donde las llamadas “habilidades blandas” se ponen a prueba, pues conducen equipos humanos que requieren de su liderazgo para cumplir sus metas. Requieren, además, una formación sólida en los principales temas de la gestión organizacional –muchos de ellos provienen de especialidades donde no han recibido formación especializada en este campo–; y desean fortalecer su capacidad analítica, su dominio cuantitativo, su visión estratégica, su conocimiento del mercado global y su capacidad para proponer, planificar y emprender proyectos de diversa índole. Son, por naturaleza, tomadores de decisiones. Algunos de ellos están especializados en ciertos campos de actividad, otros son más bien generalistas. Pero todos ellos valoran la posibilidad de desarrollar una mirada más amplia sobre el rol de la empresa en el país, en la región y en el mundo. Desean tomar decisiones movidos por sus valores personales, pero desean también contar con el rigor metodológico suficiente para sustentar propuestas técnicamente.

En nuestras aulas encuentran esos argumentos técnicos pero, lo que a mi juicio es más valioso, encuentran también espacios para compartir valores y para contagiarse de una actitud proactiva que guíe su vida profesional hacia un compromiso más amplio. Son profesionales con muchas oportunidades por delante.

En esta publicación buscamos que nos conozcan un poco más. Por eso sus autores, profesores que representan a todo el equipo docente del MBA, evidencian a través de sus escritos la preocupación que tienen por sus estudiantes y su aprendizaje. Ellos describen cómo, en cada sesión de clase, ponen a prueba su capacidad para preguntarse y saber preguntar, para desafiar a sus estudiantes, a quienes llevan a entender el contexto, a entenderse a sí mismos y a tomar decisiones. Trabajan para formar a emprendedores, internos o externos, y para ello aplican diferentes estrategias didácticas que ponen énfasis en el proceso de aprendizaje que viven los estudiantes. Encontrarán en estas páginas relatos que muestran a profesores comprometidos con la búsqueda de la verdad, con el desarrollo de métodos innovadores y con una gran capacidad para reinventarse.

En la primera sección del documento nos centramos en la persona. En ella abordamos los retos del que enseña y la importancia de la formación ética para el gestor. Luego, en la siguiente sección, nos preocupamos de dibujar modelos de gestión que compartimos con nuestros estudiantes y que buscan elevar la competitividad de las organizaciones, en el marco de un comportamiento socialmente responsable. En la tercera sección, hablamos de la economía y del entorno que favorece una acción empresarial eficiente y efectiva. Luego pasamos a desarrollar nuestros principales enfoques en la gestión de las funciones claves de la empresa. Esperamos que esta publicación inspire a otros docentes y permita a los profesionales interesados en su formación acercarse por un momento a lo que vive en su rutina de estudio quien tiene la oportunidad de estudiar un MBA con marca “UP”.

Dra. Elsa DEL CASTILLO MORY

Decana de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

TEMA

UNO



Fotógrafo: Musuk Nolte

El directivo que formamos

I 14

Aprendiendo a enseñar

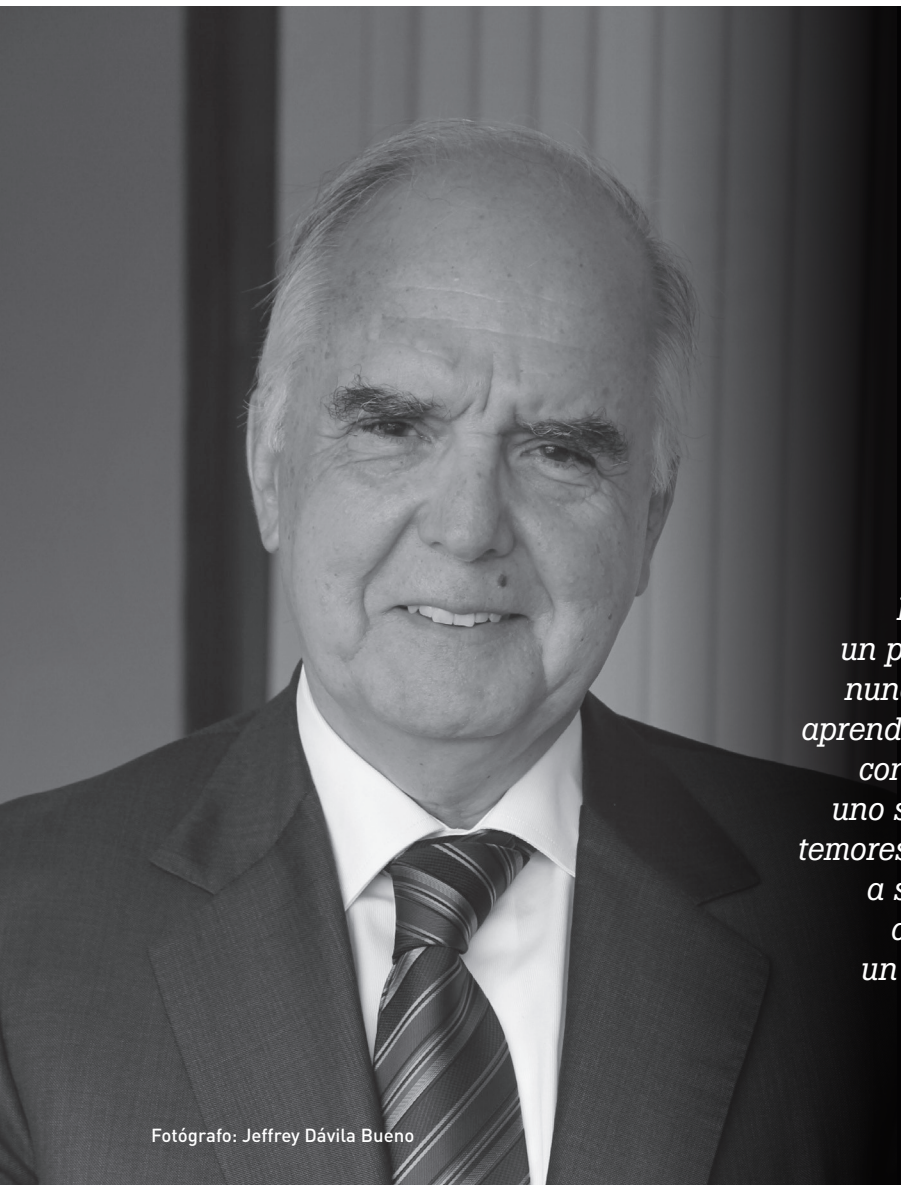
Baltazar *CARAVEDO MOLINARI*

I 26

Formación ética en la Escuela de
Postgrado de la Universidad del Pacífico

Eduardo *SCHMIDT MASTERSON*

Aprendiendo a enseñar



Fotógrafo: Jeffrey Dávila Bueno

“
La enseñanza es un proceso en el que nunca se termina de aprender. Es un desafío constante en el que uno se enfrenta a sus temores y a sus miedos, a sus esperanzas y a sus ilusiones. Es un desafío afectivo, emocional.

”

**Baltazar
CARAVEDO
MOLINARI**

Ph.D. (c) en Sociología, magíster en Sociología y bachiller en Economía de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Director del Centro de Liderazgo y profesor del Departamento Académico de Administración de la Universidad del Pacífico; fundador de SASE, entidad que investiga y promueve la responsabilidad social en el Perú, y coordinador de la iniciativa Responsabilidad Social Todos. Autor de diversos libros vinculados a temas de historia económica peruana, descentralización y responsabilidad social.

Ha sido representante de Avina en el Perú y Ecuador; director del Sistema de Apoyo Local de la Inter American Foundation; *fellow* del Programa de Filantropía y Responsabilidad

Social de la Fundación Kellogg; colaborador científico del Centro de Estudios y Documentación Latinoamericano (Cedla) en Ámsterdam, Países Bajos; regidor de la Municipalidad de Lima; y director en la empresa Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (Sedapal).

Sus áreas de especialización están vinculadas al liderazgo, la historia económica, la descentralización y la responsabilidad social.

Aprendiendo a enseñar

Introducción

EN ESTE ARTÍCULO, VOY A TRATAR DE SINTETIZAR mi experiencia, mis vivencias y mis reflexiones a propósito de los retos y desafíos por los que he pasado con relación al acto de enseñar en el nivel de postgrado.

Qué significa enseñar

Si bien enseñar es un intento de transmitir conocimiento de una manera ordenada, no siempre se cumple el propósito. Y es que no depende solo del profesor, sino de esa interacción que necesariamente debe haber entre profesores y alumnos. Influye, desde luego, la técnica que utiliza el profesor, su manera de hablar, sus ejemplos, su relación con los asistentes, la preparación previa de cada clase, etc. Pero, sobre todo, creo que es decisiva la disposición afectiva del profesor y de los estudiantes. Si el profesor no valora la subjetividad de los asistentes, sus ganas de estar allí o no, su deseo de aprender o su desprecio por el salón de clase, lo que habrá es un discurso sin receptores, un mensaje que se ofrece al vacío. No solo se trata de que los alumnos se encuentren presentes, que guarden silencio o, incluso, que estén dispuestos a poner atención. Si solo hay eso, la clase no tiene más sentido que cumplir con un horario. Todo ambiente con personas reunidas transmite un afecto, una emoción. Si el profesor que se apresta a efectuar el dictado solo se encuentra interesado en lo que dirá pero no en las dudas y emociones de sus alumnos, no habrá comunicación y la materia que se desea transmitir no llegará al estudiante. Más aún, si el profesor no les da importancia a sus propias emociones, miedos, temores, expectativas, ilusiones, solo será un ente robótico que repite textos aun así nadie escuche. Si se quiere, interesa no solo el “qué” sino el “cómo”.

Aprender no es lo mismo que enseñar. Aprendemos más de lo que podemos ser capaces de transmitir. Nuestro mundo inadvertido capta todo lo que percibe, ve, escucha, gusta y toca, queramos o no. Lo hacemos sin prestar atención. Recibimos mensajes de todo tipo a cada instante. Los estudiantes y nosotros los profesores

aprendemos más de lo que nos rodea que de aquello que estudiamos de manera metódica. Existe una dinámica entre la enseñanza y el aprendizaje. Necesitamos saber que el conocimiento científico no es lo único que vale, ni lo único que se aprende.

Por qué enseño

A mí no siempre me ha gustado dar clases en el marco de un curso cuya preparación hay que programarla con anterioridad. He preferido investigar y dar charlas o conferencias. La ventaja que eso tenía era que podía investigar para cada presentación sin tener que comprometerme con una secuencia que determinaba el contenido de mis siguientes intervenciones. Por otro lado, no tenía que evaluar a los participantes. Uno de los momentos más difíciles para mí era el de los exámenes. Ello se debía a que no siempre me resultaba posible descifrar las letras de todos los alumnos. El esfuerzo por tratar de entender lo que escribían los estudiantes no necesariamente daba sus frutos. Había textos escritos a mano que representaban un dolor de cabeza porque no llegaba a saber con precisión cuál era la idea que el alumno buscaba comunicar de modo principal. Ofrecer una reflexión a través de una charla no me obligaba a calificar o evaluar.

He aprendido con el tiempo a preparar cursos cuyo desarrollo demanda varias sesiones. He adquirido la tolerancia necesaria para percibir el proceso, a veces lento, de cómo se modifican las maneras de percibir el mundo a partir de las lecturas que les pido hacer a los alumnos, de las dinámicas en clase y de las explicaciones que llego a ofrecer. Hoy puedo disfrutar de las clases, atender a las preguntas que me hacen, comunicarme con los estudiantes en diferentes lenguajes y no solo con el que exige la teoría que empleo, compartir inquietudes con ellos. He aprendido a traducir los términos o conceptos a situaciones de la vida cotidiana. Por otro lado, ya no me asusta la caligrafía ajena; la soporto e, incluso, en el acto del desciframiento aprendo de ideas y reflexiones que los mismos alumnos elaboran y desarrollan.

Aprendiendo a enseñar

Enfrentarse a uno mismo

Entrar en un salón de clase es enfrentarse con uno mismo. ¿Cómo saldrá la clase? ¿Cómo se sentirán los alumnos? ¿Habré sido claro? ¿Habré interpretado adecuadamente sus expectativas? ¿Me habré conectado con ellos? ¿Cómo me sentiré al final? A veces, me preparo mucho y al terminar no resulta lo que yo esperaba. Salgo del dictado preguntándome si debí enfatizar esto o aquello, si el ejemplo que di era o no pertinente. En ocasiones, me gustaría ceñirme a lo que había preparado o al ritmo que había previsto mientras planeaba la clase. En otras oportunidades, me dejo llevar por mis sensaciones, por la dinámica que se desarrolla espontáneamente desde que se inicia la clase. Cuando al empezar un alumno hace una pregunta aparentemente sencilla y el resto interviene desde diferentes ángulos o enfoques, prefiero seguir con lo que va apareciendo, recogiendo preocupaciones, devolviendo preguntas, compartiendo mis dudas y mis certezas, asimilando las de ellos.

Creo que, independientemente del manejo, lo que todo profesor transmite es su experiencia, sus vivencias organizadas en el marco de la dinámica que facilita y del tema que expone. Los alumnos desean no solo dominar la técnica de un procedimiento o los conceptos y teorías sobre los que se cimienta el conocimiento. También buscan una interacción humana. El estado de ánimo es fundamental. Cuando el profesor está lleno de actividades dispersas y, además, urgentes, el mundo interior se encuentra movido, alterado, por más que se guarden las apariencias de calma y dominio. Puede ocurrir que me vuelva un poco más intolerante, menos receptivo, algo angustiado. A pesar del disimulo o la careta que uno se pueda colocar, la energía que emite se llega a conectar con los demás, y más aún en el salón de clase.

El curso

Preparar un curso siempre es para mí un desafío enorme. Me disgusta ofrecer algo en lo que solo repito lo mismo de la vez anterior. Solo siento que puedo dar si es que se trata de un tema que estoy investigando y que me comprometo emocionalmente. Si bien en el pasado he realizado investigaciones sobre la historia económica del Perú y sobre el proceso de descentralización, hoy en día, y desde hace unos años, mis preocupaciones giran alrededor de la pregunta: ¿cómo se transforman los procesos sociales? En el marco de esta consideración, me he preguntado sobre la transformación social del Perú. ¿Qué significa “transformar”? ¿Se trata de un conjunto de procesos técnicos? Aquí no puedo dejar de considerar que provengo de una familia

en la que se considera que el mundo subjetivo de las personas es fundamental. Por ello, la transformación es un asunto que considero básicamente afectivo. Quizá eso me da una mirada que incorpora elementos que muchas veces no tomamos en cuenta al trabajar conceptualmente sobre la significación de las perspectivas. Las sociedades y sus organizaciones, ¿pueden modificarse? ¿En qué sentido? ¿Con qué rapidez? ¿Qué obstaculiza su transformación? ¿Tiene que ver con la ampliación de la conciencia y con los atributos personales de determinadas personas?

La información que he acumulado a lo largo de diferentes experiencias de investigación, acción y reflexión, aunque pueda provenir de otros campos temáticos o disciplinarios que he empleado en el pasado, organizada de una nueva manera puede ser de gran utilidad. Más aún, a veces surge en el momento menos esperado. Me sirve para ilustrar una situación, para introducir una duda, para provocar una reflexión, para desarrollar un nuevo ángulo o perspectiva. No ha sido, no es, un material olvidado y postergado. Hay oportunidades en las que, a medida que explico un tema o converso sobre un asunto determinado, de pronto, surge información muy pertinente que me viene a la memoria aunque puede haber estado “dormida” mucho tiempo. Por ejemplo, recupero procesos que estudié a propósito de la Guerra del Pacífico, o la crisis de los años treinta, o las disputas entre distintos componentes del empresariado en las décadas de los cuarenta o cincuenta.

Hace muy poco, en el Seminario Transversal sobre Liderazgo Transformador que ofrecí en uno de los diplomados de la Universidad del Pacífico, estábamos examinando el caso Conga. Se trata de un proyecto promovido por una empresa en Cajamarca que ha recibido el rechazo de algunos sectores de esa región y que, en el momento de escribir este artículo, se encuentra aún paralizado. Una estudiante que es de esa región me preguntó si algo así, tan dramático y terrible, se había dado antes en nuestro país. Por un instante me quedé mudo observando a los estudiantes que se encontraban en el salón de clase. La inmensa mayoría de ellos eran jóvenes, algunos de los cuales habían vivido como niños pequeños la época de Sendero Luminoso, las matanzas y los apagones en Lima y el resto del país. Pero la mayor parte desconocía la historia del Perú de los últimos veinte años. La pregunta me llevó a pensar en los procesos políticos y sociales conflictivos que ha tenido el Perú desde su creación como República. Terminada la clase, y a lo largo de los siguientes dos días, me puse a escribir en una hoja los sucesos de tensión y crisis que yo recordaba sobre la base de mis estudios y mis vivencias. Me puse como período los últimos cien años. Empecé a anotar lo que sucedió entre 1914 y este año, 2012. No me puse a buscar bibliografía y material que me apoyase para sustentar lo que diría en la siguiente clase; solo recurrí a mi memoria. Logré escribir en una sucesión cronológica 98 hechos o eventos e imprimí

Aprendiendo a enseñar

una copia para cada uno de los alumnos. En la siguiente clase, les expliqué lo que había hecho y les repartí la hoja con esta información. Les pedí que formaran grupos y examinaran lo que acababa de entregarles. Durante cuarenta y cinco minutos, los grupos que se formaron intercambiaron ideas y perspectivas. Posteriormente, les pedí que compartieran con el salón de clase sus reflexiones. Este ejercicio permitió responder la pregunta que me hizo la estudiante con la participación de todos los alumnos, incluso ella.

Un curso no solo es el resultado de una inquietud intelectual. Más aún, tiene que ver con la vida de uno mismo. ¿Por qué escogí el tema? ¿De dónde provienen mis preguntas? ¿Solo de la lectura de otros textos o de otras investigaciones? ¿De las preocupaciones que escuché en mi familia? ¿De lo que viví en algún momento dramático? No es factible establecer qué hecho particular afectó primordialmente mi vida; más aún si es que no ha habido un trauma que haya alterado sustancialmente mi identidad. No obstante, sí puedo señalar algunos elementos que pueden haber influido. Solo para ilustrar, mencionaré algunos momentos de mi propia historia personal. De niño, tuve contacto con un hospital psiquiátrico debido a que mi abuelo paterno era el director de ese establecimiento y él vivía dedicado a este, incluso viviendo dentro. Lo visitaba allí y tuve oportunidad de observar un ángulo de la miseria humana. En otro momento, mis padres se mudaron a un barrio en el que se combinaban las casas de una emergente clase media con las viviendas arruinadas de mucha gente pobre. Tuve amigos que vivieron ambas realidades. Más adelante, empecé a estudiar medicina y tuve contacto con cadáveres de personas que habían perdido conexión con sus familias, razón por la cual sus cuerpos se encontraban en las mesas de disección. Buena parte de las familias de mis compañeros de estudio habían hecho un gran esfuerzo económico por lograr que sus hijos fueran médicos. No me daba cuenta pero allí estaban las preguntas y, por qué no, también las respuestas.

La vida es un continuo hacer y reflexionar, hacer y modificar, reflexionar para hacer, modificar y hacer. Al repasar nuestras vidas, descubrimos que nos hemos venido haciendo las mismas preguntas una y otra vez. Es verdad que, casi siempre, sin advertir su presencia o la incomodidad de las respuestas. Lo que varía es la madurez de nuestra perspectiva o la mayor amplitud de los conocimientos que empleamos para formular las preguntas o buscar las respuestas. La formulación de una propuesta de curso es una oportunidad para conducir, tal vez, más conscientemente o más ordenadamente el despliegue de mi propia reflexión. Pero no será un acto solitario; me acompañarán otros que con sus propias inquietudes darán luz a lo que hay entre las sombras de mi propio pensamiento.

En la actualidad, dirijo un programa de Liderazgo Transformador. Lo he dividido en cuatro dinámicas, aunque el propósito es que se integren. La primera de las dinámicas (le llamamos "módulo 1") busca que los participantes puedan explorar sus fortalezas y debilidades, los sistemas inadvertidos o inconscientes en los que suelen desplegarse, los roles que tienden a asumir, etc. Se trata de una experiencia centrada en la subjetividad del alumno. Para la exploración se forman grupos, aunque también se trabaja con el pleno de los asistentes. Se realizan dinámicas que ayudan a ello. Este módulo acompaña al alumno todo el programa; es decir, a lo largo del tiempo en el que se lleva a cabo (cuatro meses) tendrá la oportunidad de examinar aspectos suyos que pueda traer de su experiencia cotidiana o laboral.

La segunda dinámica (Seminario Transversal) los lleva a explorar algunos conceptos, perspectivas y teorías relacionados con el liderazgo. Pero, sobre todo, se trata de desarrollar críticamente una visión alternativa a la que usualmente se utiliza en diferentes ambientes y organizaciones. Lo de visión crítica se refiere, en realidad, a incorporar dentro de una perspectiva de sistemas complejos las distintas propuestas que existen sobre esta materia. Se les propone una herramienta para realizar la observación y el análisis.

La tercera dinámica (módulo 2) pretende tomar como casos tres situaciones en las que se ponga al descubierto el factor liderazgo que actualmente se viene dando en el país, en general, y en tres sectores distintos, en particular. Las tres situaciones están referidas a la minería y su relación con sus entornos, el consumo de alcohol informal y los jóvenes de las zonas urbanas, y los intentos de revocatoria de una autoridad política, específicamente el caso de Lima Metropolitana. Me pareció que era importante que, para examinar el factor liderazgo de la sociedad peruana, los alumnos pudiesen vivir los casos, aunque fuese mínimamente. En la medida en que se trata de hechos connotados de la realidad nacional actual, consideré que era factible lograrlo. Cada situación es abordada con distintos enfoques que resumo en las siguientes preguntas: ¿cómo es la dinámica económica de la región? ¿Cuál es la dinámica social? ¿Cuál es la dinámica política? ¿Cuál es la dinámica cultural? ¿Cuál es la dinámica del comportamiento de las organizaciones y empresas involucradas? ¿Cómo presentan los medios de comunicación las noticias sobre estos hechos? ¿Cuál es la lógica de los conflictos sociales? Al final del tratamiento de cada situación o caso, se hace un cierre empleando la herramienta que se les ha proporcionado en el Seminario Transversal.

Aprendiendo a enseñar

Para el desarrollo de las tres dinámicas anteriores, preparamos materiales de lectura previamente seleccionados, los que incluyen no solo los textos teóricos sino, asimismo, recortes de periódicos, videos, información proporcionada por las empresas, resultados electorales, canciones, etc.

La cuarta dinámica (Trabajo Final) busca que los alumnos apliquen los elementos que han estudiado a sus organizaciones. Se les dan tres semanas para realizar la investigación. Se forman grupos para facilitar el trabajo. Los alumnos deben entregar un documento y luego hacer una exposición.

Creo que el programa sintetiza mis preocupaciones, tanto aquellas que tienen que ver con el mundo subjetivo de los participantes como las relacionadas con los elementos que en varias dimensiones ocurren en el despliegue de las situaciones examinadas.

Liderazgo efectivo y transformador

Dentro del MBA tengo a mi cargo el curso de Liderazgo Efectivo. Se trata de un tema que se aborda en el marco de otra serie de aspectos que ofrece la Maestría. Más aún, por lo general se matriculan profesionales que no se han formado en las mismas carreras. Me ha tocado trabajar con profesionales cuya formación es muy variada: psicología, abogacía, economía, finanzas, antropología, comunicaciones y, desde luego, administración. Puede ocurrir que no todos tengan el mismo nivel dentro de sus organizaciones; es decir, algunos tienen funciones gerenciales de mayor responsabilidad. Cuando se trabaja con un universo desigual, la participación inicial de los profesionales con carreras en administración y con puestos más altos dentro de sus propias organizaciones no es tan activa como yo lo hubiese esperado. A veces, los que tienen menores rangos y formación profesional muy lejana a la administración terminan siendo los más participativos, los más audaces y hasta los más interesados en las lecturas que se les pide que hagan para cada clase. La inseguridad siempre está presente y en ocasiones dominando a un auditorio como el que he descrito. Cuando ese clima se expande, tiende a paralizar a los participantes. El primer gran reto que tengo es generar confianza, mostrar que todos poseen un conocimiento válido de los procesos humanos y organizacionales, que todos podemos aprender de los demás; incluso los más ilustrados y preparados, de los menos capacitados en tales materias. Para lograrlo, necesito conectarme con los participantes. La conexión necesaria para generar confianza requiere de lo siguiente: (a) que los participantes sientan que tengo autoridad y experiencia, que manejo teórica y prácticamente los conceptos; sin autoridad, me resultará difícil conducirlos; para

ello no es necesario exhibir conocimiento que deslumbré, sino una actitud generosa para compartir y recibir; (b) que soy lo suficientemente flexible como para acoger sus dudas y darles un cauce adecuado, que no les suscite incomodidad; (c) que los conocimientos de los participantes son muy útiles para la dinámica del curso, es decir, que sus intervenciones pueden ser un valor agregado en cada clase; (d) que me preocupe por la comprensión y manejo de situaciones por parte de los participantes más que por la pulcritud con que pueden citarme un texto que se les ha pedido que lean. Siempre insisto en que no hay respuestas correctas o incorrectas; cada respuesta repercutirá en los resultados. Es necesario tener paciencia y buena disposición para tratar de comprender lo que hemos logrado, no incentivando una ansia competitiva ni un triunfalismo incoherente. Una vez instalado un clima inicial de mayor confianza, se puede avanzar en las ideas centrales del curso que he preparado.

Considero que el liderazgo efectivo depende del clima de colaboración que se desarrolle dentro de la organización. Cuanto mayor sea la rivalidad en el marco de una organización débilmente estructurada, en la que predominan las fuerzas centrífugas o donde la energía de cohesión de la entidad se diluye, menor efectividad tendrá cualquier iniciativa, política o propuesta, aun así provenga del nivel de mayor jerarquía dentro de la organización. Todo lo contrario sucederá cuando la colaboración entre los distintos componentes es dominante. Un tema primordial es establecer cuál es el patrón de generación de la dinámica de la colaboración. Planteo responder dos preguntas básicas: ¿qué hace que la empresa reproduzca continuamente el clima apropiado para asegurar su continuidad en un contexto determinado? y ¿qué hago yo para acrecentar la energía de cohesión? En otras palabras, requiero que los participantes se dispongan a explorar el contexto o el entorno con el que se enfrenta la organización; y explorarse ellos mismos en el marco de sus propias organizaciones e identificar los procesos que se combinan para dar el resultado que obtiene la empresa u organización. Prepararse para ofrecer respuestas a estas preguntas implica conocer desde diferentes ángulos o perspectivas los roles que cumple cada participante y la dinámica de la organización en la que labora. A ello se encamina el curso.

Para el directivo de una empresa, esta experiencia puede resultar muy interesante. Y es que la organización empresarial es un mundo complejo en el que interactúan personas con diferentes experiencias, niveles, responsabilidades y formación académica o escolar. Creo que, hoy en día, conducir una entidad socialmente responsable implica saber conectarse con los distintos mundos que a través de las personas concretas se dan el encuentro. El participante quedará habilitado para un mejor ejercicio de su liderazgo en su organización cuando logre identificar el mejor patrón de reproducción organizacional en un entorno cambiante y cuando pueda distinguir cuál es su aporte en ese proceso.

La clase

En el pasado hemos estado acostumbrados a las clases magistrales. El profesor se llevaba todo el peso de la preparación y generaba una dinámica de máxima pasividad del alumno y máxima actividad del profesor. Más aún, el profesor se convertía en el depositario del saber; la suya era la última palabra. En esa metodología, el profesor hablaba todo el tiempo, y en raras ocasiones había preguntas o intervenciones de los alumnos.

Preparar una clase significa para mí buscar las formas más adecuadas para abordar un tema en particular, es decir, involucrar a los alumnos lo más activamente posible. Todo empieza con la selección bibliográfica que ya he realizado a la hora de “armar” el curso. No tengo interés en que lean una cantidad abrumadora de textos o de páginas. Prefiero que lean documentos que, aunque sean breves, planteen lo más claramente posible el problema. Pido que antes de llegar a la clase los hayan leído. Cuando el material bibliográfico ha sido previamente examinado, la dinámica se hace más ágil tanto para el profesor como para los alumnos. Y, para estimular su mayor interés les hago un control de lectura al inicio de la clase. Esto significa que debo preparar las preguntas del control de lectura. Lo que procuro es que el control se convierta en una oportunidad para el aprendizaje. No formulo preguntas para explorar su registro memorístico; suelen ser preguntas que no tienen una sola o única respuesta. Por otro lado, se trata de controles breves, cuyo desarrollo no tome más de 15 minutos. En ciertas ocasiones, una vez concluido, empleo las preguntas para darles respuesta entre todos. En otras, les pido que les entreguen las respuestas a otros compañeros para que estos hagan la evaluación, la cual siempre reviso.

Para la parte que sigue al control de lectura, preparo una presentación en PowerPoint que contiene las ideas principales del tema para ese día. Combino la presentación con intercambios con los participantes. La intervención de un asistente nos puede llevar a tratar de abordar preguntas que no estaban previstas. Suelo trabajar con situaciones paradójicas y con videos. Cada uno de estos materiales aborda un aspecto. Por lo general, trabajo con lo que los alumnos traen sin darse cuenta. Por ejemplo, comentamos acerca de la ética de los peruanos. Solemos hablar de la ética de los demás, pero casi nunca de la nuestra. Y cuando lo hacemos, tendemos a tratarnos muy compasivamente. Les propongo el siguiente ejercicio. Les llevo una hoja impresa con frases que resumen la percepción acerca de cómo es la dinámica social que hemos recogido en siete regiones distintas del Perú. Son, aproximadamente, 150 frases. Se las leo en voz alta a medida que ellos leen el impreso que les acabo de entregar. Luego les pido que seleccionen individualmente las tres frases que creen que mejor definirían

la dinámica social del Perú; las marcan en la hoja impresa. El material recolectado lo ordenamos en la pizarra y descubrimos cuáles son las frases más mencionadas. Nos encontramos con la sorpresa de que son muy similares a las que se han desarrollado en otros ejercicios que ya he realizado con otros grupos en la universidad. Inmediatamente después, clasificamos las respuestas en una tabla que tiene cinco columnas: cinismo, desconfianza, pesimismo, confianza y optimismo. Y observamos la dualidad del discurso que subyace en el proceso social. Ello se presta a una dinámica de comentarios de los participantes.

Reflexión final

La enseñanza es un proceso en el que nunca se termina de aprender. Es un desafío constante en el que uno se enfrenta a sus temores y a sus miedos, a sus esperanzas y a sus ilusiones. Es un desafío afectivo, emocional. En cierto sentido, enseñar es descubrir las dudas y certezas que nos acompañan; también es replantear lo que creo que sé; en otras palabras, es aprender a dudar. Sin “duda” no hay generación de nuevo conocimiento. La programación de un curso es crear un espacio para continuar con mis propias reflexiones, las que vienen de hace mucho tiempo y que han contribuido a la formación de mi propia identidad. La clase es el momento de la puesta en práctica de lo que imagino. Es un aprendizaje en compañía de otros que suelen ser más jóvenes y que iluminan con su inocencia o con su decisión creativa el futuro que se avecina.

**LA CLASE ES EL MOMENTO DE LA
PUESTA EN PRÁCTICA DE LO QUE
IMAGINO. ES UN APRENDIZAJE EN
COMPAÑÍA DE OTROS QUE SUELEN SER
MÁS JÓVENES Y QUE ILUMINAN CON
SU INOCENCIA O CON SU DECISIÓN
CREATIVA EL FUTURO QUE SE AVECINA.**

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico



Fotógrafo: Daniel Valdivia Rodríguez

“
Con miras al futuro, se esboza un planteamiento para implementar la formación ética a lo largo del currículo, y así seguir promoviendo esta formación como una característica de la marca 'UP' en las maestrías ofrecidas por la Escuela de Postgrado.
”

**Eduardo
SCHMIDT
MASTERSON**

Ph.D. en Sagrada Teología,
Facultad de Teología
Pontificia y Civil de Lima.
Maestría en Relaciones
Sociales e Industriales de
la Universidad de Loyola
(Chicago), Estados Unidos.

Bachiller en Administración,
con mención en Economía,
de la Universidad Xavier de
Cincinnati, Estados Unidos.
Sacerdote jesuita, profesor
principal y consultor de la
Universidad del Pacífico.

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

Introducción

EN ESTE ARTÍCULO SE COMIENZA POR CONTESTAR a la pregunta: ¿por qué hace falta formación ética en cualquier programa de maestría? Se comparte con los lectores lo que sabemos acerca de la manera en que nuestros alumnos de postgrado suelen tomar sus decisiones éticas antes de llevar un curso de ética profesional. Se plantean la competencia y las capacidades que ellos desarrollan en un curso llamado “Aspectos Éticos de los Negocios”. Se presentan algunas estrategias pedagógicas para un curso básico de ética profesional. Por último, con miras al futuro, se esboza un planteamiento para implementar la formación ética a lo largo del currículo, y así seguir promoviendo esta formación como una característica de la marca “UP” en las maestrías ofrecidas por la Escuela de Postgrado.

¿Por qué hace falta formación ética en cualquier programa de maestría?

Hay quienes opinan que la formación ética es algo que se hace en la familia y en el colegio. Según ellos, ya es tarde intentar hacerla en la universidad y, más aún, en una escuela de postgrado. Este argumento suele suponer que una persona recibe o rechaza valores de una vez y para siempre durante su juventud: después, no hay cambios significativos. Por otra parte, supone que los valores adquiridos oportunamente en la juventud son suficientes para que un profesional sea ético. Ignora la necesidad de aprender cómo formular principios éticos que sirvan de puentes entre los valores de una persona y las decisiones que toma como profesional. Deja sin atender la necesidad de aprender cómo aplicar tales principios en un mundo cada vez más complejo.

La crisis financiera mundial de 2008 nos sirve de ejemplo de lo que puede pasar cuando no se ofrece formación ética en las escuelas de postgrado. Dicha crisis fue precipitada por profesionales que, llevados por la avaricia, intentaron maximizar sus

ganancias por cualquier medio a su alcance. La existencia de leyes y códigos de ética no fue suficiente para garantizar un buen comportamiento ético. Al conocerse los nombres de los actores principales que provocaron esta crisis, las escuelas de postgrado que los habían formado fueron duramente criticadas por no haberles ofrecido mayor formación ética. Incluso, la Harvard Business School fue objeto de fuertes críticas por el tipo de profesionales que había formado (*Harvard Magazine* 2009). Quedó claro que no es suficiente capacitar a los profesionales en el manejo de instrumentos financieros. Si las habilidades adquiridas no van acompañadas por formación ética, los flamantes graduados pueden usar lo aprendido para destruir la economía en vez de promoverla.

En la Universidad del Pacífico, muy por el contrario, siempre ha existido la convicción de que no solo es posible sino que es imprescindible ofrecer a nuestros alumnos una buena formación ética. Desde su fundación en el año 1962, la Universidad incluye formación ética como parte de la marca "UP". Según su estatuto, "brinda formación integral para que sus egresados desarrollen un pensamiento crítico, responsable y **ético**". Su Escuela de Postgrado "tiene como misión contribuir al desarrollo económico y al bienestar social del país, mediante la formación de **profesionales éticos** y líderes en sus campos de especialidad, capaces de innovar y generar valor en entornos globales en constante cambio" (Universidad del Pacífico, Escuela de Postgrado s.f.). Esta misión no ha quedado en puras palabras. Desde el año 1986, un curso de ética profesional, cuyo título actual es "Aspectos Éticos de los Negocios", ha sido parte integral de las mallas curriculares en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

En este curso, se parte del supuesto de que "formación ética" implica mucho más que compartir información teórica acerca de la ética. Implica el desarrollo de valores y principios éticos y su aplicación para resolver problemas éticos que pueden presentarse en la actividad profesional. A modo de ejemplo, un profesional puede tener como valor la "honestidad". Pero ¿qué quiere decir "ser honesto" en un proceso de negociación para la venta de un terreno? ¿Implica que el vendedor debe decir en la primera sesión el monto definitivo que estaría dispuesto a aceptar? Un principio ético que le ayudará al

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

vendedor a contestar a esta pregunta sería el siguiente: se debe comunicar la verdad en forma oportuna a las personas que tienen el derecho de saberla. Gracias a un conjunto de conocimientos adquiridos en otros cursos y por su experiencia personal, el profesional formado en nuestra Escuela de Postgrado sabrá cómo aplicar este principio a lo largo de un proceso de negociación, consciente de que este proceso podría incluir una serie de pasos diferentes, según la manera en que las personas en este tipo de situación suelen pactar el precio de compra/venta.

Lo que sabemos acerca de nuestros alumnos: tres preguntas claves

Para poder ofrecer a nuestros alumnos una formación ética sólida y realista, desde hace muchos años venimos realizando un estudio para conocerlos mejor. Queremos saber sus reacciones frente a la ética antes de llevar un curso de ética profesional. Buscamos respuestas a tres preguntas claves:

- ¿Cómo perciben ellos el ambiente ético en que ejercen su profesión?
- ¿Cuáles son sus puntos principales de referencia para determinar si algo es o no es ético?
- A la hora de tomar una decisión con implicancias éticas, ¿qué es lo que más les motiva a ser o no ser éticos?

En los siguientes acápite, compartiremos con ustedes las respuestas que hemos recibido y cómo estas respuestas han influido en el desarrollo de nuestro modelo de formación ética.

¿Cómo ven nuestros alumnos el ambiente ético en que trabajan?

Al comienzo de una conferencia, un seminario o un curso de ética profesional, pedimos a los participantes llenar una encuesta anónima. Les preguntamos hasta qué punto están de acuerdo con la siguiente afirmación, como una descripción del ambiente ético en el mundo de los negocios:

“El negociante peruano tiende a pasar por alto los principios éticos al tomar sus decisiones. Lo que le preocupa es el negocio”.

Les hacemos notar que no estamos preguntando si este hecho les parece bien o no. Más bien, queremos saber hasta qué punto creen que es una descripción válida de la realidad que les toca vivir. Más del 80% de los profesionales encuestados en el Perú durante los últimos 20 años contestan que están “de acuerdo” o “más de acuerdo que en desacuerdo” con esta afirmación. Se entiende, entonces, por qué a nuestros alumnos les cuesta creer que se puede tener éxito respetando la ética. Es evidente que la ética teórica no va a hacer que cambien de parecer.

Desde el inicio del curso que ofrecemos en la Escuela de Postgrado, tenemos que aterrizar en el mundo de nuestros alumnos. Deben verse reflejados en los casos presentados a lo largo del curso. Habrá que estimular su creatividad para buscar soluciones exitosas que son éticamente aceptables. Les ayudamos a descubrir detrás de la llamada “viveza criolla” una creatividad que, bien encaminada, puede ser su mejor aliada para evitar ser atrapado por falsos dilemas éticos, en que aparentemente habría que escoger entre hacer un negocio o ser éticos. Compartimos con ellos ejemplos de lo que algunos de nuestros exalumnos han podido hacer para salvar un negocio respetando la ética.

A modo de ejemplo, un exalumno, a quien llamaremos “Juan,” se encontró con un serio problema al participar en una licitación pública para la compra de un producto fabricado por su empresa. Se sabía que todos los postores solían hacer sus cotizaciones basándose en una calidad inferior a la calidad especificada en los términos de referencia. No importa quien ganara: de todas maneras, el comprador recibiría un producto de menor calidad. Juan nos comentó que antes de llevar el curso Aspectos Éticos de los Negocios, hubiera seguido haciendo lo que ya era costumbre en la industria. Pero ahora, reconocía que este comportamiento no sería ético. Sin embargo, estaba de por medio una venta muy importante para su empresa. Gracias a su conocimiento de los procesos de licitación y su creatividad, encontró una manera de respetar la ética y ganar la licitación.

Siguiendo las normas establecidas, en el día señalado se abrían los sobres cerrados en un acto público. Todos los postores estaban presentes. Iban sacando las propuestas de una urna de cristal, una por una. Se leía cada propuesta en voz alta. La primera propuesta era de uno de sus competidores. Incluía las especificaciones de calidad mencionadas en los términos de referencia. El precio era US\$ 500.000. Luego se leyó la segunda propuesta, que era del otro competidor de Juan. Incluía las especificaciones de calidad mencionadas en los términos de referencia. El precio era US\$ 475.000. Por último, se sacó y se leyó la propuesta de Juan. Al final del párrafo acerca de las especificaciones, se leía lo siguiente: “El producto ofrecido es de calidad

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

inferior a lo especificado pero es lo que los proveedores en nuestro medio suelen entregar como si fuera de la calidad indicada en los términos de referencia. El precio para la entrega de este producto es US\$ 470.000. Si se desea recibir un producto de la calidad solicitada, el precio será US\$ 700.000". Por tener el precio más bajo de las tres empresas (US\$ 470.000), Juan ganó la licitación. El comprador podría escoger si quería la calidad inferior, por ese precio, o si quería comprar material de la calidad estipulada en los términos de referencia. Los competidores de Juan optaron por retirarse de la contienda.

Lo que nuestros alumnos entienden por "lo ético"

En otra parte de la encuesta anónima que les pedimos llenar al comienzo del curso, afirmamos lo siguiente:

Hay muchas maneras de entender la palabra "ética". A continuación, Ud. encontrará siete maneras de definir esta palabra. Por favor, lea detenidamente las siete posibilidades; luego, señale con una "X" la frase que mejor defina lo que Ud. entiende por "lo ético".

PARA MÍ, LO ÉTICO ES SOBRE TODO:

1. Lo que corresponde a mi propio interés.
 2. Lo que está de acuerdo con el refrán: "No hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti mismo".
 3. Lo que hace bien al mayor número de personas posible.
 4. Lo que se acepta como normal en la sociedad.
 5. Lo que es legal.
 6. Lo que está de acuerdo con mis convicciones religiosas.
 7. Lo que está de acuerdo con mis sentimientos de justicia.
-

Es cierto que estos siete puntos de referencia no son mutuamente excluyentes. Pero la finalidad de la encuesta no es determinar con precisión lo que los encuestados entienden por “lo ético”. Es, más bien, determinar con qué asocian este concepto en un primer momento. Es probable que esta asociación influya de manera significativa en sus juicios éticos. Si los participantes en un curso o seminario no se dan cuenta de que parten de diferentes puntos iniciales de referencia, les será muy difícil ponerse de acuerdo al discutir los casos presentados en el curso.

A lo largo de los últimos veinte años, la opción más escogida es la última: “Lo que está de acuerdo con mis sentimientos de justicia”. Este porcentaje no varía según el género de los encuestados. Dicha respuesta revela la presencia de una ética intuitiva o prerreflexiva. Estimamos que el 80% de las intuiciones éticas de nuestros alumnos son acertadas. Pero al no poder defender su parecer con argumentos intelectuales, muchas veces prefieren no tocar el tema de la ética en su trabajo.

A modo de ejemplo, podemos imaginar el siguiente diálogo entre un profesor de ética y un gerente de ventas, alumno suyo, en una de las primeras clases en el curso Aspectos Éticos de los Negocios:

Profesor:

Para ganar un contrato, ¿Ud. autorizaría el pago de un soborno a la persona encargada de dar el visto bueno?

Gerente de Ventas:

No. Eso no lo haría.

Profesor:

¿Por qué no? Todo el mundo lo hace.

Gerente de Ventas:

Pero yo no. Es que no me parece bien.

Profesor:

¿No le parece bien? ¿Por qué?

Gerente de Ventas:

Eso sería una “cochinada”.

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

Profesor:

¿Una cochinada? ¿De dónde saca eso?

Gerente de Ventas:

Mire, yo no podría dormir tranquilo si hiciera eso.

Profesor:

Hay unas pastillas muy buenas para dormir. No son caras y las podría conseguir...

Gerente de Ventas:

¡Le he dicho que NO!

Profesor:

¿No? Pero aún no entiendo por qué.

Gerente de Ventas:

Yo no hago esas cosas.

Profesor:

¿Por qué?

Gerente de Ventas:

Es que yo soy así.

Profesor:

O sea, tiene que ver con el tipo de persona que es.

Gerente de Ventas:

Así es.

Profesor:

Y si el gerente general le dijera que habría que pagar el soborno, ¿qué argumentos usaría para defender su posición?

Gerente de Ventas:

¿Argumentos?... bueno..., no harían falta. Él ya sabe como soy.

Profesor:

Pero ¿qué haría si el gerente general siguiera insistiendo que Ud. debería autorizar el pago del soborno?

Gerente de Ventas:

Bueno, este... supongo que tendría que renunciar.

Fin del diálogo

En este ejemplo se ve cómo un profesional con valores fuertes, pero sin la capacidad de formular y aplicar principios éticos, no logra defender su posición. Frente a la presión para hacer algo indebido, la única salida que se le ocurre es pensar en su renuncia. Si bien es cierto que hay situaciones en que un profesional debe renunciar por motivos éticos, la renuncia no es la primera carta que se debe jugar. Uno de los desafíos que debemos enfrentar es encontrar la mejor manera de ayudar a profesionales, como este gerente de Ventas, a desarrollar una ética basada en principios que ellos mismos pueden formular y aplicar.

En nuestra metodología pedagógica, nos aprovechamos de las intuiciones acertadas de nuestros alumnos. En vez de introducir un tema mediante la explicación en clase de un marco teórico, introducimos cada tema mediante la discusión de un caso diseñado para provocar reacciones espontáneas e intuitivas en nuestros alumnos. Frente a sus reacciones, insistimos en la pregunta: “¿Por qué?”. Los alumnos deben contestar esta pregunta mediante la formulación de uno o varios principios éticos. Los formulan a la luz de su experiencia y del marco teórico que han estudiado como preparación para la clase. Luego, tendrán que aplicar los principios formulados para analizar y resolver las situaciones presentadas en el caso.

¿Por qué los profesionales respetan o faltan a la ética profesional?

Consideramos que la respuesta a esta pregunta es clave para determinar la mejor manera de influir en el futuro comportamiento ético de nuestros alumnos. No es suficiente obtener una buena calificación en el curso. Queremos “formarlos”, lo cual implica que nuestros graduados tengan tanto el deseo como la capacidad de aplicar lo aprendido en su actividad profesional. De allí la necesidad de saber qué es lo que realmente motiva a los profesionales a respetar la ética.

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

En la encuesta anónima que los alumnos contestan al comienzo de la primera clase, hay una pregunta que nos permite obtener este tipo de información. La pregunta tiene dos partes: en la primera, se pide que se señale la importancia relativa de cinco factores cuando se quiere explicar por qué un profesional falta a la ética; en la segunda, se pide que se señale la importancia relativa de estos mismos factores cuando se quiere explicar por qué un profesional respeta la ética. La pregunta está formulada de la siguiente manera:

Primera parte:

Motivos por los cuales los hombres de negocios faltan a la ética

Existen muchos factores que pueden influir NEGATIVAMENTE en un profesional dedicado al mundo de los negocios, llevándolo a faltar a la ética al tomar sus decisiones. Basándose en su propia experiencia, por favor señalar la importancia relativa de los siguientes factores en tales situaciones. (Señale con el N° 1 el factor más importante, con el N° 2 el siguiente, y así sucesivamente hasta señalar con el N° 5 el factor que menos influye en el profesional para que tome decisiones que no son éticamente aceptables).

- A)** Política formal de la empresa.
 - B)** El código personal de conducta de la persona.
 - C)** El comportamiento de los que son de la misma categoría en la empresa.
 - D)** El clima o ambiente ético de la industria.
 - E)** El comportamiento de sus superiores en la empresa.
-

Segunda parte:

Motivos por los cuales los hombres de negocios respetan la ética

Existen muchos factores que pueden influir POSITIVAMENTE en un profesional dedicado al mundo de los negocios, animándolo a respetar principios éticos al tomar sus decisiones. Basándose en su propia experiencia, por favor señalar la importancia relativa de los siguientes factores en tales situaciones. (Señale con el N° 1 el factor más importante, con el N° 2 el siguiente, y así sucesivamente hasta señalar con el N° 5 el factor que menos influye en el profesional para que tome decisiones que son éticamente aceptables).

- A)** Política formal de la empresa.
- B)** El código personal de conducta de la persona.
- C)** El comportamiento de los que son de la misma categoría en la empresa.
- D)** El clima o ambiente ético de la industria.
- E)** El comportamiento de sus superiores en la empresa.

Si en cualquiera de las dos partes de la encuesta todos colocan el número 1 delante del mismo factor, este factor tendría como valor 1,00. Si todos colocan el número 5 delante de otro factor, dicho factor tendría como valor 5,00.

Cuando se trata de explicar por qué los profesionales **respetan** la ética, siempre queda en primer lugar **el código personal de conducta de la persona**. Además, suele haber una diferencia de más de un punto entre este factor y el factor que ocupa el segundo lugar. Cuando se trata de explicar por qué los profesionales **faltan** a la ética, por lo general **el código personal de conducta de la persona** también ocupa el primer lugar de importancia. Pero tiene un valor más alto que cuando se quiere explicar por qué los profesionales respetan la ética: es decir, hay mayor dispersión de datos entre los otros factores. Parece que los encuestados buscan chivos expiatorios. En algunos países, cuando se quiere explicar por qué los profesionales no respetan la ética, **el comportamiento de sus superiores en la empresa** ocupa el primer lugar de importancia². Cuando eso pasa, por lo general **el código personal de conducta de la persona** queda muy de cerca en el segundo lugar.

² Esta encuesta ha sido aplicada en los siguientes países de la región: Argentina, Bolivia, Colombia, México, Perú, Uruguay y Venezuela. Pero solo tenemos datos suficientes para un estudio de más largo plazo de tres de ellos: Perú, Bolivia y Colombia.

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

La conclusión principal a la que llegamos al analizar las respuestas a esta pregunta es la siguiente: si queremos ayudar a nuestros alumnos de postgrado a fortalecer su comportamiento ético, tendremos que ayudarles a fortalecer su código personal de conducta. Pero cuando les pedimos explicar su código personal de conducta, son muy pocos los que lo pueden hacer. La gran mayoría terminan diciendo simplemente: “Es que yo soy así”. De nuevo, se manifiesta la existencia de una ética intuitiva o pre-reflexiva. Muchas veces los valores éticos son fuertes, pero la capacidad de formular y aplicar principios éticos es, en el mejor de los casos, muy incipiente.

Competencia y capacidades por desarrollarse en un curso básico de Aspectos Éticos de los Negocios

A la luz de lo que sabemos acerca de nuestros alumnos en la Escuela de Postgrado, y teniendo presente nuestra misión de ofrecerles una **formación ética** que les puede servir para el resto de sus vidas, hemos propuesto una “competencia” y varias “capacidades” para el curso básico de Aspectos Éticos de los Negocios. Este curso básico está incluido en la malla curricular actual del MBA.

Competencia (“Learning Goal”)

“A la luz del contenido de este curso y de su experiencia personal, el alumno será capaz de analizar y solucionar problemas éticos básicos que sean éticamente aceptables, creativos, y que satisfagan los estándares de desempeño profesional”.

Esta competencia supone que nuestros graduados sean profesionales que se esfuerzan por incorporar la ética al proceso de la toma de decisiones. La formación ética no puede hacerse como si la ética existiera en un vacío, como si estuviera separada de otros tipos de conocimiento. Más bien, debe ser algo práctico que nuestros graduados puedan aplicar en su quehacer profesional.

Capacidades por desarrollarse (“Learning Objectives”)

Son cinco las capacidades que nuestros alumnos deben adquirir y/o fortalecer en el curso Aspectos Éticos de los Negocios. Estas capacidades no se desarrollan en forma secuencial, sino en forma transversal a lo largo del curso. Veámoslas una por una.

a) “Descubrir la dimensión ética en situaciones profesionales”

Esta capacidad supone superar la “amoralidad” como actitud frente al ejercicio de la profesión. Para poder sobrevivir en un ambiente nada favorable a la ética, algunos profesionales dividen su mundo en dos partes: su vida privada y su vida profesional. Llegan a la conclusión de que estos dos mundos no deben mezclarse. Según ellos, los valores éticos son muy subjetivos y pertenecen a su mundo privado. Es allí donde habrá que respetarlos. En cambio, en el mundo profesional hay que ser objetivos: lo que vale es el éxito. Habrá que hacer lo necesario para ser exitoso.

En el anexo 1 se puede ver un ejemplo del tipo de caso pedagógico que se discute en clase para ayudar a nuestros alumnos a superar esta mentalidad. El título es: “Caso de Carlos Cansado”. Antes de comenzar la discusión en grupos, se lee el caso en voz alta. Diferentes alumnos toman los papeles de los tres personajes: Carlos Cansado; su esposa, María; y el hijo de ambos, Juanito Cansado. El profesor lee el papel del narrador.

b) “Desarrollar un sentido crítico frente a sus propias percepciones de valor”

Estimamos que quizá 80% de los valores éticos percibidos por nuestros alumnos merecen ser considerados como valores objetivos. Por este motivo, al discutir en clase los casos pedagógicos y resolver en forma personal los casos de comprobación de capacidades adquiridas, ellos reciben bastante retroalimentación que es de su agrado. Más aún, les gusta poder defender sus valores mediante la formulación de principios que cualquier profesional puede entender.

Sin embargo, existen valores que ellos, por ser miembros de nuestra sociedad, perciben de manera distorsionada. El ejemplo más notable es el valor de la amistad. Se supone, de manera errónea, que se debe hacer lo que haga falta para favorecer a un verdadero amigo que realmente necesita de nuestra ayuda. Si un profesional encargado de una licitación para la compra de insumos recibe una llamada telefónica urgente de un amigo, dueño de una de las empresas proveedoras, puede sentirse obligado a reunirse con él. Si el amigo le explica que su empresa pasa por un momento muy difícil y que la única solución es ganar la licitación, con frecuencia el profesional se siente obligado a inclinar la balanza a favor de su amigo. Pesan mucho dos dichos: “Para eso estamos los amigos” y “Hoy por ti, mañana por mí”.

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

Por otra parte, muchos de nuestros alumnos no perciben algunos valores que deben respetarse en el ejercicio de su profesión. Según un estudio que hemos realizado a lo largo de los años, el ejemplo más claro es la confidencialidad. En una encuesta acerca del respeto por el secreto profesional, planteamos a nuestros alumnos la siguiente situación:

Póngase en el caso de que es Ud. el presidente de una empresa que opera en un área industrial muy competitiva. Se entera de que un competidor ha obtenido una patente muy importante que va a reducir notablemente, aunque no eliminar, los beneficios de su empresa por más o menos un año. Si existiera la oportunidad de contratar a uno de sus empleados que conociera los detalles de este proceso, ¿trataría Ud. de hacerlo?

El encuestado debe escoger entre dos respuestas: **“Probablemente lo haría”** o **“Probablemente no lo haría”**. En un estudio realizado en el Perú a lo largo de la última década, 62% de los encuestados marcaron la primera respuesta: **probablemente lo haría**. No había diferencia significativa según el género de los encuestados.

Por lo expuesto en este inciso, hace falta ayudar a nuestros alumnos a desarrollar un sentido crítico frente a sus propias percepciones de valor. En el anexo 2 se presenta un ejemplo del tipo de caso pedagógico que usamos para promover esta capacidad. El título del caso es: “Química Industrial S.A.”. Los temas centrales son la amistad y el secreto profesional. Como en el caso presentado en el anexo 1, los alumnos toman el papel de los diferentes personajes al leer el caso en clase. El profesor suele servir de narrador. Como se puede apreciar, cada una de las seis preguntas al final del caso termina con la pregunta siguiente: “¿Por qué?”. A estas alturas del curso, los alumnos saben que se debe responder a esta pregunta mediante la formulación de uno o más principios éticos.

c) "Analizar reflexivamente situaciones profesionales para determinar las implicancias éticas individuales y sociales"

Para promover y medir el desarrollo de esta capacidad, utilizamos dos instrumentos pedagógicos complementarios: la discusión de "casos pedagógicos" en clase y el desarrollo en forma individual de varios "casos de comprobación".

Casos pedagógicos para discusión en clase

Como hemos mencionado, en los anexos 1 y 2 se pueden encontrar ejemplos de nuestros casos pedagógicos. Después de la discusión por grupos de un caso pedagógico, los grupos presentan sus respuestas en una sesión plenaria. Estos casos deben ser breves y bien centrados en los temas por presentarse. Además, es preferible presentar a varios personajes en diálogo o, por lo menos, hablar de lo que ellos piensan y dicen. La razón es que diferentes alumnos pueden identificarse con diferentes personajes o rechazarlos. Al hacerlo, se involucran mucho más en la discusión. Nuestro enfoque se centra más en los profesionales que deben tomar decisiones en el marco ético teórico presentado en el curso. Muchos de nuestros casos pedagógicos no tienen una solución única a la que los alumnos deberían llegar. Lo que importa para lograr la competencia y las capacidades planteadas es el proceso de aprendizaje que los lleva a tal o cual solución.

Por lo general, los "casos pedagógicos" son ficticios pero son verosímiles. El primer trabajo que debe realizar cada alumno es "armar" un caso original, real o ficticio, en que se ven diferentes personas, o personajes, dialogando acerca de una serie de problemas éticos. Les pedimos no revelar información confidencial de sus centros laborales y les damos la opción de considerar su trabajo como CONFIDENCIAL. Este primer trabajo sirve para tres fines: nos provee de ideas para mantener actualizado nuestro banco de casos³; nos permite ver qué temas son de mayor preocupación entre nuestros alumnos; y, por último, la preparación de un caso original es un primer paso para desarrollar en nuestros alumnos la primera capacidad planteada en el curso: "Descubrir la dimensión ética en situaciones profesionales".

³ Nuestro banco de casos incluye casi 200 casos, varios de los cuales tienen hasta cuatro variantes. Compartimos estos casos con profesores en varios países que utilizan nuestra metodología y libros, y les pedimos a cambio aportar casos que reflejan la realidad en sus respectivos países.

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

Casos de comprobación

Los “casos de comprobación” sirven para dos fines: desarrollan en nuestros alumnos la competencia y las capacidades planteadas en el curso y nos permiten medir su proceso de aprendizaje. Estos casos son más extensos que los “casos pedagógicos”. Abarcan una serie de temas vistos en forma secuencial. Los alumnos los deben resolver utilizando una metodología de casos que incluye cuatro pasos:

1. La formación de interrogantes morales que el caso plantea.
2. La identificación de los valores éticos que deben ser respetados al analizar y solucionar el caso.
3. La elaboración de principios morales objetivos que deben respetarse al analizar y solucionar el caso.
4. La aplicación de principios morales objetivos y otros criterios profesionales para analizar y solucionar el caso.

Algunas veces nos preguntan cuál es la diferencia entre las palabras “ética” y “moral”. En el curso, explicamos que, propiamente dichas, “ética” es teórica y “moral” es práctica. “Principios morales” son normas de comportamiento que habría que seguir si queremos ser éticos. Pero dado que en nuestro medio se suelen utilizar las dos palabras sin distinción alguna, decimos que pueden seguir esta costumbre, PERO cada vez que usen cualquiera de las dos palabras nos tienen que decir dos cosas: ¿qué hacer? y ¿por qué?

Algunos de los casos de comprobación son casos reales o se basan en casos reales. Pero no resulta fácil en el Perú conseguir suficiente información fidedigna para poder armar muchos casos reales de ética. Teniendo presente el momento en el curso en que se va a asignar un caso de comprobación, por lo general se utiliza un caso ficticio, pero verosímil, que incluye una lista de temas vistos desde el último caso de comprobación. En el anexo 3 se puede encontrar un ejemplo de un caso de comprobación cuyo título es: “La empresa Telaraña S.A.”.

d) “Determinar valores morales que deben ser respetados en el trabajo profesional”

Se desarrolla esta capacidad a lo largo del curso mediante la presentación de un marco teórico como punto de referencia. Se cuestionan, en las discusiones en clase o en los trabajos individuales, valores aparentemente en discrepancia con el marco teórico.

e) “Formular principios éticos objetivos y relacionarlos con el conjunto de conocimientos profesionales para su aplicación”

Esta capacidad es la de mayor importancia en el curso. Son cuatro las características que debe tener un principio ético bien formulado:

- 1) **Debe expresar lo necesario para respetar valores morales objetivos.** El marco teórico ofrece puntos de referencia para verificar la objetividad.
- 2) **Debe ser siempre válido.** Hay que distinguir entre un **principio** y un **juicio práctico** o criterio acerca de los medios necesarios para hacer respetar tal o cual principio. A modo de ejemplo, podemos imaginar a tres mujeres envueltas en una discusión muy fuerte: una adolescente, su mamá y su abuelita. El motivo de la discusión es que la adolescente quiere ponerse un vestido “moderno” para salir con su enamorado y la abuelita la acusa de ser inmoral. Separemos a las tres mujeres. Llamamos primero a la abuelita y le hacemos la siguiente pregunta: “Abuelita, ¿estás de acuerdo en que por principio las mujeres siempre deben salir decentemente vestidas a la calle?”. Ella nos contesta: “Por supuesto, y por eso mi falda alcanza el piso. Además...”. La interrumpimos y le agradecemos por su respuesta. Luego llamamos a la mamá y le hacemos la misma pregunta. Ella contesta: “Por supuesto, y por eso mi falda tapa la rodilla. Le agradecemos por su respuesta y, por fin, llamamos a la adolescente. A la misma pregunta, ella contesta: “Por supuesto. Y por eso me he puesto ALGO”. Se ve que las tres mujeres han aceptado el mismo principio: las mujeres deben salir decentemente vestidas a la calle. El verdadero motivo de la discusión es más bien una diferencia de opinión acerca de cuántos metros de tela hacen falta para cumplir con el principio

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

en este caso concreto. Este criterio es discutible y cambia según las circunstancias y los tiempos. Si las tres mujeres se dan cuenta de que nadie está acusando a otra de ser inmoral, les será más fácil resolver el problema práctico acerca de “cuántos metros de tela hacen falta”.

- 3) **Se debe expresar en términos positivos.** No hay nada peor para la ética que convertirla en una lista de todo lo que NO se puede hacer en nombre de la ética. Visto así, la ética está percibida como algo que nos limita o un peso difícil de cargar. En cambio, si expresamos los principios en forma positiva, como expresiones de lo que nosotros queremos ser y hacer, nos puede animar a buscar soluciones exitosas que respetan la ética.
- 4) **Se debe expresar con palabras propias.** No presentamos en el curso ninguna lista de principios éticos. Tales listas hacen muy poco para formar a los profesionales. Suelen ser archivadas y olvidadas. Pero si una persona aprende cómo formular sus propios principios éticos, no le hace falta ni siquiera anotarlos: gracias a la capacidad adquirida en el curso, podrá formularlos cuantas veces sea necesario.

Estrategias pedagógicas para un curso básico de ética profesional

A lo largo de este artículo hemos mencionado diferentes estrategias que el docente puede y debe utilizar en el curso. Nos quedan por comentar brevemente algunos puntos adicionales.

En cuanto a la idoneidad del profesor se refiere, lo ideal es que tenga preparación tanto en ética como en las ciencias económicas y administrativas. Pero no es fácil encontrar a profesores con este perfil. Por este motivo, conviene establecer un sistema de “*coaching*” para la preparación de candidatos a profesor.

Tal como el profesor de cualquier otro curso, es de suponer que el profesor de ética profesional cumpla con sus funciones. Debe tener una preparación adecuada para la docencia universitaria. Tendrá que recordar que, en cualquier curso de postgrado, no se debe hacer en el aula lo que el profesor y los alumnos puedan hacer por separado. Por lo tanto, no debe pasar mucho tiempo explicando el marco teórico que está en un libro de texto. Si piensa que es necesario explicar con mayor detalle algún tema, lo

puede hacer mediante una presentación en PowerPoint. Pero debe ponerla a disposición de sus alumnos por lo menos algunos días antes de la fecha en que el tema será visto en clase. Al comienzo de cada clase, debe ofrecer a sus alumnos la posibilidad de pedir aclaraciones del marco teórico. Solo en el caso de que no hubiera manera de lograr que los alumnos se preparen para las clases debería pasar tiempo pasando sus presentaciones en PowerPoint en el aula. Más bien, se debe usar la mayor cantidad de tiempo posible para la discusión de casos. Si algún alumno quisiera presentar al grupo un problema suyo que tiene que ver con el tema bajo discusión, habrá que animarlo a hacerlo en vez de discutir el caso que se suele usar para dicho tema.

No resulta fácil preparar casos para ningún curso de postgrado. Sin embargo, los casos pedagógicos para este curso suelen ser relativamente fáciles de armar. Su extensión es breve y deben centrarse solo en un tema: el que será visto en clase. La preparación de un caso de comprobación no supone un salto demasiado grande.

Se pretende mantener un enfoque multidisciplinar en los casos. Por lo tanto, sería bueno involucrar a docentes de otras materias en la preparación de casos que podrían servir tanto en los cursos de uno como en los cursos del otro. No hay que pensar que todos los casos deben tener la misma talla: todo depende de lo que se pretende hacer con el caso que se va a preparar.

En el examen final, el docente debe comprobar la competencia ética de cada alumno. Esto implica normalmente un examen individual. Hemos desarrollado un tercer tipo de casos para este fin. Se llaman "casos para comprobar competencia ética". Son mucho más extensos, dado que se trata de incluir en el caso todos los temas vistos en el curso. Pueden ser escritos en tercera persona pero siempre incluyen de alguna manera a personas o personajes en interacción. El caso que se va a utilizar para medir la competencia adquirida al final de un curso se reparte una semana antes de la fecha del examen. Así los alumnos tienen tiempo para familiarizarse con dicho caso. En vez de resolverlo utilizando la metodología de los cuatro pasos, que a fin de cuentas es solo un instrumento de aprendizaje, el día del examen cada alumno recibe un cuestionario acerca del caso. Debe indicar si cada afirmación en el cuestionario acerca de lo que pasó en el caso es éticamente aceptable o no. Lo que se mide es la habilidad que tiene el alumno para determinar si el principio ético expresado en cada pregunta es válido para fundamentar la actitud o la acción mencionada en la pregunta. Así se comprueba el logro de la competencia planteada en el curso.

Formación ética a lo largo del currículo: un desafío para el futuro

A raíz de la crisis financiera del año 2008, una vez más surgió en el mundo académico la inquietud de ofrecer una buena formación ética en las escuelas de postgrado. En una página web mantenida por la International Association for Business and Society, un grupo de profesores consideró varias opciones⁴. En ese momento, eran pocas las escuelas de postgrado que ofrecían un curso de ética profesional. Los profesores que enseñaban este curso, al comienzo de los estudios indicaban que, por lo general, sus cursos no eran efectivos. La razón principal era que no encontraban eco más adelante en otros cursos considerados de mayor importancia por sus alumnos. Los pocos profesores que ofrecían un curso de ética profesional hacia el final de los estudios tampoco estaban contentos. Les parecía que ya era demasiado tarde para poder cambiar una mentalidad que decía que, a fin de cuentas, lo único importante era maximizar las ganancias (“It’s the bottom line that counts”). Muchos veían con buenos ojos lo que se hacía en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. En un curso de ética profesional se hacía un esfuerzo por integrar principios éticos con lo aprendido en otras disciplinas en un proceso de análisis y solución de casos. Sin embargo, se veía que tampoco eso era la mejor solución. Surgió, entonces, el interés en un viejo tema: la posibilidad de lograr una formación ética a lo largo del currículo.

En las discusiones que siguieron, hubo un consenso general sobre que sin un curso básico de ética profesional no sería realista pensar en formación ética a lo largo de todos los cursos. Por lo general, parecía que los profesores de las otras materias no se sentían preparados para tratar temas de ética en sus cursos. Decían que les faltaba tiempo. Además, parecía evidente que no sería suficiente que los diferentes profesores hablaran de tal o cual tema ético en sus cursos. Se llegó a la conclusión de que habría que ofrecer un curso básico de ética profesional hacia el comienzo de los estudios de postgrado. Luego, de alguna manera se tendría que desarrollar un “hilo conductor” de ética que pasara por toda la malla curricular. Lo ideal sería retomar el tema de la ética al final de los estudios. ¿Cómo se podría hacer todo esto? ¿Quién o quiénes lo harían? ¿Los alumnos lo aceptarían? Estas preguntas, y muchas otras, quedaron en el tapete.

Como conclusión de este artículo, estamos trabajando en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico en torno al desafío de desarrollar en los próximos dos años lo que probablemente será el primer MBA con un hilo conductor de ética profesional a lo largo de la malla curricular. Al final de los estudios, se ofrecerá un

⁴ La página web de la IABS se encuentra en: <<http://www.iabs.net/>>. El grupo de discusión no está abierto al público en general.

seminario optativo a los alumnos que quieran aprender cómo formular e implementar planes capaces de fortalecer la ética en sus centros laborales. Para lograr lo que se propone, un grupo de docentes está colaborando en un esfuerzo interdisciplinario que ayudará a marcar la diferencia entre la marca "UP" y maestrías ofrecidas por otras instituciones. La tarea no es fácil, pero estamos convencidos de que lo podemos lograr.

Bibliografía

HARVARD MAGAZINE

2009 "A Sharp Critique of Business Education". 28 de septiembre. Fecha de consulta: 28/06/2012. ←<http://harvardmagazine.com/harvard-in-the-news/call-to-reform-m-b-a-degrees>→.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

s.f. *Estatuto (ratificado por la Asamblea Universitaria el 11 de abril de 2012)*. Artículo 4. Fecha de consulta: 28/06/2012. ←<http://www.up.edu.pe/Paginas/JER/Detalle.aspx?IdElemento=50>→.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, ESCUELA DE POSTGRADO

s.f. *Misión institucional: Escuela de Postgrado*. Fecha de consulta: 28/06/2012. ←<http://www.up.edu.pe/postgrado/Paginas/JER/Detalle.aspx?IdElemento=43>→.

Anexo 1

Caso pedagógico para discusión en clase: “Caso de Carlos Cansado”

Personajes:

Carlos Cansado

María de Cansado

Juanito Cansado

Narrador:

El señor Carlos Cansado se siente aburrido. Llega a su casa cansado y de mal humor. Le duele la cabeza. En realidad, ha sido un día bastante difícil. Él es accionista y gerente general de una fábrica de conservas. No solo tiene que atender los problemas propios de su cargo, sino que, por ser muy humano, absorbe problemas personales de sus empleados, sin contar con sus propios problemas particulares. Hay días, como hoy, en que ya no sabe qué hacer.

Al notar su cansancio, su esposa se le acerca y le pregunta:

María de Cansado:

Hola, amor. ¿Cómo van las cosas en la oficina?

Carlos Cansado:

La huelga de los obreros continúa. Habíamos previsto la posibilidad de ampliar la fábrica con la instalación de dos nuevas plantas en provincias. Pero si otorgamos nuevos aumentos, solo se podrá realizar en un cincuenta por ciento lo planeado, y tendremos que dejar el resto para más adelante. Esto representaría para nosotros una pérdida equivalente a un millón de dólares.

María de Cansado:

¿Un millón de dólares? ¡Es un montón!

Narrador:

La señora María está dotada de una buena calidad humana y piensa que no solo debe ser útil a su hogar, sino que también debe ser útil a la sociedad. Pertenece a un grupo de damas que ha tomado bajo su protección a cincuenta familias de un barrio marginal. Buscan su amistad para enseñarles y ayudarlos física y espiritualmente en todo lo posible. La señora María conoce a algunos obreros de la fábrica de conservas que pertenecen a este grupo.

María de Cansado:

Pero, por otra parte, me consta que los obreros realmente necesitan de un buen aumento, Carlos. El costo de vida sigue subiendo y...

Carlos Cansado:

Comprendo bien la necesidad de la gente, María, ¡pero se trata de un aumento para 1.200 obreros! Cualquier aumento, por pequeño que sea, aumentaría notablemente la planilla de la empresa. Pero ojalá la huelga fuera mi único problema. Hoy me he enterado de que uno de nuestros empleados con cargo ejecutivo nos ha fallado en un asunto muy grave.

María de Cansado:

¿Qué ha pasado?

Carlos Cansado:

Ha recibido un soborno equivalente a 10.000 dólares de una fábrica de productos químicos por autorizar la compra de un producto necesario para la conservación de las conservas.

María de Cansado:

¡Es una falta bastante grave! ¿Qué piensas hacer?

Carlos Cansado:

El hombre lleva diez años trabajando para nosotros y su hoja de servicio es impecable. Hace un mes pidió un préstamo precisamente por esta misma cantidad para poder llevar a su esposa a los Estados Unidos, donde se le practicaría una operación para salvarle la vida. Dicha operación no se practica en nuestro medio. Bueno, resulta que según nuestra asistente social, aún no se le ha contestado. A veces la burocracia interna es nuestro peor enemigo.

María de Cansado:

Entonces se entiende por qué aceptó el soborno.

Carlos Cansado:

Sí, se entiende, María. Pero si no lo sancionamos en forma ejemplar, sentaríamos un precedente muy peligroso.

María de Cansado:

¿Cuántas personas saben de su falta?

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

Carlos Cansado:

Solo tres de nosotros.

María de Cansado:

¿No te parece, Carlos, que la empresa es en parte responsable por lo ocurrido? De haberle contestado en forma oportuna acerca de su préstamo, el hombre no hubiera caído. Si solo tres de ustedes saben lo que ha pasado, a lo mejor se le podría tener en consideración sus años de servicio y el estrés en que el pobre hombre se encontraba, y...

Carlos Cansado:

Prefiero no seguir pensando en eso, María. Estoy realmente cansado. Cambiemos de tema. ¿Te acuerdas de mi idea de crear una pequeña industria propia para abastecer de materia prima la fábrica donde trabajo? Bueno, hoy la empresa consultora me ha dicho que mi plan es muy factible. Así que pienso ponerla en marcha. Como yo soy la persona que determina los precios de compra de insumos y al mismo tiempo dueño de la fábrica de donde vamos a hacer las compras, puedo coordinar todo muy bien.

María de Cansado:

¿Coordinar todo muy bien? ¿Muy bien para quién, Carlos? Me parece bien que quieras invertir en una nueva fábrica pero, si te entiendo bien, me parece que piensas hacer algo desleal para con sus socios actuales y...

Narrador:

En ese momento, suena el teléfono. Carlos contesta. Es una llamada de la policía. Su hijo Juan, menor de edad, está detenido por posesión de drogas. Carlos llama a su abogado para que los acompañe al lugar donde está detenido su hijo. Gracias a los oficios del abogado, los esposos Cansado logran conversar en privado con su hijo.

Juanito Cansado:

¡No sé por qué me han detenido a mí! Los que tenían la marihuana eran mis dos amigos. ¡Yo no sabía nada!

Carlos Cansado:

¿No sabías nada? Quisiera creerte, hijo, pero al verte la cara, me da la impresión de que has estado fumándola.

Juanito Cansado:

Me puedes revisar, papá. No tengo nada. Además, pregunta a la policía. Al revisarme, no encontraron nada en mis bolsillos. Lo que pasa es que por mala suerte estuve con

ellos cuando los pararon por pasar un semáforo en rojo.

Carlos Cansado:

Pero hace una semana te dije que no deberías andar con ellos porque tenían fama de drogarse, así que no puedes decir que no sabías nada acerca de cómo eran. No me hiciste caso y ahora se ven las consecuencias.

Juanito Cansado:

Pero, papá. Es solo marihuana. Además, recién habíamos comenzado a fumarla cuando nos pararon. Por suerte, pude botar lo mío por la ventana antes de que nos pararan.

Narrador:

En eso, el abogado de la familia llama a los esposos Cansado para conversar en privado con ellos. Les dice que si están dispuestos a pagar cierta cantidad de dinero a la policía, soltarán a su hijo inmediatamente.

Carlos Cansado:

No me gusta eso de pagar un soborno. Me parece claro que Juanito es culpable.

Maria de Cansado:

Pero, Carlos, ¿cómo puedes fallarle a nuestro hijo? ¡El escándalo! Además, le podría pasar cualquier cosa aquí en la cárcel. Es aún muy joven. ¡Hay que tenerle compasión!

Narrador:

Como se ve, el Sr. Carlos Cansado ha tenido un día bastante movido. Habrá que aplicar la metodología de análisis de casos explicada en este capítulo para ayudarlo a analizar y resolver los problemas éticos que tiene que enfrentar.

Preguntas para discusión

1. ¿Cuáles son las interrogantes éticas más importantes en este caso?
2. Dé algunos ejemplos de valores éticos que deben ser respetados en este caso.
3. Formule algunos principios éticos objetivos que deben ser respetados al analizar y resolver este caso.
4. Analice y resuelva este caso.

Anexo 2

Caso pedagógico para discusión en clase: la empresa “Química Industrial S.A.”

Personajes:

Ingeniero Pedro Pérez

Ingeniero Carlos Crespo

Sra. Claudia Crespo

Ingeniero Roberto Rosales

Narrador:

Química Industrial S.A. es una importante compañía que produce materias primas para la industria farmacéutica. Cuenta con un equipo de ingenieros químicos bien remunerados en comparación con lo que se suele pagar en la industria. El ingeniero Pedro Pérez es uno de los ingenieros químicos encargados del control de calidad de los productos. Lleva unos ocho años trabajando en la empresa y goza de la plena confianza de sus jefes. A su lado trabaja el ingeniero Carlos Crespo, que recién ha ingresado a la empresa gracias a una recomendación hecha por el ingeniero Pedro Pérez. El ingeniero Carlos Crespo se está desempeñando brillantemente en su labor, lo cual causa admiración entre sus compañeros de trabajo.

Un día, terminadas las labores en la empresa, el ingeniero Carlos Crespo se dirige a Químicas Latinas S.A., donde trabajaba anteriormente, para saludar a un viejo amigo, el ingeniero Roberto Rosales. Se sorprende bastante al encontrar allí al ingeniero Pedro Pérez.

Ing. Carlos Crespo:

Buenas tardes, Roberto. Vine para saludarte por tus cumpleaños. ¡Feliz día! Hola, Pedro, qué sorpresa encontrarte aquí.

Ing. Pedro Pérez:

Buenas tardes, Carlos. Este... también vine para saludar a Roberto. En fin. Nunca hay que olvidarse de los amigos.

Narrador:

El Ing. Carlos Crespo se da cuenta de que sus dos amigos están examinando algunos papeles en los que figuran fórmulas secretas de Química Industrial S.A. Para no crear una situación incómoda, pretende no haber visto los papeles.

Carlos Crespo:

Bueno, mis amigos. Tengo que apurarme porque mi mujer me ha pedido comprar algunas cosas camino a la casa. Que lo pases bien, Roberto. Nos vemos mañana, Pedro.

Narrador:

El Ing. Carlos Crespo da un abrazo a sus dos amigos y sale rumbo a su casa. No puede creer lo que ha visto. No sabe qué hacer. ¿Será verdad que Pedro estaba allí solo para saludar a Roberto? Al llegar a su casa, comenta lo que ha visto con su esposa, Claudia.

Claudia Crespo:

Pero Carlos, supongamos que Pedro estuviera vendiendo esta información a Químicas Latinas. Eso haría mucho daño a la empresa donde tú trabajas ahora. Además, dado que antes tú trabajabas en Químicas Latinas, ¿se podría sospechar más bien de ti! ¡Tienes que hacer algo!

Carlos Crespo:

Pero ¿qué puedo hacer, mujer? A lo mejor Pedro estaba simplemente consultando con Roberto para ver su opinión sobre algún punto técnico y...

Claudia Crespo:

¡No seas tan inocente, Carlos! ¡Esto me huele mal!

Carlos Crespo:

Está bien, Claudia. Voy a investigar el asunto. No me gusta nada la idea de jugar a policía, pero tienes razón. Algo tengo que hacer.

Claudia Crespo:

Hazlo cuanto antes, Carlitos, porque si no lo haces, yo voy a tener que...

Carlos Crespo:

Está bien, Claudia. Pero, por favor, no te metas en mis asuntos. Comenzaré a ver el asunto mañana mismo.

Narrador:

Durante los días siguientes, el ingeniero Carlos Crespo puede observar que el ingeniero Pedro Pérez está trabajando en Químicas Latinas después de su hora de salida de Química Industrial. Además, puede comprobar que, efectivamente, su gran amigo está utilizando en su segundo trabajo algunas técnicas que había desarrollado en su trabajo principal.

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

Asombrado por lo que ha descubierto, el ingeniero Carlos Crespo medita esta situación, consciente del peligro por el cual atraviesa Química Industrial puesto que el ingeniero Pedro Pérez está llevando fórmulas y técnicas a la competencia. No sabe qué hacer. ¿Debe denunciar a su gran amigo, a quien debe su contratación en Química Industrial? ¿No sería mejor simplemente olvidarse del asunto?

Preguntas para discusión

1. ¿Pedro Pérez tiene el derecho moral de llevar las fórmulas a Químicas Latinas? ¿Por qué?
2. Si Pedro Pérez dejara de trabajar en Química Industrial, ¿podría llevar las fórmulas a su nuevo trabajo en Químicas Latinas? ¿Por qué?
3. ¿Pedro Pérez tiene el derecho moral de llevar las técnicas a Químicas Latinas? ¿Por qué?
4. Si Pedro Pérez dejara de trabajar en Química Industrial, ¿podría llevar las técnicas a su nuevo trabajo en Químicas Latinas? ¿Por qué?
5. ¿Tiene razón Carlos Crespo cuando le dice a su esposa que ella no debería meterse en sus asuntos? ¿Por qué?
6. ¿Qué debe hacer Carlos Crespo frente a esta situación? ¿Por qué?

Anexo 3

Caso de comprobación: la empresa "Telaraña S.A."

Los señores Juan Arévalo, Alberto Ruiz y Pedro Flores decidieron fundar una pequeña empresa textil. Alberto Ruiz contribuyó con el 70% del capital inicial para la nueva empresa, a la que decidieron llamar "Telaraña S.A.". Juan Arévalo y Pedro Flores aportaron el 15% cada uno. Al repartirse los cargos más importantes, los tres socios decidieron que Juan Arévalo sería gerente general con dedicación a tiempo completo. Pedro Flores ocuparía el cargo de gerente de Ventas y también trabajaría a tiempo completo en Telaraña. Alberto Ruiz asumiría el cargo de presidente de la Junta Directiva, por haber aportado la mayor parte del capital. Dado que Alberto trabajaba en varios otros negocios, incluso en otra empresa del mismo ramo industrial, se decidió que solo tendría que ir a la oficina cuando realmente hiciera falta su presencia. Se decidió asignar el mismo monto como sueldo para cada uno de los tres socios. Era verdad que Alberto no trabajaría a tiempo completo en la empresa, pero, por otra parte, había aportado la mayor parte del capital. Además, se estimaba que sus contactos por medio de los otros negocios podrían ser muy provechosos para Telaraña.

Con el correr de los años, el negocio creció principalmente gracias a ciertos incentivos ofrecidos por el gobierno para fomentar las exportaciones. Actualmente, trabajan en la empresa 40 obreros, de los cuales 30 son mujeres, y 10 empleados entre varones y mujeres. Pero en los últimos tiempos, los incentivos para exportar han disminuido notablemente y el mercado interno ha sido saturado con tela importada. Por tanto, la empresa se encuentra en una situación bastante difícil. Los tres socios se han reunido para tomar decisiones de vital importancia para el futuro de esta.

Al comienzo de la reunión, Juan Arévalo, en su capacidad de gerente, expuso en forma resumida los principales problemas de la empresa:

"Bueno, hermanos. Como ustedes ya saben, las cosas no andan muy bien. Nuestras ventas han bajado en un 50%. El almacén está lleno de tela que no logramos vender. Además, nuestros obreros, que recientemente formaron su sindicato, acaban de presentar un pliego de reclamos que me parece totalmente inaceptable en los tiempos actuales. Ustedes me dirán por dónde debemos comenzar nuestras deliberaciones".

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

Después de un breve silencio, Alberto Ruiz, presidente del Directorio, dijo lo siguiente:

“Lo que dice Juan es verdad. Pero, además, hay otro punto que tenemos que examinar: nuestros propios sueldos. A duras penas estamos manteniendo nuestros sueldos reales a su mismo nivel. Frente a la inflación, no avanzamos nada en los últimos dos años. Y no es así en la empresa textil de mi padre. Comencemos por donde ustedes quieran: pero, a final de cuentas, tenemos que ver lo de nuestros propios ingresos”.

En los siguientes diez minutos, los tres socios elaboraron la siguiente agenda:

1. Estrategia para aumentar ventas.
2. El pliego de reclamos del Sindicato Único de Trabajadores de Telaraña (Sutelaraña).
3. Sus propios sueldos.

Estrategia para aumentar ventas

Al discutir el primer punto en esta agenda, Pedro Flores, gerente de Ventas, propuso lo siguiente para la consideración del Directorio:

“Dada la coyuntura actual, me parece que tenemos que reorientar nuestras ventas hacia el mercado doméstico, que es un mercado que hemos descuidado últimamente. Luego, en cuanto suba el precio del dólar, podríamos aumentar nuestras exportaciones”.

Los tres socios aceptaron este planteamiento de Pedro como un plan realista y pasaron al siguiente punto en su agenda: el problema del pliego de reclamos del Sutelaraña.

El pliego de reclamos del Sutelaraña

Era obvio que el punto principal de ese pliego era lo relacionado con el nivel de sueldos y salarios. El sindicato había pedido un aumento suficiente como para compensarlos por el alza del costo de vida durante el último año. Además, había pedido una bonificación mensual adicional para todos los obreros y obreras que eran cabeza de familia. Hasta la fecha, Telaraña siempre ha pagado sueldos un poco por encima del mínimo legal. Los socios discutieron la parte económica del pliego de reclamos en los siguientes términos:

Juan

“Lo que ellos piden me parece inaceptable. Deben estar agradecidos por el hecho de que por lo menos todos tienen el seguro social al día, y que cumplimos con las otras obligaciones exigidas por la ley. Además, hasta el momento no hemos reducido el personal, a pesar de nuestra mala situación económica. Tienen que darse cuenta de que ya hacemos bastante con cumplir con las exigencias de la ley. En realidad, tendremos que esforzarnos mucho para poder pagar los aumentos que el gobierno decreta durante el año entrante. Propongo que, más bien, exijamos que ellos acepten congelar sus sueldos durante este año, como la única manera de garantizar la supervivencia de la fábrica. Así se darán cuenta de que nuestra posición es firme y que no vamos a ceder fácilmente frente a sus pretensiones económicas”.

Alberto

“Nuestros trabajadores tienen que darse cuenta de que no son los únicos que sufren por la inflación. Todo eso es culpa del gobierno. Deben reclamar al gobierno si quieren mejorar su situación. Nosotros no podemos hacer otra cosa que bailar al compás de la música que toca el gobierno de turno. Además, la subvención para los que son cabeza de familia me parece un planteamiento de corte político. Seguramente ha sido propuesta por algún trabajador militante de izquierda. Tenemos que hacerles ver que nuestra política es pagar de acuerdo a la importancia de su puesto y su rendimiento. Lo determinante para sus sueldos es su rendimiento. Si quieren ganar más, tendrán que producir más. Además, me parece que tendremos que invertir en maquinaria más moderna si queremos sacar las cosas adelante. Por tanto, necesitamos mayor liquidez, no solo para nuestras operaciones normales, sino también para la compra de maquinaria. Parece que estos no entienden nada acerca de la necesidad de reinvertir”.

Pedro

“Me parece que la más inquieta es la Sra. María de Málaga. Cuando nos presentó el pliego, su tono era muy amenazante. Alegó que nosotros les hacemos sudar la gota gorda a cambio de un salario de hambre. Francamente, no me gusta su falta de respeto. Pero ya se cómo controlarla. Una de nuestras obreras de confianza me ha dicho que María tiene un amante, y que su esposo no sabe nada. Creo que a cambio de mi silencio, se portará mucho mejor en lo que queda de las negociaciones”.

Formación ética en la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico

Al terminar la discusión de este punto en su agenda, los socios tomaron el siguiente acuerdo: aceptar los planteamientos expresados por los tres y mantener una línea dura con el propósito de no conceder sino los aumentos que autorizara el gobierno durante el año entrante.

Sus propios sueldos

Por fin, trataron el asunto de sus propios sueldos. Decidieron aumentar sus sueldos por un monto equivalente a quince sueldos mínimos vitales para cada uno. Así podrán compensarse por los efectos de la inflación, e incluso mejorar en algo su sueldo real. Luego, siendo la hora avanzada, los socios levantaron la sesión.

Indicaciones

Por favor, analizar el caso a la luz de lo que Ud. ha aprendido hasta la fecha en este curso, incluyendo entre otras cosas las actitudes de los socios y los acuerdos tomados. Se deben seguir los cuatro pasos de análisis que hemos presentado en clase.

**EL NEGOCIANTE PERUANO
TIENDE A PAÑAR POR ALTO LOS
PRINCIPIOS ÉTICOS AL TOMAR
SUS DECISIONES. LO QUE
LE PREOCUPA ES EL NEGOCIO.**

TEMA

idos

Fotógrafo: Musuk Nolte

La gestión de las organizaciones

I 62

De la acción humana a la acción directiva innovadora

Alejandro FLORES CASTRO

I 88

Formación en responsabilidad social:
el reto de la creación de valor compartido

Vanina FARBER FUKS

I 114

Competitividad y negocios globales

Juan Carlos MATHEWS SALAZAR

De la acción humana a la acción directiva innovadora



Fotógrafo: Jeffrey Dávila Bueno

“
Aprender con base en la experiencia exige un acto de reflexión, el mismo que permite visionar un futuro diferente y romper el círculo vicioso de cometer errores similares siempre. Así, el alumno del MBA de la UP está en mejor condición para generar valor y tomar decisiones acertadas en la empresa.
”

**Alejandro
FLORES
CASTRO**

Ph.D. en Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto, Bilbao (España). Máster en Dirección de Empresas del Instituto Internacional de Dirección de Empresas (Inside) y máster en Gestión Avanzada de la Universidad de Deusto, Bilbao (España). Licenciado en Administración de la Universidad del Pacífico.

Decano asociado de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico. Profesor principal del Departamento Académico de Administración e investigador del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Exdecano de la Escuela de Postgrado. Actualmente tiene a su cargo el dictado de asignaturas en los programas de maestría y licenciatura, así como en los programas de capacitación de ejecutivos.

Sus áreas de experiencia e investigación están vinculadas a la gestión de la innovación y el cambio en las organizaciones; la cultura y los procesos de aprendizaje en las organizaciones; y la estrategia, la competitividad y los modelos de negocio.

De la acción humana a la acción directiva innovadora

-Una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes-

La acción humana es conducta consciente; movilizadora voluntad transformada en actuación, que pretende alcanzar precisos fines y objetivos; es consciente reacción del ego ante los estímulos y las circunstancias del ambiente; es reflexiva acomodación a aquella disposición del universo que está influyendo en la vida del sujeto.

Ludwig von Mises

Introducción

DURANTE AÑOS, DOS RESPONSABILIDADES LLENAN PLENAMENTE mi realización personal. Una es la docencia universitaria, a la que considero un apostolado en la formación de nuevos líderes, de aquellas personas que tendrán en sus manos las riendas del mundo empresarial en próximas generaciones. Y la otra es la selección y guía de nuevos candidatos que aspiran ingresar a una escuela de negocios con la finalidad de desarrollar sus capacidades y talentos para dirigir empresas.

Recientemente, la hermana de una amiga me buscó para que la aconsejara acerca de su futuro profesional y de la posibilidad de iniciar sus estudios de MBA, ya que ella consideraba que había llegado el momento en su vida para perfeccionarse y estar preparada para asumir nuevos retos. Ella, como muchos profesionales en estos días, se enfrenta a un mundo cada vez más competitivo laboralmente, pero también más complejo, más global y con miles de incertidumbres en el devenir del día a día, más aún si su formación de base no son las ciencias empresariales. A pesar de esto, y con base en la experiencia ganada y por su capacidad de trabajo, a ella le asignaron inicialmente la responsabilidad de dirigir un pequeño equipo de trabajo y, posteriormente, en la medida de sus éxitos, esta responsabilidad se ha ido incrementando hasta asumir una jefatura de línea media en su organización. Obviamente, cualquier similitud de esta breve historia con la vida de otros profesionales es pura casualidad; sin embargo, debo reconocer que no deja de ser el común denominador de los profesionales que entrevisto y asesoro.

A todos estos profesionales los admiro realmente, porque con base en sus experiencias profesionales, capacidades y talentos asumen nuevas responsabilidades en sus organizaciones –especialmente la de dirigir personas para alcanzar sus objetivos–.

Sin embargo, y como consecuencia de ello –consciente o inconscientemente–, deben tener siempre presente que en cada oportunidad se acercan cada vez más a su límite de competencia o, de acuerdo al Principio de Peter: “[...] ascienden hasta su nivel de incompetencia” (Peter y Hull 1969).

Y es en este punto, en la mayoría de los casos, donde el diálogo con estos profesionales se torna en una autorreflexión por parte de ellos acerca de lo que han logrado y de las oportunidades futuras que tienen o no en sus centros de trabajo. En este momento resulta lógico preguntarse si es ya hora de estudiar un MBA y, más aún, si esto les ayudaría en su desarrollo profesional.

Independientemente de si es el momento o no de estudiar un MBA, o de si el estudiar un MBA aleje al candidato de su nivel de incompetencia o no, o de si yo aconseje que lo inicie ya o que lo postergue para más adelante, lo que siempre se debe tener en cuenta es: ¿para qué estudiar un MBA? De todas las respuestas escuchadas y puntos de vista planteados al respecto, con la que más concuerdo y concuro es la de “trascender”. Simple y sencilla, pero una respuesta que engloba aquello hacia lo que todo profesional debe aspirar cuando evalúa sus opciones de estudio. Resulta también un mensaje a mis colegas en la responsabilidad compartida de formar a los futuros directivos en el siglo XXI, toda vez que un programa de MBA debe lograr que los estudiantes trasciendan más allá de sus profesiones y experiencias.

La experiencia como base del proceso de aprendizaje colectivo

El haber tenido la oportunidad de diseñar e implementar programas de formación *in company*, nos permitió en la Escuela desarrollar nuestro propio método de aprendizaje basado en la experiencia. Tan comprometidos e identificados estamos con este, que aconsejamos a los futuros estudiantes de MBA tener una experiencia previa en la gestión de recursos, específicamente en la conducción de equipos de trabajo hacia sus metas y en la responsabilidad del logro de objetivos. Este método denominado ERA©, diseñado en la década de 1990, tiene sus bases conceptuales en los trabajos de David Kolb sobre los estilos de aprendizaje (Kolb 1984), y su base de aprendizaje personal como resultado de las reflexiones

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

al realizar los Ejercicios Espirituales de San Ignacio de Loyola, específicamente en lo relacionado con Principio y Fundamento, al pasar de la pasividad a la actividad (Rambla 2011: 5).

El método ERA[©] comprende tres fases esenciales y secuenciales: Experiencia (E), Reflexión (R) y Acción (A), como se muestra en el gráfico 1.

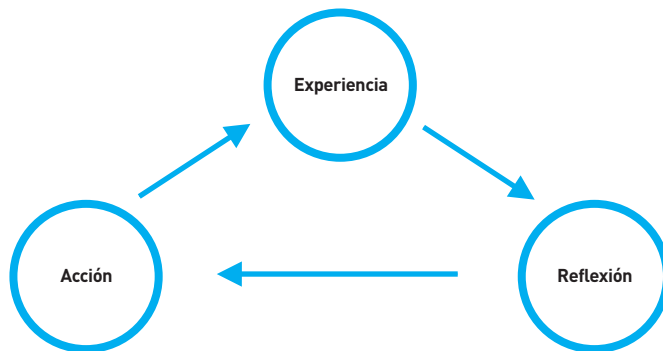


Gráfico 1: Modelo ERA - Aprendizaje basado en la experiencia. Elaboración propia.

Una perspectiva atemporal de dicho método nos permite observar la dinámica que se genera por el propio flujo de información de una fase a otra, de tal manera que a mayor experiencia, la persona tendrá más elementos de juicio para un proceso de reflexión que, a su vez, redundará en el desarrollo de capacidades para poder actuar... **para pasar de la pasividad a la actividad...**, lo cual llega a convertirse en un círculo virtuoso para la acción permanente. En cambio, si obvian la fase de reflexión, las personas podrían estar inmersas en un círculo vicioso que genere sinergia negativa, como en el caso de cometer errores y no llegar a aprender de ellos. Por otro lado, desde una perspectiva temporal, este método nos permite sentar las bases del desarrollo de capacidades dinámicas de directivos, puesto que se pueden seleccionar y compartir las mejores experiencias (*the best practices in management*) con el propósito de reflexionar colectivamente y obtener directrices para actuar.

Hoy en día, utilizo el método ERA[©] como base del proceso de aprendizaje de mis alumnos en los diferentes cursos de administración que diseño y tengo bajo mi responsabilidad en los programas de MBA, tanto a nivel local como a nivel internacional. La razón fundamental de aplicar este método radica en la necesidad de desarrollar en

los alumnos la toma de conciencia de su rol como futuros directivos en las empresas, que es “generar valor”. Para lograrlo, deben tener un marco lógico de actuación, que en principio este método proporciona, a partir de sus propias experiencias. Tanto al inicio de un tema nuevo, como en el desarrollo y discusión de un caso de estudio, es muy significativo su aporte al proceso de aprendizaje, porque permite al profesor –de manera colectiva y a partir de determinadas experiencias de sus alumnos– anclar diferentes conceptos y herramientas de gestión previamente revisados y estudiados para, luego, pasar a las propuestas de acción, de acuerdo a cada situación. De cara al alumno, este marco lógico aplicado en clase le permite contrastar su propia experiencia laboral con la de sus compañeros de aula, aprender de otras experiencias, pero, aún más importante, le permite reflexionar colectivamente en el contexto del aula para anclar teorías, modelos, conceptos y herramientas de gestión de manera individual y, a partir de ello, prepararse para actuar en el contexto de su organización.

Actuar, ¿para qué?

Siempre aconsejo a mis alumnos que actúen, entendiendo por esto que obren o realicen actos libres y conscientes, gracias a su capacidad de hacer algo. No hay otra razón para estudiar un MBA que la de actuar, más aún si ejercemos cierta cuota de poder y tenemos la responsabilidad sobre el destino de determinados recursos de la empresa. En la naturaleza del ser humano, la acción es una característica innata, y de acuerdo a Von Mises: “[...] Todas las decisiones del hombre presuponen efectiva elección [...]” (Von Mises 1986: 21). Aun sin haber estudiado un MBA, sin embargo, la diferencia radica en la acción trascendente que debe ejecutar quien ha reflexionado colectivamente sobre sus actos innatos (experiencias pasadas).

Es en este punto que suelo alinear las razones de por qué estudiar un MBA con el hecho de “trascender”, puesto que las personas, en principio, deberían comprometerse a seguir un MBA si es que están dispuestas, libres y conscientemente, a generar, en sus vidas y en sus centros de trabajo, mayor valor del que han venido generando, es decir, trascender su propio desempeño, más allá de lo que sus capacidades en un inicio –en el momento de empezar– les permitían.

De acuerdo a Von Mises, la acción humana es resultado de un comportamiento intencional, es una característica distintiva de los seres humanos. Para él, las personas actúan cuando buscan eliminar una situación poco grata o transformar una situación en algo

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

mejor. Esto implica pasar de un estado insatisfactorio no deseado a un estado deseado más satisfactorio. Por lo tanto, la mente es capaz de idear e imaginar condiciones que pueden acomodarse mejor a sus ideales y su acción es guiada por esos ideales hasta el estado deseado. Si un hombre cree que su acción puede llevarlo a una mejor situación que la actual, está capacitado para actuar. El hombre, “[...] al actuar, opta, determina y procura alcanzar un fin” (Von Mises 1986: 37).

De tal manera que, para poder actuar, debemos: (a) estar frente a un estado de inquietud o insatisfacción (si esta situación se elimina, se destruye el incentivo); (b) visionar un mundo o escenario imaginado sin esa inquietud (si esta visión se elimina, no se elimina el incentivo, se cambia por otra visión); y (c) tener la expectativa de que la acción puede lograr ese cambio (si se elimina esta expectativa, no se logra eliminar el incentivo, se pueden mejorar las capacidades hasta tener una expectativa mejor). Sin una de estas tres condiciones se rompe la lógica de la “acción intencional”, lo que llevaría a las personas a aceptar un destino predefinido, a resignarse a que las cosas sigan igual. Vemos que sin la existencia del incentivo es posible que no se den las otras dos condiciones, y su accionar se tornaría estéril en toda acción humana; sin embargo, si solo prevalece el estado de inquietud o insatisfacción, dependerá de una preferencia temporal (Von Mises 1986: 718) el proponer una nueva visión o concebir una nueva expectativa con base en nuevos recursos que se logren obtener.

Entonces, el actuar supone cambio; es transitar de la pasividad a la actividad, de lo rutinario a lo trascendente, lo que conlleva que la persona se prepare para poder conducirse y alcanzar un estado superior o mejor que aquel del que inicialmente parte.

Podemos entender, por lo tanto, que el cambio es la modificación de la esencia y condiciones de una situación, ocasionada por la acción de ciertas variables que afectan directa o indirectamente a una estructura, a unas actividades, a un conjunto de procesos y relaciones, así como a una serie de comportamientos o de condiciones que, habiendo sido definidas o establecidas con anterioridad, ahora ven alteradas sus cualidades y capacidades (Flores 2011: 14).

Desde este punto de vista, el cambio es buscado, es consecuencia de una acción intencionada del individuo que libre y conscientemente lo busca. Sin embargo, no debemos dejar de analizar la otra posibilidad, que el cambio también se presenta de manera aleatoria, de improviso, no buscado; en cuyo caso su origen difiere del cambio buscado porque este se sustenta en una situación fortuita, imprevista y no esperada, ocasionada por factores externos.

De cara a que una persona trascienda en su desempeño profesional, queda claro que su actuar se desarrollará en algún punto de la zona del cambio buscado, tal como se muestra en el gráfico 2, evitando en todo caso el riesgo de un cambio aleatorio. Así, en el extremo izquierdo del rango representamos la **aleatoriedad** del cambio, es decir, la probabilidad de que el cambio pueda suceder de improviso, modificando las condiciones de inicio del desempeño organizativo de manera inesperada y fortuita; mientras en el extremo derecho del rango representamos la **intencionalidad** del cambio, es decir, el propósito deliberado de las decisiones de la alta dirección hacia un cambio determinado, con un objetivo claro y concreto. De esta forma, podemos entender que el cambio, también, puede ser generado y estimulado desde el interior de las empresas. Es así que el cambio “[...] solo puede concebirse como consecuencia, o bien de la operación de la causalidad mecánica, o bien de una conducta deliberada; para la mente humana no cabe tercera solución” (Von Mises 1986: 54).



Gráfico 2: Ámbito de acción del cambio en las organizaciones. Elaboración propia.

El actuar y generar cambio, produce conflicto en aquellas personas que ven alteradas sus zonas de confort y que no tienen la intención de ver modificadas las condiciones que sustentan su situación actual. Esto es natural y es uno de los principales peligros de buscar trascender en las organizaciones, en especial si no se buscan los consensos colectivos de todos los participantes sociales a los que puede afectar el cambio buscado. Es posible superar esta situación de conflicto si en consenso se arriba a una clara definición del cambio buscado, para lo cual se deberá, de acuerdo a Kurt Lewin (1947), trabajar de manera conjunta pasando por tres etapas: (a) **descongelado**, o etapa de aceptación grupal de que existe una situación no satisfactoria para todos; (b) **movimiento** de las ideas y actitudes del grupo hacia la nueva situación ideal, es la modificación de las condiciones de partida; y (c) **volver a congelar**, o etapa en la que se acepta por consenso cómo se regirán las cosas en la nueva situación alcanzada (Lewin 1947: 34).

Por otro lado, para actuar y generar cambio no solo se requiere de los fines (lo que estimula la acción intencionada), sino que también se debe contar con los medios (los recursos y capacidades, individuales o colectivas, que den sustento al cambio). Al respecto de los medios, es interesante reflexionar sobre lo que Ludwing von Mises

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

plantea: “[...] Los medios no aparecen como tales en el universo; en nuestro mundo, tan solo existen cosas; cosas que, sin embargo, se convierten en medios cuando, mediante la razón, advierte el hombre la idoneidad de las mismas para atender humanas apetencias, utilizándolas al objeto. El individuo advierte mentalmente la utilidad de los bienes, es decir, su idoneidad para conseguir apetecidos resultados; y al actuar, los convierte en medios. Esto conviene subrayarlo; que las cosas integrantes del mundo externo solo gracias a la operación de la mente humana y a la acción por ella engendrada llegan a ser medios [...]” (Von Mises 1986: 154).

Corresponde a las personas que actúan, la selección de los medios para alcanzar los fines, y, desde este punto de vista, procurarán aquellos medios que les permitan alcanzar los fines propuestos de acuerdo al mayor valor obtenido por unidad monetaria invertida en los medios, por lo que sus actos estarán regidos, entre otros aspectos, por la maximización de los resultados.

Modelando la gestión, o ¿dónde actúo?

Regresaremos posteriormente sobre el tema de los resultados. Creo que es oportuno abordar en este momento el tema de los fines y medios desde la perspectiva de la empresa, como unidad económica creada por el hombre para realizar sus ideales, para lo cual deberá seleccionar los mejores medios para la maximización de los resultados. En mi rol como docente en las asignaturas de Gerencia, de Estrategia Empresarial, de Gestión de la Innovación y Gestión de la Cultura, me interesa plantear a mis alumnos este tema porque me permite acercarme a los conceptos de estrategia y estructura organizacional, haciéndoles reflexionar sobre la interacción entre la Economía (Microeconomía) y la Administración.

En el mundo de los negocios, como en otros ámbitos de la vida, pero con mayor incidencia en este por la necesidad colectiva de organizar y alinear fines con medios –por lo general escasos–, se requiere de la gestión de los recursos para alcanzar las aspiraciones que persiguen los propietarios. Ya sea que una persona actúe como empresario dirigiendo su propia empresa –donde la acción humana inicialmente estará demarcada por las aspiraciones más íntimas y personales del propietario– o como profesional dependiente al servicio de un empresario –donde la acción humana exige un alineamiento entre las aspiraciones del propietario y la del profesional–, está claro que el esfuerzo por trascender se realizará en la unidad económica llamada “empresa”.

La empresa es creada para alcanzar determinados fines, para lo cual se diseñan e implementan planes de acción (estrategia) y se organizan los recursos (estructura organizacional), en un afán de gestionar los medios. Una vez que se logra el alineamiento correspondiente entre fines y medios, podemos llevar a la organización a una alta estandarización de sus procesos –dado que ya se tiene establecido el **¿qué?** y el **¿cómo?**– en busca de una evidente eficacia operativa basada en la ejecución de actividades similares mejor que la competencia (Porter 2009: 46), asegurando una temporal posición de ventaja relativa, hasta que otra empresa competidora alcance una mejor eficacia operativa.

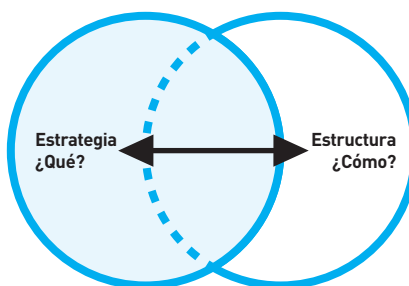


Gráfico 3: Modelo de gestión estática. Elaboración propia.

Este primer modelo de gestión, que representamos en el gráfico 3, caracterizado por un permanente ajuste entre estructura y estrategia, hace de la organización un sistema estático, puesto que para lograr la máxima eficacia operativa se debe evitar cualquier variabilidad en los procesos, con el propósito de mantener los costos constantes y tendientes a cero.

Este es el caso de las industrias con procesos de fabricación continua y altos volúmenes de producción, como, por ejemplo, las industrias de sector pesquero (que producen harina, aceite, conservas y congelados de pescado) o las industrias del sector construcción (fábricas de cemento, ladrillos o varillas de acero), entre otras, donde se tiene una alta normalización del proceso productivo dadas las características del producto final. En estos casos, el modelo de gestión se vuelve estático por la baja variabilidad en el proceso de fabricación del producto (el producto número uno es idéntico al producto un millón), de tal manera que el imperativo estratégico para la alta dirección será lograr la más alta cuota de mercado y alcanzar la máxima eficacia operativa.

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

Si bien es cierto que la variable experiencia es determinante en este modelo, por el hecho de que los costos tienden a cero, la verdad es que la empresa se dedica finalmente a hacer más de lo mismo, y tarde o temprano todas las empresas competidoras de su sector tenderán a la misma frontera de la productividad (Porter 2009: 48).

Ante tal imperativo estratégico, la alta dirección estructura la organización bajo parámetros de estandarización, normalización de procesos y altos niveles de burocratización, todo ello encaminado a reducir la variabilidad de procesos y a lograr bajos costos de manera permanente.

Al reflexionar con mis alumnos sobre estos temas sobre la base de sus propias experiencias y apoyándonos por algunos casos de estudio, podemos entender con mayor facilidad los planteamientos de la estrategia competitiva, en lo referente al liderazgo de costos de Porter, así como los conceptos de economías de escala, productividad, barreras de entrada, entre otros, desde la perspectiva de la estrategia empresarial; y también conceptos como normalización de procesos, flujos regulados, mecanismos de coordinación, especialización del puesto, parámetros de diseño y funcionamiento de la estructura burocrática y la divisional, desde la perspectiva de la estructura organizacional. Esta reflexión nos permite, a su vez, establecer el vínculo interdependiente entre estructura y estrategia, o lo que Alfred Chandler planteó al respecto: que la estructura sigue a la estrategia y que, de no hacerlo, el resultado final es la ineficiencia (Chandler 1962: 14).

A manera de síntesis, y desde una perspectiva tradicional, podemos decir que la ventaja competitiva basada en el análisis del entorno sectorial es una corriente del pensamiento estratégico, cuyas ideas originales se remontan a la década de 1960 y alcanzaron su mayor desarrollo y difusión en la década de 1980. Basada en los principios de la economía industrial, postula que la ventaja competitiva sostenible a largo plazo de una empresa depende de la posición en los mercados de productos.

Es decir, la competitividad de una empresa depende: (a) del grado de ajuste entre sus recursos y las condiciones de su entorno; y (b) de su posición (debilidades y fortalezas) respecto a la competencia. Se alcanzará una situación de ventaja competitiva cuando una empresa acceda a una posición de mercado única y dominante en función de los costos de producción o de la capacidad que posea para diferenciar los productos, lo que se traduce, automáticamente, en mayores beneficios.

La lógica de la economía industrial: **estructura-conducta-resultados**, de acuerdo a Bain (1959), centra su estudio en las imperfecciones de la competencia del mercado de productos, tratando de encontrar diferencias significativas asociadas con las variables representativas de la estructura de mercado (concentración de oferta-demanda, barrera de entrada, economías de escala, etc.), como justificante de la rentabilidad en cada sector.

Este análisis sobre el atractivo de los diferentes sectores en términos de potencial para producir beneficios futuros, se basa en la estructura del sector como determinante de competitividad. Bajo esta línea de pensamiento, la estrategia corporativa orienta la toma de decisiones empresariales para seleccionar los mejores sectores en los que se debe invertir, siempre y cuando la empresa desarrolle una ventaja competitiva basada en el liderazgo de los costos o de costos bajos; situación que, de antemano, influirá en el contexto organizativo, en el mecanismo de coordinación, en la división del trabajo, en los procesos productivos, en la normalización de los procesos de trabajo, en los sistemas de información y control de la organización; todo ello a partir del concepto de la cadena de valor, desarrollado como herramienta fundamental en el diagnóstico de la ventaja competitiva empresarial, para averiguar cómo reducir los costos de los productos de la empresa respecto de los de la competencia.

Indudablemente, este primer modelo de gestión basado en la lógica **estructura-conducta-resultados** rápidamente se agota de cara a la capacidad competitiva de las empresas, en especial cuando ser el líder de costos solo está reservado para una empresa, con lo cual al resto de empresas en el sector solo les queda ser seguidoras de la empresa líder, y claramente se observa que este modelo está destinado a cierto tipo de empresas y sectores industriales caracterizados por la producción por volumen y por fabricar productos genéricos con poco valor de diferenciación.

Es así que, una vez agotadas todas las consideraciones técnicas de este modelo de gestión, propongo a mis alumnos la búsqueda de alternativas para superar el hecho de considerar a la organización como un sistema estático, con la finalidad de empezar a pensar en un nuevo modelo de gestión capaz de visualizar a la organización como un sistema dinámico, para lo cual la empresa debe ser analizada bajo el influjo de otro principio conceptual, uno que supere y trascienda el paradigma **estructura-conducta-resultados**, y eso pasa por superar la dualidad **¿qué?** y **¿cómo?**, situación que no es fácil que los alumnos logren dada la alta estandarización de sus propias responsabilidades.

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

Arribar a un nuevo modelo de gestión, en la perspectiva de la empresa como sistema dinámico, implica expandir las capacidades de la propia organización gracias a la entrada en vigencia de un nuevo paradigma, el de **capacidades-desempeño distintivo-resultados**, de tal manera que seamos capaces de responder a **¿qué más?**, y llegar a romper la dualidad estática entre el **¿qué?** y el **¿cómo?**

Bajo este nuevo paradigma, se desplaza el interés de atención y de estudio de las imperfecciones de la competencia en el mercado de productos (enfoque tradicional sustentado en el paradigma **estructura-conducta-resultados**) hacia el estudio de las imperfecciones del mercado de recursos y de las capacidades que posee o puede llegar a desarrollar cada empresa, logrando, por lo tanto, cada una de ellas, resultados únicos con base en el conjunto de actividades singulares y en una estrategia de diferenciación que puedan implementar (Porter 2009: 51). Bajo este nuevo paradigma, la gestión no se basa solo en un ajuste entre estrategia y estructura, sino que ambos aspectos son dinamizados por la innovación, un tercer componente, que permite que la empresa sea capaz de responder a **¿qué más?** (¿qué más podemos hacer para atender las necesidades del mercado, con base en nuestras propias capacidades?). Representamos este modelo dinámico de acuerdo al gráfico 4.

Los planteamientos base para el paradigma **capacidades-desempeño distintivo-resultados** se remontan al trabajo de B. Wernerfelt (1984), a partir del cual se pasa a considerar a la empresa como un conjunto de recursos, diferenciándola de la visión tradicional de ser una organización oferente de productos en los mercados en que compete. De acuerdo con el pensamiento de la teoría de los recursos y capacidades, la competitividad de las empresas viene determinada por las características que presen-

tan ciertos recursos y capacidades, es decir, por la heterogeneidad de recursos y capacidades con que cuenta una empresa, la dificultad de su movilidad en el mercado de factores y la limitada capacidad de la competencia para imitar o copiar dichos recursos (Barney 1991; Grant 1991; Collis y Montgomery 1997; Teece, Pisano y Shuen 1994).

En síntesis, podemos decir que con esta teoría se desarrolla una nueva corriente del pensamiento estratégico que postula alcanzar una posición competitiva basada en el análisis de los recursos y capacidades, con lo cual se contribuye a explicar la importancia relativa de los diferentes factores determinantes del beneficio y su mantenimiento a lo largo del tiempo, más allá de considerar solo factores sectoriales. De tal manera que se deja de valorar:

- a) la naturaleza divisible y homogénea de los recursos, y
- b) la movilidad sin límites de estos; con lo que el análisis del papel de los precios, en la asignación de los recursos, deja paso al análisis de los recursos mismos.

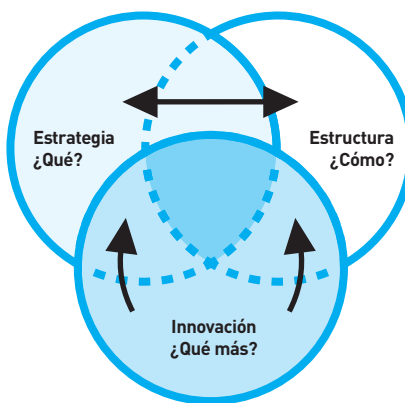


Gráfico 4: Modelo de gestión dinámica. Elaboración propia.

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

En este sentido, en un modelo de gestión dinámica los dos elementos clave que sustentan un proceso de innovación serían:

- **Los recursos:** cualquier factor de producción a disposición de la empresa, aun cuando no posea claros derechos de propiedad, ya sean de naturaleza tangible o intangible. Al respecto de esta distinción inicial, debemos decir que existe una variedad de formas de clasificarlos, aunque la mayoría de ellas resaltan la diferencia sustancial de su entidad. Por ejemplo, un punto de partida útil para clasificarlos es distinguir entre recursos tangibles (instalaciones, equipos y maquinarias), recursos intangibles (cultura empresarial o la marca de la empresa) y recursos humanos (equipo de colaboradores).
- **Las capacidades:** representan el conjunto de conocimientos y habilidades para realizar alguna tarea o actividad concreta soportados por una serie de recursos. Entre ellos, la capacidad creativa que posean o lleguen a desarrollar los colaboradores.

En ambos casos, se asume la naturaleza heterogénea, es decir que:

- Las empresas son fundamentalmente distintas en función de los activos que poseen y de la variabilidad de capacidades que pueden llegar a desarrollar.
- Que estos –combinación dinámica de recursos y capacidades– son los determinantes de la competitividad, ya que a través de ellos se llega a concretar las diferentes alternativas de estrategia producto-mercado posibles de implementar.

Bajo este contexto, les planteo a mis alumnos que busquen responder al “¿qué más?” en sus propias organizaciones y que expliquen de qué manera su modelo de negocio tiende a cambiar, ya sea en la perspectiva del segmento de mercado o de la propuesta de valor; o de qué manera creen que van a cambiar las actividades y los recursos clave actuales para sustentar de manera sostenible su respuesta. Al intentar responder esta pregunta, el alumno debe dejar de lado los preceptos del paradigma **estructura-conducta-resultados** y buscar nuevas oportunidades que permitan un crecimiento del negocio, lo cual pasa en primer lugar por identificar nuevos segmentos y sus necesidades que la empresa pueda satisfacer a partir de las capacidades actuales.

Este tipo de reflexión me permite abordar los temas de estrategia de diferenciación, de desarrollo de productos y de mercado, así como toda la variedad de estrategias de diversificación que cada empresa tiene oportunidad de llevar a cabo. Entre estos temas, posiblemente la estrategia de diversificación concéntrica sea la que exprese mejor la concreción del paradigma **capacidades-desempeño distintivo-resultados**, por lo que suelo recurrir a ejemplos de casos de empresas transnacionales que han logrado implementar este enfoque, como es el caso –entre muchos otros– de la empresa Apple (de la Apple I en 1976 al portafolio de productos de hoy, pasando del negocio de computadoras al de dispositivos tecnológicos para Internet).

En este orden de ideas, podemos reconocer que el interés principal de esta corriente del pensamiento estratégico se orienta, fundamentalmente, hacia los **elementos internos** –de naturaleza heterogénea– de la organización, como el rol que desempeña la cultura empresarial en cualquier contexto organizacional, con lo que la clave para alcanzar la ventaja competitiva se traslada del análisis del entorno sectorial hacia el análisis de los **factores productivos**, en la medida en que se los considera como los elementos determinantes de la variabilidad de los resultados que aseguran una posición competitiva sostenible, y que son los que proporcionan las rentas a largo plazo.

De acuerdo a esto, la heterogeneidad de los recursos explica, en principio, la variabilidad de los resultados, lo que hace suponer que los recursos superiores y más valiosos radican en las empresas más rentables en un momento determinado. Sin embargo, desde un punto de vista estratégico, lo fundamental será asegurar, a largo plazo, la heterogeneidad de aquellos recursos que originan rentas superiores en la empresa, a pesar del interés e influjo de la competencia por acceder a ellos.

Para mantener una posición superior respecto a sus rivales, la empresa puede hacer uso de mecanismos de aislamiento (barreras o dificultades de acceso) que protejan a los recursos de la imitación, aunque a la larga perjudiquen a la propia empresa al dificultar procesos de réplica interna y actuar como restricción al crecimiento empresarial.

Lo analizado hasta el momento, con respecto a la ventaja competitiva basada en los recursos y capacidades, nos permite identificar las condiciones mediante las cuales es posible crear y sostener rentas a largo plazo en condiciones de **equilibrio competitivo**, donde el supuesto de distribución asimétrica (heterogeneidad) de los recursos entre las empresas que compiten se erige como el factor distintivo de la variabilidad en la rentabilidad de estas. Un elemento importante en este orden de ideas es la riqueza de la diversidad cultural que se genera en el interior de las organizaciones, lo que denota una necesidad de su gestión.

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

Un paso más en el análisis y estudio de la ventaja competitiva nos lleva a analizar y explicar las causas de la heterogeneidad permanente en los recursos de las empresas desde un contexto dinámico, no contemplado hasta el momento. La ventaja competitiva basada en un análisis de las capacidades dinámicas, se centra más en los procesos de cambio (originados tanto por la heterogeneidad de los recursos como por las condiciones del entorno) que tienen cabida en la empresa. El principio de la heterogeneidad de los recursos y capacidades sigue siendo una variable explicativa de las diferencias en los rendimientos, pero adicionalmente se toman en consideración otros elementos, como la capacidad de la organización para renovar e incrementar sus capacidades ante la necesidad de responder a los cambios en el entorno empresarial.

De tal manera que, bajo el modelo de gestión dinámica, se busca gestionar “el conjunto de competencias o capacidades esenciales que permiten a la organización la creación de nuevos productos y procesos, y responder, de esta manera, a las condiciones cambiantes del entorno y satisfacer las necesidades de los clientes” (Teece *et al.* 1994).

Realmente, ¿cuál es mi rol?

Como profesor de temas de administración, procuro que mis alumnos del MBA tengan muy claro cuál es su rol en las organizaciones, ya sea que su desempeño lo realicen bajo un modelo de gestión estática (porque puede que la empresa donde trabajan aún lo considera válido) o bajo el modelo de gestión dinámica. Sin embargo, como veremos a continuación, el actual entorno competitivo, global y cambiante al que se enfrentan las empresas hará que el modelo de gestión estática, poco a poco, se agote y su capacidad de generar resultados positivos a la empresa se vea seriamente limitada.

El rol de todo directivo, líder, o persona responsable de medios para alcanzar determinados fines, es el de generar valor. No hay otra razón por la cual las personas ceden poder a otras, que la de generar valor. Si una persona no logra generar valor, nos debemos cuestionar el por qué ostenta determinado poder en la organización. En este sentido, si formamos líderes, si formamos directivos, es para que su acción humana trascienda generando valor.

Ahora bien, bajo el modelo de gestión estática la generación de valor será unidireccional, es decir, solo habrá una meta que guíe todo el accionar del directivo, y es la de alcanzar primero –y si no, lo más pronto posible– la frontera de la productividad. Queda

claro, bajo este modelo, que el futuro directivo, líder o responsable de los medios para alcanzar los fines se enfrentará a una serie de restricciones y limitaciones dado el poco margen de maniobra para implementar acciones diferentes. En este caso, la acción humana de la persona se ve limitada por la forma en que se desea lograr los fines, por lo que la generación de valor se enfrenta a una serie de inconvenientes.

Por otro lado, bajo el modelo de gestión dinámica, la posibilidad de expandir las fronteras de la empresa para generar valor a través de la innovación para responder a **¿qué más?**, nos permite respuestas multidireccionales con base en los recursos y capacidades que la empresa pueda tener o haya logrado desarrollar; es más, el *set* de respuestas que la organización tenga puede no tener límites porque, en principio, ella misma puede autogenerar mayores capacidades, especialmente las de tipo intangible –lo que a largo plazo le brindará una ventaja competitiva–, sobre la base de la gestión del conocimiento y el fortalecimiento de valores y de una mayor identidad cultural.

Esta connotación dinámica de los recursos y capacidades determina una posición de ventaja competitiva debida, entre otras razones:

- a la vigencia del supuesto de la distribución asimétrica de los recursos entre las empresas rivales, como factor explicativo de las diferencias que presentan sus niveles de competitividad;
- a la participación determinante del capital humano (activo intangible) en el logro de la ventaja competitiva, capaz de desarrollar un efecto de sinergia con el *stock* (Hamel y Prahalad 1995: 218-23) de recursos acumulados en un momento determinado, e incrementar las capacidades de la organización sobre la base del conocimiento tecnológico y el organizativo, el aprendizaje colectivo, el intercambio de información, entre otros (Collis y Montgomery 1997: 27); y
- al hecho de que recursos y capacidades están expuestos a un proceso continuo de evaluación por parte del mercado, donde el equilibrio rara vez se alcanza –empresa, competencia y mercado se comportan dentro de un proceso evolutivo–, donde constantemente se crean nuevos y superiores recursos o combinaciones de recursos con el propósito de ser más competitivos y obtener altas rentas económicas (Nelson y Winter 1982: 12). En la visión evolutiva de la empresa, el beneficio incentiva y la competencia es la fuerza que impulsa a las organizaciones por la senda de la creación y desarrollo de nuevos recursos y conocimientos, de las innovaciones, de la búsqueda de sinergias internas y externas que, a la larga, proporcionarán dicho beneficio.

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

En este contexto, la acción humana de la persona es capaz de trascender en mayor medida que bajo el otro modelo, por el hecho de la capacidad evolutiva y autogeneradora de recursos intangibles que el hombre puede llegar a desarrollar.

Ahora bien, si el rol futuro de un estudiante de MBA es generar valor en la empresa, nuestro rol como docentes es el de formarlos para que dirijan organizaciones bajo un modelo de gestión dinámica, de tal manera que las acciones que lleven a cabo como directivos, líderes o responsables de medios para alcanzar fines, les permitan trascender más allá de la sola razón de ser de la empresa; por lo tanto, cuando se dirige una empresa es pertinente reflexionar acerca de “¿a quiénes se genera valor?”, de tal manera que pasemos de la sola acción humana a una acción directiva.

Generar valor, ¿a quiénes?

Al llegar a este punto, muchos de mis alumnos están más interesados en el “¿cómo generar valor?”, que en llegar a precisar a quiénes generan valor en su rol de líder –directivo–. Posiblemente, por la experiencia alcanzada y la especialización de sus puestos, muchos de los estudiantes del MBA están más orientados al uso de herramientas de gestión, lo que les permite abordar con facilidad el “cómo generar valor”; sin embargo, es necesario primero definir a quiénes (orientación hacia los fines), para luego definir qué herramienta utilizarán (orientación hacia los medios). Por otro lado, es interesante –por no decir preocupante– la diversidad de opiniones que se presentan cuando intentan dar respuesta a esta interrogante, por lo que amerita su desarrollo puntual.

En un orden lógico y considerando, a su vez, los principales indicadores de gestión para guiar la generación de valor, el líder debe generar valor para los siguientes colectivos:

1. Los accionistas

Indicadores:

- El incremento del precio de la acción (con base en las expectativas futuras del negocio).
- Los dividendos por distribuir (con base en el resultado del ejercicio que generó el negocio).

Las expectativas futuras por el negocio solo se verán favorecidas si se tiene un portafolio de proyectos que la empresa pueda poner en marcha en el corto, mediano y largo plazo, lo cual implica que el modelo de gestión dinámica ofrece alternativas variadas a las necesidades del mercado, gracias a que la empresa es capaz de responder eficazmente a **¿qué más?**, razón por la cual el mercado valora favorablemente un incremento del precio de la acción. Sin expectativas futuras, no habría razón objetiva por la cual el precio de la acción se incremente.

Por otro lado, los resultados del ejercicio son consecuencia del alineamiento y ajuste entre **estrategia y estructura**, es decir, entre el **¿qué?** y el **¿cómo?**, con el propósito de lograr la eficacia operativa necesaria para la sostenibilidad del negocio, ejercicio a ejercicio.

En este aspecto, cuando abordo la generación de valor para este colectivo, ofrezco dos puntos de aprendizaje adicional para mis alumnos:

- El modelo de gestión dinámica solo es sostenible en la medida en que se cumpla en primer lugar el principio de eficacia operativa. A partir de lograr este principio, la empresa es capaz de responder **¿qué más?**
- Las expectativas futuras muchas veces se construyen sacrificando los resultados del ejercicio, por lo que el líder tiene que responder al dilema de preferencia temporal de sus actos (Von Mises 1986: 718).

2. Los clientes

Indicadores:

- Relación calidad/precio, con respecto a los productos de la competencia.
- Relación atención al cliente/satisfacción, con respecto al servicio de la competencia.

En ambos casos, el líder procura la fidelidad externa (de los clientes), para lo cual debe ofrecer unos resultados superiores a los de la competencia.

En el caso de la relación calidad/precio, el logro de la eficacia operativa se convierte en un imperativo en la gestión del líder para la consecución de la generación de valor, lo que implica necesariamente llevar a la empresa a la frontera de productividad o al límite máximo posible de la misma.

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

Por otro lado, la relación atención al cliente / satisfacción corresponde principalmente a un conjunto de atributos que favorecen la relación con el cliente, con la finalidad de lograr un desempeño distintivo, diferente, y que es muy valorado por el cliente.

3. Los colaboradores

Indicadores:

- Grado de motivación que se genera en el colaborador.
- Grado de compromiso que se logra del colaborador.

Los “colaboradores” son todas las personas que trabajan en la empresa de manera dependiente. El líder logra generar valor con la “colaboración” de todas aquellas personas, de ahí que preferimos utilizar este término en vez de “trabajadores”.

De acuerdo a esto, el líder procura la fidelidad interna (del colaborador) con el propósito de alcanzar las metas de la empresa mediante la motivación (para que lleve a cabo una acción) y el compromiso (para que cumpla con las obligaciones, aun cuando no esté motivado).

El grado de motivación se genera como consecuencia de un buen clima laboral, de una línea de carrera en la organización, de la comunicación directa, de trabajo en equipo y colaboración, de un sistema de prestaciones sociales y un buen sistema de recompensa.

El grado de compromiso se alcanza por la identidad con los objetivos y valores de la empresa. En este sentido, el líder es capaz de generar valor cuando logra un alineamiento entre los objetivos y valores de la empresa y los objetivos y valores del colaborador. Esto no significa que el líder deba cambiar los objetivos y valores de la empresa para poder alinearlos a los del colaborador, sino que el líder debe ser lo suficientemente prudente en el momento de evaluar y seleccionar a los colaboradores con el propósito de evitar bajos niveles de compromiso en un futuro.

4. La sociedad

Indicadores:

Cuando la empresa:

- Genera empleo de acuerdo a leyes laborales.
- Cumple las leyes y normas legales.
- Respeto el estado de derecho.
- Realiza un desempeño ético en todas sus actividades.
- Actúa en forma socialmente responsable como consecuencia de la actividad empresarial.

El líder, el director, genera valor a la sociedad en la medida en que sus acciones contribuyan a que la empresa que dirige “cubra o supere las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas de la sociedad” (Schwalb y Malca 2011: 106).

Ante este colectivo, el modelo de gestión estática agota rápidamente su capacidad de generar valor, dado que el alcanzar la eficacia operativa puede llevar a que la empresa entre en conflicto con las expectativas de la sociedad.

Por otro lado, el modelo de gestión dinámica tiene la capacidad de ofrecer un espectro más amplio de alternativas para llegar a cubrir las expectativas de la sociedad por la intervención de la empresa en determinada área geográfica. Modelos de negocios de base social, esquemas de trabajo asociativo, el desarrollo de negocios inclusivos o el desarrollo de procesos de innovación social, solo son posibles cuando el líder, el director, tiene un modelo de gestión más flexible que le permite vislumbrar soluciones más allá de la frontera de productividad.

Este recorrido por los cuatro colectivos a los que el líder, el directivo, genera valor, nos presenta una visión ideal de lo que debería ser la gestión organizacional; sin embargo, debemos reconocer y hacer notar al lector que en realidad se trata de una proposición inverosímil, que se presenta con apariencia de verdadera y que, por lo tanto, nos enfrenta a una paradoja.

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

Cabe mencionar que uno de mis objetivos –en mi rol de docente– es desarrollar en mis alumnos su capacidad de reflexión antes de actuar, y es ante esta paradoja, a la que denomino “la paradoja del valor en los negocios”, que logro dicho cometido. Planteamos la “paradoja del valor en los negocios” en la que un permanente conflicto de intereses centra la discusión. La escasez de los recursos impide llegar a satisfacer a los cuatro colectivos a la vez. La escasez impone restricciones y, por lo tanto, el líder, el directivo, se enfrenta a un conflicto de intereses al definir a qué colectivo atiende primero. Intentar solucionar esta paradoja pasa por un tema de preferencia temporal, pero también por llegar a comprender los intereses de cada uno de estos colectivos, de tal manera que se llegue a un equilibrio entre las partes sin limitar o eliminar las expectativas creadas.

La reflexión más resaltante de esta paradoja está en la necesidad de entender que el conflicto de intereses siempre estará presente y solo la comunicación y el diálogo entre las partes podrá establecer los canales de alternativas de solución, una situación que debe ser liderada y gestionada por el líder que busca generar valor.

La solución a esta paradoja dependerá de cada situación; la reflexión que se lleva a cabo tiene por finalidad poner en alerta al estudiante ante eventuales conflictos que se pueden generar y son, por lo tanto, susceptibles de evitar. No olvidemos que nuestro rol como docentes es “formar líderes globalmente competitivos, con iniciativa y espíritu emprendedor, con visión integral, responsables socialmente y generadores de cambio”⁵.

5 Estatuto de la Universidad del Pacífico (2011), artículo 6, página 2.

Bibliografía

- BAIN, J. S.
1959 *Industrial Organization*. Nueva York: John Wiley.
- BARNEY, J. B.
1991 "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". En: *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- CHANDLER, A.
1962 *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- COLLIS, D. J. y C. MONTGOMERY
1997 *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- FLORES, A.
2011 "Inorganic Growth Processes from the Perspective of Organizational Change and Corporate Culture". En: *Journal of International Business Management & Research*, vol. 2, N° 3, pp. 12-29. Tennessee: Intellect base International Consortium.
- GRANT, R. M.
1991 "The Resources-Based Theory of Competitive Advantage". En: *California Management Review*, vol. 33, pp. 114-35.
- HAMEL, G. y C. K. PRAHALAD
1995 *Compiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- KOLB, D.
1984 *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Nueva York: Prentice Hall.
- LEWIN, K.
1947 "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change". En: *Human Relations*, p. 1-41. Londres: Sage.

De la acción humana a la acción directiva innovadora: una perspectiva acerca del rol del directivo en el contexto de la formación de líderes

NELSON, R. y S. WINTER

1982 *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press.

PETER, L. J. y R. HULL

1969 *El principio de Peter*. Nueva York: Morrow.

PORTER, M.

2009 *Ser competitivo*. Bilbao: Ediciones Deusto.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE)

2001 *Diccionario de la lengua española*. 22ª ed.

RAMBLA, J. M. (S.J.)

2011 *Ejercicios espirituales de San Ignacio de Loyola*. Barcelona: Edición Rondas.

SCHWALB, M. y Ó. MALCA

2011 *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico.

TEECE, D. J.; G. PISANO y A. SHUEN

1994 "Dynamic Capabilities and Strategic Management". En: *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-33.

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

2011 *Estatuto*. Lima: Universidad del Pacífico.

VON MISES, L.

1986 *La acción humana. Tratado de economía*. Madrid: Unión Editorial.

WERNERFELT, B.

1984 "A resource-Based View of the Firm". En: *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-80.

**EN EL MUNDO DE LOS
NEGOCIOS, COMO EN OTROS
ÁMBITOS DE LA VIDA, SE
REQUIERE DE LA GESTIÓN
DE LOS RECURSOS PARA
ALCANZAR LAS ASPIRACIONES
QUE PERSIGUEN LOS
PROPIETARIOS.**

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido



Fotógrafo: Daniel Valdivia Rodríguez

“

El verdadero reto es pensar en empresas que puedan crear simultáneamente valor económico y valor social.

Esto implica que los alumnos y alumnas, ejecutivos y ejecutivas, actúen y se perciban como agentes de cambio de los actuales modelos de negocio. Es importante que la RSE finalmente sea integrada en la estrategia, cultura y operación de las empresas.

”

**Vanina
FARBER
FUKS**

Ph.D. en Administración de Empresas y máster en Economía de la Universidad de Memphis, Estados Unidos. Licenciada en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Sus áreas de experiencia están vinculadas con temas de desarrollo económico, responsabilidad social corporativa y emprendimiento sostenible.

Profesora, investigadora y directora de la Cátedra de Iniciativa Empresarial Sostenible e Inclusión Social de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Ha sido consultora externa para diferentes organizaciones internacionales en Europa y América Latina, entre ellas: el Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación (IUDC), la Comisión Europea, el Centro de Estudios Económicos Tomillo, la Agencia de Cooperación Española y el Ministerio de Trabajo del Perú.

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

Introducción

LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL HA PUESTO A LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS EN EL BANQUILLO DE LOS ACUSADOS. Si bien culparlas de la codicia de los grandes ejecutivos es probablemente una exageración, este cuestionamiento ha llevado a replantearse qué y cómo se enseña en estas casas de estudio. El escenario ha puesto los cursos de responsabilidad social empresarial (RSE) en una posición particular. Prácticamente todas las escuelas de negocios ofrecen en estos momentos cursos de RSE y la mayoría se han embarcado en el proceso de transversalizar sus contenidos en el currículo.

Un paso necesario sería definir primero qué es la responsabilidad social (RS). De acuerdo con la norma ISO 26000 de RS, aprobada en 2010, son las acciones de una organización para hacerse responsable por el impacto de sus decisiones y actividades (productos, procesos y servicios) sobre la sociedad y el medio ambiente, donde estas acciones:

- son consistentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible,
- están basadas en el comportamiento ético,
- se realizan en cumplimiento de las leyes y diversos instrumentos intergubernamentales (normas internacionales), y
- están integradas en las actividades corrientes de la organización.

La RS es un llamado a la reflexión y acción sobre el impacto que tienen las organizaciones, entre ellas las empresas privadas (RSE), tanto en lo económico como en lo social, medioambiental y político. La RS es claramente un problema por tratar en escuelas de negocios, ya que va mucho más allá de la antigua concepción filantrópica para transformarse en una herramienta de gestión de impactos. La responsabilidad social no es una actividad unilateral desde la empresa hacia la sociedad, sino que se define en interacción con los distintos grupos de interés que la empresa afecta (y que le afectan). Según François Vallaey (2011), debemos cambiar la concepción de la RS como deber moral de compromiso en favor de la sociedad –en realidad, el motivador de la filantropía individual–, ya que multiplicar los buenos actos hacia los otros no cambia las insostenibles estructuras sociales actuales. Este autor plantea la necesidad de entender la RS como la responsabilidad de la sociedad que se construye y se hace responsable por sí misma. Los actos individuales (o de las empresas) tienen autor, pero no así sus impactos. La

RS, en cambio, requiere igualmente responsabilidad por los impactos, ya que una vez conocidos, estos deben ser asumidos y gestionados por las empresas responsables. Así, la responsabilidad social cobra un carácter nuevo de interacción de la empresa en coautoría con la sociedad (grupos de interés). Según Del Castillo Mory (2011), las estrategias de RSE de las empresas deben tomar como punto de partida el reconocimiento de las demandas de los diversos grupos de interés y la búsqueda de resultados, en lo que se denomina “la triple línea básica”, aludiendo al logro de resultados económicos, sociales y medioambientales mediante sistemas integrales de gestión. Esto requiere de la inserción de mecanismos de innovación y mejora continua de las relaciones con cada grupo de interés.

Una gestión amplia de los impactos como la que demanda la RS, requiere que los estudiantes agranden la mirada desde el foco central del mercado para posicionarse también en el entorno del “no mercado” (ajeno al mercado). Según Baron (1995, 1997), el éxito de una empresa no depende solamente de su estrategia competitiva tradicional, sino también de su posicionamiento estratégico en el entorno de “no mercado”. Bach y Allen (2010) explican que el “no mercado” comprende asuntos de índole social, política, regulatoria y legal que estructuran interacciones fuera de los mercados y en donde estos se insertan (Estados, ONG, el público general, prensa, etc.). Para estos autores, las empresas enfrentan riesgos en el entorno del mercado procedentes tanto de la regulación gubernamental como de las campañas sociales de activistas o de los medios, por lo que es indispensable que los ejecutivos y ejecutivas tengan una estrategia integral, de mercado y de no mercado, que permita a la empresa configurar su entorno para tener una licencia social para operar y a la vez crear oportunidades nuevas de negocio.

El verdadero reto es pensar empresas que puedan crear simultáneamente valor económico y valor social (Porter y Kramer 2011). El principio es crear valor económico de modo que también cree valor para la sociedad, al enfocarse en sus particulares necesidades y desafíos. La sociedad no está al margen del giro de negocio, sino en el centro.

A pesar de que la RSE se ha vuelto un tema cotidiano en las empresas actuales, existe todavía, en el Perú, gran escepticismo sobre la posibilidad de tener objetivos que van más allá de la maximización de beneficios en el corto plazo. Si bien el lenguaje ha incor-

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

porado la actitud “políticamente correcta” de la RS, su manifestación práctica es más difícil de encontrar. Según Sanborn (2008), existe un creciente número de actividades destinadas a la promoción de la RSE que han hecho que este concepto gane notoriedad, pero la mayoría de las empresas están lejos aún de una aplicación integral.

El reto personal entonces, como profesora de RSE en una escuela de negocios con estudiantes inteligentes y políticamente correctos, es cómo enseñar que las empresas pueden desempeñar un papel importante en la creación de oportunidades orientadas al desarrollo de las personas y de las sociedades. Esto implica que los alumnos y alumnas, ejecutivos y ejecutivas, se perciban como agentes de cambio de los actuales modelos de negocio. Requiere, finalmente, estimularlos para extender la mirada de corto plazo al mediano y largo plazo, para que las empresas, a través de su propia actividad de negocio, contribuyan a generar modos de vida sostenibles y sociedades inclusivas y prósperas.

El curso de RSE

Mi curso tiene como objetivo insertar la RSE en la estrategia, cultura y operación de las empresas. El curso se orienta hacia la adecuada gestión de los impactos empresariales en los diversos grupos de interés y ámbitos específicos de influencia de las empresas. Para este fin, decidí usar una metodología que promueva el autoaprendizaje y el trabajo colaborativo, basada en simuladores interactivos, discusión grupal de casos y presentaciones de los alumnos que vinculasen la lectura de bibliografía teórica apropiada para cada sesión con casos aplicados y relevantes para la realidad peruana.

Desde el inicio tuve la convicción de que el curso debía ser aplicado y se debía generar en el aula un espacio el diálogo y debate sobre problemáticas y respuestas de empresas reales a retos de negocio que tuviesen diferentes soluciones posibles desde la responsabilidad social. La idea era presentar en clase tanto buenas como malas prácticas de empresas conocidas para aprender de sus experiencias. Mi diagnóstico inicial (probablemente desde el prejuicio) era que los estudiantes no tomarían los cursos de RS con la “seriedad” con la que enfrentan otras materias de la maestría. Decidí entonces agregar también instrumentos de gestión para el análisis de los casos.

Mi *background* es en Economía, así que claramente tengo un sesgo hacia enseñar RSE como gestión de impacto en lugar de hacerlo desde una perspectiva más filosófica o ética (la cual considero importante pero para la cual no estoy necesariamente formada). No creo que la RS sea solamente una herramienta de gestión, pero me parecía que hacer hincapié en lo técnico era una estrategia para que los alumnos de MBA la tomaran en serio. Al final del curso, los alumnos deberían poder construir un argumento de negocio para apoyar los principios de la RSE.

Aplicación del método del caso y herramientas de gestión a la RSE

Una de las primeras decisiones que tomé sobre la dinámica del curso de RSE fue que el mayor tiempo de la clase se invertiría en el análisis y discusión de los casos propuestos. Las lecturas sugeridas brindarían al estudiante la terminología, herramientas básicas y el conocimiento necesarios para el análisis y solución de los problemas planteados en los casos desde una visión profesional y rigurosa de la responsabilidad social.

La típica clase magistral donde los estudiantes son meros escuchas, en el mejor de los casos informados por la lectura del material bibliográfico, me parecía poco apropiada y pasiva para cumplir los objetivos que me había planteado para el curso. Me veía presentando temas de RS ante una audiencia incrédula que esperaba “la respuesta” o “el camino adecuado” de la responsabilidad social, una especie de evangelización de estudiantes al credo de la RSE. Mi formación de economista y el objetivo de enraizar los conceptos de la RSE en la realidad de las empresas peruanas me alejó de este camino. Siguiendo la idea de Shulman (1996) de que la educación debe enfatizar la comprensión de la realidad y el razonamiento lógico a la vez que la reflexión y la transformación, el método del caso me pareció en un primer momento el más apropiado. Los casos son desorganizados y caóticos (aunque un poco menos que la realidad) y no admiten por lo general una sola respuesta correcta. Son especialmente apropiados para áreas donde la incertidumbre y la capacidad de juzgar son claves en el proceso de toma de decisiones. Usualmente se emplean casos con final incompleto para que los estudiantes respondan qué harían ante las situaciones planteadas. Estos casos son especialmente útiles en RSE, ya que se orientan no solo

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

al reconocimiento de un problema sino también a la toma de decisiones y la acción. El método del caso me pareció particularmente relevante en el contexto de un curso de RSE, ya que el objetivo de este método es ayudar al estudiante a “ponerse en el lugar de”, para encontrar entonces posibles cursos alternativos de acción. Si bien no hay una única solución correcta en RSE, el proceso de justificación de las decisiones tomadas debe ser claro y riguroso, utilizando herramientas de gestión de negocios.

Incorporé entre 5 y 8 casos al curso para cubrir temas como estrategias de no mercado aplicadas a la industria farmacéutica y minera, mapeo de grupos de interés y gestión medioambiental en la minería y agricultura, responsabilidad social y derechos laborales en la gestión de la cadena de suministros, e incluso microcrédito y negocios con la base de la pirámide y negocios inclusivos, con ejemplos en distintos sectores. Cada caso fue complementado con lecturas teóricas. Siguiendo a Bach y Allen (2010) y Del Castillo Mory (2011), los estudiantes trabajarían con distintos instrumentos de gestión para la alineación y definición de las iniciativas de RSE de una manera sistemática.

La (ia)³ de Bach y Allen analiza el entorno de no mercado identificando la cuestión (*issue*) o problema por tratar, los actores, los intereses, los espacios, la información y los activos que poseen las empresas en cada caso particular (gráfico 1) y se utiliza en el curso como tipología inicial para identificar problemas y pensar estrategias en el entorno del no mercado.

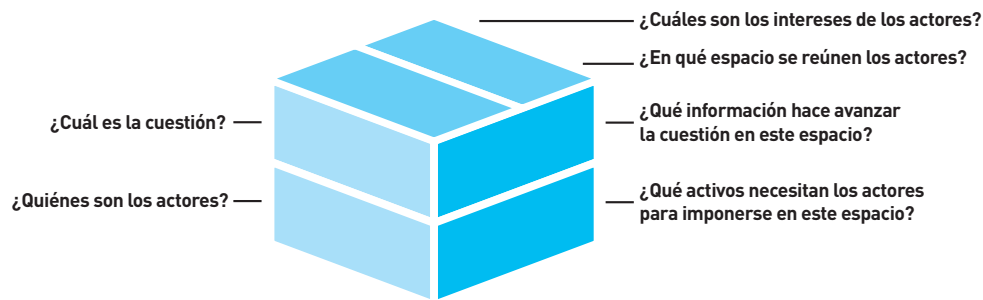


Gráfico 1: El marco de (ia)³ de Bach y Allen para el análisis del no mercado utilizado en clase. Fuente: Bach y Allen (2010: 13).

Instrumentos de gestión adicionales son utilizados para apoyar el estudio de casos, basados en Del Castillo Mory (2011). Por ejemplo, la autora presenta diversas matrices para priorización de grupos de interés y demandas, análisis de los impactos de los procesos del negocio, análisis de los factores del contexto competitivo y mapeo de grupos de interés, entre otros (gráfico 2).

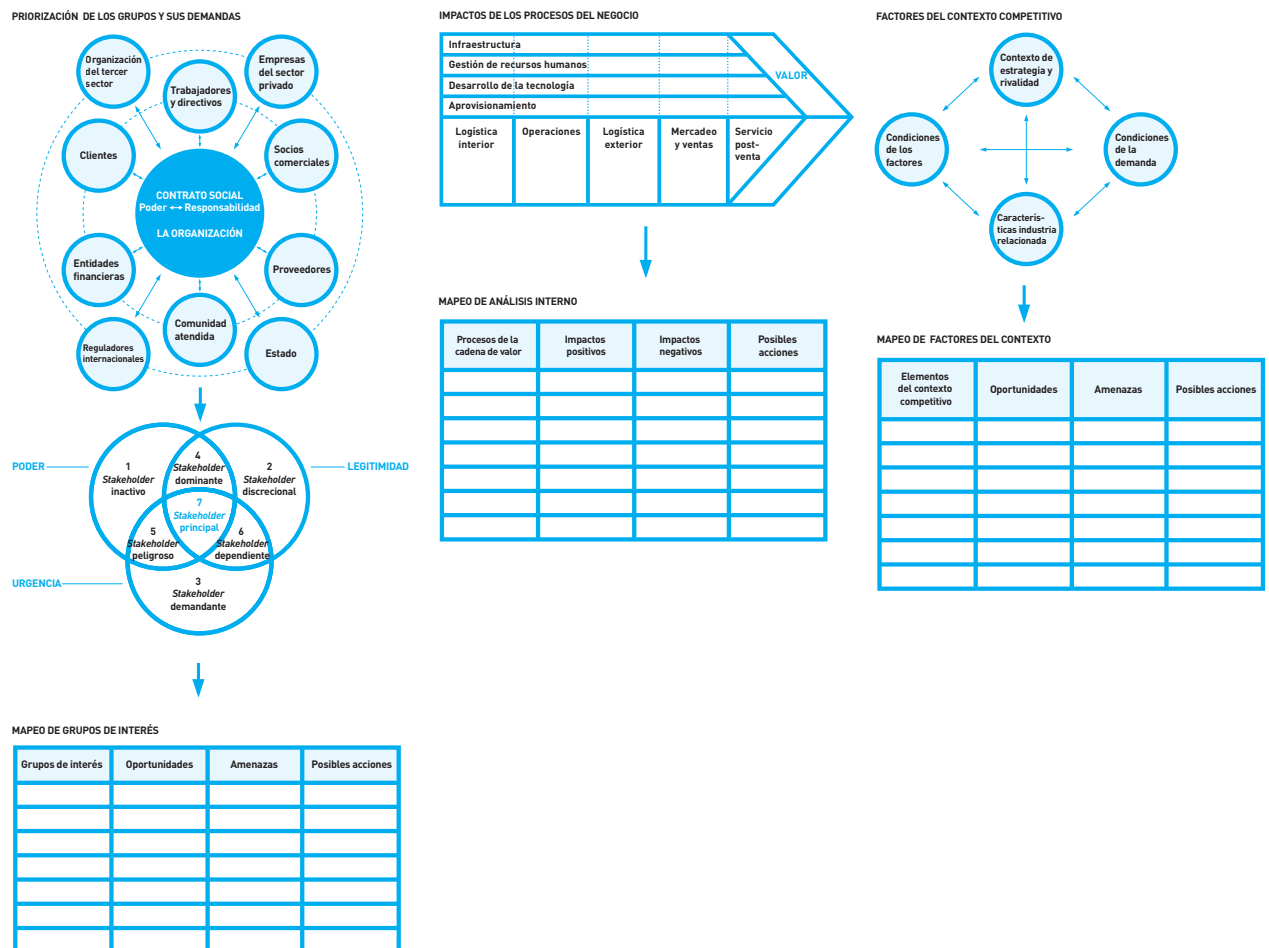


Gráfico 2: Instrumentos de gestión de la RSE utilizados en clase. Fuente: Del Castillo Mory (2011: 9).

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

Los resultados de la aplicación del método del caso

La resolución de los casos y las presentaciones en clase tuvieron un resultado positivo. Los estudiantes, en general, lograron identificar correctamente los problemas discutidos y aplicar las herramientas presentadas en la bibliografía del curso. Coloridas presentaciones con fotos provocadoras iniciaban las sesiones y abrían el debate en cada uno de los casos. La utilización de las matrices y distintas herramientas de gestión fue siempre excelente.

Lo interesante era que, una vez presentados los casos, el debate no era tal. Las soluciones presentadas aplicaban correctamente los conceptos aprendidos de la teoría de la RSE y la clase acordaba tácitamente con lo presentado por el equipo. Se sentía en el ambiente un pedido de aprobación de la profesora a los resultados presentados antes de que el resto de la clase expresase una opinión.

Me encontré entonces con distintas barreras inesperadas:

1. Los estudiantes piensan en el beneficio de corto plazo: la nota final del curso. Acostumbrados a otro tipo de evaluación, se encontraban perdidos con una nueva dinámica de clase. Los alumnos y alumnas trataban de inferir de mis comentarios o clases anteriores qué es lo que “yo quería que respondan” como solución del caso, en lugar de expresar libremente sus opiniones.
2. Uno de los aspectos negativos de dar clase en una universidad de primer nivel es que los alumnos son capaces de inferir la respuesta políticamente correcta al caso. Sin embargo, era clara la diferencia entre la propuesta que hacían en clase y la realidad que vivían en sus empresas. Existía incluso una especie de ambiente de desilusión por la brecha entre las soluciones y la realidad peruana cotidiana.
3. Las soluciones comprensivas a los problemas encontrados en la mayoría de los casos superaban los presupuestos presentados en el material de lectura del caso y casi ningún grupo hizo un esfuerzo por justificar de dónde vendría el financiamiento extra para las “grandes soluciones” planteadas. Las soluciones percibidas como “correctas” eran una meta en sí mismas, sin considerar lo aprendido en otros cursos como costos o finanzas.

4. Finalmente, me encontré con una barrera adicional: la cultural. Las críticas y el debate son un tema sensible. No existe una costumbre de criticar las posiciones de los demás, ya que muchas veces las críticas se toman como personales y se asocian al “fracaso”.

Superando barreras

La primera barrera que hay que derribar en todos los cursos de RSE para la aplicación exitosa del método del caso es que los estudiantes reconozcan el conflicto o la diferencia de ideas como parte constitutiva del proceso de aprendizaje. Paralelamente, hace falta trabajar la importancia del diálogo como espacio para la resolución pacífica del conflicto en general, e incluso para discutir casos de RSE en el contexto de un curso de universidad. Reconocer que el debate no implica descalificación de las posiciones del otro sino el reconocimiento del otro como un igual, como un interlocutor válido, es el paso inicial para utilizar los casos de manera exitosa.

La idea es rescatar el diálogo y el debate como una posible fuente de innovación no prevista individualmente. El reto como docente es encontrar en clase, a partir del diálogo, opciones que se basen en las presentadas por los equipos, pero que a la vez las superen. Para este objetivo, la moderación del debate es clave.

La profesora (en mi caso) debe dejar el rol de ser la transmisora de conocimiento para ser quien facilite el contenido y tono del debate. Una de las claves es generar a lo largo del curso un ámbito de confianza a la vez que se motiva un debate no superficial de los temas. Esto no se construye de un día para el otro, sino que hay que asumir que los primeros casos tendrán una participación más superficial y una participación (en un sentido socrático) más activa de la profesora. Jugar al “abogado del diablo” defendiendo posiciones encontradas ayuda a que los alumnos y alumnas no traten de inferir las respuestas supuestamente correctas. Es importante que los estudiantes no sientan que son dirigidos hacia una solución en particular.

En mi experiencia, es importante hacer hincapié en la factibilidad de las soluciones presentadas, volviendo “posibles” las propuestas cuando exista una aparente contradicción entre la teoría y la práctica. También es esencial reconocer que, a veces, las soluciones por adoptar no son las óptimas, sino “*second best*”⁶. Si bien esta

⁶ En español, “segunda mejor opción”.

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

aproximación es pragmática y soluciona la desconexión entre la teoría y la realidad, tiene el problema de no ser motivadora. El objetivo del curso es también inspirar a los estudiantes a hacer cambios en los modelos de negocios y no a conformarse con soluciones imperfectas.

El dilema es que si las soluciones son “ideales” pero no percibidas como aplicables, los alumnos se quedan con la sensación de que la RS no es para el Perú. A su vez, si todas las soluciones son realistas y de compromiso pero no modifican los patrones establecidos, la RS se transforma solamente en una herramienta gestión y no en un nuevo modelo de cocreación de valor para una sociedad diferente.

Finalmente, sentía que había caído en la “trampa del consultor”, aportando solamente herramientas técnicas y no el espíritu crítico e innovador que creo central para una educación de calidad. En mi intento de que la RS sea equiparada a las herramientas que se presentan en otros cursos más técnicos de la maestría, había perdido lo que justamente me llevó a trabajar en este campo: la creencia de que la responsabilidad social puede ser una fuente de innovación para modificar modelos de negocios en pro de la sostenibilidad e inclusión social. De una manera ambiciosa, entiendo que mi rol de docente de RS no se limita al conocimiento de lo que es, o a generar habilidades técnicas en un campo en donde estas son escasas, sino llegar más allá y pensar en las múltiples posibilidades de cambiar los modelos de negocio existentes. Desde una perspectiva humanista, quisiera formar (¡en las 14 sesiones que dura el curso!) no solamente ejecutivos y ejecutivas competentes, sino seres humanos capaces de vivir en sociedad con libertad, autonomía y en armonía con el medio ambiente.

Más allá del método del caso: el aprendizaje experiencial y los veinte soles

Revelo una intimidad: siempre quise ser guitarrista de una banda de rock. Me hubiera gustado tocar la guitarra como Jimmy Page o Eric Clapton. Incluso he mirado innumerables videos y leído biografías de guitarristas famosos. Pero mirar cómo tocan o incluso estudiarlos no me hizo una artista mejor. Mirar no es lo mismo que hacer y no sustituye la necesidad de la práctica cotidiana.

El método del caso muestra a los alumnos y alumnas cómo solucionar los problemas pero no es un sustituto de la experiencia real. Los estudiantes siguen mirando desde afuera. Por más que mi intención era llevar la realidad a la clase, me di cuenta de que incluso con los casos había un divorcio con la práctica. Por esta razón decidí llevar la clase a la realidad.

En el planteamiento de la RSE como cocreación de valor económico y social, los negocios inclusivos son un ejemplo interesante de cómo una empresa puede desarrollar líneas de negocio orientadas al beneficio económico de la compañía y, en paralelo, al desarrollo de la sociedad, elevando el nivel de vida de los sectores de bajos ingresos mediante la búsqueda de soluciones a los problemas de pobreza y exclusión. Decidí retar a los alumnos a crear sus propios negocios con los fundamentos aprendidos de la RSE.

Una vez cubiertos los conceptos básicos de la RSE y cuando los alumnos la diferencian claramente de actividades filantrópicas aisladas, agregué un nuevo proyecto grupal: un experimento. Entregué a cada grupo en clase (los mismos grupos que para el análisis de los casos) un sobre cerrado con S/. 20, con las siguientes pautas:

1. Debían hacer un negocio con un giro de RSE.
2. Debían implementarlo en una semana (en algunos casos, fueron dos semanas para programas de maestría bisemanales).
3. El equipo de ganarse más beneficios (económicos) tendría la nota más alta, siempre y cuando hubiera respetado las pautas del ejercicio.
4. El proceso debía estar debidamente documentado y los beneficios debían ser verificables.
5. Solamente podían usar como efectivo el entregado en el sobre. Si ganaban dinero con el negocio, podían reinvertirlo.

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

El objetivo principal de este experimento era involucrar a los estudiantes en el proceso de aprendizaje de manera que ellos mismos rompiesen con la disyunción entre teoría y práctica de la RSE en la que parecían terminar todas las charlas. Era importante que los alumnos y alumnas hicieran un esfuerzo por situar el aprendizaje de la RSE fuera del aula y en la realidad peruana, que parecía ser tan complicada de integrar en clase. A su vez, debían pensar qué es la responsabilidad social en la práctica. Por eso, en las pautas no di grandes explicaciones sino solamente dije: “hacer un negocio con un giro de responsabilidad social”.

En principio esto sería también un *feedback* para mí. El tipo de negocio que cada grupo escogiera sería información sobre qué parte de un concepto tan multidimensional como la RSE veían como aplicable en la práctica. Al mismo tiempo, pretendía ver cómo la experiencia práctica transformaba el proceso de aprendizaje de los contenidos de RSE, convirtiéndose los propios estudiantes en hacedores de conocimiento. Los estudiantes serían durante esa semana quienes priorizarían, evaluarían y escogerían qué era útil de lo aprendido para “hacer responsabilidad social” en la realidad peruana, en lugar de preguntarme qué me parecía mejor a mí.

Cambiar el foco hacia los estudiantes

Soy una convencida del aprendizaje centrado en el estudiante. Para mí era importante que cada uno caminase su propio camino. Me parecía que no se puede volver a un estudiante de negocios socialmente responsable sino que ellos mismos tienen que decidir serlo en cada situación particular.

El experimento se llevó a cabo en grupos para que este proceso de aprendizaje también implicase diálogo, interrelación y multiplicación de los activos que cada uno de los participantes traía al grupo. Los pares también funcionarían como profesores. ¡Cuántas veces en mis estudios académicos entendí mejor un concepto cuando me lo explicaba algún compañero de clase! La obligación de documentar el proceso de evolución del negocio pretendía (además de controlar por posibles beneficios inexistentes) que los estudiantes reflexionasen sobre cómo iba modificándose la idea inicial, probablemente gracias a la participación de distintos miembros del grupo y a partir obviamente de la experiencia práctica.

La duda y el miedo, como profesora, detrás de este ejercicio era también lo que lo hacía valioso para mí: el éxito del experimento dependería de los alumnos y alumnas y no estaba en mis manos. Empoderar a los estudiantes implica resignar el control

del proceso de aprendizaje aunque fuese por un tiempo limitado (una semana). El método del caso también implica un cambio de foco de la profesora a los estudiantes, pero la clase como ámbito físico y la facilitación dan mayor certidumbre sobre los resultados. En este experimento, solamente aprovecharían la oportunidad si querían y estaban dispuestos a comprometerse con el ejercicio, si realmente lo tomaban en serio. Decidí confiar en que los alumnos se comprometerían con el ejercicio. Al final, la educación es siempre un acto de fe. Igualmente, agregué un incentivo adicional (economista, al fin y al cabo): la nota. Los estudiantes de postgrado son excelentes maximizadores de notas, con lo cual pretendía que esta tendencia jugase en favor del experimento. El reto también era encontrar cuánta libertad dar en el ejercicio. Opté por una mínima facilitación, la guía expuesta al inicio, aclarando la importancia de priorizar la seguridad personal fuera del aula.

Promover la acción y la empatía a través del emprendimiento social

La posibilidad de llevar un negocio a la realidad, de actuar aplicando los principios de la RSE, es el corazón del ejercicio. El objetivo es integrar la teoría aprendida con la acción y la reflexión durante la puesta en práctica de la idea de negocio, para enfrentar la brecha percibida en clase. Por esta razón, el negocio debe ser implementado e incluso obtener beneficios en el breve lapso de una semana. La presentación de una idea de negocio no es suficiente. Lo importante es llevarla a la práctica y reflexionar en la acción para aprender del proceso. La responsabilidad social debería ser entonces no solamente la herramienta técnica para llevar a cabo el negocio sino también, esperaba yo, la fuente de inspiración para la identificación de oportunidades de negocio que tengan un impacto positivo en la sociedad (en un contexto limitado).

Mair y Noboa (2003) sugieren que la empatía puede motivar emprendimientos que combinen los recursos de manera innovadora persiguiendo oportunidades de negocio que generen un beneficio social. La empatía es la habilidad de sentir en el lugar del otro y tener un interés activo y genuino en sus preocupaciones (Goleman y Boyatzis 2008). Implica reconocer intelectualmente y compartir emocionalmente los sentimientos de los otros.

Pensar la RS como cocreación de valor de las empresas con múltiples grupos de interés requiere cierto carácter empático para entender las expectativas que estos tienen. A nivel individual, la empatía es una construcción intersubjetiva y por ende también puede ser un medio para que los otros se sientan entendidos (Badea y

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

Pana 2010). Esta conexión es poderosa porque es más visceral que intelectual y en general resulta en actitudes positivas y mayor compromiso (Garner 2009), lo que puede servir de inspiración para negocios enraizados en los principios de la RS.

Los estudiantes hablan muy fácilmente de la realidad peruana, pero muchas veces no saben cómo puede vivir una persona con menos de dos dólares al día. La empatía difícilmente puede ser enseñada en el aula, por más fotos y videos que uno utilice. Si de alguna forma puede ser promovida o inspirada, creo que es a través de las interrelaciones con “los otros”. Para forzarlos fuera de su realidad, puse la restricción de solamente 20 soles de efectivo para financiar el negocio. De la falta de familiaridad de la situación, esperaba que surgiera el proceso de aprendizaje.

Mi aspiración era que, después del experimento, los estudiantes consideraran el emprendimiento social como factible a partir del reconocimiento de los activos que poseen: tanto las habilidades y conocimientos adquiridos en la maestría como su propio capital social, más allá de la limitación en el financiamiento.

Los negocios

Bienes y servicios para ayudar a los otros

1. Venta de sándwiches a sus compañeros.
2. Venta de caramelos a sus compañeros.
3. Venta de chocotejas y chocolates a sus compañeros (y la profesora).
4. Alisado de cabello y masajes de cuello.
5. Evento organizado con venta de comida.

Todos estos negocios tienen dos características comunes: precios altos (con grandes márgenes) y un giro de RS que pasaba por realizar donaciones a alguna comunidad o escuela pobre. En general, la foto con la publicidad de la donación involucraba niños.

Durante la semana del ejercicio, la Universidad se transformó en un interesante mercado. Aprovechando que las clases son por la noche, la venta de sándwiches y chocolates era particularmente valorada por los clientes-compañeros de clase (y profesora). Ver a alumnas haciendo cola en el baño para que se les planchara el pelo es una imagen realmente inusual, y hasta graciosa.

Bienes y servicios para crear capital social

1. *Kit de emergencia para terremotos, con educación.* Lima se encuentra en una zona de terremotos por lo que un grupo decidió crear un *kit* de emergencia. Se dieron cuenta de que con 20 soles podían hacer poco, así que fueron a una farmacia y preguntaron qué era lo básico que tenían que poner y podían comprar. También preguntaron qué tendría que tener el *kit* completo y crearon un folleto con la información de lo que faltaba. Incluso complementaron la información con lo que debe haber en la maleta de emergencia que contenga el *kit*.

Investigaron más y agregaron información sobre las zonas seguras de Lima y sobre consejos de qué se debe hacer en situación de terremotos. Al venderse los 2 *kits* iniciales, armaron 4 más, y así hasta vender 50 a conocidos, compañeros de clase y familiares. A uno de los compradores, que trabaja para la Organización de las Naciones Unidas, se le ocurrió que podría ser interesante ofrecerlos (ya un *kit* completo, obviamente) a funcionarios internacionales. Ahí los alumnos pensaron que también se puede extender a empresas multinacionales que quieran proveerlo para sus ejecutivos. ¡Ya entusiasmados con la idea, pensaron incluso en agregar paracaídas para las empresas que estén en edificios altos de Lima!

2. *Artesanías.* El tipo de proyecto más popular es mejorar la cadena de valor para alguna comunidad que produce artesanías, en general de lugares que conocían los estudiantes. Los proyectos variaron desde muñecas artesanales y cojines bordados, a productos comestibles regionales. Estos grupos en general mejoraron la presentación de los productos de diferentes maneras. Prácticamente todos rediseñaron las etiquetas para incorporar alguna información local de tradiciones de los antepasados. Otros hicieron hincapié en la utilización de productos “bio” o tintes naturales. Un grupo consiguió, gracias a la conexión familiar de una alumna, un pedido de 5.000 muñecas para ser vendidas en una tienda con distribución a nivel nacional. Obviamente, este nivel de producción en una semana estaba más allá de la capacidad de las mujeres productoras, por lo que se acercaron a otras comunidades de la región y las apoyaron para formar una cooperativa. No llegaron a hacer las 5.000 muñecas, pero sí aproximadamente 500. El proyecto sigue adelante y se ha extendido a otros tipos de artesanías. También apoyaron, a las productoras para mejorar el proceso de producción con tecnología sin perder la identidad de un producto hecho a mano.

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

3. *Matching home services*. Una de las alumnas de clase tenía problemas para conseguir una señora que la apoyase con el cuidado de sus hijas y le comentó al grupo lo difícil que era. La mayoría de los estudiantes estuvieron de acuerdo en que era difícil encontrar personas de confianza y con cualificaciones. Se les ocurrió que un negocio interesante podía ser unir la oferta y la demanda, ya que ellos conocían muy bien la demanda pero no hay un nexo de confianza con la oferta. Una alumna del grupo era enfermera y se le ocurrió que debían crear una empresa de trabajadoras del hogar capacitadas y con referencias. Decidieron entonces contactar a una ONG que agrupa a mujeres que sufrieron abusos y ofrecerles entrenamiento en cocina, enfermería, uso de electrodomésticos y todas las tareas del hogar. Las trabajadoras formadas tendrían el apoyo de la ONG y de la empresa creada por el grupo. Las personas que las contratasen debían pagarles un salario adecuado y ofrecer condiciones de trabajo formales (no habituales en el sector). También el empleador pagaría un mes extra por el servicio de la empresa de capacitación. Este proyecto, si bien obtuvo poco beneficio –hubo solamente una señora que pudo ser capacitada en la semana–, todavía sigue funcionando.
4. **RRR (reducir, reusar y reciclar)**. Varios grupos presentaron diferentes versiones de este proyecto asociado al tema medioambiental. Uno empezó con eslóganes ambientalistas en un *sticker* con una señorita voluptuosa como publicidad. Cuando trataron de venderlo, se dieron cuenta inmediatamente de que no había un mercado para eso y lo modificaron inmediatamente (habían usado solamente 5 soles) para tener imágenes acordes al mensaje. También los clientes les comentaban que les gustaría comprar polos con frases ambientales. Hicieron dos (con todo lo que les quedaba del dinero) y pusieron fotos de ellos en una página de Facebook que crearon. A través de la página se les podían hacer pedidos depositando con anticipación el dinero de los polos (para poder financiar la producción). Amigos y familiares compraron los polos. Incluso un familiar dueño de un campo de fútbol organizó un evento para concientizar a la población sobre temas de reciclaje y vender los polos. Otro estudiante logró contactar a una empresa de reciclaje y se convocó a la gente para que trajera papel, vidrio y pilas para ser reciclados. El evento fue un éxito y lograron vender 300 polos. Finalmente, agregaron a los polos, en las etiquetas, información acerca de cómo conservar energía al lavarlos.

El *debriefing*

El proceso de aprendizaje del experimento de los veinte soles no termina con la concepción y ejecución del negocio. A la semana, los grupos deben presentar el negocio y resultados (beneficios) en clase. La participación en la experiencia no es suficiente para aprender del experimento. Las experiencias de cada grupo deben ser procesadas a través de una reflexión que vaya más allá de la descripción del proceso.

El *debriefing* es clave para multiplicar el valor del experimento. El rol de la profesora es aquí re-introducir los contenidos del curso críticamente ayudando a los participantes a analizar, interpretar y ganar una nueva visión de la experiencia vivida. Para ello, es conveniente adoptar una postura crítica, incluso dura.

Mi primera pregunta es siempre cuán sostenibles son los negocios propuestos. ¿Es posible continuar el negocio más allá del ejercicio de clase?

Aquellos que vendieron chocolate, sándwiches y golosinas siempre responden que no, o que no tienen la certeza. Les pregunto si en el momento de terminar el MBA quieren hacer sándwiches, chocolates o vender caramelos, por ejemplo en el semáforo de la esquina de la Universidad. ¿Qué diferencia a mis inteligentes alumnos del MBA de las personas que venden distintos productos informalmente en la calle? El silencio suele ser revelador. Les comento también que el negocio de la persona que vende en el semáforo es más sostenible que el de ellos, ya que el precio que cargan por el producto es el de mercado y el costo de oportunidad de su tiempo también.

Los productos varios que mis alumnos ofrecían eran caros, incluso carísimos. Les pregunto, entonces, cómo hicieron ellos para vender productos tan caros. La respuesta es: "nos lo vendimos entre nosotros y a familiares o amigos". Esta es la manera de introducir en la discusión el concepto de capital social. Según Adler y Kwon (2002), el capital social se refiere a la posibilidad de usar como recurso la buena voluntad engendrada por el tejido social y relaciones que una persona tiene. Comento con los alumnos que, en realidad, se han aprovechado y "abusado" de la buena voluntad de los que los apoyaron, cobrándoles precios por encima de los del mercado. Es más, estos altos precios fueron los que les permitieron tener el giro de RS (donaciones) que

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

habían presentado. Las donaciones no eran financiadas por la empresa (alumnos), sino por los clientes. Aclaro que obviamente esto pasó en el contexto de un ejercicio sencillo y que está bien colaborar con sus compañeros de clase, pero en la realidad esta es una práctica muy extendida entre las empresas. Muchas veces la filantropía, mal entendida como responsabilidad social, es pagada por los clientes.

La pregunta es si esa buena voluntad es sostenible, y cuánto tiempo esas relaciones estarían dispuestas a seguir pagando esos precios si quisieran continuar con el negocio. La respuesta es que claramente no mucho más tiempo, o que tendrían que agregarle valor de alguna manera. Ahí pregunto entonces qué sería “agregarle valor”. Los estudiantes suelen entonces presentar las herramientas de marketing aprendidas en el MBA. Nuevamente pregunto por qué no lo hicieron en el proyecto original. Nuevo silencio.

Ahí empezamos a ver cuál fue el proceso de concepción del negocio para entender qué pasó. A pesar de que los estudiantes empiezan a darse cuenta de que los proyectos no fueron exitosos, todavía existe la sensación de que por lo menos ganaron beneficios. En ese momento hay que preguntar cuántas horas dedicaron al proyecto, cuánto cobran por hora de consultoría y cuánto habría que descontar entonces de las ganancias obtenidas. En general, ninguno de los proyectos de este tipo es rentable.

Cuando vuelvo a preguntar qué pasó, la respuesta indefectiblemente es la falta de financiamiento para proyectos más ambiciosos. Incluso en un curso se asociaron todos para tener cien soles (eran 5 grupos) de financiamiento. No hay gran diferencia entre veinte y cien soles, pero trabajar todos juntos aumentó los costos de transacción y al dividir los beneficios por toda la clase (sumando las horas de trabajo de 25 alumnos), se vio claramente la inviabilidad del proyecto. Los alumnos estaban tan felices por haber logrado asociarse que no lograron percibirlo con antelación.

La clave es, nuevamente, el capital social. Hay muchos ejemplos de proyectos que, desde mi punto de vista, fueron más exitosos usando el capital social. Es importante mostrar que es posible utilizar las relaciones de una manera diferente en una relación de ganar-ganar. Por ejemplo, para construir la cadena de valor como en el caso de

las artesanías. También se puede emplear el capital humano (educación y conocimiento del uso de la tecnología) para crear canales de distribución o comunicación alternativos. Pongo como ejemplo a aquellos que han usado Facebook o internet de una manera creativa. También hago hincapié en la importancia de la creación de capacidades locales, a través de la tecnificación en el caso de las productoras de artesanías o para formar una cooperativa entre distintas comunidades. Valoro también el rescate de las historias de la tradición oral y la importancia que tiene para preservar y valorar el pasado, aunque se haya diseñado solamente como una estrategia de marketing.

Para cerrar la experiencia, les pregunto sobre las lecciones aprendidas y les pido que vuelvan a reflexionar sobre qué activos tenían realmente para enfrentar el reto del experimento que les había planteado.

Lecciones aprendidas

- Los equipos que se quedaron fijados en la financiación (los veinte soles) no solo vieron limitado su presupuesto sino también el proceso de pensamiento y generación de ideas de negocios.
- Los grupos que pudieron superar la limitación presupuestaria lo hicieron utilizando y valorando otros activos que poseen, su capital social, los contactos (*networks*) familiares y personales, manejo de y acceso a internet y tecnología, formación de negocios, y sobre todo creatividad. Estos proyectos empezaron generalmente de la pregunta de cómo mejorar la vida de una persona o grupo en particular, sin tomar en cuenta el capital inicial.
- La educación adquirida tiene valor. Por ejemplo, algunos de los grupos utilizaron herramientas de marketing, de costos y, para mi sorpresa, incluso de RSE, y se dieron cuenta de que agregaban valor a los productos ofrecidos.
- Como “*byproduct*”, los estudiantes mencionaron que al enfrentarse a un proyecto real aprendieron también la importancia del liderazgo para sacar adelante una idea.

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

- Crear y mejorar la cadena de valor fue un recurso bastante utilizado. En la mayoría de los casos, las comunidades que producen artesanías tienen problemas para distribuir sus productos o pasan por varios niveles de intermediación. Los estudiantes tienen numerosos contactos en Lima en boca de tiendas para hacer la intermediación directamente.
- Los estudiantes entendieron claramente la diferencia entre responsabilidad social, márketing verde y filantropía. También fueron conscientes de por qué muchas empresas recurren a la filantropía sin asociar las acciones con el giro de negocio, como una salida rápida.
- Los estudiantes valoraron la importancia de empezar el proyecto con prototipos y ser flexibles para adaptar la idea a las condiciones del mercado durante el proceso. La flexibilidad para abandonar ideas iniciales que no eran exitosas permitió que varios proyectos se reencaminaran a tiempo.
- Los alumnos valoraron el proceso de aprendizaje y los contenidos aprendidos de RS y emprendimiento, pero por sobre todo la mayoría comentó que aprendieron mucho más sobre sí mismos. Los grupos con proyectos que pueden ser considerados exitosos ganaron confianza en sí mismos y mencionaron el interés de afianzar y continuar con los negocios (y fueron derivados al área de Emprendimiento-Emprende UP, de la Universidad). Los grupos con proyectos considerados menos exitosos comentaron casi invariablemente que sentían que habían perdido una oportunidad valiosa y mencionaron que la clase los había inspirado para pensar en posibles futuras ideas de negocios.
- En una evaluación, un alumno escribió que gracias al ejercicio logró descubrir que estaba en sus manos combinar lo que lo apasiona y su educación de la Maestría en un negocio que ayude a construir un Perú mejor. Sin palabras.

A modo de cierre

Este capítulo ha sido un viaje personal que me ha permitido reflexionar sobre mi propia práctica profesional. Sin darme cuenta, he replicado mi concepción de la responsabilidad social en el diseño de mi curso de RSE. Enseño que la responsabilidad social es un proceso colaborativo de creación de valor compartido y mi propia práctica me ha llevado a pensar que la formación en RS debe serlo también, y que los estudiantes deben ser centrales en el proceso de aprendizaje.

Esta experiencia me ha motivado también a abrir una nueva línea en mis investigaciones. Me interesa entender mejor qué diferencia a un emprendimiento social de cualquier otro negocio. ¿Cuáles son los determinantes del comportamiento del emprendedor/a social? ¿Qué hace que algunos grupos tengan ideas que han logrado plasmarse en emprendimientos sociales exitosos que todavía continúan? ¿Qué lugar tienen las variables de inteligencia emocional, género, empatía, características demográficas en este proceso? ¿Tiene un emprendedor/a social las mismas motivaciones que cualquier otro emprendedor/a? Las respuestas a estas preguntas serán, seguramente, parte de otra publicación.

Formación en responsabilidad social: el reto de la creación de valor compartido

Bibliografía

ADLER, P. y S. KWON

2002 “Social Capital: Prospects for a New Concept”. En: *The Academy of Management Review*, vol. 27(1), pp. 17-40.

BACH, D. y B. ALLEN

2010 “Lo que todo consejero delegado debería saber sobre estrategias ajenas al mercado”. En: *MIT Sloan Management Review*, vol. 51(3), pp. 41-8.

BADEA, L. y N. A. PANA

2010 “The Role of Empathy in Developing the Leader’s Emotional Intelligence”. En: *Theoretical and Applied Economics*, 17(2), pp. 69-78.

BARON, D. P.

1997 “Integrated Strategy Trade Policy, and Global Competition”. En: *California Management Review*, 39, vol. 2, pp. 145-69.

1995 “Integrated Strategy: Market and Nonmarket Components”. En: *California Management Review*, 37, vol. 2, pp. 73-85.

DEL CASTILLO MORY, E.

2011 “Estrategias de responsabilidad social empresarial”. En: VIVES, A. y E. PEINADO-VARA (compiladores). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Manual para ejecutivos*, capítulo 11.

FRISANCHO, S.

2007 *La identidad moral: elemento fundamental para una cultura de los Derechos Humanos*. Documentos de Trabajo, serie Democracia y Sociedad, 1. Lima: Idehpucp.

GARNER, H.

2009 “Empathy: A True Leader Skill”. En: *Military Review*, 89(6), pp. 84-92.

GOLEMAN, D. y R. BOYATZIS

2008 “Social Intelligence and the Biology of Leadership”. En: *The Harvard Business Review*, septiembre, pp. 77-81.

MAIR, J. y E. NOBOA

2003 *Social Entrepreneurship: How Intentions to Create a Social Enterprise Get Formed*. IESE Working Paper #521. University of Navarra.

PORTER, M. y M. KRAMER

2011 "Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth". En: *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 1-17.

SANBORN, C.

2008 "Del dicho al hecho: empresa y responsabilidad social en el Perú". En: *Brújula*. Pontificia Universidad Católica del Perú, *dossier* Responsabilidad Social, abril-junio, año 9(16), pp. 6-18.

SHULMAN, L. S.

1996 "Just in Case: Reflections on Learning from Experience". En: COLBERT, J.; P. DESBERG y K. TRIMBLE (eds.). *The Case for Education: Contemporary Approaches for Using Case Methods*.

VALLAEYS, F.

2011 "Responsabilidad social: comprenderla bien para practicarla mejor". Charla en la Universidad del Pacífico, mayo.

**MIRAR NO ES LO MISMO
QUE HACER Y NO SUSTITUYE
LA NECESIDAD DE LA
PRÁCTICA COTIDIANA.**

Competitividad y negocios globales



Fotógrafo: Eduardo López

“
*No solo se trata de
conocimiento. Se busca
formar, aportar valores
amparados en una
actitud siempre positiva
y emprendedora.*
”

Juan Carlos
MATHEWS
SALAZAR

Ph.D. (c) en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Johannes Kepler de Linz, Austria. Postgrado en Negocios Internacionales de la Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Licenciado en Economía de la Universidad del Pacífico.

Director del Centro de Educación Ejecutiva y de la Maestría en Negocios Globales de la Universidad del Pacífico. Ha sido director de Promoción de Exportaciones de Promperú; director ejecutivo del Proyecto Usaid Mype Competitiva para Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia; director ejecutivo de Eurocentro, programa de la UE para la promoción de alianzas estratégicas empresariales; y gerente comercial de Exportaciones de Química Suiza.

Su experiencia está vinculada al área de los negocios internacionales.

Competitividad y negocios globales

Introducción

ALGO IMPORTANTE ESTÁ SUCEDIENDO EN EL PERÚ desde hace más de dos décadas: los peruanos estamos recuperando el orgullo por nuestra nacionalidad. Años atrás era muy poco probable ver lo que hoy día es algo cotidiano: alguien caminando con un polo de la Marca Perú, otro con un buzo con el eslogan “Te amo Perú”, reservas a tope en los restaurantes de comida peruana aquí y fuera del país o titulares de prensa local o extranjera que ilustran los efectos de la crisis mundial, mientras el Perú continúa creciendo.

Son innumerables los factores a los que podríamos atribuir este cambio trascendental:

- La captura del líder senderista Abimael Guzmán Reynoso el 12 de septiembre de 1992.
- La destacada *performance* económica del país, que se revela en expresiones de la prensa norteamericana (“el tigre de Latinoamérica”) o de Singapur (“el milagro económico peruano”).
- La progresiva reducción de los niveles de pobreza y pobreza extrema en el país. En otras palabras, no solo crecimiento sino desarrollo económico.
- El *boom* exportador que sitúa al Perú dentro de los cinco países de mayor crecimiento en valor a nivel mundial según el Banco Mundial.
- La designación de Machu Picchu como una de las maravillas del mundo.
- El premio Nobel de Literatura de Mario Vargas Llosa.
- Nuestros diversos personajes con pergaminos internacionales como Mario Testino, Gianmarco, Kina Malpartida, Paolo Guerrero, Claudio Pizarro, entre muchos otros.
- El reconocimiento de nuestra película *La teta asustada*, de Claudia Llosa.

- El creciente prestigio de la gastronomía peruana liderada por diversos chefs como Gastón Acurio, Adolfo Perret, Rafael Osterling, etc. Hoy con presencia en Latinoamérica, Estados Unidos, España e Inglaterra.
- El lanzamiento oficial de la Marca Perú, etc., etc., etc.

Este crecimiento del país y esta recuperación del orgullo nacional se están dando mientras el mundo pasa de una crisis a otra y mientras todos los países en el mundo agudizan su competencia por lograr mayores exportaciones principalmente de productos con alto valor agregado, captar más turistas y convocar mayor inversión diversificada.

Por ello, el término de moda durante todo este tiempo es: COMPETITIVIDAD.

Más que apertura comercial, lo importante es estar preparados para competir en forma sostenida.

Lo que pretendemos hacer comprender a nuestros estudiantes como tema central en su formación como gestores es el concepto de competitividad en sus diferentes dimensiones para, luego, definir las condiciones del Perú dentro del escenario mundial.

A partir de ello, la idea es entender por qué la Universidad del Pacífico, y particularmente la Escuela de Postgrado, está apostando por los negocios globales y cuál es la forma en que se plantean los contenidos y las dinámicas con los alumnos para lograr un máximo aprovechamiento de esta temática que se renueva día tras día.

¿Qué entendemos por “competitividad”?

Si nos amparamos en la opinión del renombrado Michael Porter, profesor y director del Centro de Competitividad de la Universidad de Harvard: “la competitividad de un país se define por la productividad con la que este utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales”.

Competitividad y negocios globales

Por su parte, “la productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país –medido por los precios que se pagan por ellos en el mercado– como por la eficiencia con la que pueden producirse”.

A medida que el país es más competitivo, sus ciudadanos tendrán mejor nivel de vida. Esto explica el gran reto de todos los países por mejorar permanentemente en la carrera por la competitividad. Sin duda, las circunstancias macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales que sostienen a una economía en crecimiento, como afortunadamente es el caso del Perú, contribuyen a un mejor nivel de competitividad.

Cuando en alguna sesión de la maestría se aborda el concepto de competitividad, cada cual expresa una opinión particular que va generando la reacción del resto hasta ir aterrizando a conceptos comunes y aplicables a todo nivel. El tema es tan abierto que me permite, a partir del debate, ir identificando posiciones y actitudes entre los participantes. Hay “dueños de la verdad”, hay “volubles” que van acomodando su posición y hay siempre ideas nuevas, conceptos frescos que enriquecen a todos. En temas de este tipo, el profesor termina siendo uno más de una conversación cruzada. Esta identificación de “perfiles” ayuda luego a armar los grupos de trabajo.

Si nos situamos en el nivel institucional o empresarial, se define la competitividad como la capacidad que tiene una organización –pública o privada, con o sin fines de lucro– de lograr y mantener ventajas que le permitan consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve. Estas ventajas están definidas por sus recursos y su habilidad para obtener rendimientos mayores que los de sus competidores. Como señala Porter, el concepto de competitividad conlleva el concepto de “excelencia”, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización.

En este sentido, se considera una empresa competitiva a la que es capaz de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes. Los mercados cambian y, por eso, es clave que la empresa se adapte permanentemente a estos cambios, con el propósito de mantener o mejorar sus niveles de competitividad.

Por lo general, en las discusiones en clase sobre competitividad, las ideas se centran en los niveles mencionados. Pocas veces aflora desde el principio el concepto de competitividad aplicable a cada uno de nosotros, los individuos.

A nivel de los individuos, igualmente es aplicable el concepto de competitividad, pues el ser competitivo significa tener características particulares como valores,

formación, capacidades gerenciales y otros elementos, que posibilitan que algunos sean escogidos entre muchas opciones en el mercado laboral, académico, etc.

El Perú viene progresando año tras año en el Ranking Mundial de Competitividad que publica anualmente el **World Economic Forum** (WEF) del Banco Mundial. Además, por primera vez en la historia, en abril de 2013 el Perú fue la sede del lanzamiento de este *ranking* para el mundo.

En este marco, es positivo que se haya repotenciado el **Consejo Nacional de Competitividad** (CNC), creado hace dos gobiernos pero fortalecido ahora con una agenda concreta para el período 2012-2013.

Esto es clave teniendo en cuenta que la sostenibilidad en materia de desarrollo económico requiere como condición básica abordar los retos pendientes en cuanto a productividad, competitividad e igualdad de oportunidades.

En opinión del actual ministro de Economía y Finanzas, quien además preside el CNC, en los próximos años se espera que el Perú no solo mantenga el liderazgo en el crecimiento económico de Latinoamérica, sino que algunos analistas, como el HSBC, ya lo ubican como el sexto país de más rápido crecimiento en el mundo para el año 2050.

Según el Anuario Mundial de la Competitividad (WCY), publicado por el International Institute of Management and Development (IMD), en el 2011 el Perú ocupó el lugar 43 de un total de 59 países, siendo el promedio latinoamericano 44. Sin embargo, en el 2008 su ubicación fue la 35, lo que evidenciaría una caída en su nivel de competitividad.

Por otro lado, el Reporte Global de la Competitividad (GCR) 2011-2012, publicado por el World Economic Forum (WEF), coloca al Perú en el puesto 67 de un total de 142 países. En contraste con lo mostrado por el IMD, en el 2008 el Perú figuró en el puesto 83, lo que evidenciaría más bien un progreso importante.

Un tercer reporte sobre competitividad corresponde al Doing Business (DB), publicado por el Banco Mundial, el cual enfoca su evaluación en el marco institucional y cómo este actúa o no como promotor de la actividad empresarial en cada país. En este caso, el Perú pasó del puesto 62 en el 2008 (Banco Mundial 2008) –de un total de 183 países– al puesto 41 en el 2011 (Banco Mundial 2011).

Competitividad y negocios globales

Es importante tener en consideración que, en todos los casos, el Perú ha estado en mejor posición que el promedio latinoamericano.

Estas comparaciones con índices objetivos mostrados y debatidos en clase, contribuyen a tener una posición más clara en el momento de expresar opinión sobre los reales progresos y los reales retrasos que el Perú tiene que encarar.

El esfuerzo de esta agenda de reflexión conjunta con los estudiantes se ha centrado en seis pilares y sesenta metas que se amparan en el concepto de competitividad basado en mayor diferenciación, diversificación y conocimiento.

Pilar 1: Ciencia, tecnología e innovación

Fortalecer la política nacional de ciencia, tecnología e innovación e incrementar su financiamiento.

Según el Reporte del WEF, en el componente de innovación y subíndices relacionados, el Perú figura en el puesto 89 de los 142 países considerados. Los indicadores de ciencia, tecnología e innovación (CTI) muestran una baja disposición del Estado y de los agentes privados por invertir en este sector.

Afortunadamente, desde hace cuatro años se registran algunos progresos con la implementación del Programa de Ciencia y Tecnología (Fincyt), a través del cual se ha financiado la innovación tecnológica en empresas y ha aumentado la investigación científica en las universidades e institutos públicos de investigación.

El desafío es enorme dado que el sistema de innovación en el país es débil y existe limitada articulación entre los diferentes actores que lo conforman. Como consecuencia de ello, el país no genera suficiente conocimiento para sumar valor a las distintas industrias, existe escasa vinculación entre empresas y universidades o institutos de investigación, y las exportaciones peruanas continúan fuertemente concentradas (77%) en *commodities*/productos de bajo valor agregado.

Las metas en este pilar se refieren a fortalecer el sistema de CTI en el país, mayor asignación presupuestal por parte de Tesoro Público, implementar un sistema de becas, fortalecimiento de los CITE (Centros de Innovación Tecnológica), fortalecer el sistema de defensa de la propiedad intelectual, etc.

En varias oportunidades, los participantes de las maestrías han aportado ideas nuevas vividas en sus propias empresas o aprendidas en viajes de negocios, lo cual ayuda enormemente a entender la riqueza de estos temas y por qué el Perú debe priorizarlos. Es fundamental estimular el debate. En algunas sesiones, los alumnos más callados han logrado intervenir con comentarios muy enriquecedores para todos, incluyéndome por supuesto.

Pilar 2: Desarrollo empresarial, calidad y educación productiva

Fortalecer capacidades empresariales para incrementar niveles de productividad.

La productividad de un país está determinada por la productividad de las empresas que operan en él y por el nivel de competitividad que sostienen en el mercado. Así, la creciente competencia obliga a que solo las empresas eficientes, que están preparadas para adaptarse a los continuos cambios del mercado, permanezcan en él. Sin embargo, las fallas del mercado ameritan la intervención del Estado.

El Estado debe además actuar como promotor y facilitador de la actividad empresarial, siendo una tarea clave proveer información a bajos costos, para que las empresas puedan tomar decisiones correctas en cada caso.

Asimismo, el cumplimiento de las obligaciones con el Estado genera ineficiencias cuando implican trámites que implican sobrecostos en tiempo, papeleo y dinero. En parte, debido a ello, la informalidad y la evasión tributaria son altas.

La participación de las mypes⁷ en la economía del país es cada vez mayor, lo cual obliga al Estado a apoyarlas a través de mecanismos y herramientas orientados a mejorar su competitividad. No se trata, por supuesto, de cumplir un rol asistencialista.

El impulso a los *clusters*⁸, por ejemplo, estimula la competitividad a través de la complementación de esfuerzos en concentraciones geográficas de empresas.

Las metas de este pilar incluyen la implementación de un portal sobre apertura, operación y cierre de empresas; ampliación del uso de facturas electrónicas; desarrollo de *clusters* y desarrollo de un sistema nacional de calidad; replanteamiento de los centros educativos técnico-productivos (Cetpro); formulación de currículos orientados al emprendimiento; entre los principales.

⁷ Mypes: micro y pequeñas empresas.

⁸ Clusters: concentraciones territoriales de empresas.

Competitividad y negocios globales

Varios de los alumnos han participado en programas de articulación empresarial y es clave lograr que compartan esa experiencia con todos los demás. Me ayuda mucho, al respecto, revisar las hojas de vida de los participantes para estimular adecuadamente el debate y lograr que esa experiencia de cada uno salga a flote en las clases.

Pilar 3: Internacionalización

Aprovechar de manera eficiente la inserción del Perú en los mercados internacionales a partir de una mejora competitiva en la gestión de los servicios logísticos y aduaneros, así como aprovechar las oportunidades comerciales.

La apertura comercial por la que el Perú, como muchos países, ha apostado obliga a mejorar aceleradamente los niveles de competitividad de las empresas locales para soportar la creciente competencia y crecer a pesar de ella.

Más allá de los 16 acuerdos comerciales establecidos por el Perú –tratados de libre comercio, acuerdos de complementación económica o acuerdos de alcance parcial–, resulta fundamental fortalecer la implementación de las medidas establecidas en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2003-2013). Hay claros avances en esta materia pero, al mismo tiempo, urgentes desafíos aún no enfrentados. Considerando que del universo de 8.200 empresas exportadoras directas, el 64% son mypes, ellas son las más vulnerables ante la competencia global.

Las metas establecidas para este componente corresponden al fortalecimiento de la ventanilla única de comercio exterior (VUCE), impulso de Exporta Fácil, creación de Importa Fácil, impulso de fondos concursables para estimular la innovación, mayor aprovechamiento del sistema de despacho anticipado, implementación del programa de usuarios aduaneros certificados, difusión transparente de los costos logísticos para operaciones de exportación e importación, entre las principales.

Dado que este pilar tiene directa vinculación con los cursos que imparto, normalmente en este punto salen a la luz diferentes aristas del tema y se relacionan con diferentes temas desarrollados en clase. Aquí es clave, en mi opinión, no asumir ser “el dueño de la verdad” y aceptar posturas diversas que, una vez más, sirven para enriquecer y hacer las clases más entretenidas.

Pilar 4: Infraestructura

Mejorar los procesos y la calidad de la inversión y reducir la brecha de infraestructura en servicios logísticos.

Este componente es fundamental e involucra carreteras; rutas aéreas; vías ferroviarias; puertos; matriz energética; infraestructura de salud, educación y saneamiento; red de comunicaciones y plataformas logísticas.

El Reporte WEF sitúa al Perú en el puesto 88 de 139, bastante por debajo de Chile (41), Uruguay (49) o Brasil (64).

Se estima que la brecha en infraestructura supera actualmente los US\$ 40.000 millones en el Perú.

Lo positivo es que desde la década de 1990 el Estado optó por otorgar concesiones al sector privado, generando mayor eficiencia operativa, mayor cobertura y mejor calidad de servicios. Si bien el marco regulatorio y los instrumentos de inversión han progresado, los procesos de concesiones pueden tomar 5 años e involucrar 20 instituciones estatales que duplican funciones.

Con respecto específicamente a los costos logísticos para operaciones de comercio exterior, estos bordean el 34% del valor de la mercadería, mientras que el promedio en América Latina se encuentra en 24% y en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en 8%.

Las metas en este componente implican normas orientadas a mejorar la eficiencia de los procesos de inversión, reducción de barreras burocráticas para la ejecución de la inversión privada, implementar zonas de actividad logística (ZAL), entre otras.

Sobre estos temas un poco “duros”, ayuda mucho el planteamiento de ejemplos aterrizados para entender en concreto cómo afectan a la empresa. Por ejemplo, a mis estudiantes les revelo que si quiero traer madera aserrada para exportarla a China, hoy en el Perú el flete de Pucallpa a Callao es mayor que el flete de Callao a Shanghái, y muestro una estructura de costos real. Los ejemplos en estos temas son fundamentales.

Competitividad y negocios globales

Pilar 5: Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Agilizar los procesos con el Estado y mejorar la conectividad Estado-empresa y empresa-mercados.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) permiten adquirir, producir, almacenar, procesar, comunicar y presentar información de todo tipo, de cualquier sector o industria.

A pesar de que el sector de las telecomunicaciones es uno de los de mayor crecimiento en la economía mundial, en el Perú se encuentra poco desarrollado, principalmente por la limitada disponibilidad de capital humano especializado.

Además, la infraestructura es inadecuada –banda ancha, fibra óptica– tanto en cobertura como en calidad para poder garantizar servicios de internet o telefonía a costos mucho más bajos que los actuales, principalmente en la sierra y en la selva.

Así, según el Reporte WEF, solo 3,1% de la población en el Perú cuenta con internet vía banda ancha, y el país ocupa el puesto 81, muy distante de Chile (10,5%), México (10%), Argentina (9,6%) y Colombia (5,7%).

Las metas de este componente abarcan la extensión de los enlaces de fibra óptica, el incremento de líneas móviles, la ampliación de conexiones de banda ancha móvil, impulso a la producción de recursos digitales por parte de estudiantes y docentes, dotación a escuelas de primaria y secundaria de equipamiento para TIC, etc.

Por lo general, en cada grupo de estudiantes me ha tocado encontrar uno o más expertos en esta área, lo que me ha permitido minimizar mi participación dejando que prime el aporte de los expertos y contribuyendo puntualmente con algunas apreciaciones y casuística.

Pilar 6: Facilitación de negocios

Mejorar los procesos y procedimientos vinculados al inicio, operación y cierre de empresas.

Para estimular el desarrollo empresarial y el crecimiento de las inversiones en diferentes sectores, es fundamental eliminar las barreras para formar una empresa (constitución, registros, licencias) y para todo su ejercicio (renovaciones, inspecciones, pago de impuestos, etc.).

Sin duda, ha habido avances importantes a través de la reducción de requisitos para la obtención de licencias de funcionamiento en las municipalidades, creación del servicio de constitución de empresas en línea, etc. Sin embargo, aún falta seguir avanzando en este terreno.

El *ranking* Doing Business 2011 ya ubica al Perú en el puesto 2 dentro de la región después de Chile y en puesto 41 a nivel mundial. Nos reconoce como país atractivo para los negocios por encima de varios países desarrollados como Italia, España y China.

Consideran al Perú, Chile y Colombia como las economías de América Latina que más esfuerzos han hecho el último año para mejorar su regulación con respecto al clima de negocios.

Las metas en este componente incluyen la extensión del servicio electrónico de constitución de empresas; el mejoramiento de la Inspección Técnica de Seguridad de Defensa Civil (ITSDC); la reducción de plazos para emisión de licencias de edificación; la reducción de tiempos para el cobro de acreencias con garantías reales; la reducción del tiempo de liquidación de una empresa; la ampliación del uso de la garantía mobiliaria, entre otras.

En este punto, suelen salir a la luz las quejas y preocupaciones frente al funcionamiento de las municipalidades y otros organismos del Estado, pero también hay intervenciones de procedimientos simplificados y mejora real en el clima para el desarrollo de los negocios en el Perú. Esto, nuevamente, permite identificar sectores o regiones más privilegiadas que otras, o, incluso, empresas más informadas que otras.

El Perú y los negocios globales

Sin duda, uno de los sostenes del crecimiento económico del Perú desde 1998 en adelante ha sido la inserción de la economía al mundo, expresada en la apertura comercial por la que el país ha apostado en forma decidida.

Algunos datos relevantes:

- Desde la década de 1990, el Perú se reinsertó en el escenario económico-financiero internacional, luego de un período de recesión y atraso en prácticamente todas las variables clave de la economía.
- De 1998 en adelante, las exportaciones crecieron en forma sostenida con solo una retracción en el 2009 de 14,1% (mientras en la región latinoamericana la caída superó el 20,0%). Entre 2003 y 2005, según el Banco Mundial, el Perú estuvo dentro de las cinco economías que más crecieron en el mundo. Esta misma posición se logró en 2010 y en 2011. En otras palabras, mientras crecimos, lo hicimos a tasas superiores al resto de países, y mientras decrecimos, lo hicimos a tasas menores que los demás.
- Las importaciones también se incrementaron, aunque a un ritmo promedio menor que el de las exportaciones peruanas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que más del 70,0% de nuestras importaciones corresponden a materias primas y bienes de capital, lo que explica también la reactivación del aparato productivo y el impulso a las exportaciones. Menos de 30,0% corresponde a bienes de consumo final.
- Del 2000 en adelante se acentúa el esfuerzo de apertura comercial al mundo. Hoy contamos con 16 acuerdos comerciales –tratados de libre comercio, acuerdos de complementación económica o acuerdos de alcance parcial–, lo que implica que el 95% de nuestras exportaciones y el 90% de nuestras importaciones se efectúan con países con los que se tiene un acuerdo comercial firmado y, en la mayoría de los casos, implementado.
- Luego de analizar la experiencia de Corea del Sur, Singapur, Taiwán, Chile, China continental, principalmente, una real alianza público-privada posibilitó la formulación del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2003-2013), que se plasmó en 1.215 medidas concretas, 62% de las cuales ya han sido implementadas. Estas

medidas incluyen aspectos como el Desarrollo de Oferta Exportable (financiamiento y asistencia técnica para la conformación de consorcios), Desarrollo de Mercados (misiones comerciales especializadas a Centroamérica y Rusia), Facilitación de Comercio (Seguro para la Pyme Exportadora –Sepymex–, Exporta Fácil) y Desarrollo de Cultura Exportadora (incorporación de cursos de comercio exterior en el currículo de colegios y universidades públicas).

- En 2001, el Perú exportó aproximadamente US\$ 6.000 millones; en 2012, nos aproximamos a los US\$ 50.000 millones. Se exportaban 2.100 productos; hoy, 4.900. Nuestros productos llegaban a 112 mercados; hoy, a 187. Existían 3.100 empresas exportadoras directas; hoy superan las 8.200 y por cada empresa exportadora participan en la cadena 7,4 empresas en promedio.
- La inversión privada local y foránea ha crecido sostenidamente y en forma diversificada. Hoy comprende a casi todos los sectores de la economía: infraestructura portuaria, hoteles, bancos, agroindustria, madera, pesca, *retail*, construcción, etc.
- El turismo, de la misma manera, ha crecido notablemente, desconcentrándose de Machu Picchu y abriendo nuevos destinos de turismo de aventura, histórico, médico, etc., en las tres regiones del país.
- Obviamente, tenemos aún muchos desafíos por superar en áreas como educación, salud, infraestructura, reforma del Estado, etc. Particularmente, para consolidar el impulso a nuestros negocios internacionales es necesario trabajar aún más en simplificación administrativa, desconcentración en *commodities*, infraestructura descentralizada y capacitación, entre otros factores.

No se trata en clase de ir simplemente transmitiendo información y data fría, sino de ir desarrollando cada uno de estos temas nutridos de casos locales o extranjeros. Esto genera debate sobre cómo hacer las cosas mejor, con preguntas dirigidas que fuercen a todos a pensar al respecto. En este tipo de sesiones no son escasas las preguntas provocadoras para iniciar la polémica: si estuvieras en los zapatos del director de Proinversión, ¿cómo atacarías este problema?; ¿qué le plantearías al gobierno de turno en relación con el caso Conga⁹?; crees en la apertura comercial, OK, pero si eres un industrial de vinos en el Perú, ¿cómo puedes competir con producción externa de buena calidad en mejores condiciones de precios y calidad?

⁹ La polarización de la población en Cajamarca en relación con el Proyecto Conga originó millonarios costos no solo para las empresas involucradas, sino para toda la población de Cajamarca. El turismo se redujo dramáticamente y la nueva inversión se frenó.

Competitividad y negocios globales

Los negocios globales desde nuestra perspectiva

La revisión de los temas resumidos en los puntos anteriores evidencia la importancia de entender y analizar la competitividad y los negocios globales en la formación de cualquier gerente, pero al mismo tiempo permite evidenciar la complejidad de su gestión en forma sostenible.

Si consideramos que nuestro programa de maestría pretende especializar a los participantes en una temática determinada, en un tiempo relativamente corto, a modo de conclusión, me parece fundamental tener en cuenta los siguientes factores para optimizar el aprovechamiento de este tiempo dedicado a la formación de los líderes o futuros líderes peruanos que tenemos en clase:

- La orientación de los cursos de negocios globales, ya sea en la maestría especializada de Gestión de Negocios Globales, el MBA o en las demás maestrías ofrecidas por la Universidad del Pacífico (Márketing y Gestión Comercial, Supply Chain Management, Agronegocios, etc.), es fundamentalmente de gerencia y gestión. Los cursos cuentan con un respaldo teórico-conceptual importante, pero se enfocan principalmente en aportar herramientas de gestión aplicables a los negocios en cualquier sector.
- Dado el variado *background* de los participantes, es clave desarrollar sesiones con alto nivel de participación de todos para aprender de esa rica experiencia que cada cual trae consigo. Es decir, propiciar el debate de ideas y estimular en forma dirigida la participación de todos. Por ello, es útil revisar los antecedentes profesionales de cada participante para referirse en clase a sectores y problemas que les resulten familiares.
- El desarrollo de casos individuales y/o grupales también contribuye a extraer la experiencia de cada uno. Se discuten diferentes enfoques para un mismo problema y se sustenta cada posición. En la mayoría de los casos, como en la vida real, no se trata de una solución única. Lo importante es la argumentación que respalde la posición adoptada. En algunos casos, un alumno asume la posición del exportador; otro, la del agente intermediario; otro, la del comprador, etc., para analizar en la cadena los argumentos que se suelen esgrimir entre las partes.
- Las exposiciones de casos y trabajos de investigación permiten medir no solamente los contenidos desarrollados, sino la forma en que son presentados simulando un directorio. En algunos casos, como en la vida real, se cambian las reglas de juego a último minuto para evaluar la capacidad de adaptación ante las nuevas condiciones.

Por ejemplo, se recorta el tiempo de presentación del tema de 20 a 8 minutos, se pide que solo uno exponga, se asume que no hay equipo disponible y por lo tanto deben presentar lo trabajado sin respaldo de una presentación de apoyo visual (PowerPoint).

- Intercalar las presentaciones temáticas de clase con videos relativos al tema ayuda a relajar el ambiente y mantener la atención. Es importante considerar que se trata de participantes que trabajan en la gran mayoría de los casos y que, por tanto, una clase dinámica es un requisito indispensable. Videos relativos a Marca País, participación en ferias internacionales, misiones comerciales, contribuyen también a ilustrar los temas expuestos y, al mismo tiempo, evitar la fatiga de los monólogos.
- Invitar a especialistas para que expongan sobre temas específicos significa un aporte adicional y, además, el “cambio de cara” ayuda a articular posiciones.
- Los participantes aprecian mucho la experiencia práctica y aplicativa. En mi caso particular, apelo fuertemente a mi experiencia de 4 años como gerente de exportaciones de Química Suiza S.A., 4 años más en EXCO S.A., *trading* del Grupo Ferreyros, además de otras experiencias como dependiente e independiente en el sector de comercio exterior (agroindustria, pesca para consumo humano directo, maderas, franquicias, etc.) para el análisis de situaciones empresariales reales. Cuando me refiero al soporte institucional, apelo a mi experiencia como director ejecutivo de Prompex, director de Exportaciones de Promperú y director nacional de Comercio Exterior en el Mincetur. Al hablar de organismos de cooperación internacional, me respaldo en los años que dirigí el Programa AL Invest para la Comisión Europea y el Proyecto Usaid Mype Competitiva para Perú, Colombia, Ecuador y Bolivia. Algunas estrategias planteadas en libros europeos, norteamericanos o asiáticos, no son necesariamente aplicables a nuestra realidad y los alumnos perciben claramente cuando se trata de una propuesta de libro *versus* una combinación de teoría con práctica acorde con las condiciones particulares que enfrenta una empresa peruana.
- Los temas de actualidad deben siempre revisarse y estimular el que los participantes lo hagan en forma regular también. Siempre salen a la luz preguntas o dudas sobre, por ejemplo, las implicancias para el Perú de las medidas proteccionistas de Argentina o el real impacto de la crisis para las empresas locales. Estar actualizado es un requisito indispensable.

Competitividad y negocios globales

- Las redes sociales también representan un buen canal de comunicación con los participantes. Twitter, por ejemplo, es un punto de información y contacto valioso, y es fundamentalmente utilizado para fines profesionales.
- Los estudiantes normalmente valoran mucho tener como profesor a alguien que tiene una presencia mediática permanente. Lo consideran un líder de opinión, un referente cuya opinión es apreciada por el mercado. En este sentido, aunque toma tiempo, el tener un *blog* (en mi caso, *Escala Global en Semana Económica*), una columna regular en *El Comercio* y opiniones regulares en medios de prensa escrita (*Gestión*, revista *Business*, revista *Negocios Internacionales*, etc.), radial (RPP Noticias) y televisiva (Canal N, América Televisión, Canal 7, etc.) contribuye en ese sentido.
- La facilitación de contactos para los participantes también es valorada y explica el contacto que casi siempre queda con los participantes mucho después de haber acabado los cursos. Referirlos para un trabajo, en algunos casos, o establecer el contacto con profesionales del Estado o del sector empresarial para la búsqueda de información, para plantear una propuesta profesional, es muy útil también, pues ahorran tiempo y el trato suele ser mejor.

Cada sesión de clases debe ser una experiencia única para el participante, un espacio donde sienta que aprende y aporta al mismo tiempo.

Bibliografía

BANCO MUNDIAL

- 2011 *Doing Business 2012: haciendo negocios en un mundo más transparente.* Washington, D. C.: Banco Mundial.
- 2008 *Doing business 2009: comparando la regulación en 181 economías.* Washington, D. C.: Banco Mundial.

INTERNATIONAL INSTITUTE OF MANAGEMENT AND DEVELOPMENT.

- 2011 *IMD World Competitiveness Yearbook 2011.*

WORLD ECONOMIC FORUM

- 2011 *The Global Competitiveness Report 2011-2012.* Ginebra, Suiza.

**EL PERÚ VIENE PROGRESANDO
AÑO TRAS AÑO EN EL RANKING
MUNDIAL DE COMPETITIVIDAD
QUE PUBLICA ANUALMENTE
EL WORLD ECONOMIC FORUM
(WEF) DEL BANCO MUNDIAL.**

TEMA

tres



Fotógrafo: Musuk Nolte

El aporte de las Ciencias Económicas

I 134

El dictado de cursos de Economía en el MBA

Carlos PARODI TRECE

I 154

¿Para qué aprender Economía?

Enzo DEFILIPPI ANGELDONIS

El dictado de cursos de Economía en el MBA



Fotógrafo: Percy Ramírez

“

Las empresas no actúan en un vacío, sino en un entorno económico cambiante. Conocer ese entorno permite una mejor toma de decisiones. La comprensión de cómo funciona la economía nacional e internacional ayuda a que el tomador de decisiones pueda adelantarse, con un menor margen de error, a lo que va a ocurrir en el futuro próximo.

”

**Carlos
PARODI
TRECE**

Máster en Economía,
con mención en Políticas
Sociales, de la Universidad de
Georgetown, Estados Unidos.
Bachiller y licenciado en
Economía de la Universidad
del Pacífico.

Profesor principal del
Departamento Académico de
Economía e investigador de
la Universidad del Pacífico.
Profesor del curso Análisis
del Entorno, en el MBA de la
Escuela de Postgrado de la
Universidad del Pacífico. Ha
sido jefe del Departamento
Académico de Economía de
la Universidad del Pacífico.
Su último libro fue *La primera
crisis financiera internacional
del siglo XXI*, publicado por la
Universidad del Pacífico.

Sus áreas de especialización
están vinculadas a la política
económica y social, las crisis
financieras, la economía de
la empresa, el desarrollo
económico de América Latina
y la gerencia social.

El dictado de cursos de Economía en el MBA

Introducción

¿SE HA PREGUNTADO PARA QUÉ SIRVE LLEVAR CURSOS DE ECONOMÍA EN EL MBA DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO? ¿Por qué casi todas las maestrías de la Universidad del Pacífico tienen al menos un curso de Economía?¹⁰ Antes de proceder a reflexionar sobre **cómo dictar** los cursos de Economía es necesario precisar **por qué dictarlos**.

Ser el profesor de un curso de Economía en el MBA es un reto, por la percepción que los alumnos tienen de la Economía, como muy abstracta, matemática y de poca aplicación a la realidad; por lo general, una herencia del pregrado. La tarea es, entonces, múltiple y podría resumirse en las siguientes metas: en primer lugar, demostrar que el conocimiento de teoría económica es útil para la toma de decisiones utilizando los principios básicos; en segundo lugar, que se trata de una herramienta más del **“tool box”** con el que cuentan al final del MBA; en tercer lugar, que planteada de una manera diferente, resulta simple y entretenida; en cuarto lugar, que tiene una aplicación inmediata a la realidad empresarial. Lo anterior supone, por un lado, comprender por qué el MBA tiene cursos de Economía y, por otro, cómo deberían dictarse; con ambas tareas se rompe la barrera de entrada a los cursos de Economía.

Luego de esta introducción, en la segunda sección explicaremos por qué dictar cursos de Economía en el MBA, tanto de microeconomía como macroeconomía, mientras en la tercera veremos cómo hacerlo; luego analizaremos la relevancia de que el profesor preste atención a los “pequeños detalles”; terminamos con algunas reflexiones y una agenda pendiente, pues la docencia es un proceso de mejora continua.

¿Por qué dictar cursos de Economía en el MBA?

Los estudiantes llegan al MBA luego de haber culminado sus estudios de pregrado. Las carreras de pregrado son aquellas que conducen al grado académico de bachiller y permiten postular a la Escuela de Postgrado. En

¹⁰ Aunque el presente capítulo está centrado en los cursos de Economía en el MBA, los principios generales son aplicables a cualquier otra de las maestrías ofrecidas por la Escuela de Postgrado.

sus estudios previos, los alumnos llevan diversos cursos de Economía dependiendo de la especialidad, aunque por lo general y en gran parte de los planes de estudio de pregrado existen hasta cuatro cursos de Economía, de los cuales dos pertenecen al área de la microeconomía y dos a la de macroeconomía¹¹. Por esa razón, un salón típico del MBA se caracteriza por la **diversidad de profesiones**. En conjunto existe un amplio espectro de conocimientos y experiencia, dado que los grupos son **multidisciplinarios**. La diversidad también presenta desafíos, pues la heterogeneidad significa, entre otros aspectos, que algunos han llevado cursos de Economía dentro de una carrera de Economía, mientras otros también lo han hecho pero como parte de otras profesiones, como Ingeniería Industrial, Administración, Psicología, Derecho, etc. En otras palabras, no han estudiado Economía de manera formal, pero tienen en su haber algunos cursos de Economía. La mayoría lee alguna publicación sobre temas económicos sea a través de la web o en publicaciones especializadas. Un tercer grupo nunca llevó un curso de Economía. Por lo tanto, el **por qué dictar** está asociado al **qué dictar, es decir, al contenido de los cursos**.

Podría presumirse, entonces, que cuando el estudiante comienza sus estudios en la Escuela de Postgrado, por lo general tiene la suficiente base de teoría económica; sin embargo, no siempre es así. Aquellos que no estudian la carrera de Economía en **pregrado** reciben los cursos de Economía de la misma forma y casi siempre mezclados con aquellos que estudian Economía. Como consecuencia, el curso está diseñado para los que estudian Economía como profesión futura y no para aquellos que la utilizarán como una herramienta para tomar decisiones. El desenlace es obvio: un buen número de estudiantes de la Escuela de Postgrado sabe algo de Economía pero no la perciben como útil, además de ser vista como muy compleja, con avanzadas técnicas matemáticas sin aplicación a la realidad. En general y como consecuencia, existen varias **percepciones erradas** sobre los estudiantes del MBA y su relación con los cursos de Economía. En primer lugar, preferirían no seguir cursos de Economía, en especial microeconomía. En segundo lugar, no tienen paciencia para el rigor intelectual y quieren resumir todo en un conjunto de ideas claves (*bullet points*). En cualquier caso, el desafío consiste en mostrar cómo los conceptos económicos son herramientas poderosas para entender el día a día de los negocios.

¹¹ Se entiende que si estudian Economía, la gama de cursos de Economía es amplia.

El dictado de cursos de Economía en el MBA

En síntesis, si le preguntamos a un estudiante recién ingresado a la Escuela de Postgrado su opinión acerca de los cursos de Economía que tiene que llevar, encontraremos diversas respuestas. Algunos de ellos jamás han llevado un curso de Economía por la profesión de procedencia; otros recordarán de manera lejana algún curso de Economía que llevaron, pero por lo general el recuerdo no es grato. La percepción es que las materias son densas, complejas, con un excesivo manejo matemático y, por si lo anterior fuera poco, inútiles. La razón de esto último es que no encuentran aplicación a la realidad y, en particular, a su trabajo diario.

¿Esto significa que el pregrado debe cambiarse? La respuesta es discutible; por un lado, algunos sostienen que esa forma de dictar los cursos no sirve para aquellos que no estudian la Economía como profesión y, por ende, desde el punto de vista del alumno, se convierte en un requisito por cumplir¹²; por otro lado, la otra visión señala que cualquier universidad que se precie de serlo, debe otorgarle al alumno conocimientos en áreas conexas, así como otras de cultura general. No podemos olvidar que el sustantivo “universidad” viene de universalidad de conocimientos. En los tiempos actuales es indudable que cualquier profesional (en realidad, cualquier persona) debe saber algo de Economía, pues todos somos parte de la misma, sea como compradores (consumidores) o vendedores (productores); además, participamos en diversos mercados (¿se ha puesto a pensar el lector en cuántos mercados participa diariamente?) y los medios de comunicación nos bombardean con noticias económicas. Si una persona quiere mejorar su forma de vivir, uno de los mecanismos es comprendiendo el entorno que la rodea, y la Economía, de acuerdo con Frank (1992), es una forma de entender el mundo.

Existe una nueva hornada de economistas que han explorado una serie de asuntos y situaciones de la vida diaria a partir de la teoría económica; entre ellos destacan Steven Levitt con dos publicaciones, *Freakonomics* y *Superfreakonomics*; Tim Hartford con *El economista camuflado*, *La lógica oculta de la vida*, *Pregúntale al economista camuflado* y *Adáptate*; y Taylor Cowen con *Descubre al economista que llevas dentro*¹³. Todos los libros mencionados están escritos en lenguaje simple y dan respuestas a las preguntas que siempre quisimos hacer. Levitt señala que el problema de la Economía no es la falta de respuestas, sino la ausencia de preguntas adecuadas; el pionero de acercar la Economía a la vida real fue Gary Becker, premio Nobel de Economía en 1992.

12 En este caso, el tema no es el nivel de los cursos, sino la orientación; dicho de otro modo, solo existe una Economía, pero el matiz al dictarla dependerá de la profesión futura de los estudiantes. Ahí aparecen algunos cursos, como, por ejemplo, Microeconomía y Macroeconomía para los Negocios, de distinto énfasis del curso de Microeconomía, diseñado para futuros economistas.

13 Todos ellos tienen *blogs* que investigan asuntos de la vida cotidiana, es decir, lo que usted y yo nos preguntamos a diario.

Además, cualquier profesional en empresa se va a encontrar con economistas y debe conocer el “**lenguaje básico**” usado por los economistas. La idea es que la Economía siga acercándose a la realidad, para utilizar el instrumental económico para comprender y aportar en casos reales relacionados con la empresa.

¿Por qué un gerente decide como decide? ¿De qué le sirve saber Economía? ¿Qué debe saber?

Imaginémonos que un estudiante ha terminado recientemente su MBA y ocupa la gerencia general o una gerencia de línea dentro de una empresa de cualquier giro. Una mañana llega a su oficina y sobre el escritorio encuentra un diario con noticias económicas y la copia de los últimos acuerdos, tanto del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)¹⁴. Otra posibilidad es que encuentre una copia de la reciente presentación del ministro de Economía ante el Congreso de la República, lugar al cual había acudido para presentar los avances y perspectivas de la economía. ¿Qué hace con esa información? Si lo estudiado en el MBA fue útil, entonces deberá leer y comprender los documentos a partir de la teoría económica y conectarlos con la decisión por tomar; la opción es llamar a algún asistente en la búsqueda de ayuda. En cualquier caso, la Economía es una herramienta de las varias que tiene en su “*tool box*” para tomar decisiones; es la adecuada mezcla, la que le permitirá tomar la decisión adecuada. La pregunta clave es la siguiente: ¿cómo conectar la teoría económica con una situación concreta en la empresa? Dicho de otro modo: ¿qué debe saber quien toma decisiones? ¿Qué tipo de conocimientos necesita y cómo usarlos?

En primer lugar, no es que existan varias Economías; lo que pasa es que la forma en que se dicta a estudiantes de Economía es distinta de la manera como se les enseña a aquellos encargados de tomar decisiones en las empresas. La diferencia está en el énfasis. Para un futuro MBA, la Economía es una herramienta para tomar decisiones y no requiere sumergirse en demostraciones matemáticas complicadas ni en gráficos difíciles de confeccionar y entender. El gran problema de la Economía en nuestro tiempo es que parece haber dejado de lado la intuición, que ha sido reemplazada por un uso sobredimensionado de técnicas matemáticas. En segundo lugar, desde un punto de vista convencional, la Economía se divide en microeconomía y macroeconomía, que por lo general coincide con la división de los cursos en un MBA. A continuación, presentamos algunos conceptos básicos que todo estudiante de MBA debe saber de Economía.

¹⁴ En el Perú la política económica es desarrollada por el MEF, que se encarga de la política fiscal, y por el BCRP, conductor de la política monetaria y cambiaria.

El dictado de cursos de Economía en el MBA

Microeconomía

Comencemos por la microeconomía, definida como el estudio del comportamiento individual de los agentes económicos (compradores o consumidores y productores o vendedores) y su interrelación en los mercados. Dicho de otro modo, estudia cómo deciden y cómo se vinculan entre sí.

En primer lugar, debe saber que la decisión que tome tiene un **costo de oportunidad**, definido como lo que pierde por no decidir por la mejor alternativa dejada de lado; toda decisión implica un costo, que muchas veces no se toma en cuenta. El mensaje es que nada es gratis y siempre hay que pensar en lo que se deja y no solo lo que se gana con lo que se hace¹⁵.

En segundo lugar, debe pensar **no solo en los efectos de corto plazo de la decisión**, sino en los de mediano y largo plazo; muchas decisiones que parecen positivas en el corto plazo, generan dificultades posteriores que devienen en una crisis; por ejemplo, una decisión “políticamente correcta” como aumentar sueldos y salarios financiándolo con deuda, puede generar problemas posteriores. La temporalidad es clave. La teoría económica enseña que existen dos fuentes que justifican los incrementos en sueldos y salarios: los ajustes por la inflación previa y los aumentos en productividad.

En tercer lugar, un principio clave es que las personas respondemos a los **incentivos**, sean o no monetarios. El éxito de la decisión tomada en la empresa depende en gran parte de la actitud de los miembros de esta ante la decisión; por lo tanto, la decisión debe contar con los incentivos adecuados para que los trabajadores actúen en la dirección esperada por el decisor. A mayor preparación, mejores decisiones del MBA.

En cuarto lugar, conocer la **estructura del mercado** donde opera la empresa es crucial. Lo que diferencia un mercado de otro es quién o quiénes tienen poder sobre el precio y cuánto poder tienen. En microeconomía se presenta el modelo básico de demanda y oferta y luego los de competencia perfecta, monopolio, oligopolio y competencia monopolística; la gran mayoría de mercados de la vida real se encuentran en estos dos últimos y dentro de ellos existen variantes. Las empresas actúan como demandantes en los mercados de factores de producción y como oferentes en los de bienes y servicios. Conocer el funcionamiento de los mercados relacionados con la empresa permitirá implementar una estrategia de precios ajustada a las circunstancias.

¹⁵ Los alumnos de un MBA enfrentan un alto costo de oportunidad, en especial porque el tiempo dedicado al estudio disminuye la oportunidad de estar con la familia o de trabajar más horas.

En quinto lugar, conocer las **elasticidades de demanda** ayuda a comprender los grados de respuesta de la cantidad demandada ante alteraciones en variables claves, como el precio del bien, ingresos de los consumidores, precios de los bienes sustitutos y complementarios, etc. ¿De qué depende que algunas empresas tengan más éxito en los aumentos en precios? Entre otras razones, de qué tan elástico o inelástico es el bien o servicio. La teoría económica muestra que antes de aumentar los precios debe hacerse más inelástico el bien o servicio, es decir, innovar para que el producto, ante los ojos del consumidor, tenga menos sustitutos.

En sexto lugar, analizar las **estructuras de producción y costos** resulta clave. Un MBA sabe que debe buscar la **eficiencia**, lo que en términos económicos significa minimizar los costos de producción. Toda decisión respecto de producir más no puede desligarse de los costos que involucra. La teoría económica indica que los costos fijos y los hundidos (*sunk costs*) no tienen un rol en la decisión de producción si el objetivo de la misma es la maximización de beneficios.

En séptimo lugar, buscar **el tamaño y escala óptima de la empresa**. ¿Tiene sentido que las empresas busquen crecer de manera indefinida? La teoría económica es concluyente: la respuesta es “no”, a pesar de que podría pensarse que si crecen todos los factores de producción, incluido el tamaño físico de la empresa, las opciones de crecimiento son infinitas. Ronald Coase (premio Nobel de Economía en 1992), en un artículo que publicó en 1937 llamado “La naturaleza de la empresa”, demostró los límites, debido a las ineficiencias administrativas que surgen como consecuencia de la creación de cada vez más unidades dentro de la empresa. Mencionó que si fuera cierto, entonces la empresa podría crecer hasta que el país sea una sola empresa. El colapso de la Unión Soviética de 1991 mostró en la realidad las ideas de Coase, que fueron presentadas en 1937, en pleno auge de los sistemas de planificación centralizada¹⁶.

La lista puede continuar indefinidamente; lo importante es tener presente que la teoría económica tiene una lógica y una manera de enfocar los problemas que facilita “bajar” de la abstracción a una realidad concreta, en este caso, la empresa; esa es la característica de un curso de microeconomía en un MBA, además de hacer visible lo que parece invisible a los ojos y ordenar el esquema para tomar decisiones. Escasez, elección, costo de oportunidad, determinantes de la demanda y la oferta, elasticidades, efectos de la intervención de los gobiernos en los mercados (impuestos, subsidios, aranceles, precios máximos y mínimos, etc.), estructuras de mercados, producción, costos y externalidades, constituyen los conceptos básicos que un MBA debe tener como parte de su **“tool box”**.

¹⁶ Como referencia, el artículo no contenía ninguna ecuación matemática.

El dictado de cursos de Economía en el MBA

Macroeconomía

Las empresas no funcionan en un vacío, sino en una realidad concreta, es decir, en un entorno más general con características geográficas, históricas, institucionales, económicas, sociales y políticas determinadas desde fuera de la empresa; en paralelo, los gobiernos implementan políticas económicas (fiscales, monetarias y cambiarias) y sociales (programas de reducción de la pobreza y desigualdad, educación, salud, vivienda, etc.); además, las economías son afectadas por eventos fuera de control de los diseñadores de política económica, como, por ejemplo, fenómenos naturales, la evolución del precio del petróleo y de los alimentos, y las crisis financieras internacionales¹⁷.

¿De qué manera las medidas específicas puestas en práctica por los gobiernos inciden en la empresa? ¿Es posible que el MBA se “adelante” a los anuncios y tome las decisiones antes que los demás, es decir, “mueva primero”? ¿Es el modelo de desarrollo favorable para las iniciativas empresariales? Preguntas de este tipo son parte del “**análisis del entorno**”, que está estrechamente relacionado con la macroeconomía.

La macroeconomía estudia el funcionamiento general de la economía; temas como los niveles de producción de toda la economía, la inflación, el desempleo, las cuentas externas y la política económica destacan entre los más relevantes. Como señalan Pool y LaRoe (1989: 1): “Un gerente necesita entender el significado básico de la economía, porque no se puede ser un buen gerente sin ser un buen planificador, y no se puede ser buen planificador si no se entiende en qué forma la economía afectará a una empresa”.

Volvamos a la pregunta del inicio. ¿Qué hace un directivo de empresa si encuentra en su escritorio el mensaje del ministro de Economía ante el Congreso? Imaginémosnos que una parte del discurso dice así: “El **producto bruto interno** (PBI) creció 7% el año anterior en un contexto de **inflación** baja (4,74%) con una **brecha externa** de 2,5% del PBI; la **deuda pública** fue de 21% del PBI con **equilibrio fiscal**; la inversión privada aumentó 12% y el nivel de **reservas** alcanzó 55.000 millones de dólares. Sin embargo, a pesar de la reducción en el **riesgo país** y en la **pobreza monetaria**, aumentaron la **desigualdad** y la **exclusión social**. Ello desencadenó problemas y críticas al modelo de desarrollo, más aún por una **desaceleración** de la Eurozona y un posible fenómeno El Niño. La respuesta será una **política fiscal expansiva** y la creación de un Ministerio cuyo objetivo sea luchar contra la exclusión social en particular en zonas de **pobreza extrema**; para tomar estas medidas, pediremos el apoyo al poder legislativo”.

¹⁷ Los economistas los denominan “choques exógenos”.

Ciertamente, un primer aspecto es conocer el significado preciso de los términos resaltados, pero para comprender las implicancias del mensaje es crucial analizar las interrelaciones entre ellos. En otros términos, no solo los conceptos aislados sino cómo se vinculan entre sí. ¿Qué quiso decir el ministro y qué decisión debe tomar el directivo de la empresa?

Comencemos por los términos. El **producto bruto interno** (PBI) es un indicador económico que mide el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un período de tiempo¹⁸; en términos simples, mide cuánto se produce dentro de un país; si aumenta, se denomina “crecimiento económico” y si disminuye, “recesión”. En el caso planteado, significaría que la economía como un todo produjo 7% más que el año anterior, lo que no significa que todos y cada uno de los sectores económicos hayan crecido 7%, pues se trata de un promedio.

El PBI es el indicador más usado para medir los resultados económicos de un país, no los sociales¹⁹. En el mundo existe una “obsesión” por el PBI y cualquier noticia sobre este altera las expectativas empresariales, más allá de que la información original sea o no correcta. Por ejemplo, si algún analista sostiene que el PBI crecerá menos que lo esperado, es probable que los empresarios decidan invertir menos, convalidando así la posición original del analista; en otras palabras, sería una **profecía autocumplida**; por esa razón, un estudiante de MBA debe leer análisis más profundos y, en especial, intuir lo que está detrás del anuncio.

Una de las razones de la “obsesión” por el PBI radica en su relación con el empleo y la pobreza; por un lado, producir más, en especial en sectores intensivos en trabajo, tiende a aumentar el empleo; por otro, la mayor producción genera más utilidades en las empresas, lo que eleva la recaudación tributaria y por ende la capacidad de gasto del gobierno. Altos niveles de crecimiento brindan la liquidez para el aumento en el gasto público, pero aquí aparece la siguiente restricción: ¿es capaz el gobierno de gastar de manera eficiente y eficaz para lograr que la población pobre acceda a servicios básicos de calidad? No solo se trata de tener más dinero sino de saber cómo gastarlo. De lo contrario, el aumento del PBI no se verá reflejado en una gran parte de la población.

¿Cuál es el mensaje hasta aquí? Un MBA debe tener una visión general del funcionamiento de la economía y no guiarse por la evolución de una sola variable, sino cómo el cambio en una de ellas altera otras en un sentido u otro.

¹⁸ Aunque escapa a los objetivos de este documento, la denominación correcta es “producto interno bruto” (PIB).

¹⁹ En la búsqueda de indicadores que midan bienestar, se tiende a usar el PBI por habitante, que es el resultado de dividir el PBI entre la población del país; a veces, su aumento se usa para indicar elevaciones en el bienestar; sin embargo es cuestionable, pues la principal limitación es el hecho que asume que todos los habitantes de un país producen exactamente lo mismo. Como lo producido y vendido por unos es ingreso para otros, el PBI por habitante se iguala al ingreso por habitante, que asume que todos obtienen el mismo ingreso en un período de tiempo sin tomar en cuenta la desigualdad de ingresos.

El dictado de cursos de Economía en el MBA

Sabemos que es preferible no tener **inflación**, definida como el aumento generalizado y sostenido del nivel general de precios. No obstante, si hacemos una encuesta con la pregunta “¿Prefiere usted que los precios suban o bajen?”, la inmensa mayoría responderá algo así: “Que bajen, pues eso sería un reflejo de una buena gestión gubernamental”. Ahora veamos el asunto desde la óptica empresarial; una situación de caída de precios (proceso denominado “**deflación**”) anula los incentivos para invertir y, por ende, para elevar el PBI. ¿Usted invertiría su dinero en un nicho del mercado donde los precios están bajando? La respuesta es negativa. En el caso peruano, el BCRP opera con un sistema de metas explícitas de inflación (***inflation targeting***) cuyo objetivo es lograr una meta de inflación de 2% +/- 1%²⁰.

¿Cuál es la moraleja para un estudiante de MBA? Cualquier objetivo económico hay que analizarlo desde distintas ópticas e intuir no solo los efectos de corto plazo, sino también los de largo plazo.

La **brecha externa**, en términos simplificados, mide el exceso de importaciones sobre exportaciones y por lo general se presenta como porcentaje del PBI. En el caso planteado, la brecha es de 2,5% del PBI, lo que significa que en el año analizado salieron más dólares (importaciones) que los que entraron a la economía (exportaciones); la diferencia se financia con ingreso de capitales, en la forma de inversión extranjera directa, deuda externa (pública y privada) y movimiento de capitales a través de la bolsa de valores. El problema con mantener una brecha externa prolongada es la **dependencia del ingreso de capitales**. Las crisis de Asia oriental (1997), Rusia (1998), Brasil (1999) y Argentina (2000) estuvieron asociadas con salidas bruscas y repentinas de capitales, en la forma de deuda externa (pública y privada); en términos simples, significa que nadie le quiere prestar al país, sea al gobierno o al sector privado, o en todo caso no renuevan las líneas de crédito, como ocurrió en 1998. La salida de capitales precipita un aumento en el tipo de cambio y un frenazo súbito de la economía; la experiencia de América Latina entre 1998 y 2002 es aleccionadora al respecto.

La moraleja puede resumirse del siguiente modo: **todo extremo es malo**; se requieren los capitales externos pero no al extremo de que una salida de ellos precipite una crisis dentro del país; un estudiante de MBA debe notar las señales de una crisis, como, por ejemplo, la combinación de aumentos en la tasa de interés, tipo de cambio y disminución en las reservas.

La **deuda pública**, también llamada “deuda soberana”, es aquella tomada por el Estado de fuentes privadas u oficiales. Al igual que en el caso de una familia, un alto nivel de

20 El esquema funciona desde 2002; entre 2002 y 2007 la meta fue 2,5% y desde 2007 se redujo a 2%, en ambos casos con un margen de error de 1% en ambos sentidos.

deuda genera dudas sobre el repago y, por ende, puede surgir una crisis de sobreendeudamiento. Nadie puede gastar por encima de sus ingresos de manera indefinida. El **riesgo país** es un indicador que sirve para evaluar la capacidad de repago de la deuda por parte del gobierno de un país. A mayor riesgo país, mayor interés solicitado por los acreedores. La deuda pública se mide como porcentaje del PBI; por ejemplo, en el caso planteado asciende a 20% en el Perú en el año 2012; comparemos con Grecia (160%) o Italia (120%), por mencionar dos países de la Eurozona. De no poder pagarse la deuda, normalmente se otorgan préstamos de fuentes oficiales (Comisión Europea, Fondo Monetario Internacional, etc.) a cambio de programas de ajuste, lo que en términos sencillos implica menor gasto. El **equilibrio fiscal** se logra cuando los ingresos del gobierno coinciden con los gastos; ahí no hay necesidad de endeudarse.

El estudiante de MBA debe ser capaz de evaluar la situación del país, pues la consecuencia directa del exceso de endeudamiento es la menor capacidad de gasto futura y, por ende, de ventas de las empresas; estas deberán ajustar sus estrategias para enfrentar el cambio en el entorno.

La combinación de exitosos resultados económicos con indicadores sociales mediocres no es extraña. La **pobreza monetaria** es un indicador que mide el porcentaje de personas cuyo gasto diario es menor de 2,30 dólares, que es el costo diario de una canasta mínima de bienes y servicios. Aquellos con mayor capacidad de gasto son considerados no pobres. La crítica central al indicador es su carácter unidimensional; es decir, solo mide una dimensión de la pobreza: la capacidad de gasto. En el discurso del ministro, ante esa situación se plantea una **política fiscal expansiva**, lo que significa que el gobierno aumentará el gasto público en servicios sociales. Aquí caben dos puntos: en primer lugar, cómo se hará el gasto y, en segundo lugar, quién lo hará. No olvidemos que el dinero, en última instancia, proviene de los impuestos aportados por los contribuyentes. Una inversión social eficiente y eficaz es un elemento ausente en el caso peruano; por ello, no siempre aumentar el gasto es una buena noticia; sería mejor gastar más y mejor. Aquí resulta importante mencionar que las políticas sociales no son responsabilidad solo del Estado, sino también del sector privado. Consideraciones éticas y prácticas generan la necesidad de políticas sociales diseñadas e implementadas desde la empresa.

En síntesis, el MBA debe ser capaz de comprender el funcionamiento de la economía como un todo, así como la interrelación e interacción entre las variables. Conocer el entorno dentro del cual opera la empresa, determinará gran parte del éxito de la organización.

El dictado de cursos de Economía en el MBA

¿Cómo dictar los cursos de Economía?

Volvamos al inicio; los problemas identificados en el dictado de cursos de Economía en un MBA son la reducida aplicación en la realidad, pues son percibidos como muy teóricos y de alta complejidad matemática. Sin embargo, y en paralelo, las ideas desarrolladas en acápite anterior no dejan dudas de los beneficios que tiene para un estudiante de MBA conocer los principios básicos de la teoría económica; con eso sabemos, a grandes rasgos, por qué deben dictarse los cursos de Economía; ahora, pasamos a **cómo dictarlos**.

En primer lugar, debe tenerse en cuenta que el público objetivo no está compuesto por estudiantes de una maestría en Economía, sino de Administración; ello exige un diseño distinto de los cursos. No es que se trate de otra Economía, sino que el sesgo es diferente.

En segundo lugar, si la ubicación natural de un MBA, actual o futura, es alguna posición en una empresa, los cursos deben estar relacionados con situaciones relacionadas con la empresa, sea hacia afuera (análisis del entorno) o hacia adentro (microeconomía).

En tercer lugar, el debate y casos deben ser el eje de los cursos; ambas metodologías implican pasar de una sesión de clase basada en el profesor con una “clase magistral”, a una centrada en el alumno. Sin embargo, esto sugiere un **proceso**, al menos por tres razones: en primer lugar, una mayoría de alumnos están acostumbrados a la sesión de clases donde el profesor cumple un rol activo “dictando” la clase y los estudiantes, uno “pasivo” recibiendo la clase. Por lo general, la causa es una herencia de la educación escolar y, en muchos casos, del pregrado. Sin embargo, la universidad es un centro no solo de recepción, sino de creación de conocimientos. En segundo lugar, los estudiantes provienen de distintas especialidades y con diferentes actitudes frente al MBA. En tercer lugar, los alumnos no siempre están acostumbrados a leer antes de la clase, lo que dificulta la metodología de casos.

Como señala Ellet (2007: 6): “El método del caso requiere mucha atención del estudiante. Los estudiantes del método del caso necesitan dos tipos de habilidades. En primer lugar, tienen que ser capaces de analizar un caso, para dar significado a los asuntos claves o preguntas que se han formulado al respecto. La meta es llegar a conclusiones congruentes con la realidad del caso, teniendo en cuenta sus vacíos e incertidumbres. En segundo lugar, los estudiantes tienen que ser capaces de comunicar sus ideas con eficacia”²¹. En otras palabras, no solo analizar, sino comunicar; en una maestría, las conclusiones tienen poco significado si no son compartidas con otros.

²¹ La traducción es propia.

Aunque las razones expuestas pueden ser comunes a cualquier maestría, sugieren un sendero **gradual** hacia el objetivo de implementar una nueva forma de aprender. ¿Cómo plantear una secuencia? Volvamos al discurso del ministro de Economía y centrémonos en una parte: “El PBI aumentó 7% en un contexto de inflación baja (4,7% el año anterior)”. Nótese que antes de plantear un debate sobre la afirmación es necesario que los alumnos conozcan el significado de los términos. La sugerencia es usar los primeros 30 minutos de la clase para ello, al estilo de la clase tradicional. Luego de eso, el profesor proyecta en la pantalla la parte del discurso descrita, de modo que siempre se encuentre a la vista de todos. En ese contexto puede plantearse el siguiente debate:

- Profesor: ¿Qué tiene de bueno el anuncio del ministro? ¿Algún voluntario?
- Alumno A: Lo positivo es que habrá más empleo y ello reducirá los conflictos sociales y la pobreza.
- Profesor: ¿Alguien piensa distinto? (estimula el debate)
- Alumno B: No necesariamente aumenta el empleo, pues depende de qué sectores económicos lideren el crecimiento. Si el sector que crece más es la minería, entonces casi no se genera empleo nuevo.
- Alumno C: Entonces, ¿para qué sirve la minería?
- Alumno B: Porque genera impuestos que aumentan la capacidad de gasto del gobierno.

Para evitar que se produzca una conversación entre tres estudiantes y por ende se excluya al resto, el profesor, que actúa en ese momento como **facilitador**, fomenta la participación e incluye a otros estudiantes. Luego, en la misma clase, divide al salón en cuatro grupos; cada uno defenderá una posición distinta respecto del anuncio del aumento en el PBI con inflación baja. Todavía no se trata de un juego de roles, sino que la guía de la discusión aparece proyectada en la pantalla con dos preguntas: en primer lugar, la original, ¿qué tiene de bueno el anuncio del ministro? Y agregamos otra cuestión fruto del debate, ¿qué relación tiene el mensaje con las decisiones que deberá tomar la empresa?, ¿o no hará nada?²²

La idea general es pasar de una actitud pasiva (solo recibe conocimientos transferidos por el profesor) a una activa (es parte del proceso de aprendizaje). Luego de repetir este esquema general durante dos o tres clases consecutivas, a partir de la cuarta clase recién se le envía un caso corto para que sea leído con anticipación y discutido entre los mismos grupos conformados en clase. El caso proporciona información sobre las preguntas planteadas por los congresistas luego de la presentación del

²² De manera alternativa se pueden plantear cuatro preguntas, una para cada grupo, para incentivar la discusión y así el proceso de aprendizaje. Todos los alumnos deben participar, es decir, sentirse parte de la clase.

El dictado de cursos de Economía en el MBA

ministro pero siempre tomando en cuenta el uso solo de términos explicados previamente; este elemento es clave, pues **no se puede pretender que los estudiantes apliquen un concepto que no conozcan**. Luego, el proceso descrito líneas atrás se repite. Nótese dos elementos: la incorporación gradual al debate y el hecho de que lo hagan porque sienten que es útil.

Veamos otro ejemplo para llegar a la teoría y no partir de la teoría. Supongamos que el tema de la clase es la teoría de la paridad del poder de compra. ¿Cómo plantearla para atraer al alumno y no ahuyentarlo por la abstracción que supone?

La clase previa se le pide a cada alumno que elija un país, identifique su moneda y averigüe el precio de una docena de huevos (el producto puede ser cualquiera). Los pasos, a grandes rasgos, son los siguientes:

- a. El profesor pide la participación voluntaria de un alumno, sin necesariamente saber qué país eligió.
- b. Pregunta al alumno por el país y la unidad monetaria; digamos que dice “libras”.
- c. En ese momento, en el salón nadie tiene la menor idea del tipo de cambio (el número de soles por libra), a excepción del alumno voluntario.
- d. A continuación, el alumno deberá decir el precio de una docena de huevos en libras, es decir, en el país elegido.
- e. Los estudiantes reciben el dato del precio de una docena de huevos en el Perú: 8 soles. Si el estudiante mencionó que el precio de la docena de huevos en el otro país es de 16 libras, ¿cuál es el tipo de cambio de soles por libra? La respuesta es 0,5.
- f. Luego cada alumno deberá calcular el tipo de cambio de paridad para todos los países elegidos, y se le pide a otro alumno que salga al frente a explicar la intuición de la teoría: el tipo de cambio de paridad es aquel que permite que el precio de una docena de huevos sea el mismo en ambos países.

Nótese el aporte metodológico: en primer lugar, **los alumnos mismos llegan a la teoría a partir de un ejemplo simple de la vida real**; en segundo lugar, el ejemplo solo se aplica para el caso de una docena de huevos, por lo que aprenden que una teoría puede tener solo un estrecho margen de veracidad, pero ello es mejor que

nada cuando se trata de negociar con empresas de otros países, por ejemplo, la compra de materias primas; dicho de otro modo, la teoría solo es aplicable a algunos casos; el paso siguiente para aumentar la validez es la generalización a una canasta de bienes y servicios²³.

Luego puede ponerse a debate lo siguiente: ¿qué pasaría si el gobierno fija el tipo de cambio en un sol por una libra? La medida generaría que la docena de huevos sea más barata en alguno de los dos países. ¿Qué efectos generaría ello? La discusión se extiende de manera gradual a otros temas, pero **en todos los casos son los alumnos quienes deducen la teoría** y no al revés; ello hace que el proceso de aprendizaje sea útil y dinámico, con una participación activa de los estudiantes. Una vez que los alumnos vean la aplicación inmediata a su vida laboral, notarán la utilidad del curso.

El profesor: la atención a los pequeños detalles

Cada profesor tiene su propio **estilo de docencia** y todos son válidos, más aún dada la composición multidisciplinaria de los grupos de clase; sin embargo, existen algunas actitudes y comportamientos que generan un mejor ambiente para los estudiantes del MBA; podemos denominarlos, “la atención a los pequeños detalles”, que muchas veces pasan desapercibidos y que generan que el alumno se sienta cómodo en el salón. Por las razones expuestas en los acápites anteriores, la suma de los pequeños detalles colabora con los cursos de economía, percibidos como áridos y de escasa relación con la realidad.

En primer lugar, el trato entre **alumnos y profesor debe ser por su nombre**, pues acorta distancias e invita al diálogo; nadie es dueño de la verdad, pues todos estamos aprendiendo con el curso y no es que el profesor “enseñe” a los alumnos. La conexión entre profesor y estudiantes debe ser fluida y permanente, más aún cuando no se está en clases. Los medios informáticos constituyen una herramienta para lograrlo.

En segundo lugar, ante cualquier comentario errado, **evitar decir “no” o “está mal” o “yo te voy a decir cuál es la respuesta”**, sino plantearlo así: “Es posible que tengas razón, pero ¿no te parecería mejor verlo de este otro modo?”. Invitar al alumno a la reflexión junto con el profesor es preferible a imponer la respuesta, pues así “encuentra” la respuesta, no la “recibe”.

En tercer lugar, como hemos visto, el proceso debe ir de la realidad a la teoría; en los debates el profesor apuntará en la pizarra todas las ideas vertidas por los alumnos

²³ Dicho sea de paso, esta es la forma como la revista *The Economist* calcula una aproximación al tipo de cambio de paridad en diferentes países usando como producto de referencia la hamburguesa “Big Mac”.

El dictado de cursos de Economía en el MBA

en el camino de llegar a la teoría. Así, en los minutos finales la pizarra muestra la síntesis que permite concluir que **“todos construimos la teoría”**; no fue el libro ni el profesor, sino todos. El sentido de “ser parte de” siempre suma y nunca resta. El rigor analítico debe combinarse con la relevancia para los alumnos y será mayor a medida que aumenten las aplicaciones a la realidad.

En cuarto lugar, la enseñanza en el MBA requiere **preparación previa del curso** por parte del profesor. Los estudiantes deben contar con todas las diapositivas, referencias de la web, lecturas, casos y exámenes anteriores antes de comenzar el curso. Todo el material debe estar en el **Blackboard**²⁴ antes del inicio del curso. Los alumnos deben entender al Blackboard como una plataforma que permite una fluida interacción entre todos.

En quinto lugar, “no enseñar lo que ya está en el libro”. Los alumnos esperan que la sesión de clase tenga un valor agregado, que vaya más allá de lo que dicen los libros; de lo contrario y dado el costo de oportunidad, preferirán no ir a clases y solo leer el libro o las diapositivas. Los alumnos sabrán que están recibiendo algo único, de modo que su mejor opción será estar en clase. Como resultado, la asistencia a clases será casi total. **Repetir lo que está en el libro no aporta ningún valor agregado.**

En sexto lugar, **el ciclo de vida del material usado en los cursos es corto**. Los materiales deben renovarse por lo menos una vez al año. Comenzar la clase con alguna noticia del periódico del día o de lo ocurrido en alguna parte del mundo durante los días previos es un componente esencial. Los alumnos quieren lo último.

El séptimo detalle es la **modestia intelectual**. Los estudiantes provienen de distintas especialidades. Aquellos con profesiones matemáticas como Ingeniería o afines, no se impresionarán con algún apunte del profesor en ese sentido. Otros, con formación en Negocios, con razón dirán “la vida real es muy diferente de los modelos económicos”. La teoría económica será percibida como válida en la medida en que sea útil, es decir, aplicable a la realidad. Evitar frases como las siguientes: “la teoría económica señala que esto pasará” o “la teoría económica muestra que su respuesta no puede ocurrir”. **El profesor no está en el salón para demostrar que sabe.**

Por último, **la interacción permanente entre estudiantes y profesor**, la respuesta a los correos electrónicos, la atención personalizada, son señales de respeto y preocupación por los alumnos. Saber escuchar y darse los tiempos colabora con el desarrollo del curso.

²⁴ Blackboard es la plataforma virtual utilizada en nuestro MBA.

A modo de conclusión: la agenda pendiente

1. La docencia es un proceso de mejora continua, que se multiplica si cada profesor sabe lo que el otro está haciendo y lo que los alumnos llevarán en cursos posteriores. Resultaría valioso que un profesor de Economía pueda comenzar una clase con una frase así: “Como vieron en su última clase de Mercadotecnia” o “Como debatirán en su clase de Dirección Estratégica” o “En este curso veremos los fundamentos de la demanda del consumidor, mientras que en el curso de Mercadotecnia la estudiarán con mayor detalle”, etc. Para lograr lo anterior, cada profesor debe saber algo de los demás cursos, en especial el contenido de los mismos y en qué momento del MBA se llevan. Lo que no puede ocurrir es que aparezcan contradicciones entre los cursos. El MBA no es la suma de los cursos, sino es un todo, es decir, un conjunto de cursos que tienen una lógica y que están interrelacionados entre sí; hacerlo notar en cada clase eleva el valor agregado del MBA y en general de todas las maestrías.
2. Lo anterior sugiere abrir espacios de diálogo entre los profesores de diversas materias. Una opción es que cada uno le explique al resto qué hace y cómo lo hace.
3. Los cursos de Economía dentro de un MBA carecen de libros de referencia específicos, pero ello no impide diseñar un buen curso. En general, existen libros de Economía para la Empresa, por lo general de **microeconomía**; sin embargo la mayoría de ellos mantiene los altos niveles de abstracción y rigor matemático; si bien es cierto que hacen el nexo con la realidad, el requisito es una sólida y profunda base teórica. Una opción general consiste en comenzar las clases con casos obtenidos de la prensa o de la web en las semanas previas y añadir: “La clase anterior vimos elasticidad precio de la demanda. Vean este artículo publicado ayer en la prensa nacional. ¿Cómo relacionan el concepto de elasticidad con el artículo? ¿Está bien usado?”.

En el curso de Análisis del Entorno (**macroeconomía**), los estudiantes, como hemos visto, requieren saber cómo comprender el entorno para intuir cómo los cambios en este afectan a la empresa. En el caso peruano, todo directivo de empresa debe tener al menos dos documentos: el marco macroeconómico multianual, publicado por el Ministerio de Economía y Finanzas dos veces al año, y los reportes de inflación del Banco Central de Reserva; ambos tienen información sobre la “situación actual” y perspectivas²⁵.

Otra fuente de consulta deben ser ciertas **páginas web**, que contengan información actualizada, como, por ejemplo, aquellas del Fondo Monetario Internacional, Eurostat, Comisión Europea, Cepal, *blogs*, etc.

²⁵ Los documentos pueden descargarse sin costo de las respectivas páginas web.

El dictado de cursos de Economía en el MBA

4. La metodología de casos es recomendable pero el camino hacia ella debe ser gradual. Un caso de negocios imita o simula una situación real. De acuerdo con Ellet (2007: 13), los casos son representaciones verbales de la realidad que ponen al lector en el rol de un participante de la situación. Los casos pueden ser de un párrafo, una página o más de cincuenta, y pueden referirse a una situación individual de la empresa, de un país o del mundo. El propósito común de todos los casos es **representar la realidad**. En la medida en que la realidad empresarial es incierta, los casos involucran **incertidumbre**, por lo que no hay una respuesta única; por lo tanto, el caso no debe presentar una conclusión o respuesta final, sino más bien es una invitación al debate, donde el profesor actúa como facilitador.
5. A través de la metodología de casos, el estudiante aprende a **filtrar información**, es decir, a usar solo aquella que requiere; además, se habitúa a cuestionar las soluciones planteadas y no a aceptarlas. El estudiante debe ser un lector activo con capacidad de hacer inferencias a partir de la información presentada. La discusión previa dentro del grupo es un rasgo distintivo. De ahí que sea un proceso gradual de "llegada" al método. En Economía, tal como ha sido mostrado líneas atrás con el discurso del ministro, es factible y deseable diseñar casos que, sin ser extensos, invitan al debate.
6. Las lecturas en **inglés** son un rasgo esencial del MBA. De manera gradual debe agregarse la discusión misma en inglés.
7. La mayor interacción entre profesores, la aplicación del método de casos de manera gradual pero extensiva, entre otros aspectos, señalan un camino de mejora continua, tanto de profesores como de estudiantes. Como dirían los economistas, no solo crecer sino desarrollar debe ser el objetivo.

Bibliografía

BECKER, G.

1992 *A Treatise on the Family*. Harvard University Press.

ELLET, W.

2007 *The Case Study Handbook. How to Read, Discuss, and Write Persuasively about Cases*. Harvard Business Press.

FRANK, R.

1992 *Microeconomía y conducta*. McGraw-Hill.

POOL, J. C. y R. LaROE

1989 *Cómo comprender los conceptos básicos de la economía*. Bogotá: Norma.

**AQUÍ RESULTA IMPORTANTE
MENCIONAR QUE LAS POLÍTICAS
SOCIALES NO SON RESPONSABILIDAD
SOLO DEL ESTADO, SINO TAMBIÉN
DEL SECTOR PRIVADO.**

¿Para qué aprender Economía?



Fotógrafo: Luis Choy (†)

“
Los gerentes deben saber Economía y entender cómo el enfoque analítico de esta ciencia permite comprender la conducta de los individuos y formular correctamente diversas políticas corporativas.
”

Enzo
DEFILIPPI
ANGELDONIS

Ph.D. en Economía de la Universidad Erasmus de Róterdam, Países Bajos. Máster en Administración (MBA) y máster en Políticas Públicas del IESA, Venezuela. Economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Profesor de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y socio de Intelfin. Autor de diversas publicaciones académicas. Ha sido profesor e investigador en universidades peruanas y europeas.

Sus áreas de especialidad son: regulación, libre competencia, concesiones y finanzas corporativas.

¿Para qué aprender Economía?

"Economy is the art of making most of life".

George Bernard Shaw

EN EL CAPÍTULO ANTERIOR, EL PROFESOR PARODI PRESENTÓ algunos conceptos básicos de microeconomía que todo MBA debe aprender: costo de oportunidad, poder de mercado, elasticidad, monopolio, etc. En este capítulo nos enfocaremos ya no en el "qué", sino en el "para qué"; es decir, ¿para qué le sirve al gerente aprender Economía?

El enfoque económico y la conducta de los individuos

Nos centraremos, en efecto, en aquello que caracteriza a la Economía como ciencia, que no es el sujeto o las actividades que estudia, sino el **enfoque** mediante el cual las analiza. Disciplinas como la Psicología y la Sociología también estudian a las personas y sus interrelaciones, por lo que no se puede sostener que ello es exclusivo de la Economía. Tampoco se puede sostener que es la ciencia que estudia las relaciones entre personas y bienes materiales, porque ello dejaría fuera de su campo a los servicios (bienes no materiales); o que es la ciencia de la asignación de recursos, ya que ello también caracteriza a los procesos políticos (¿gastar en educación o en salud?), las decisiones familiares (¿ir a la iglesia los domingos o dormir un rato más?), las investigaciones científicas (¿solucionar este o aquel problema?), etc. Esta definición de Economía sería tan amplia como poco explicativa (Becker 1976).

Lo que caracteriza a la Economía, entonces, es su enfoque: supone que los individuos responden a **incentivos** (sean monetarios o no, legales o ilegales) y que existen **mercados** en los cuales los **precios** (explícitos o implícitos) coordinan las acciones de los individuos (sean empresas, personas, gobiernos u organizaciones). La aplicación de este enfoque a la vida real nos permite **entender** por qué los individuos se comportan de la forma en que lo hacen. Ello requiere, sin embargo, una buena capacidad de abstracción, pues algunos mercados o precios no son tan obvios como los de la leche o de los servicios contables.

Para ilustrar cómo el enfoque económico puede ser aplicado a múltiples temas, incluso algunos que difícilmente relacionaríamos con la Economía, pregunto en mis clases: ¿creen ustedes que existe un “mercado” de esposos/as? La respuesta es siempre positiva. De hecho, la mayor parte de los estudiantes (sobre todo “las” estudiantes) tienden a opinar que, especialmente después de cierta edad (entre 30 y 35), hay más mujeres que hombres casaderos, por lo que los últimos poseerían cierto grado de “poder de mercado”. ¿Por qué se produciría este resultado si el número de hombres y mujeres es prácticamente el mismo en cualquier rango de edades? Porque las mujeres pueden tener hijos hasta poco después de los 40, me responden, por lo que tendrían mayores incentivos para encontrar pareja unos años antes. En los hombres, en cambio, el instinto reproductivo sería más débil (“los hombres no se mueren por tener hijos, profesor”) y, por último, pueden tenerlos hasta de viejos (“si no, vea a Charlie Chaplin...”).

Las diferentes estructuras de incentivos que enfrentan hombres y mujeres explicarían ciertas tendencias observadas en la sociedad actual. El incentivo a encontrar pareja antes de cierta edad impulsaría a muchas mujeres a escoger mal a sus parejas²⁶, lo que ayudaría a explicar por qué un gran número de matrimonios de parejas jóvenes terminan en divorcio pocos años después, y por qué muchas mujeres solteras quedan embarazadas después de los 30, cuando el desconocimiento o inexperiencia en el uso de métodos anticonceptivos no parece ser una explicación razonable.

¿Cuál sería el “precio” en este mercado de esposos/as? La respuesta es compleja porque se trata de un mercado en el cual hombres y mujeres se “compran” mutuamente. Pero, observando cómo los hombres tendemos a engordar después de casarnos y la renovada preocupación por su apariencia que muestran muchas mujeres después de divorciarse, podemos intuir que una de las razones por las que gastamos esfuerzos, tiempo y dinero en gimnasio, dietas y tratamientos de belleza es para aumentar nuestro “precio”, es decir, cuán atractivos resultamos para el sexo opuesto.

²⁶ Especialmente las “pesimistas” que suponen que en el futuro no podrán encontrar a alguien que encaje mejor con sus preferencias.

¿Para qué aprender Economía?

Otro ejemplo de cómo el enfoque económico puede ayudar a explicar algunas tendencias observadas en las sociedades es el diferencial que existía hacia mediados del siglo XX entre las tasas de natalidad registradas en países del norte y sur de Europa. Se explicaba el hecho de que las familias noreuropeas tuviesen en promedio menos hijos que las del sur por aspectos culturales o porque estas tienden a ser católicas. Después de todo, el catolicismo promueve que la familia tenga tantos hijos como Dios desee.

Este argumento, sin embargo, dejó de ser explicativo cuando el diferencial comenzó a reducirse alrededor de la década de 1960. Las familias italianas y españolas empezaron a tener menos hijos sin dejar de ser católicas o cambiar sustancialmente sus hábitos culturales²⁷. ¿Qué había pasado? La explicación fue predominantemente económica. En la medida en que estos países se desarrollaban y se incrementaban los ingresos y el nivel de vida de las familias, aumentaba también el **costo de oportunidad** del uso del tiempo, principal insumo en la crianza de niños. Puesto de otra manera, resultaba cada vez más caro tener hijos.

¿Qué hicieron entonces los Estados para evitar un colapso demográfico? Reducir el costo (de oportunidad) de tener hijos. Esto se logró haciendo que los sistemas públicos de salud asuman los costos de los servicios de maternidad, otorgando subsidios directos que cubriesen otros gastos incurridos por las familias cuando tienen hijos, y creando sistemas de guarderías que permiten a los padres trabajar en vez de quedarse en casa; es decir, reduciendo el costo de oportunidad de tener niños. Esto no solo evitó el colapso demográfico, también facilita la inserción de las mujeres en el mercado laboral. De hecho, entre los países con mayor nivel de vida se encuentran los nórdicos, donde el porcentaje de mujeres que trabajan es uno de los más altos de mundo.

Aplicaciones

El enfoque económico también sirve para explicar tendencias observadas en campos tradicionalmente poco relacionados con la economía, como el **crimen**. En efecto, de acuerdo con este enfoque se puede modelar el razonamiento de un criminal (ya sea asaltante de bancos, narcotraficante, falsificador u otro) suponiendo que sigue un comportamiento racional, es decir, que solo valdrá la pena llevar a cabo una actividad si sus beneficios son mayores que sus costos. En este caso, el beneficio es la utilidad que le genera el crimen (el botín), y el costo, la condena de cárcel que

27 De hecho, las tasas de natalidad en España e Italia se encuentran hoy entre las menores del mundo, incluso por debajo del nivel de mantenimiento (en promedio, cada pareja debe tener poco más de dos hijos para que la población no disminuya).

puede purgar si es atrapado. Sin embargo, como no es seguro que sea atrapado, el costo esperado es menor. Este razonamiento lleva a la siguiente ecuación:

$$\text{Beneficios esperados del crimen} > (\text{botín}) \times (\text{probabilidad de no ser atrapado}) + (\text{condena}) \times (\text{probabilidad de ser atrapado})$$

Es decir, solo valdrá la pena ser criminal si el botín es lo suficientemente grande como para compensar los años de cárcel que se esperarían de ser atrapado. De acuerdo con esta ecuación, ¿serviría para prevenir el crimen una política que incrementa las penas? Probablemente no. De hecho, esta es la realidad del Perú, en donde se intenta combatir el crimen aprobando leyes que se enfocan en el incremento de penas pero no en la labor policial (que incrementa la probabilidad de ser atrapado).

Cabe señalar que esta teoría es válida porque describe adecuadamente la realidad, aun si suponemos que los individuos no son delincuentes y que nunca han escuchado de ella. Basta con suponer que los individuos son racionales y comprobar que se comportan de acuerdo con lo prescrito. Para ilustrar esta idea, pensemos en la diferencia en el cumplimiento de las reglas de tránsito en Lima y en el Callao, donde se han instalado cámaras y controles que incrementan la probabilidad de detectar si se cometen faltas. Si bien las multas y penas son similares en ambas jurisdicciones, observamos que los choferes que en Lima cruzan en luz roja y conducen a exceso de velocidad, en el Callao sí cumplen con las reglas de tránsito. Lo mismo sucede cuando los limeños conducimos en el extranjero. Es muy probable que respetemos las reglas más fielmente que en Lima. De hecho, si bien tenemos uno de los tráficós más caóticos de Latinoamérica, los peruanos que viven en Europa o los Estados Unidos no se caracterizan por manejar peor que sus pares latinoamericanos.

La teoría económica del crimen también permite entender cómo medidas simples que promuevan la **transparencia** tienen el enorme poder de prevenir conductas indeseables. Por ejemplo, el hecho de que en el aeropuerto de Lima las maletas por ser registradas por la aduana tengan que ser abiertas en el mismo *hall* y no en un ambiente separado (como era antes), ha prácticamente eliminado la posibilidad de introducir contrabando corrompiendo funcionarios. En las empresas, la política que obliga a que los proveedores sean seleccionados por personas diferentes a quienes solicitan la compra, tiene por finalidad promover la transparencia y limitar la influencia de los proveedores. Ello reduce la probabilidad de que se paguen precios excesivos o se realicen compras innecesarias.

¿Para qué aprender Economía?

Tanto esta teoría como el enfoque económico en el que se basa tienen un efecto determinante en las transacciones comerciales más importantes que realizan las empresas, pues constituye la base conceptual para establecer garantías y penalidades que **incentiven** el efectivo cumplimiento de los contratos. De hecho, el limitado entendimiento de este aspecto le costó a una exitosa empresa trasnacional como Pepsi perder su mercado latinoamericano más importante a manos de su archirrival, Coca Cola.

A mediados de la década de 1990, Pepsi era marca líder en Venezuela. Este era uno de los pocos países del mundo en los cuales la marca era preferida sobre Coca Cola, lo que era fuente de orgullo tanto para Pepsi como para el Grupo Cisneros, uno de los principales conglomerados empresariales del país y que había distribuido esta marca por más de 50 años.

Todo cambió en agosto de 1996. Un lunes, los trabajadores llegaron a la empresa y se enteraron de que desde ese día ya no embotellarían y distribuirían Pepsi sino Coca Cola. Ello era el resultado de meses de negociaciones entre el CEO de Coca Cola y la gerencia del Grupo Cisneros, quienes se habían reunido en *suites* de hoteles y en diferentes ciudades con el propósito de mantener la operación bajo el más estricto secreto.

El repentino cambio de alianzas del Grupo Cisneros vino acompañado de un presupuesto publicitario de US\$ 50 millones (destinado a “venezolanizar” la marca Coca Cola en un mercado que durante décadas prefirió Pepsi), la instalación de 75.000 refrigeradoras en puntos de venta, y el agotamiento de la pintura roja en el país. La principal consecuencia de este cambio fue que Pepsi prácticamente desapareció del mercado durante casi un año. Solo pudo regresar de la mano del Grupo Polar, el otro conglomerado empresarial más importante del país.

¿Qué le permitió al Grupo Cisneros cambiar de camiseta tan fácilmente? Que las penalidades establecidas en los contratos que lo vinculaban con Pepsi resultaban ser bastante menores que el valor del negocio de distribuir Coca Cola. De hecho, Pepsi obtuvo una indemnización por la ruptura de estos contratos ascendiente a US\$ 94 millones, mientras que el Grupo Cisneros obtuvo US\$ 1.000 millones por la venta de su empresa embotelladora al Grupo Coca Cola (*The New York Times* 1998).

La aplicación del enfoque económico a los procesos políticos permite entender cómo se generan normas y regulaciones que favorecen a pocos y perjudican a muchos. Un ejemplo de ello fue la aplicación de sobretasas a la importación de leche en la década de 1990, cuya obvia consecuencia fue el encarecimiento artificial del producto para

el consumidor final. En un país como el Perú, con altas tasas de desnutrición infantil, encarecer artificialmente el precio de la leche constituye un despropósito. De la misma manera, tiene escaso sentido, en un país que promueve la conservación y el respeto al medio ambiente, que combustibles menos contaminantes como las gasolinas de alto octanaje sean gravadas con mayores impuestos que otros más contaminantes como el diésel. ¿Por qué, entonces, se generan estas normas?

La razón es relativamente simple: los **beneficios** están concentrados en unos pocos, que se organizan fácilmente, mientras que los **costos** están repartidos entre muchos, lo que hace que tengan pocos incentivos para organizarse. Esta situación posibilita que los grupos bien organizados “intercambien” apoyo político por regulación. Los políticos estarán dispuestos a aceptar el trato si el apoyo les permite mantenerse en el poder. Esto prescribe, en pocas palabras, la teoría positiva de la regulación (Viscusi, Vernon y Harrington 2000), y su aplicación es útil para entender tanto la razón de ciertas regulaciones como por qué algunos clubes de fútbol tienen dirigentes tan malos como corruptos²⁸.

Como vemos, la Economía no solo sirve para entender la conducta de los individuos que participan en un mercado. La aplicación del enfoque económico nos permite entender cómo y por qué personas, empresas y gobiernos se comportan de la forma en que lo hacen. Ello posibilita la toma de decisiones informadas, aun si años después de su graduación del MBA, un gerente no recuerda cómo calcular una elasticidad o el nombre de cierta teoría.

La Economía en la empresa

La Economía tiene múltiples aplicaciones en el quehacer de la empresa. Como veremos en esta sección, muchas de ellas no son obvias.

Funcionamiento de los mercados y desarrollo de nuevos negocios

Siempre les digo a mis alumnos que si quieren ganar mejor que los demás, tienen que desarrollar habilidades que generen mayor valor que las de los demás. Para ello, la economía es una herramienta extremadamente útil, pues al permitirnos entender cómo funcionan las cosas, nos facilita la identificación de tendencias y, con ello, la posibilidad de desarrollar **nuevos negocios**.

²⁸ Los dirigentes corruptos hacen favores a ciertos asociados a cambio de su apoyo durante las elecciones. Como los costos están repartidos entre muchos, los asociados honestos no tienen incentivos para organizarse y cambiar el *statu quo*.

¿Para qué aprender Economía?

Pensemos en el que parece ser el tema favorito de los limeños: la comida. ¿A qué se debe el “boom gastronómico” experimentado durante los últimos años? No es que los peruanos recién hayamos aprendido a cocinar rico o que hayamos descubierto que nos gusta comer bien. Se debe, entre otras cosas, a que el crecimiento económico de los últimos años incrementó el nivel de vida de la gente, lo que les permite gastar más en restaurantes. Los economistas, en nuestro soso pero descriptivo lenguaje, decimos que “se incrementó la demanda”. Este incremento de la demanda vino acompañado por un incremento en la cantidad y variedad de restaurantes de niveles medio y alto (incremento de oferta). El aumento en la cantidad de restaurantes hace que los existentes deban hacer algo para diferenciarse, lo que incentiva la creatividad. El hecho de que las recetas no tengan derechos de autor facilita su difusión, adaptación y modificación, lo que estimula aún más la innovación y la creatividad. El resultado es un círculo virtuoso en el que cada vez hay más y mejores restaurantes.

No es muy difícil darse cuenta de que este proceso ha traído diversas consecuencias sobre el negocio de los restaurantes. Por un lado, han mejorado sustancialmente los niveles de atención. La competencia hace que soportemos cada vez menos un mal servicio, y en estos días hasta el que pela papas en la cocina ha estudiado para chef. Por otro lado, se han incrementado los requerimientos de inversión y se ha profesionalizado la administración. De hecho, poner un restaurante hoy es bastante más caro que hace cinco años, no solo por el aumento en el valor de los inmuebles, sino también porque el público es cada vez más exigente en cuanto al diseño y ambientación de los locales. Asimismo, hay cada vez más restaurantes pertenecientes a empresas que administran varios de ellos, y, especialmente en el nivel de precios medios, las franquicias y cadenas se han convertido en algo común.

Una de las consecuencias del incremento de escala del negocio gastronómico ha sido la incursión de restaurantes peruanos en el extranjero, hecho que difícilmente se hubiese producido de no haberse profesionalizado la gerencia de restaurantes en nuestro país y haberse desarrollado estructuras organizativas que permitieron rentabilizar inversiones cada vez mayores.

Conociendo la evolución de este mercado, ¿es posible identificar tendencias que permitan desarrollar nuevos negocios? El análisis económico nos dice que sí. Es razonable prever que la búsqueda de nuevas alternativas incentivará la aparición de restaurantes de comida tailandesa, india, francesa y del Medio Oriente, conocidas en otras latitudes pero prácticamente ignoradas en el Perú. También es posible prever el desarrollo de la industria de servicios para restaurantes, como logística, administración, almacenamiento, importación de especias, etc. De hecho, es muy probable

que la demanda por ciertas especies marinas incremente su precio e incentive la importación de sustitutos. Es posible que en un futuro cercano consumamos pescado, pulpo o cangrejo importados. Un tercer hecho que probablemente ocurrirá en el futuro cercano será el desarrollo de marcas de productos peruanos en el extranjero. Los obvios candidatos son ají, papas, queso, especias, cremas, etc.

La Economía en el diseño de las organizaciones

Un segundo tema en el cual la Economía es especialmente útil en la empresa es el diseño de **estructuras corporativas**, es decir, el diseño de organizaciones que creen incentivos para que la gerencia actúe efectivamente a favor de los intereses de los accionistas. Ello, debido a que la gerencia tiene más información sobre lo que ella misma hace que los accionistas o el directorio, lo que crea incentivos para que actúe de acuerdo con sus propios intereses, no el de los accionistas.

En Economía, esta situación es conocida como “el problema agente-principal” y se presenta cuando los intereses de un agente (alguien a quien se le encarga una tarea) no están alineados con los del principal (quien la encarga). En el caso de una empresa, la gerencia, cuya misión es maximizar las utilidades de la empresa, actúa como **agente** de los accionistas, quienes son el **principal**.

La gerencia, por ejemplo, puede llevar a cabo proyectos que incrementen su poder e influencia, pero que no creen valor para los accionistas. También puede no esforzarse lo suficiente para alcanzar los objetivos corporativos, llevar a cabo inversiones que no crean valor para los accionistas, o simplemente gastar el dinero de la empresa en bienes suntuarios. De hecho, un exitoso empresario una vez me dijo que se podía adivinar si el gerente de una empresa era el dueño prestando atención al lujo de sus oficinas. Los dueños tienden a tener oficinas relativamente frugales. Los gerentes contratados, oficinas lujosas.

Un caso de comportamiento contrario a los intereses de los accionistas ocurrió en la industria petrolera a finales de la década de 1970, en un contexto de precios deprimidos, altas tasas de interés e incremento de costos de exploración. Cuando los proyectos rentables escasean, lo razonable es repartir utilidades. Sin embargo, los gerentes de la industria petrolera decidieron seguir invirtiendo en actividades de exploración, destruyendo así valor para los accionistas (Tirole 2005).

¿Para qué aprender Economía?

Este comportamiento es aún más evidente en el sector público, en donde los intereses del principal (los contribuyentes) están pobremente alineados con los de los agentes (los funcionarios). Difícilmente se puede justificar la ubicación de instituciones públicas en zonas céntricas en donde el precio de los alquileres es elevado. Y sin embargo, allí están.

¿Cómo soluciona la Economía el problema agente-principal, es decir, como se asegura que el agente (la gerencia) actúe de acuerdo con los intereses del principal (los accionistas)? Alineando los intereses del agente con los del principal. Por ello es que los accionistas premian a los gerentes y empleados con bonos u otros incentivos monetarios, los cuales tienen como fin alinear sus intereses con los de la empresa.

La tarea de alinear el comportamiento de la gerencia con los intereses de los accionistas es bastante más compleja de lo que parece a simple vista, pues requiere superar, al menos, dos problemas complejos. Por un lado, requiere alinear los objetivos de corto con los de largo plazo, lo cual añade dificultad al diseño de paquetes de compensación de ejecutivos. En efecto, dado que el valor de una empresa depende de sus expectativas de rentabilidad en el largo plazo, la perspectiva de los accionistas es también de largo plazo. La gerencia, en cambio, no sabe si seguirá empleada en el futuro, por lo que su perspectiva es de corto plazo, es decir, estará naturalmente sesgada a obtener resultados inmediatos. Para solucionar este problema, el típico paquete de compensación combina efectivo con opciones²⁹ que no pueden ser redimidas en el corto plazo. Constituye más un arte que una ciencia encontrar la combinación que incentive la productividad y que no sea innecesariamente onerosa para la empresa. Esta tarea es aún más compleja en empresas que no listan acciones en la bolsa.

El segundo problema deriva del hecho de que las personas son infinitamente más complejas que lo que suponen los modelos económicos, por lo que los incentivos monetarios constituyen solo una fracción (aunque importante) de las razones por las cuales hacen bien su trabajo. Para ello son también necesarios los valores, la visión, la inspiración y el sentido de pertenencia, entre otras cosas que difícilmente se aprenden en una clase de economía. Por ello es que convertirse en un gerente exitoso requiere mucho más que obtener un MBA, y obtener un MBA requiere mucho más que estudiar economía.

²⁹ Derechos de adquisición de acciones a un precio predeterminado, típicamente menor que el precio de mercado esperado en la fecha de redención.

Economía y estrategia

El campo en el que probablemente la Economía tiene una mayor utilidad en la empresa es en la formulación de la estrategia.

El conocimiento de Economía facilita entender, por ejemplo, que los competidores no son solamente el resto de empresas que venden los mismos productos o servicios que la nuestra, sino también otros que satisfacen las mismas necesidades. Es decir, **el mercado puede ser mucho más amplio** que lo que suponemos a simple vista. ¿Con quién compite Wong, por ejemplo, solo con Vivanda, Plaza Vea y otros supermercados o también con bodegas, verdulerías y panaderías? En el mercado de larga distancia, ¿compite Telefónica solo con Americatel y otras empresas similares o también con Skype, Google Talk y Whatsapp? ¿Quién sacó del mercado a Blockbuster en el Perú, otra empresa de alquiler de videos?

Es necesario entender cómo funciona el mercado y quiénes son nuestros competidores para decidir **a qué mercados entrar y de cuáles salir**. Un estupendo ejemplo de lo poco evidente que pueden ser estos conceptos se encuentra en una escena de la película *Other People's Money*. En esta, Danny DeVito interpreta a "Larry el Liquidador", el presidente de un fondo de inversión cuya estrategia consistía en identificar empresas cuyos activos valiesen más que su valor bursátil para adquirirlas y liquidarlas.

En un discurso ante los accionistas de una empresa fabricante de cables, Larry les pide liquidarla porque estaba muerta. ¿Por qué? "Fibra óptica. Nuevas tecnologías. Obsolescencia". respondió. "Pero estamos muertos, no quebrados. ¿Saben cuál es la mejor manera de quebrar? Obteniendo una cuota cada vez más grande de un mercado que se reduce". Para ilustrar su argumento, Larry dice que alguna vez debió de haber miles de fabricantes de látigos para carrozas, y que seguramente el último que quedó en el mercado era el mejor de todos. "¿Les hubiese gustado ser accionistas de esa empresa?".

Otros conceptos económicos fundamentales para la formulación de la estrategia de la empresa son los **de economías de escala y de ámbito**. Las primeras se producen cuando el costo unitario se reduce al producir/vender un mayor volumen. Las segundas, cuando este se reduce al producir/vender varios productos simultáneamente. ¿Resulta más rentable ganar cuota de mercado? ¿Bajo cuáles supuestos? ¿Es mejor ganarla con nuestras propias marcas o adquiriendo otras? ¿Conviene expandir nuestra planta o adquirir otra? La respuesta a todas estas preguntas, básicas para la toma de decisiones estratégicas, requiere entender ambos conceptos y diferenciarlos.

¿Para qué aprender Economía?

Un errado razonamiento relacionado con estos temas, lamentablemente difundido entre muchos gerentes, es que si no es posible expandir la empresa desarrollando o adquiriendo negocios de similar o mayor rentabilidad que la actual, es razonable hacerlo mediante proyectos de **menor** rentabilidad. Este razonamiento es errado y su implementación destruye valor, pues supone implícitamente que es rentable expandirse creando **deseconomías** de escala o de ámbito. Supone también que si la empresa no encuentra opciones rentables donde invertir, los accionistas tampoco las encontrarán. Como en el caso de la industria petrolera mencionado anteriormente, lo más conveniente en estos casos es repartir dividendos para que los accionistas decidan en dónde invertir sus recursos. De hecho, esta es la razón por la cual Microsoft recién empezó a repartir dividendos en 2003 y Apple lo hizo en 2012 por primera vez desde 1995.

Uno de los modelos estratégicos más utilizados por las empresas en la actualidad es el de las cinco fuerzas de Porter (1998), el cual consiste en la aplicación de la Economía al análisis de la rentabilidad de las industrias. Porter básicamente señala que las industrias más rentables son aquellas en las cuales las empresas pueden ejercer **poder de mercado**, ya sea porque la competencia es débil, las empresas tienen poder de negociación, o el producto que venden tiene pocos sustitutos.

Un concepto económico estrechamente relacionado con la rentabilidad, el poder de mercado y la estrategia es el de **barreras a la entrada**, tema en el cual se han producido grandes avances desde la década de 1980. Hoy diferenciamos claramente las barreras estratégicas de las estructurales y entendemos mejor cómo la innovación y el desarrollo de habilidades difíciles de imitar crean ventajas competitivas que permiten mantener altos los niveles de rentabilidad de las empresas favoreciendo a los consumidores. Los casos de Google y Apple, dos de las empresas más innovadoras y exitosas de los últimos tiempos, son una ilustración de estos conceptos.

A manera de conclusión, podemos decir que dos son las razones por las cuales se enseña Economía en un programa de MBA: porque facilita el entendimiento de las interacciones humanas y porque proporciona criterios para distinguir aquello que resulta conveniente de lo que no. Por ello, constituye una herramienta fundamental que todo gerente debe manejar.

Bibliografía

BECKER, Gary

1976 *The Economic Approach to Human Behavior*. The University of Chicago Press.

PORTER, Michael

1998 *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

THE NEW YORK TIMES

1998 "Coke and Pepsi Fight a Turf war in Venezuela". En: *The New York Times*, 18 de diciembre.

TIROLE, Jean

2005 *The Theory of Corporate Finance*. Princeton University Press.

VISCUSI, Kip; John VERNON y Joseph HARRINGTON

2000 *Economic Regulation and Antitrust*. 3a ed. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

**ES NECESARIO ENTENDER
CÓMO FUNCIONA EL MERCADO
Y QUIÉNES SON NUESTROS
COMPETIDORES PARA DECIDIR
A QUÉ MERCADOS ENTRAR
Y DE CUÁLES SALIR.**

TEMA

Actualitat

Fotógrafo: Musuk Nolte

ro

La gestión de las áreas funcionales de la empresa

| 170

El valor de la gestión comercial

Pedro José DE ZAVALA DE ROMAÑA

| 188

La evolución del Márketing y sus enfoques

Gina PIPOLI DE AZAMBUJA

| 202

El reto en la gestión de personas

Rachel GABEL SHEMUELI

| 224

Las operaciones y los sistemas de información: introduciéndonos al corazón de las organizaciones

Michelle RODRÍGUEZ SERRA

| 240

La enseñanza de las finanzas

Jesús TONG CHANG

El valor de la gestión comercial



Fotógrafo: Eduardo López

“
Una visión integral que combine tendencias de mercado, la obsesión por las necesidades y deseos de las personas, la humildad ante los competidores y el detalle en la ejecución, son los pilares que buscamos inculcar en los alumnos de Gestión Comercial del MBA.
”

Pedro José
DE ZAVALA
DE ROMAÑA

Máster en Dirección de Empresas del Programa de Alta Dirección de la Universidad de Piura. Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima.

Gerente central de Comercialización en Empresa Editora El Comercio. Cuenta con más de 15 años dirigiendo y desarrollando equipos comerciales para distintos productos y segmentos de mercado, dedicados a la venta de servicios y avisos publicitarios, labor en la que ha logrado importantes incrementos de ventas y rentabilidad. Experiencia en el desarrollo de estrategias comerciales desde la concepción del producto, el lanzamiento, la definición de precios y el desarrollo de fuerzas de venta.

El valor de la gestión comercial

Introducción

SIENTO QUE HE SIDO MUY AFORTUNADO CON MI EXPERIENCIA PROFESIONAL, pues me ha permitido en los últimos años desarrollar y ejecutar estrategias en cada una de las áreas que comprende la acción comercial: los medios, los productos, el servicio, las ventas, la publicidad, las promociones, la distribución y, por supuesto, los procesos comerciales. Paralelamente, he mantenido una cátedra ininterrumpida que me ayudó a profundizar en la teoría en la medida en que surgían los problemas en la práctica profesional. Mantener estas actividades en paralelo me permitió desarrollar un modelo teórico integrado que puede ayudar a analizar cualquier situación comercial y que permite desarrollar tácticas y estrategias coherentes y consistentes, que los estudiantes pueden llevar a la práctica.

Este fue el gran objetivo que he buscado desarrollar desde hace más de 10 años, cuando sentí que la academia cada día profundizaba más en herramientas puntuales orientadas a entender sobre variables comerciales particulares y que los modelos integradores, muy poderosos para la enseñanza, eran poco útiles para materializar estrategias en la práctica.

Este es, pues, el gran reto. Dotar a nuestros alumnos de una solidez teórica orientada que permita el análisis integral para asegurar acción, y que tenga los efectos esperados en las personas, los mercados y, por supuesto, en la rentabilidad de la empresa.

La complejidad del mercado solo es un reflejo de la complejidad del ser humano

Es indispensable buscar que el alumno entienda que la gestión comercial se desarrolla en un entorno que cambia a cada momento. Cambian los productos, las necesidades de las personas y de los clientes; cambian los canales de distribución, los medios de comunicación, etc., todo simultáneamente y a una velocidad pasmosa. Mirar el mercado es como mirar el cielo en la sierra de nuestro país, donde el ojo común podría creer que Dios regó al azar los planetas y

los millones de estrellas. Solo el estudio de la teoría nos permite entender que en ese caos hay un orden matemático. Del mismo modo, lo principal es desarrollar en nuestros alumnos la capacidad de mirar el conjunto, de manera simultánea y, a la vez, entendiendo la relación entre cada una de estas variables.

¿Dónde radica la complejidad de la comercialización? ¿Por qué este universo es tan cambiante e inestable? La respuesta es clara: la complejidad de la comercialización radica en tratar de atender las necesidades de las personas, de los seres humanos.

No es una omisión el no haber utilizado la palabra “consumidores”. Hago hincapié en esto pues, en mi opinión, una de las miopías más grandes de la comercialización y el márketing –puesto que limita su concepción a las personas a una faceta mínima y poco relevante de su existencia– es el consumo. Cada persona es un universo en sí mismo, por ello una sociedad es un universo de universos; de allí la complejidad y de allí la base de la entropía de la gestión comercial.

La visión que tengan nuestros alumnos de los seres humanos marcará su actuar profesional, sobre todo en los aspectos éticos. Pensar en las personas a las que atendemos como consumidores, abre la posibilidad de acciones aparentemente correctas, que a la luz de una visión humanista son impensables.

No buscamos que la maestría sea un estudio completo de las personas, eso sería una maestría en sí misma, pero sí proponemos un modelo que conecte estas necesidades y deseos con las principales variables comerciales, desarrollando la capacidad de entender con qué variables comerciales atendemos cada necesidad y deseo. Este enlace es vital para desarrollar propuestas integrales que respondan a la naturaleza de ser humano.

Proponemos por ello una visión del ser humano simplificada y práctica pero profunda, pues está basada en la visión cristiana del ser humano.

Planteamos que las necesidades y deseos fundamentales de las personas son: la necesidad física, la necesidad del yo y la necesidad de trascender.

El valor de la gestión comercial

Las necesidades físicas son las derivadas de la existencia de nuestro cuerpo: el hambre, la sed, el sueño, la salud, etc. Las necesidades del yo nacen en la conciencia de nuestra existencia; algunas de estas son la necesidad de aprender, la necesidad de tener y la necesidad de poder. Por último, están las necesidades de trascender, las que tienen que ver con el hecho de que los seres humanos necesitamos amar y ser amados. Estas necesidades son el motor de nuestras acciones; ellas, unidas a nuestra capacidad de razonar y a nuestras experiencias pasadas impregnadas en la memoria, determinan nuestras acciones.

Es vital entender que, de uno u otro modo, todos los productos, servicios u organizaciones, desde el Estado hasta un alfiler, buscan, en su dimensión y ámbito de acción, aportar a atender estas necesidades.

Un error común, no solo de los profesionales del Márketing sino también de los empresarios y del Estado, es pensar que estas necesidades son independientes entre sí. Nada más lejano de la realidad. Estas necesidades son esenciales, simultáneas y permanentes; el tener una de ellas más o menos atendida no conforma al ser humano. Esto es sencillo de comprobar. Un buen ejemplo me parecen las protestas antimineras desarrolladas en todo el país en los últimos años. Una mirada simplista diría: "De qué se quejan, si antes no tenían qué comer y hoy llegó el progreso a sus pueblos". Las personas que tienen qué comer nunca claudican ante su necesidad de aprender ni mucho menos ante la necesidad de trascender, de dejar a los suyos su legado. El bien máspreciado para un campesino es su tierra; su tierra es el legado que dejará a su familia y su descendencia; por ello, cualquier modificación de su tierra será rechazada con firmeza. Solo si buscamos atender todas las necesidades de manera conjunta, ayudaremos a las personas a tener una vida plena; el aparente bienestar económico nunca eliminará la necesidad de sentirse dignos y la necesidad de trascender de los seres humanos.

Buscamos inculcar la pasión por entender las necesidades y deseos de los seres humanos, y cómo estos, condicionados por la memoria y el razonamiento, determinan nuestras acciones. Buscamos desarrollar la pasión y el respeto por conocer y entender a quienes servimos con nuestra propuesta comercial. Esta es la piedra angular de las enseñanzas que queremos impregnar y que, como ya dijimos, marcará un actuar profesional y ético.

Si bien estos no son conceptos nuevos para los alumnos, debo reconocer que les cuesta incorporarlos a sus esquemas de pensamiento; son la repetición y la cons-

tancia lo que logra este enganche. Ayuda mucho reconocer que todas las ideas que he tenido para el desarrollo o la adecuación de un producto y/o servicio, en mi vida profesional, han salido de reuniones con clientes, de escuchar grupos focales o simplemente sentándome a observar cómo las personas actúan. La genialidad de un producto o servicio nace siempre de la interacción directa con las personas, nunca en una linda oficina; por ello, mientras más profundo el conocimiento, más sólida la propuesta. También ayuda mucho el ejemplo de Steve Jobs como un apasionado por las necesidades de las personas y un visionario para idear productos que tengan el diseño y la funcionalidad nacida de la idea de hacer de las computadoras, instrumentos fáciles para todo. Sin embargo, me siento más a gusto con ejemplos más cercanos como Kola Real, Mi Banco, Dento o Trome, productos de empresas nuestras, que atendieron necesidades que los peruanos siempre tuvimos y que los marketeros y empresarios no supieron ver. Estas personas no solo comprendieron, sino que aprendieron a atender de manera rentable. Modelos peruanos que recogen lo mejor de nuestra creatividad y que hoy exportamos al mundo.

Las herramientas pueden ser maravillosos instrumentos para servir o peligrosas armas para sacar provecho. No es suficiente que los alumnos entiendan las bases de la visión del ser humano, es fundamental que también interioricen la responsabilidad moral que conllevan estos conocimientos. No es solo una buena frase publicitaria buscar que nuestros alumnos sean líderes responsables. Para mí, es la base para que los conocimientos aprendidos tengan una repercusión positiva en nuestra sociedad.

Debo mencionar que la mejor manera de comprobar que los alumnos han incorporado estos conceptos y que saben utilizarlos es en la discusión sobre los segmentos de mercado que solemos tener al trabajar los casos. Es allí donde suelo comprobar que la visión de la sociedad que plantean los niveles socioeconómicos o la propuesta de estilos de vida de Arellano³⁰ nublan al principio la capacidad de entender mercados con segmentos con base en necesidades reales.

Si bien insistimos mucho en la capacidad mental de entender el mercado, reforzamos la necesidad de la utilización de la investigación de mercado como herramienta fundamental para conectarse y ponderar la actividad del mercado, de manera cualitativa y cuantitativa. Llevar a números y ratios los supuestos es clave para una gestión comercial exitosa. Los alumnos deben entender que la intuición, la observación y la utilización de sus experiencias personales, son las herramientas que estimulan y retan la creatividad, pero solo la cuantificación fina de sus hipótesis permitirá el éxito de las estrategias que desarrollen.

³⁰ Rolando Arellano propone una segmentación por estilos de vida, que define como "formas de ser, tener, querer y actuar compartidas por un grupo significativo de personas".

El valor de la gestión comercial

Atención continua y humildad ante el competidor

Si bien la complejidad central de la gestión comercial está en las personas, los alumnos deben comprender que este no es un juego de dos, sino de muchos. Hay otras empresas que, al igual que ellos, buscan atender de manera rentable las necesidades de las personas. El monitoreo de sus acciones, así como el conocimiento profundo de sus organizaciones, es clave. Subestimar al competidor es un error tonto que no queremos que cometan en sus vidas profesionales, por ello buscamos que, además del monitoreo permanente, dejen de lado la soberbia que algunas veces no permite ver la real dimensión y capacidad de la competencia.

El respeto y la atención a los competidores, sumados a la pasión por las personas, buscan que sean capaces de descubrir amenazas, no únicamente de productos o empresas de su mismo sector sino, además, de productos o servicios complementarios o suplementarios, permitiendo anticipar los efectos de estos.

Conocer qué pasa fuera de sus escritorios es el primer paso. Luego, deberán reconocer las variables fundamentales por controlar y las herramientas con las que cuentan para manipularlas, además de las formas de entregar sus productos o servicios a las personas y a las empresas.

La naturaleza y el valor de los productos y servicios

El primer paso para unir las necesidades a los productos es mostrar el concepto de valor de los productos o servicios. Las personas adquirirán nuestro producto o servicio, dejando de lado el del competidor, si y solo si este tiene un mayor valor para él. El valor será mayor en la medida en que sus atributos atinen de la mejor manera posible a las necesidades.

El valor del producto es la suma de los atributos tangibles –como las funcionalidades del mismo y el servicio– y los atributos intangibles –como la marca y el diseño–. Por el valor construido con base en estos atributos, las empresas les pedimos a las personas que hagan un esfuerzo y nos den una retribución económica por adquirirlo. Mientras mayores sean los atributos de nuestro producto, mayor será la disposición de las personas a realizar un esfuerzo personal y económico, y viceversa. Esto es lo que llamamos la ecuación de valor de los productos o servicios.

Esta forma de ver los productos ayuda a comprender las variables fundamentales y la naturaleza de estas, conectando de manera simple las necesidades de las personas con las características inherentes del producto/servicio; es decir, conectar la naturaleza de las personas con la naturaleza de los productos o servicios.

Con la ecuación de valor en mente es fácil para los alumnos entender por qué en la ropa o el calzado, la marca y el diseño son variables relevantes, mientras que en otros productos no y, por lo tanto, las personas están dispuestas a pagar más por aquellos productos de marcas reconocidas, que por productos estándar muy similares pero sin marca reconocida. En este ejemplo es clara la relación directa con dos necesidades de las personas: la necesidad física –de abrigarse y protegerse– y la necesidad del yo –de diferenciarse y pertenecer– y de cómo el valor del producto se incrementa por un atributo intangible como el reconocimiento de marca.

Entender el valor del producto como la relación entre lo que ofrecemos a las personas y lo que las personas nos entregan a cambio, ayuda a los alumnos a entender una relación obvia pero fundamental y de aplicación práctica, y que es que para que un producto se pueda vender, debe tener una relación óptima entre lo que entrega y lo que se pide por él. Y solo hay dos maneras de hacerlo más competitivo: o bajo el precio o mejoro alguno de sus atributos tangibles e intangibles.

Este concepto es fácilmente asimilado por los alumnos y cambia rápidamente la manera de analizar los casos y, sobre todo, sus propios productos. Recuerdo, entre otros, el caso relatado por uno de ellos, en el que después de un aparatoso fracaso en el lanzamiento de un centro de estudios en el interior del país, replanteó el concepto en función de la ecuación de valor y logró un relanzamiento muy exitoso.

Con la comprensión del todo, podemos comenzar a mostrar las partes. La primera variable que mostramos es la **funcionalidad**, es decir, la capacidad de los productos de atender necesidades físicas. Actualmente, no es suficiente con que los productos cumplan la funcionalidad genérica; es decir, un jabón debe hacer más que sacar la mugre. Los productos y servicios deben tener alguna característica que los diferencie para ser únicos y especiales, atendiendo de manera más adecuada a un segmento específico, como el punto de limón que hace de Alacena “la mayonesa con el sabor de casa”. A partir de estas variables, mostraremos cómo se construye el posicionamiento de los productos/servicios de naturaleza racional.

El valor de la gestión comercial

La segunda variable que exploramos son los **contactos** que los productos y, especialmente, los servicios tienen con las personas. Los peruanos estamos comenzando a percatarnos de que cuando compramos un producto o utilizamos un servicio no nos están haciendo un favor, por el contrario, somos el cliente, y las empresas deben esforzarse por tratarnos bien. Aquí otro punto diferencial de nuestra propuesta educativa, que es mostrar los cambios estructurales que se están produciendo en el país de boca de importantes actores locales, marketeros, investigadores, gerentes de ventas y comunicadores, a través de sesiones de preguntas y respuestas donde los alumnos pueden, además de corroborar las lecciones aprendidas, tener nuevos puntos de vista de la realidad local.

La tercera variable que abordamos es la **marca**, y la mostramos como los signos y símbolos distintivos sobre los cuales las personas fijamos nuestras experiencias positivas y negativas. Explicamos cómo las marcas son más poderosas en la medida en que sus signos y símbolos sean conocidos por más personas y estén asociados a valores positivos. Esta manera de ver la marca busca que esta se entienda como un activo valioso, construido como producto o consecuencia de hacer las cosas muy bien por mucho tiempo. Buscamos que cuiden y protejan estos activos, pues las marcas son al mismo tiempo poderosas y frágiles, y una mala acción puede destruir en un minuto lo construido en décadas.

La cuarta variable es el **diseño**. Hoy en día, es cada vez más difícil competir por tener prestaciones funcionales diferenciales, y es aquí donde el diseño del producto/servicio puede marcar la diferencia. Que las cosas sean bonitas, además de funcionalmente adecuadas, puede definir la preferencia del consumidor. Aquí, nuevamente, siempre es importante recalcar que los valores estéticos tiene una fuerte raíz cultural, lo cual es fundamental que se tome en cuenta en el país “de todas las sangres”.

La quinta variable que estudiamos son las **promociones**. Buscamos que se entienda la naturaleza temporal de estas, así como el peligro de abusar de ellas. Planteamos las diferencias entre los tipos de promociones y mostramos las situaciones de mercado en las que estas son más efectivas. Este capítulo resulta especialmente relevante para nuestros alumnos por el uso y el abuso de las promociones en nuestro mercado. Nuevamente, insistir en la cuantificación de los resultados resulta relevante y apreciado por nuestros estudiantes.

La sexta y última variable es la **fijación de precio**. En este tema buscamos desarrollar la capacidad de fijar precios tomando en cuenta los costos de nuestro producto o servicio, la competencia y el valor percibido por las personas, pero, sobre todo, resaltamos muchísimo la relevancia de la fijación del precio en la rentabilidad de la empresa o producto, en especial en un país en el cual los productos de diferentes categorías compiten por una reducida capacidad económica. Por ello, el entendimiento numérico de la elasticidad es un camino muy acertado para maximizar la rentabilidad.

Nuevamente es apropiado resaltar que el mayor valor que podemos darles a nuestros alumnos, además de la comprensión de las variables, es la importancia de entender cómo estas se relacionan y actúan en el conjunto conformando el valor del producto o servicio.

Cómo hablan las marcas

Los productos y servicios requieren darse a conocer e incluso establecer una relación con las personas. Para ello, requerimos que nuestros alumnos interioricen los principios básicos de la comunicación, tanto la concepción y creación del mensaje y la selección adecuada de los medios, como la manera de lograr una comunicación eficiente y rentable. En una sociedad sobreenformada, donde cada día recibimos más y más mensajes en muchos medios distintos, resulta para las marcas un reto formidable. El reto es desarrollar una comunicación relevante que permita distinguirse del resto y que proporcione a las personas sensaciones e información interesante para buscar una conducta de consumo específica.

Para este proceso, nuestros alumnos cuentan con la asistencia de empresas especializadas, como las centrales de medios, las agencias de publicidad, las agencias BTL, las agencias interactivas, etc. Sin embargo, son ellos quienes deben desarrollar la capacidad de elegir cuáles usar y cómo hacerlo, y de asegurarse de que los trabajos que ellos realicen ayuden a construir valor para sus marcas.

Fomentamos que los alumnos sean críticos y que, más allá de los tecnicismos o las modas, puedan ellos mismos, con conceptos claros e información cualitativa y cuantitativa, tomar decisiones acertadas. Cada día veo con más frecuencia cómo empresas realizan inversiones poco rentables sugeridas por proveedores de comunicación que, camuflados en discursos y tecnicismos, hacen trabajos y recomendaciones de dudosa efectividad.

El valor de la gestión comercial

Pero no es solo compleja la confección de los mensajes. Los medios de comunicación están enfrentando la mayor transformación de su historia, y si bien existen muchos futurólogos y profetas que tienen planteadas sus propias profecías, la verdad es que nadie puede saber cómo y hasta dónde cambiará internet la manera de hacer negocios en el mundo. Lo que sí sabemos es que lo hará y que debemos lograr que este cambio, lejos de ser para nuestros alumnos un monstruo al que no puedan o quieran enfrentar, se convierta en una gran oportunidad.

Puedo citar como un buen ejemplo la propuesta sobre el uso de internet que realizó una prestigiosa empresa de comunicación para una campaña publicitaria a la empresa en la que trabaja uno de mis alumnos y que, en principio, fue aceptada por su jefe. Después de analizar la propuesta, el plan fue desestimado y la inversión, canalizada a otras acciones comerciales. Recuerdo, también, una tesis que me tocó asesorar. Se trataba de un alumno que trabajaba en una empresa transnacional que buscaba el desarrollo de una estrategia comercial para competir con un distribuidor que importaba los mismos productos que su empresa. Esta empresa competidora comercializaba dichos productos a menor precio, pues tenía muy buenas condiciones concedidas por un distribuidor en Miami. Después de algunos meses de terminada la maestría, en una reunión que tuvimos, me comentó sobre los avances de la estrategia desarrollada y sobre cómo su compañía había logrado neutralizar al competidor mediante el fortalecimiento de variables intangibles que le permitían mantener un mayor precio.

Experiencias como estas nos llenan de satisfacción, pues nos permiten comprobar cómo los conocimientos vertidos a nuestros alumnos tienen efectos positivos en sus organizaciones.

Los canales como socios y como clientes

No basta hacer un producto o servicio que calce perfectamente bien con las necesidades de las personas y que, además, vía una excelente estrategia de comunicación, este sea conocido hasta en el último rincón de nuestro país.

Uno de los retos más importantes es poder llevar este producto o servicio hacia el alcance de todas las personas. En el Perú, los canales tradicionales como las

bodegas, ferreterías o puestos de mercados, siguen siendo los principales medios de abastecimiento, a pesar de los esfuerzos realizados en los últimos años por un canal moderno con su formato de supermercado, hipermercado, tienda por departamentos y tiendas, aglomerados en modernos y concurridos centros comerciales a lo largo de todo el país. Es claro que los canales de distribución están cambiando y, por lo tanto, la estrategia que se aplique a cada producto en cada canal será distinta.

Por ello, en clase, mostramos cómo los canales están compuestos por empresas que buscan hacer su negocio rentable con nuestro producto. Es decir, buscan ganar un margen y colocar el producto al alcance de las personas. Si bien ambos son comerciantes, es muy distinto tratar con un comprador de un supermercado que tratar con un mayorista del mercado de La Parada, con un ferretero de La Merced o con un bodeguero de Piura. Todos buscan lo mismo, pero la manera de vender y atender de cada uno de ellos es completamente distinta. Necesitamos dotar a nuestros alumnos de herramientas que permitan identificar y manejar las variables de la distribución y que puedan desarrollar ofertas cuyo valor sea superior al de los competidores. Además de un gran producto, se deberán generar condiciones atractivas para cada uno de los canales, cuidando que estos no se canibalicen entre sí.

Este es un proceso continuo, que debe buscar ser eficiente y equitativo para la empresa al igual que para el canal. Un proceso que debe revisarse permanentemente. Solo con una relación del tipo “ganar-ganar”, en la que miremos al canal como un aliado, aseguramos una relación perdurable, donde el canal puede llegar a convertirse en un socio nuestro más que en un cliente.

Esta concepción de los canales ayudó mucho a analizar el problema que tenía un alumno que trabajaba en una transnacional de productos de higiene personal, que no comprendía por qué las farmacias bajaban el precio de su producto, llegando incluso a no marginar nada por él. Después del análisis, fue claro entender que las farmacias utilizaban las rebajas en su producto para atraer a los padres de familia, los que en el punto de venta adquirirían otros productos con márgenes que compensaban con creces los pedidos de dicho producto. Las modificaciones en las condiciones al canal fueron fáciles de desarrollar e implementar después de la identificación del problema, con resultados más que alentadores.

La fuerza de ventas y distribución: nuestra relación con el canal

De todas las posiciones que me han tocado desempeñar, la que más retó mi capacidad de liderazgo y motivación ha sido de lejos el trabajo con la fuerza de ventas. A diferencia de cualquier otra área de la empresa, las áreas de ventas solo aceptan a líderes como jefes. Los vendedores, por naturaleza, son personas con mucha determinación y empuje. Difícilmente se amilanan ante las dificultades o agachan la cabeza ante cualquier persona por el solo hecho de tener un cargo de superior jerarquía.

Siempre trato de seducir a mis alumnos para que orienten su carrera hacia la dirección de ventas, pues encuentro que en el mercado laboral hay muy pocos buenos gerentes de ventas, además de ser el mejor de los puestos para probar de qué estamos hechos. La gestión de ventas es un trabajo de mucha presión y no siempre se logran las metas. Cuando lo hacemos, la felicidad dura segundos, pues tenemos una nueva meta que cumplir para el mes siguiente.

Es importante transmitir a los alumnos que dirigir equipos de ventas no es dirigir burros. Es por ello que los métodos de la zanahoria y el palo no funcionan. Para dirigir equipos de ventas necesitamos entender que son personas y que, al igual que nosotros, necesitan darle un sustento a su familia, desarrollarse y crecer como profesionales en una empresa donde sean considerados.

Si pretendemos liderar equipos de ventas con la teoría de la zanahoria y el palo, tendremos vendedores poco comprometidos que buscarán su beneficio más que el de la empresa. Si, en cambio, tratamos a los vendedores como personas, tendremos colaboradores comprometidos con nosotros y con la empresa.

Del mismo modo, tratamos de que los alumnos tengan modelos de análisis que les permitan diagnosticar y generar equipos de ventas. En este caso en particular, procuramos que pongan foco en el ciclo de ventas, el dimensionamiento del equipo, la gestión humana, el liderazgo, los sistemas de remuneración y los sistemas de gestión. Solo el monitoreo y gestión de estas variables aseguran el éxito en el desempeño del gerente de ventas y, por ende, el del equipo de ventas.

Las discusiones más acaloradas que tenemos en las clases de la maestría suelen siempre estar relacionadas con los casos vinculados con la gestión de ventas. Esto, tanto por los preconceptos como por las experiencias negativas de los alumnos con equipos de ventas y por la pasión que genera pretender el liderazgo de un equipo humano. En estas sesiones, más que en ninguna otra, se puede ver de manera clara

el temperamento de los alumnos y su calidad humana. Son sesiones que, además de mostrar herramientas, los ayudan a conocerse ellos mismos y a caer en cuenta de que serán mejores líderes en la medida en que sean mejores personas.

Los procesos comerciales como elemento del producto

Poco hablan las personas responsables de la gestión comercial de los procesos comerciales. Parece como si los procesos comerciales no fueran responsabilidad de la gestión comercial, sino de la gente de sistemas o de administración. Nada más alejado de la realidad. Algo que buscamos que aprendan nuestros alumnos es la importancia que tienen los procesos en el valor de nuestro producto y, especialmente, en nuestros servicios. Cuando vemos empresas como Amazon.com, donde los procesos comerciales son increíblemente eficientes y automatizados, vemos cómo la satisfacción que generan les permite, incluso, tener precios un poco más elevados.

Sabemos que, en algunos casos, la responsabilidad de los procesos comerciales no caerá dentro de la responsabilidad de nuestros alumnos, pero es fundamental que tengan el ojo bien puesto y que velen porque la empresa haga las mejoras continuas que le permitan incrementar la satisfacción de sus clientes.

Para el caso peruano, podemos considerar que los procesos comerciales más complejos de manejar tienen que ver con la distribución. La toma de pedidos, la distribución de estos, así como la facturación y la cobranza, se hacen complejos y poco eficientes por ser el Perú un país con gran informalidad, baja bancarización y atomización de puntos de venta.

Mirar dentro es tan importante como mirar fuera

Estar pendiente de las personas, los mercados, los competidores, los canales, la fuerza de ventas y, finalmente, el producto y servicio, puede resultar agotador y estresante, pero no justifica que le demos la espalda al resto de áreas que soportan nuestra operación.

En lo personal, he librado intensas batallas con las áreas de producción, sistemas, contabilidad, finanzas y el área legal, y muchas de ellas han sido más agotadoras que las batallas que me ha tocado librar dentro del mercado con competidores sumamente profesionales. Algunas veces parece que estuviéramos durmiendo con el

El valor de la gestión comercial

enemigo. Es por ello que trato de inculcar en los alumnos la idea de que será muy difícil que puedan tener un servicio o producto exitoso si no logran coordinar y convencer al resto de áreas de que sean parte de nuestros planes y estrategias, y de por qué requerimos que cambien o modifiquen sus procesos o políticas, de tal o cual manera, o que apoyen una u otra iniciativa.

No es fácil tratar de convencer y trabajar en equipo con áreas que pueden tener objetivos distintos. Por ello, parte de la enseñanza es ayudar al alumno a fundamentar sus decisiones, cuantitativa y cualitativamente, como punto de partida para convencer e invitar al resto de áreas a sumarse a las iniciativas comerciales, así como dotarlos de la capacidad de mostrar y exponer sus ideas con claridad y elocuencia.

Cuantificar, cuantificar, cuantificar

Dotar al alumno de herramientas que busquen desarrollar la intuición comercial y que le permita interpretar de manera rápida las tendencias del mercado conlleva el riesgo de que las decisiones se tomen sin la rigurosidad numérica que se requiere.

El manejo de costos, la recolección y análisis de data interna y externa, y el desarrollo y la interpretación de estudios de mercado, es la rutina que nos permite saber si las estrategias implantadas están dando resultado. Los números son nuestros sentidos, nuestros ojos y oídos; sin ellos solo somos capaces de escucharnos a nosotros mismos. Nunca he visto que las ideas brillantes salgan de los números, pero sí he visto un sinnúmero de oportunidades, productos y empresas fracasar por un inadecuado monitoreo cuantificado de todas las variables de la gestión comercial.

El método del caso es el mejor método para que los alumnos incorporen los modelos y sustenten cuantificadamente sus posiciones

La gestión comercial requiere no solo conocer y comprender las herramientas y los conceptos sino, principalmente, saber utilizarlos. Para ello, el método más eficiente es el método del caso, pues permite que el alumno se equivoque, caiga en cuenta del error y aprenda.

Sin embargo, para que este método funcione, debemos tomar en cuenta varios elementos.

Lo primero es entender cómo funciona el método del caso. Este busca que los alumnos repitan una y otra vez un proceso mental que consiste en identificar información clave, formular problemas, generar alternativas y criterios de decisión, tomar decisiones y desarrollar un plan de acción. Para, luego, discutir esto en clase con el resto de compañeros y el profesor como un moderador. El aprendizaje se produce cuando el alumno contrasta su análisis, decisiones y plan de acción con el de sus compañeros y se percata de los errores cometidos.

- Para que se cumpla lo anterior, requerimos que los alumnos hagan un buen trabajo en casa analizando y preparando el caso. Mientras más completo y profundo sea el trabajo que hagan en casa, más aprenderán.
- Es importante que todos los alumnos se esfuercen, pues esto contribuye a que la clase tenga una mayor cantidad de puntos de vista y aportes que harán más enriquecedora la discusión.
- El trabajo del método del caso siempre debe ser individual, pues es la única manera de que cada alumno se percate de sus propios errores y limitaciones.
- Incentivar y, en algunos casos, forzar las intervenciones en clase es fundamental, pues ayuda a que los alumnos puedan verbalizar y comprometerse con sus decisiones y planes de acción. Este ejercicio los ayudará en su vida profesional a expresar sus ideas de manera clara y convincente.
- Fomentar una sana competencia entre ellos. Esto ayuda a que se esfuercen y preparen mejor su trabajo. Los peruanos somos gentiles y nos desagrada el maltrato al compañero, lo que limita muchas veces la capacidad de señalar los errores de los otros.

Dicen que la práctica hace al maestro. Es por ello que, a medida que los alumnos resuelvan más casos, tendrán más posibilidades de fijar conceptos, cometer errores y desarrollar competencias.

Conclusiones

Podemos concluir que lo que buscamos es formar profesionales que tengan una visión integral de la gestión comercial, que bajo una clara visión de las personas, tengan la capacidad de identificar los cambios en el mercado y, mediante análisis exhaustivos de las variables y el desarrollo de ideas innovadoras, puedan diseñar e implementar planes concretos y eficientes para lograr resultados positivos a corto y largo plazo, tanto para sus empresas como para la sociedad en general.

Son objetivos difíciles de cumplir, pero es lo que tengo en mente siempre que les digo a mis alumnos al comenzar una clase: “Bueno, muchachos, qué han decidido hacer en este caso”.

**NO ES SUFICIENTE QUE LOS
ALUMNOS ENTIENDAN LAS BASES
DE LA VISIÓN DEL SER HUMANO,
ES FUNDAMENTAL QUE TAMBIÉN
INTERIORICEN LA RESPONSABILIDAD
MORAL QUE CONLLEVAN ESTOS
CONOCIMIENTOS.**

La evolución del Márketing y sus enfoques



Fotógrafa: Carolina Urra

“
Aspiramos a ofrecer una formación integral que permita alinear las estrategias y tácticas propuestas con un enfoque socialmente responsable. Se busca no solo satisfacer las necesidades de los consumidores y asegurar la rentabilidad de la empresa, sino generar bienestar para la sociedad en su conjunto.
”

**Gina
PIPOLI DE
AZAMBUJA**

Ph.D. (c) en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto, España. Magíster en Administración, licenciada en Administración de Empresas y contadora pública colegiada de la Universidad del Pacífico.

Directora de Relaciones Internacionales en la Escuela de Postgrado y profesora e investigadora de Márketing en la Universidad del Pacífico, donde dicta cursos tanto en la Escuela de Postgrado como en la Facultad de Ciencias Empresariales. Consultora y conferencista internacional, ha publicado diversos libros de Márketing y artículos académicos. Ha sido directora asociada de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, vicedecana de la Facultad de Administración y jefa del Departamento

Académico de Administración de la Universidad del Pacífico; así como *project faculty* del Global Consulting Practicum de Wharton.

Sus principales áreas de docencia, investigación y consultoría son: Márketing estratégico, Márketing internacional, plan de márketing, marca país, *branding*, imagen, Márketing relacional, fidelización de clientes, CRM, Márketing BTL y desarrollo de nuevos productos.

La evolución del Márketing y sus enfoques

Introducción

ESTE CAPÍTULO SE INICIA INTENTANDO RESPONDER POR QUÉ es importante seguir cursos de Márketing en el MBA o en cualquier maestría especializada en negocios de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

Previamente a esta consideración, deberíamos ser capaces de respondernos algo aún más elemental: **¿qué es el Márketing?** Surgen diversas respuestas, que van desde la conceptualización abstracta del término con respuestas generales que conllevan subpreguntas como: ¿es arte o ciencia?, hasta la revisión de la evolución de esta disciplina desde sus orígenes hasta la actualidad.

Empecemos, por tanto, respondiendo la gran interrogante sobre si el Márketing es arte o ciencia, pregunta que a lo largo de los años se ha formulado en todo tipo de foros de discusión sobre estos temas y que ha recibido diversos argumentos a favor de ambas opciones. En realidad, el consenso final ha sido que el Márketing tiene tanto de arte como de ciencia.

Por un lado, se dice que es un arte porque tiene como elementos esenciales a la creatividad y la innovación, que están muy vinculadas a la inspiración y talento de quien, con mucho arte, logra diseñar una estrategia de comunicación atractiva que permita que las estrategias de promoción y sus respectivas campañas tengan fórmulas cada vez más ingeniosas para captar la atención de los consumidores y, así, poder interesarlos en el producto. Esto último implica que despierte en ellos su deseo de tenerlo, hasta que se logre, finalmente, concretar la venta. Lo mismo ocurre con los productos cuyas fórmulas, contenidos, presentaciones, empaques, etiquetas y marcas responden cada vez más a criterios artísticos, que son muy valorados por el consumidor hoy en día, quien busca productos que satisfagan de la mejor manera posible sus gustos, deseos y necesidades.

Respecto al componente de ciencia del Márketing, este también está presente de manera muy importante, ya que en diversas acciones se siguen procesos que requieren de rigurosidad científica en el uso de datos, como bien ha resaltado en el capítulo

anterior el profesor De Zavala. Por ejemplo, es el caso del proceso de desarrollo de nuevos productos, de la investigación de mercados y de la estimación de demanda.

Por tanto, se puede concluir diciendo que el Márketing es ciencia y arte, y que el hecho de tener ambos componentes lo hace tan especial y potente, ya que le permite llegar al consumidor tanto desde una perspectiva racional como emocional y ética.

Por otra parte, vemos que desde sus orígenes el Márketing ha ido evolucionando considerablemente a lo largo del tiempo. Surge con la Revolución Industrial, cuando se da una explosión de la producción cuya característica fue la estandarización y producción en masa. En este contexto, el Márketing se preocupaba de producir bienes de calidad razonable a precios aceptables; luego se vio que dada su falta de diferenciación, era necesario añadirles un esfuerzo intensivo de ventas a los productos para lograr concretar la compra.

Posteriormente, se tomó conciencia de que el enfoque ya no debía estar en el producto sino en el cliente, por lo que era necesario partir de la identificación de los requerimientos de este para fabricar productos que lograran satisfacer sus necesidades de manera precisa, ganando así su preferencia. Luego se rodeó a los productos de servicios para darles un valor agregado que pudiera diferenciarlos en el mercado de sus competidores y servir al cliente no solo de acuerdo a su funcionalidad, sino para generar una experiencia en el consumo. Por ejemplo, Disney en su misión indica que lo que buscan es brindar un mundo de fantasía y diversión que nos permita volver a ser niños.

De esta manera, el cliente al adquirir un producto, estaba adquiriendo toda una gama de servicios complementarios que le generaban una mejor calidad de vida, que es el fin último que busca todo consumidor en un mercado en el que tiene que elegir entre un sinnúmero de productos para la satisfacción de sus gustos, necesidades y deseos. Por tanto, lograba maximizar su satisfacción tratando de optimizar el uso de sus dos posesiones más valoradas y escasas: el tiempo y el dinero.

Hoy en día, con la evolución del marketing tradicional hacia el marketing social, el principal protagonista vuelve a ser el individuo. De esta manera, surge el marketing responsable, el cual establece que el Márketing no solo debe preocuparse en satisfacer

La evolución del Márketing y sus enfoques

las necesidades que pueda tener el consumidor, sino que, además de buscar el beneficio económico a largo plazo para la empresa, esta también debe ser socialmente responsable, es decir, su oferta debe ser beneficiosa para la sociedad en su conjunto. Por lo tanto, la meta debe ser operar las empresas como entidades rentables, en donde se tengan empleados satisfechos con el ambiente laboral y donde se pueda contribuir a lograr la sostenibilidad de las comunidades y del planeta.

Esto a su vez da origen a lo que se conoce como “márketing con causa” (*cause related marketing*), el cual se define como una actividad comercial en la cual las empresas se asocian con organizaciones benéficas que defienden una causa objetiva en particular. Esta causa, habitualmente, busca mejorar las condiciones de bienestar en las que vive cada uno de los ciudadanos a nivel individual y en su proceso de convivencia con otros.

También es importante mencionar lo que se conoce como “márketing social”, el cual es definido por Vásquez (2006: 25) como “el Marketing que tiene como finalidad el desarrollo de programas para animar o desanimar la aceptación de ideas o comportamientos sociales”. Como menciona Armario (1993) dentro del libro de márketing social corporativo de Vásquez (2006: 31), “el Marketing Social tiene por objeto la modificación de opiniones, actitudes o comportamientos, así como la adhesión a una idea por parte de ciertos públicos con el objeto de mejorar la situación de la población en su conjunto, o de ciertos grupos de la misma”.

Sin salirse de este contexto, Vásquez (2006: 37) cita a Kotler para definir lo que es el márketing social corporativo, de la siguiente manera: “el conjunto de las actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores hacia un determinado comportamiento de interés social, favoreciendo, al mismo tiempo y de forma directa, los intereses de la empresa en cuanto a su posición en el mercado y a su imagen”.

Como se puede observar en las definiciones previas, se tiene la misma lógica de orientar los procesos hacia el individuo, tal como se indicó en los párrafos anteriores.

Por último, es importante mencionar el surgimiento del Márketing 3.0, en donde Kotler, Kartajaya e Iwan (2010) ponen de relieve el cumplir las necesidades y deseos de los consumidores de acuerdo al producto o servicio que se ofrece, pero con un enfoque que tome en cuenta el bienestar de la sociedad. De esta manera, lo que se está buscando es lograr ofrecer productos y servicios que tengan un valor agregado para que el cliente se identifique con ellos y, en consecuencia, lo ayuden a cumplir sus objetivos y aspiraciones logrando su bienestar y el de la sociedad.

Es por todo lo anteriormente expuesto que el dictado de un curso de márketing representa un desafío para cualquier profesor, ya que debe poder conjugar todos los elementos mencionados, cuidando de mantener en la proporción adecuada todos los matices presentados en un ámbito que va desde la conceptualización abstracta del marco teórico hasta la aplicación práctica de los conocimientos.

Adicionalmente, el profesor debe enfrentar los siguientes retos:

- Desterrar de los alumnos la equivocada idea de que el márketing crea necesidades, cuando lo que debiera hacer es promover el desarrollo de nuevos productos que satisfagan de mejor manera las necesidades del cliente para mejorar su calidad de vida.
- Enseñar a los alumnos el alcance del márketing, de acuerdo a lo señalado líneas arriba, para que puedan tomar conciencia de que “márketing” no es igual a “ventas” ni a “publicidad”, para desterrar dos errores de percepción muy comunes.
- Que los alumnos comprendan la importancia que cumple el márketing en su relación con las demás áreas funcionales de la organización, puesto que, como mencionan Kotler y Lane Keller (2012), es importante coordinar entre las áreas de márketing, finanzas, operaciones y demás áreas funcionales, para establecer cómo se debe atender mejor al cliente sin descuidar lo que conviene a la empresa.
- Finalmente, y no porque sea menos importante sino todo lo contrario, ya que constituye el objetivo principal que persigue un profesor cuando dicta un curso de márketing, se debe buscar que los alumnos lleguen a internalizar los conceptos tratados y a hacerlos parte de sus vidas, de modo que tengan como hábito el analizar la oferta de mercado, los enfoques comerciales y las estrategias de comunicación a los que son expuestos como consumidores, de forma que asuman un rol productivo en favor del mayor bienestar para la sociedad en la que vivimos.

El plantear los objetivos que tiene un profesor al dictar un curso de márketing, nos ayuda a responder la segunda interrogante que se planteó al inicio de este artículo: **¿Por qué es importante seguir cursos de Márketing en el MBA o en cualquier maestría especializada en negocios de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico?**

El proceso es complejo pero la respuesta es simple: un buen curso de márketing contribuirá a desarrollar en los alumnos la creatividad e innovación, así como su capacidad de abstracción y su espíritu crítico para poder analizar la información de su entorno y poder identificar las oportunidades que tiene la empresa, con la finalidad de crear una

La evolución del Márketing y sus enfoques

oferta de valor al mercado. Desarrollará también su capacidad de análisis y síntesis, así como su capacidad propositiva, ya que, luego de haber realizado un buen diagnóstico, los alumnos deberán ser capaces de plantear objetivos y estrategias de márketing más efectivas y eficientes.

¿A quiénes recibimos en nuestras aulas?

El profesor en un MBA recibe en el aula a estudiantes con formación académica y experiencia profesional muy diversas (Economía, Administración y Contabilidad, Derecho, diversas Ingenierías, Psicología, Medicina, entre otras).

Esto implica que no solo tienen profesionales con formación en carreras distintas sino, lo que es más importante, tienen formas de pensar, razonar y actuar muy disímiles que requerirán de un trabajo previo para poder llegar a un nivel base que sirva de punto de partida para promover un adecuado espacio para el aprendizaje. Por otra parte, esta diversidad en el aula crea un espacio muy rico para la complementación de perspectivas, la integración de habilidades y para la construcción de propuestas.

Tomemos en consideración que, por lo general, los estudiantes del MBA poseen características de emprendedores y líderes, lo que los ha llevado a adquirir habilidades en el ámbito gerencial y empresarial en el pasado. No obstante, normalmente este bagaje de conocimientos previos no ha incluido estudios de márketing especializados. El reto consiste, entonces, en profundizar en el conocimiento técnico pero, además, formar criterio y mirada estratégica en una de las funciones claves del negocio.

La evolución en los intereses del márketing

Según la clasificación de Kotler *et al.* (2010), el márketing tradicional, hoy llamado "Márketing 1.0", surge con la Revolución Industrial. El siguiente hito, al que se denominó "Márketing 2.0", se dio con el surgimiento de internet, que dio paso a la era de la información y la tecnología. En poco tiempo, aparece el "Márketing 3.0", donde se exploran las oportunidades y retos del márketing digital y las redes sociales.

En el **Márketing 1.0**, los productos eran concebidos de manera más simple, ya que estaban orientados a satisfacer las necesidades básicas de un mercado masivo al que se quería atender con una gran fabricación de productos estandarizados que

lo que buscaban era generar economías a escala, dado que el **márketing** estaba orientado a fabricar productos con una calidad razonable y a precios bajos. En este sentido, **el eje era el producto**, ya que se consideraba que el criterio de decisión del **consumidor era fundamentalmente racional**.

En el **Márketing 2.0**, en cambio, las empresas empiezan a preocuparse por fabricar productos diferenciados que satisfacen las necesidades específicas de los consumidores, los cuales se vuelven cada vez más exigentes y buscan productos que les den una mayor oferta de valor. Con el acceso a mucha mayor cantidad de información proporcionada por internet, un consumidor más ilustrado se presenta también como más exigente. Por tanto, las empresas se preocupan por segmentar cada vez mejor a un mercado que **tenía como eje al consumidor**, ya que se consideraba que el criterio de decisión del **consumidor era no solo más informado y racional sino que también tenía la influencia de la variable emocional en la toma de decisiones**.

Finalmente, con el **Márketing 3.0**, las empresas ya no se preocupan solo por los productos que fabrican y los consumidores a quienes van a satisfacer necesidades, sino que, además, tienen como una preocupación importante el contribuir a mejorar el bienestar de la sociedad; donde el **eje del márketing es constituirse en una red de colaboración, cultural y espiritual**; donde el criterio de decisión del **consumidor es, además de racional y emocional, uno cargado de un fuerte componente de valores**.

Paradójicamente, en este cambio constante, en el que los retos comerciales se vuelven más complejos por la mayor cantidad de recursos disponibles, ha permanecido vigente a lo largo de los años el análisis de la famosa mezcla de mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza). Y, para complementar esta formación básica, el estudiante de MBA deberá aproximarse al conocimiento de enfoques y herramientas puntuales que le permitan prepararse para actuar con experiencia en estos entornos complejos. Para ello, a continuación se presentan algunos temas especializados del márketing, que se recomienda conocer para la formación en negocios, agrupados por temas afines, tal como se observa en los cuadros 1, 2, 3 y 4. La profundización en el dominio de cada uno de estos temas será materia de un programa de maestría dirigido a quienes buscan ser expertos en márketing. En el caso de un MBA, será recomendable desarrollar nociones generales para poder guiar el trabajo de los expertos sobre estos temas.

La evolución del Márketing y sus enfoques

IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO

| Comportamiento del consumidor | Neuromárketing | Investigación de mercados |
|---|---|---|
| Analiza las características del consumidor, destacando las tendencias socioeconómicas de los distintos tipos de consumidores, sus estilos de vida, el etnocentrismo, el nacionalismo. | Muestra la manera como actúan los consumidores, cómo toman decisiones de compra, cómo reaccionan ante determinados estímulos comerciales, qué motiva sus comportamientos de compra. Da herramientas para el manejo de conductas deseables en el consumidor. | Proporciona herramientas para el uso de la investigación de mercados, cualitativa y cuantitativa, en la toma de decisiones en la empresa. Permite conocer a mayor profundidad al cliente para tomar mejores decisiones. |

Cuadro 1: Temas de márketing relativos a la identificación de las oportunidades del mercado. Elaboración propia.

MEZCLA DE MÁRKETING

| Gestión de productos | Gestión de marcas | Márketing de servicios | Gestión de precios | Gestión canales de distribución (plaza) | Gestión de promociones |
|---|--|---|--|---|--|
| Enfoca la gestión comercial en relación con el producto, desde su concepción hasta su lanzamiento al mercado. Implica el análisis de cada uno de los elementos de la estrategia de productos. | Explora las diversas estrategias para que la empresa posicione en el mercado lo que su marca quiere representar en términos de valor ofertado. | Establece la importancia de los intangibles en la gestión comercial. Se analiza la nueva mezcla de márketing considerando 7 P (producto, precio, plaza, promoción, persona, proceso, evidencia física). | Busca entender la manera como los consumidores y clientes perciben el precio para luego diseñar estrategias y tácticas relacionadas con la percepción del cliente sobre el precio. | Identifica los canales óptimos, así como la intensidad del canal por utilizar, las características del mismo y su tamaño. Se determina de qué manera llegar mejor al cliente. | Se centra en la definición de la mezcla promocional en cada caso, así como la estrategia de comunicación por llevar a cabo para persuadir al consumidor para la adquisición de los |

Cuadro 2: Temas de márketing relativos a la mezcla de márketing. Elaboración propia.

APLICACIONES DE MÁRKETING

| El márketing virtual de internet y las redes sociales | El márketing relacional y CRM | Retail marketing | ROI de márketing |
|---|---|--|--|
| Apelar a la emoción del consumidor, conocer y saber los sentimientos, anhelos y deseos del consumidor con el propósito de brindarle productos de calidad. | Destaca la construcción de una estrategia consistente en la captación, medición y fidelización de clientes a través de la fidelización previa con todos los empleados de la organización. | Se ocupa de las características del mercado minorista hasta el análisis del mercado detallista y las principales estrategias por diseñar en cada caso. | Factor clave para cuantificar el impacto de las estrategias en las finanzas de una empresa, para medir y cuantificar sus objetivos y luego los resultados, en el momento de la evaluación. |

Cuadro 3: Temas de márketing relativos a las aplicaciones del márketing. Elaboración propia.

MÁRKETING EN ÁREAS ESPECIALES

| El márketing internacional | El márketing responsable |
|--|--|
| Se centra en la actuación en un mercado cada vez más global, donde las compañías se orientan al ámbito digital y donde no existen tamaños de empresas. | Movimiento que busca incorporar la ética y la responsabilidad social al márketing, para conducir a las empresas hacia una toma de decisiones que genere impactos sociales, ambientales y económicos positivos. |

Cuadro 4: Temas de márketing relativos a márketing en áreas especiales. Elaboración propia.

La relevancia del plan de márketing

Para poder diseñar un curso de Márketing, el profesor en primer lugar debe tener claro la importancia de esta disciplina para los futuros MBA, es decir, deberá reflexionar sobre la aplicación que el estudiante de MBA podrá realizar del márketing en su empresa. Esto nos lleva a tener como punto de partida la construcción del plan de márketing, que constituye el inicio del proceso.

En efecto, empezar el dictado del curso de márketing analizando el proceso de planeación estratégica de márketing permite poner particular énfasis en la concatenación de actividades que tienen que darse para el alineamiento de todas las estrategias, tácticas y acciones hacia la consecución de los objetivos de márketing (ventas, participación de mercado, captación de nuevos clientes, rentabilidad, crecimiento, imagen, fidelización de clientes, desarrollo de nuevos productos, captación de nuevos mercados, etc.).

Este proceso de planeamiento recoge de la empresa elementos como su visión, misión, análisis situacional y análisis interno para, luego, definir los objetivos del área de márketing.

Una vez planteados los objetivos de márketing, se plantean las estrategias centrales: la segmentación y el posicionamiento. El concepto de **segmentación** ha evolucionado a lo largo de los años, ya que los productos empezaron dirigiéndose al mercado total; para luego dirigirse a unos pocos grandes segmentos; luego, a varios segmentos, que poco a poco fueron haciéndose cada vez más precisos hasta dar paso a la microsegmentación, que finalmente derivó en el *one to one marketing* (márketing uno a uno). En cuanto al **posicionamiento**, se destaca la importancia de definir un concepto clave como ventaja

La evolución del Márketing y sus enfoques

competitiva para diferenciar el producto, de modo que esta imagen del producto pueda calar en la mente del consumidor. Asimismo, se analiza el concepto de posicionamiento, el eslogan como refuerzo del posicionamiento, el mapa perceptual, las estrategias de posicionamiento, entre otros temas vinculados.

Finalmente, se llega al análisis detallado de cada una de las **4 “P” de la mezcla de márketing**, que, tal como se ha visto hasta el momento, han tenido una gran importancia en la difusión de esta disciplina e, incluso, hoy en día continúan siendo un pilar conceptual.

El proceso de enseñanza-aprendizaje profesor-alumno

Para lograr los objetivos de aprendizaje, existen diversas metodologías de enseñanza que pueden aplicarse a nivel de un MBA, donde lo ideal es que el profesor combine las herramientas que le ofrece la estrategia didáctica para lograr los objetivos de aprendizaje de los alumnos en función de sus diversos estilos de aprendizaje.

Existen diversos métodos que investigan los variados estilos de aprendizaje existentes, con diversas clasificaciones y enfoques. Todos tienen como punto de partida el hecho de que los estudiantes, de acuerdo a sus características y experiencias previas, tendrán diversos estilos de aprendizaje, vale decir, distintas formas de aprender. Es así que algunos tendrán un aprendizaje visual; otros, un aprendizaje auditivo; otros, experiencial, etc. Por tanto, el profesor no debería utilizar una sola metodología de enseñanza, ya que esta serviría para que logre el aprendizaje solo un porcentaje de los alumnos, que son aquellos cuyo estilo de aprendizaje coincide con el de enseñanza del profesor, sino que debe combinar distintas herramientas, de modo que todos los estudiantes, independientemente de su estilo de aprendizaje, puedan aprender a aprender hasta que lleguen al nivel en que sepan aprender a aprehender en un proceso de mejora continua.

Es así que el aprendizaje basado en la mera exposición del profesor que se pone de pie frente a los alumnos a explicar un tema a lo largo de toda la sesión o aquel que exige la memorización de la teoría por parte de los estudiantes, no tienen sentido en un MBA.

Lo recomendable será aplicar distintas metodologías que busquen:

- Modificar la estructura cognitiva de los alumnos a través de la internalización de nuevos conocimientos.
- Que los estudiantes aprendan a relacionar los nuevos conocimientos con antiguos conocimientos o experiencias, para luego poder aplicarlos en el diseño de estrategias de marketing creativas e innovadoras.
- Que los estudiantes desarrollen su capacidad de análisis para la identificación de la problemática de una determinada situación.
- Que los estudiantes puedan vincular la teoría con la aplicación práctica de sus conocimientos, traducidas en estrategias de marketing exitosas.
- Que los estudiantes tengan capacidad propositiva para proponer soluciones integradas que resuelvan el problema detectado con alternativas de estrategias creativas.

Para ello, se puede utilizar una metodología basada en la **discusión de casos de enseñanza**, especialmente diseñados para la discusión de un tema en particular, que enfrentan a los alumnos ante un dilema que tienen que resolver a través del análisis y discusión del caso hasta poder llegar al planteamiento de una estrategia adecuada. Esta metodología es sumamente rica, ya que somete al alumno a una serie de considerandos que debe tener en cuenta para la resolución del problema, que lo obliga a tener muy presente la teoría y saber aplicarla.

Otra metodología que se suele utilizar es el **PBL (problem based learning)**, que implica partir de una situación determinada o problema para, a partir de su discusión, llegar al marco teórico que se debe tener presente para su solución. Esta metodología tiene la ventaja de que concita la atención del alumno desde el inicio, ya que debe tener clara la discusión del problema para poder resolverlo.

Algunas metodologías parten del hecho de que los alumnos deben leer el marco teórico antes de asistir a clase, para poder aprovechar al máximo la sesión de explicación del profesor y para luego aplicarlo a la práctica a través de ejercicios, ejemplos, dinámicas, discusión de videos, análisis de noticias vinculadas al tema, etc.

La evolución del Márketing y sus enfoques

Al respecto, Ausubel, Novak y Hanesian (1983), un grupo de autores contemporáneos reconocidos en el tema de estilos de aprendizaje, señalan que el alumno debe mostrar una disposición para vincular lo sustancial y lo no sustancial, es decir los nuevos conceptos aprendidos con su estructura cognoscitiva, de modo que el nuevo aprendizaje sea significativo para él, es decir, capaz de ser relacionado con su estructura de conocimiento sobre una base no arbitraria. El aprendizaje significativo considera la adecuación de la nueva información, así como de la estructura cognoscitiva vinculada en el aprendizaje.

Como se puede observar, existen diversas metodologías de aproximación a los estudiantes, todas las cuales tienen sus puntos fuertes y débiles, por lo que lo importante es que el profesor analice el estilo de aprendizaje de los alumnos y, dependiendo del tema que vaya a tratar y de las características de sus alumnos, pueda elegir la más adecuada en cada caso.

La idea es transmitir el marco conceptual a los alumnos de manera efectiva y que, a través de cualquiera de las metodologías antes mencionadas, ellos puedan ver su aplicación directa a diversos casos, productos o empresas.

Lo importante es que el profesor sea un facilitador que oriente a los alumnos y promueva su aprendizaje así como su capacidad analítica y propositiva.

Bibliografía

ADKINS, S.

2012 *Cause Related Marketing*. Routledge.

ALONSO VÁSQUEZ, M.

2006 *Marketing social corporativo*. Juan Carlos Martínez Coll.

AUSUBEL, David; Joseph NOVAK y Helen HANESIAN

1983 *Psicología educativa: un punto de vista cognoscitivo*. Trillas.

CONLEY, C. y E. FRIEDENWALD-FISHMAN

2007 *Por un márketing responsable*. Deusto.

KOTLER, P.; H. KARTAJAYA y S. IWAN

2010 *Marketing 3.0*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

KOTLER, P. y K. LANE KELLER

2012 *Dirección de márketing*. Pearson.

**EL MÁRKETING SE
PREOCUPABA DE
PRODUCIR BIENES DE
CALIDAD RAZONABLE A
PRECIOS ACEPTABLES.**

El reto en la gestión de personas



Fotógrafa: Carolina Urrea

“
Queremos abordar los retos principales en la formación de los profesionales en general y, en particular, los referidos a la gestión de personas. Nos enfocamos en una visión integral del negocio, basada en sólidos y aplicables conocimientos, con el propósito de asegurar que las personas en las organizaciones agreguen y generen valor de manera proactiva y sostenible.

”

**Rachel
GABEL
SHEMUELI**

Ph.D. en Administración y Dirección de Empresas de la Escuela de negocios Esade – Barcelona, España. Maestría en Comportamiento Organizacional de la Facultad de Negocios y bachiller en Gestión de la Educación y Ciencias Generales de la Universidad de Tel Aviv, Israel.

Profesora e investigadora de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, dicta cursos en el área de gestión de personas y comportamiento y desarrollo organizacional, tales como: Gestión de Desarrollo de Habilidades de la Inteligencia Emocional y Cultural, Gestión Organizacional Intercultural, Modelos Actuales de Reclutamiento y Selección, Metodologías de Investigación Aplicada para

la Gestión de RR. HH., entre otros. Consultora en temas de gestión de personas y comportamiento y desarrollo organizacional para empresas nacionales e internacionales. Autora y coautora de diversos artículos y capítulos de libros en diversas publicaciones académicas y revistas ejecutivas.

Sus temas de investigación se enfocan en el desarrollo de habilidades del líder local y global, inteligencia cultural y emocional, factores y consecuencias del estrés laboral, estilos de liderazgo, convergencia entre los valores personales y organizacionales, clima y cultura organizacional, y efectividad individual y organizacional en empresas y organizaciones del sector público y privado.

El reto en la gestión de personas

Introducción

“**NUESTRA GENTE ES NUESTRO ACTIVO MÁS IMPORTANTE**”. “Las personas son nuestra ventaja competitiva –son nuestro valor agregado”, “El reto mayor de un líder es la gestión efectiva de su equipo”. ¿Quién no está de acuerdo con este tipo de afirmaciones o, en el mejor de los casos, no está familiarizado con ellas? Estas son algunas manifestaciones que expresan los actuales retos y desafíos que enfrentan los líderes, en todos los niveles en las organizaciones, y los responsables de las áreas de la gestión de personas en las empresas.

Por un lado, estudios han demostrado que los líderes de todos los niveles en la organización invierten la mayor cantidad de tiempo y de energía en el manejo de su equipo de personas y, todavía, cuestiones fundamentales de liderazgo, de desarrollo y de comportamiento organizacional y, en general, aquello que involucre a las personas, son tema de múltiples estudios y de preocupación en el día a día. A quiénes de los líderes en las organizaciones y de los investigadores en la academia no les interesa encontrar la respuesta a preguntas como: ¿cómo y qué hacer para atraer y retener a las personas más idóneas para el área o para la organización? ¿Qué y cómo mantener a las personas motivadas y comprometidas? ¿Cómo crear una cultura y clima laboral eficientes y efectivos? ¿Cómo mantener el balance trabajo-familia y reducir las consecuencias negativas del estrés laboral?

Por otro lado, los representantes del área de gestión de personas tienen, además de la responsabilidad directa de diseñar los procesos y soluciones que respondan a las preguntas anteriores, los importantes desafíos de entregar resultados tangibles e intangibles que demuestren una clara evidencia de creación de valor a todos los involucrados en la organización. Es decir, brindar evidencias para comprobar una relación directa entre los procesos de gestión de personas, el desempeño de estas y los resultados tangibles (“*bottom-line*”) de la organización. Más aún, deben demostrar cómo una gestión de personas eficiente y efectiva agrega valor, es decir, hace que las personas sean la ventaja competitiva de la organización (Becker y Huselid 2006).

Son desafíos importantes y muy difíciles, pero no imposibles. Son difíciles por el hecho de que, en primer lugar, la gestión de personas trata con el valor más intangible

y difícil de predecir y medir en la organización: las personas. En segundo lugar, por el hecho de que se requiere gestionar un proceso de cambio en nosotros mismos, que ya, sin lugar a dudas, está ocurriendo. Es decir, un cambio en la reconfiguración de nuestra mentalidad, en nuestra manera de pensar y actuar, en la forma de definir la visión del rol del área de gestión de personas y, como consecuencia, en saber diseñar las actividades del área. Esta área de gestión de personas debiera estar enfocada en brindar una alta calidad en los procesos y a las personas y, por lo tanto, debiera buscar ser efectiva en la identificación de los indicadores y criterios de medición de los resultados. Por último, se requiere también que se tenga muy clara la orientación y el nivel de capacidades, conocimientos y herramientas necesarios para operar; así como las competencias que los profesionales que la componen deben tener con el propósito de poder responder a estos desafíos.

Desde mi perspectiva, se presenta una excelente oportunidad en la formación de un MBA cuando se dispone del espacio académico adecuado para reflexionar sobre la gestión de personas.

Ya sea que este estudiante se desarrolle en el mundo laboral como un gerente en cualquier área de la empresa o al mando de una organización, el reto de gestionar al equipo humano y al talento que trae consigo resulta vital para dicha entidad.

Por eso, es importante que comprenda cuál debe ser el enfoque que es necesario promover en la gestión de personas de su organización. Recordemos que son los propios directivos de la empresa los que decidirán si quieren llevar la gestión del talento al centro de la estrategia del negocio.

Por lo dicho, interesa, en primer lugar, revisar la visión general y algunas tendencias en la gestión de personas. En segundo lugar, y debido al constante aprendizaje que absorbo como docente en cada oportunidad de interacción con los estudiantes cuando intento brindarles mis conocimientos y mi experiencia profesional en las empresas, me surge una reflexión personal sobre los retos y la visión de estos importantes temas, que me gustaría compartir aquí.

El reto en la gestión de personas

¿Qué es la gestión de personas? ¿Cuál es el rol del área?

Somos testigos de los fascinantes cambios en el rol de la gestión del área de personas en las empresas. Tradicionalmente, las funciones principales del área se concentraban en las tareas administrativas, operativas, tales como manejar compensaciones, los beneficios, acciones por el bienestar social, la seguridad y las relaciones industriales. Todo ello enfocado principalmente en el nivel individual, es decir, en las prácticas del trabajo y el nivel del desempeño del trabajador. En la década de 1990, sin embargo, con la nueva realidad económica, emergió la importancia de la gestión de personas como sistema y su rol estratégico en la organización. Es así que se dirigieron los esfuerzos de los responsables del área para crear modelos de gestión, con el propósito de cumplir con la estrategia de la empresa. En consecuencia, de la visión administrativo-funcional, que consistía en tareas tales como reclutar, seleccionar, formar y desarrollar a un empleado, el enfoque se transformó hacia diseñar el óptimo proceso de gestión del talento con la finalidad de identificar a los empleados más idóneos para cumplir y obtener los resultados esperados en el plan estratégico de la empresa (Becker y Huselid 2006). Es decir, de ser un área orientada a una estrategia funcional y enfocada en las capacidades, se pasa a que hoy sea una que pone énfasis en la estrategia orientada a los resultados (Gubman 2004). **Esto es sin lugar a dudas un viaje diferente, que sigue evolucionando.**

Tal vez, uno de los modelos más conocidos y aceptados dentro de la literatura sobre los roles del área de gestión de personas ha sido propuesto por Ulrich (1997a). El modelo se desarrolla sobre dos ejes principales que sirven como la base de la orientación de la gestión del área. Cada uno de estos ejes muestra un continuo con dos extremos que se contraponen. El primero, el eje vertical, se desplaza en un continuo desde el enfoque estratégico hasta el enfoque operacional, y el segundo, el eje horizontal, otro continuo que va del enfoque en los procesos hasta el enfoque en las personas. En este contexto, el área podría ser caracterizada por una matriz que muestra cuatro tipos de roles principales: **1. el experto administrativo; 2. el experto en relaciones industriales; 3. el socio estratégico; y 4. el agente de cambio.**

A continuación, se describe brevemente el enfoque de cada uno de los roles:

1. **El experto en administración:** eje Proceso-Operación. Incluye todas las funciones fundamentales para la dotación de personal y los procesos administrativos y funcionales que aseguran un flujo continuo de empleados a través de la organización. Entre estas funciones, se pueden mencionar los procesos administrativos de compensación, beneficios, seguridad y bienestar, así como los procesos funcionales de planeamiento, reclutamiento y selección, inducción y capacitación. El monitoreo y mejoramiento continuo de los procesos es crítico para asegurar la eficacia y eficiencia de estos procesos y el dar credibilidad a su propia existencia.
2. **El experto de relaciones con los empleados:** eje Personas-Operación. Involucra el abogar por los empleados y el desarrollo de buenas relaciones con ellos; promover los espacios de interacción, intercambio y la fluida comunicación entre los representantes de la empresa y los trabajadores. Encuentra el balance entre las demandas del trabajador y los recursos disponibles en la organización.
3. **El agente de cambio:** eje Estrategia-Personas. Se refiere al rol de un facilitador, que brinda un apoyo oportuno cuando un área o toda la organización necesita lidiar con los importantes desafíos derivados del cambio y la incrustación de cambio mediante la implementación de procesos eficientes y flexibles. Los especialistas del área de gestión de personas pueden actuar como agentes de cambio cuando contribuyen a hacer realidad el cambio: entienden, diseñan e implementan los procesos críticos de transformación para este cambio, crean un compromiso con esos procesos y aseguran que este se produzca según lo previsto.
4. **El socio estratégico:** eje Proceso-Estratégico. Asegura de manera sistemática que todo lo que involucra la gestión del área; es decir, sus funciones, procesos, prácticas y políticas, entre otros, estén en primer lugar alineados en sus prioridades y gestión con la estrategia general de la organización y, en segundo lugar, dirigidos a cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

El reto en la gestión de personas

No obstante lo anterior, actualmente se argumenta que la visión de la transición necesaria en la evolución de un rol al otro en la gestión de personas resulta cuestionable y puede ser considerada como muy simplista: los roles del área de gestión de personas son, en realidad, múltiples, diversos y de alta variedad. Hoy los responsables del área deben responder y cumplir con los roles operacionales y estratégicos; son profesionales con conocimientos administrativos y son, a su vez, relacionistas, agentes de cambio y socios estratégicos. Además, deben tomar responsabilidades para cumplir con los objetivos tangibles e intangibles (cuantitativos y cualitativos) en el largo y corto plazo. Es así que, para los responsables del área, agregar valor para la empresa significa desempeñarse en un contexto muy complejo, cumpliendo con las demandas de diversos *stakeholders* y ejerciendo múltiples roles al mismo tiempo, los cuales algunas veces pueden resultar paradójicos.

Uno de los retos que tenemos, entonces, es transmitir a los estudiantes que gestionan personas o que tendrán que diseñar en su organización el tipo de funciones que un área como esta deberá asumir, que el área de gestión de personas en vez de agregar valor debe **generar valor**. Es decir, dar resultados en los cuatro aspectos mencionados, donde el gestor de personas es un socio estratégico para la ejecución de la estrategia de la empresa y donde su área deberá asegurar que los procesos de gestión sean eficientes y efectivos. Es, además, el campeón de los empleados. Y, por último, es un agente de transformación continua, encargado de procesos claves y del desarrollo de una cultura que, en conjunto, mejore la capacidad de una organización para el cambio.

Para ello, estudios han demostrado que si se quiere que el área de gestión de personas de la empresa logre tener una visión de multirroles, principalmente estratégicos, los profesionales del área en todos los niveles deberán ser proactivos en sus acciones, demostrando alto nivel de conocimientos y alta capacidad para desarrollar y ejecutar un plan estratégico orientado a brindar resultados tangibles, alineados a los objetivos estratégicos de la empresa (Ulrich y Brockbank 2005, Walker y Vosburgh 2003).

Después de lograr una clara comprensión de los retos en el enfoque de un área de gestión de personas, será necesario hacer conocer a los estudiantes cuáles son las funciones principales que forman su cadena de valor.

La cadena de valor de la gestión de personas

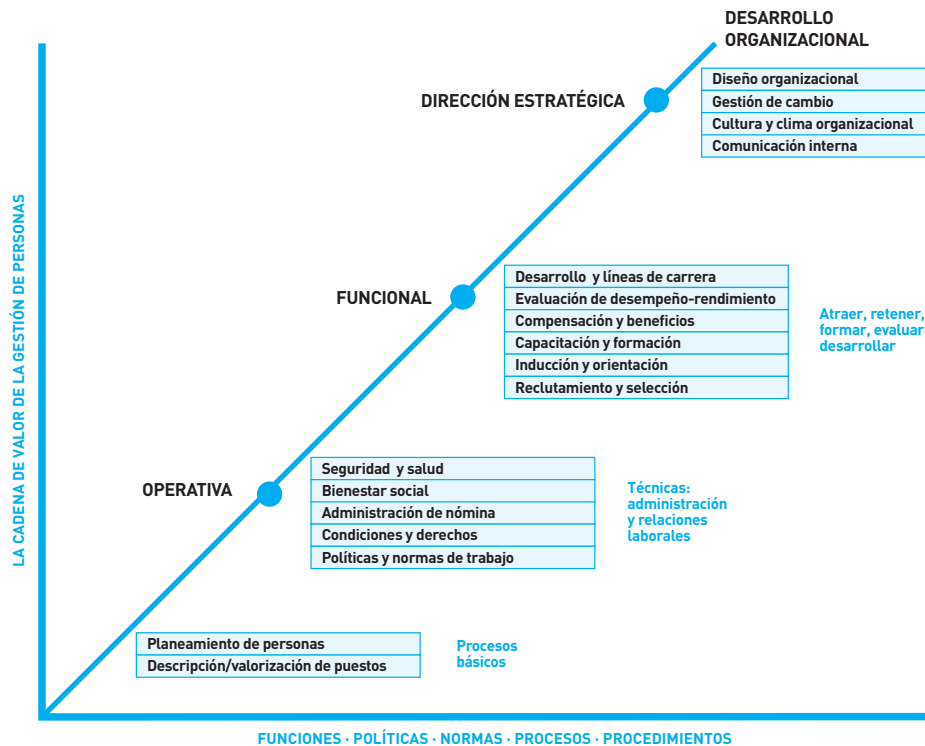
La visión de los múltiples roles que le corresponde al área de gestión de personas, para responder y cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, requiere de la creación de un sistema integral de gestión de personas que incluya a diversas unidades de análisis y a diferentes funciones y tipos de prácticas, procesos y políticas, en tres niveles: individual, grupal y organizacional.

En la literatura especializada es posible encontrar abundantes y múltiples clasificaciones de las funciones tradicionales y no tradicionales de la gestión de personas. Por ejemplo, Huselid, Jakson y Schuler (1997) han clasificado las funciones del área entre: funciones técnicas (incluyen las funciones de compensación, reclutamiento, beneficios, entre otros) y funciones estratégicas (involucran los servicios que soportan directamente la implementación de la estrategia de la empresa). Dolan (2007) sugiere clasificar las actividades de la gestión de personas en función de cómo atraer, retener, formar y desarrollar a las personas; y Becker y Huselid (2006) ofrecieron el concepto de la "arquitectura de los recursos humanos", donde incluyeron tres componentes: las funciones (tradicionales), el sistema (interrelación entre las funciones y los objetivos estratégicos) y los comportamientos productivos de los empleados.

En todo caso, parece que existe consenso entre los autores sobre el hecho de que, en primer lugar, el área debe ser capaz de desempeñar las funciones técnicas, así como las estratégicas, y, en segundo lugar, ambas funciones deben ser vistas como un sistema integral expresado en una cadena de valor, donde la base son las funciones tradicionales que están orientadas a la gestión operativa y administrativa y que incluye los procesos básicos de planeamiento de personas, políticas de seguridad, condiciones de trabajo y bienestar, compensaciones, entre otros. Siguiendo en esta cadena, las funciones técnicas o funcionales están referidas a las actividades de atraer, formar, retener, evaluar y desarrollar a las personas; y, por último, las actividades de desarrollo y comportamiento organizacional e individual están orientadas a un nivel macroestratégico de la organización. Aunque algunas veces existe la tendencia de despreciar las funciones técnico-operativas por privilegiar las estratégicas, parece claro y hasta obvio que existe una dependencia natural entre las funciones y, en consecuencia, el área de gestión de personas debe y tiene la responsabilidad directa o indirecta de cumplir con ellas.

El reto en la gestión de personas

En el siguiente gráfico se podrán visualizar las funciones principales y su cadena de valor, que incluye desde el enfoque operativo hasta el estratégico.



Elaboración propia.

Planeamiento estratégico de la gestión de personas

Si partimos de la premisa de que el mayor reto de cualquier líder y/o profesional de las áreas en la empresa es **contribuir al éxito de su organización**, parece ser claro que para apoyar dicho éxito, los líderes deben alinear la estrategia de su área con la estrategia de la empresa y preocuparse de que los resultados de sus actividades creen el valor deseado y óptimo para cumplir con los objetivos estratégicos (Ulrich y Brockbank 2005).

La estrategia de gestión de personas puede ser definida con base en un plan de desarrollo e implementación de actividades que contribuyan directamente a lograr los objetivos a largo, mediano y corto plazo de la empresa (Bohlander y Snell 2009; Mathis y Jackson 2004). En específico, cuando nos referimos a la gestión estratégica de personas, se busca diseñar e implementar un plan que responda a la pregunta: **¿cómo las personas crean valor y cómo podemos medir el proceso de la creación de valor?**

En la literatura se pueden encontrar distintos modelos y perspectivas para la planificación e implementación de un plan estratégico de la gestión de personas. Entre ellos, se pueden mencionar los enfoques estratégicos, de decisiones, contenidos y de implementación; las perspectivas de Ajuste Horizontal *versus* Ajuste Vertical, Ajuste Persona-Organización *versus* Persona-Tarea, la perspectiva de Mejor Ajuste *versus* Mejores Prácticas (Best fit vs. Practices fit), entre otras (Kakavelakis 2010, Kazmi y Ahmad 2001; Pfeffer 1994; Schuler y Jackson 1987).

Parece ser que existe un denominador común en la mayoría de los modelos estratégicos de la gestión de personas, y es la alineación y convergencia entre la visión estratégica, objetivos y prácticas de la gestión del área de personas con la estrategia y los objetivos de la empresa. Es así que, cuanto mayor sea la capacidad del área para responder y entregar los resultados esperados de manera eficiente y efectiva, mayor será la posibilidad de aumentar la ventaja competitiva por el capital humano de la empresa (Holbechke 2001).

Esto, sin lugar a dudas, tiene dos implicaciones importantes. En primer lugar, en la visión del diseño de la dirección estratégica, donde la visión debería ser de “arriba-abajo” enfatizando la implementación de la estrategia, en vez de “abajo-arriba”, donde se enfatizan las funciones tradicionales (Becker y Huselid 2006).

En segundo lugar, en los aspectos y fases fundamentales que deberían ser realizadas en el proceso. Esto incluye un proceso de análisis de:

- Los factores externos relacionados con el entorno empresarial en general, con el mercado laboral y con el sector en específico.
- Los factores internos organizacionales a nivel de la misión, visión y la filosofía empresarial.

El reto en la gestión de personas

- El plan estratégico y los objetivos por alcanzar del negocio.
- Las características organizacionales: cultura, estructura, procesos, flujos, sistemas, entre otras.
- Los factores críticos de la gestión de personas (del capital humano) para lograr los objetivos estratégicos.
- La identificación de la cadena de valor: funciones, prácticas, actividades, procesos y políticas que aportan y crean resultados de valor directo e indirecto.
- Los criterios de evaluación y medición de eficiencia y efectividad (Ulrich, Brockbank y Johnson 2009, Yeung y Berman 1997).

El proceso de la planificación estratégica contempla importantes fases con el propósito de tomar decisiones sobre las acciones que crean valor. Cualquier área en la organización tiene la responsabilidad de realizar un proceso de planificación estratégica sólido, basado en un proceso de diagnóstico y análisis de información y datos que sirven para sustentar y argumentar la dirección y orientación estratégica elegida, todo esto con el propósito de cumplir con los objetivos de la organización. **¡Nuestra área no es excepción!**

¿Qué es importante medir?

“No se puede gestionar lo que no se puede medir” o “Si no se puede medir su contribución, no se puede gestionar y no se puede mejorar la gestión” (Belcourt 2001). Estas frases parecen ser válidas para cualquier área en la empresa por dos razones principales. En primer lugar, un sistema efectivo de medición permite orientar un proceso adecuado de toma de decisiones en la organización; y, en segundo lugar, sirve como la base para la evaluación de los resultados. Si traducimos esto al área de gestión de personas, lo dicho se refiere a demostrar **cómo y por qué la gestión del área de personas agrega un valor a la empresa**. Es decir, **cómo medir el impacto de las prácticas en los resultados empresariales y cómo medir los resultados de la gestión de personas en términos de los indicadores de la empresa**.

Esta tarea en la gestión de personas no es tan simple porque cuando tratamos con personas, nos referimos a su capital físico e intelectual. Este último, el capital intelectual, revela un recurso intangible cuyo actual potencial como una ventaja competitiva para la

organización es indiscutible. Y los estudios han demostrado que empresas con alto ratio de recursos intangibles, en particular capital intelectual (por ejemplo, Dell y Amazon.com), son empresas que basan su ventaja competitiva en el capital intelectual y cuentan con un importante valor en el mercado (Becker y Huselid 2006).

Sin embargo, es muy difícil medir una relación directa entre el impacto de la gestión de personas y el desempeño estratégico de la organización, ya que, como se ha mencionado anteriormente, son aspectos cualitativos e intangibles. Por ejemplo, generalmente en el área de gestión de personas se emplean indicadores tales como: total de compensaciones, índice de rotación, costo por contratación, horas de capacitación, resultados de encuestas de satisfacción laboral u otros tipos de actitudes. Estos tipos de indicadores de control y de costos miden por lo general aspectos a nivel individual y están relacionados con la eficiencia de las actividades y procesos denominados "tangibles". Sin embargo, no tienen relación directa con los resultados directos del desempeño organizacional, es decir, con aquellos indicadores que miden los aspectos estratégicos relacionados con los objetivos organizacionales, aquellos que se atribuyen a la ventaja competitiva de la empresa, tales como contar con fuerza laboral capaz, comprometida y alineada con la visión empresarial; capacidad para atraer y retener profesionales altamente calificados y talentosos; alta credibilidad de liderazgo entre ellos, donde la medición es mucho más difícil (Ulrich 1997b).

Existen diferentes metodologías y enfoques para medir la efectividad del área de la gestión de personas; algunos se enfocan en metodologías cualitativas, cuantitativas o modelos integrales. Algunos modelos se enfocan en múltiples criterios de medición y otros, en un criterio; algunos ponen énfasis en la eficiencia en los procesos y las prácticas, y otros, en los resultados (Grossman 2000, Ulrich 1997b).

Uno de los modelos más recomendados en la literatura para medir la gestión estratégica del área es el modelo de cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) (Kaplan y Norton 1992, 1993). Aunque el modelo ha sido ampliamente conocido e implementado en las empresas, se ha dedicado relativamente poca atención a su implementación en el área de gestión de personas. Uno de los argumentos a favor de su implementación en el área es que el modelo cuenta con sólidas estrategias de medición y es capaz de vincular las funciones de recursos humanos, la actividad y la inversión, con la estrategia general del negocio. Asimismo, el hecho de que integra métricas cualitativas, cuantitativas, financieras y no financieras, y el que apoya a la empresa para predecir el desempeño actual y del futuro (Walker y MacDonald 2001).

El reto en la gestión de personas

El cuadro de mando integral identifica cuatro perspectivas claves que definen directa y completamente la estrategia de medición y el análisis. Incluye la perspectiva financiera; la perspectiva del cliente (por ejemplo, la lealtad y satisfacción del cliente); la perspectiva de los procesos internos (por ejemplo, calidad del proceso y el tiempo del ciclo del proceso); y, finalmente, el aprendizaje y la perspectiva del crecimiento (por ejemplo, las habilidades de los empleados), que es un indicador principal.

A través de este modelo se puede realizar un seguimiento de indicadores tangibles y no tangibles de la gestión de personas en las cuatro perspectivas, cada una de las cuales se convierte en una base para identificar el impacto operativo y estratégico de la gestión de personas dentro de la empresa. De esta manera, se miden los resultados entregables del área. Además, esta medición podría servir como una forma de auditoría de las prácticas (actividades, valores, costos/beneficios, efectividad de los servicios y funciones), del nivel de las competencias de los profesionales del área y, por último, de la efectividad del área en general (Ulrich 1997b; Walker y McDonald 2001).

En términos generales, la clave de un sistema de medición efectiva de la gestión de personas es la capacidad de identificar los puntos de intersección entre la gestión de personas y el plan estratégico de la empresa. Estos puntos son comúnmente llamados "los aportes de recursos humanos". Son los resultados de la arquitectura de recursos humanos que sirven para ejecutar la estrategia de la empresa. Esto está en contraste con los aspectos de la gestión de personas que se centran en la eficiencia de las actividades y en los procesos. Estos entregables que son responsabilidad de la gestión de personas pueden ser clasificados en dos grupos:

- Los entregables orientados a las capacidades de las personas, aquellos que demuestran un impacto directo sobre la estrategia de la empresa, tales como la productividad/rendimiento de los empleados, satisfacción, comportamiento deseado.
- Los entregables-facilitadores, orientados a reforzar a los impulsores del rendimiento, tales como la capacitación o el mantenimiento preventivo.

Cabe resaltar que no hay un conjunto único y correcto de las unidades de rendimiento. Cada empresa tiene que identificar su propio conjunto sobre la base de sus características únicas (Grossman 2000, Ulrich 1997b).

Todos somos gestores de personas

De manera consciente, el presente trabajo se ha enfocado “en una sola cara de la moneda”; es decir, en la visión y en el rol de los profesionales-especialistas del área de gestión de personas en la organización. Sin embargo, también se debe reconocer que el éxito de la implementación de las prácticas de la gestión de personas **no sería posible ni sostenible** sin una gestión de personas adecuada por parte de los **líderes directos** de la organización en todos los niveles.

La frase “Todos los gerentes son gerentes de recursos humanos” contiene un significado importante que representa una realidad y una gran responsabilidad, tanto de los líderes en las organizaciones, como de las instituciones educativas que son responsables de la formación de los nuevos líderes (en nuestro caso, el MBA).

Es conocido que las funciones básicas de un gerente (en cualquier nivel) son: planificación, organización, gestión de personas, liderazgo y control (Kreitner y Cassidy 2012). Sin embargo, en el entorno competitivo del siglo XXI, se reconoce que la calidad de las personas, su actitud y su comportamiento influyen, sin lugar a dudas, en los resultados y en la productividad de la empresa. Es decir, las personas son uno de los componentes cruciales que hacen la diferencia (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 2011).

El reconocimiento de la importancia de las personas en la organización está alineado con la visión y los roles que se otorgan actualmente al líder-gerente como gestor de personas. Es decir, el líder-gerente tiene una responsabilidad directa para manejar a las personas bajo su cargo. Es el responsable de tratar, solucionar, lidiar con, manejar, interactuar, orientar, motivar, alinear y liderar a los individuos y los equipos (sus liderados), con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados por la organización (Gómez-Mejía *et al.* 2011; McGuire, Stoner y Mylona 2008).

Sin embargo, realizar y gestionar estas actividades con éxito requiere adquirir conocimientos teóricos y prácticos, así como un apoyo y asesoramiento constante por parte del área de gestión de personas para implementar con éxito las prácticas, herramientas y técnicas de recursos humanos. Es así que el dominio y el *expertise* ya no pertenecen únicamente a los especialistas de recursos humanos, sino que forman parte de las competencias esenciales de un líder (McGuire *et al.* 2008).

El reto en la gestión de personas

Más aún, recientes estudios afirman que el comportamiento de los líderes y la calidad que ellos emplean en las prácticas de gestión de personas con sus liderados, son dos componentes cruciales que influyen de manera positiva o negativa sobre la percepción de los empleados acerca del clima laboral, y esto a su vez afecta el desempeño individual, grupal y organizacional (Bowen y Ostroff 2004; Purcell y Hutchinson 2007).

En resumen, y sin lugar a dudas, la responsabilidad de la gestión de personas es compartida. Por un lado, los especialistas del área tienen la gran responsabilidad de planificar, diseñar y adecuar las estrategias, prácticas, técnicas y herramientas, así como facilitar conocimientos, asesorar y guiar; y, por otro lado, está la responsabilidad real de los líderes directos de gestionar e implementar las prácticas de manera exitosa. Si podemos generar una cultura en la que se desarrolle una **relación simbiótica** entre los responsables del área de gestión de personas y los líderes, entonces lograremos resultados óptimos para el desarrollo de nuestros colaboradores y de la organización.

Para nuestros alumnos: la investigación aplicada es una herramienta de trabajo

Se presenta una visión compartida entre algunos colegas en la academia y en la práctica, donde, al parecer, la realidad del día a día nos muestra evidencias de la importancia de integrar, traducir y aplicar los conocimientos y técnicas de la investigación aplicada como una herramienta de gestión –de trabajo en la práctica organizacional.

Empezamos con la definición general de la investigación aplicada, la cual se refiere a una disciplina donde se utilizan los procesos y procedimientos rigurosos y sistematizados de una investigación científica para describir, analizar y diagnosticar cualquier tipo de inquietud, cuestionamiento, situación y problema, obteniendo de esta manera información y datos válidos y confiables para tomar las decisiones óptimas y aplicar las soluciones o acciones respectivas (Vargas-Cordero 2009).

En las empresas, los ejecutivos necesitan tener conocimientos sistemáticos, tener datos válidos y confiables para poder investigar más a fondo la información relevante, realizar un proceso de análisis e interpretación de los resultados y llegar a las conclusiones

para tomar las decisiones óptimas. Si comparamos el proceso de análisis para la toma de decisiones de un investigador en un estudio y de un gerente/ejecutivo para la solución de un problema, encontramos muchas similitudes en el proceso (Ghauri y Grønhaug 2010).

Con relación al área de gestión de personas, la importancia de utilizar y aplicar los procesos científicos aplicativos se centra en tres razones principales que nosotros nos encargamos de enfatizar en clase para que nuestros alumnos sean rigurosos en los métodos que aplican cuando trabajan diagnósticos y propuestas.

En primer lugar, al analizar las múltiples funciones del área se tratan en su gran mayoría temas de desarrollo organizacional en su conjunto, pues hablamos de un sistema integral que abarca múltiples aspectos que incluyen los aspectos psicológicos, conductuales y de comportamiento a nivel individual, grupal y organizacional a nivel micro y macro (Ostroff y Bowen 2000; Wright y Boswell 2002). Al implementar prácticas y políticas, se requiere de múltiples herramientas psicométricas, psicológicas e incluso financieras, para diferentes fines. Por ejemplo, ¿quién de nosotros no diseñó y/o aplicó una herramienta o proceso de selección para un puesto, utilizó una encuesta de clima laboral, aplicó un plan de compensaciones o identificó y evaluó la efectividad de un estilo de liderazgo con los resultados del equipo? Estos son ejemplo de herramientas que han sido desarrolladas en su mayoría con base en un sustento teórico, y para aplicarlas es indispensable que los profesionales del área realicen los procesos sistemáticos y rigurosos que aseguren la validez y confiabilidad de las mismas.

En segundo lugar, los procesos de toma de decisiones a nivel estratégico, operativo y funcional también requieren información basada en datos reales y de alta credibilidad. La aplicación de las metodologías de investigación para identificar el problema; levantar oportunamente la información y los datos respectivos; y realizar un análisis riguroso, aumenta la probabilidad de que las decisiones sean tomadas de manera óptima (Dipboye 2007).

Y, en tercer lugar, como refieren Ulrich, Brockbank, Johnson y Younger (2007) en su estudio sobre las competencias principales de los profesionales del área de gestión de personas, el perfil de un profesional eficaz de recursos humanos es el de aquel que **tiene los conocimientos que definen la profesión, pero es capaz de aplicar ese conocimiento a los retos de su empresa-negocio**. Esta conclusión resalta la importancia

El reto en la gestión de personas

de que un profesional participe activamente en la generación de los conocimientos de su disciplina misma y que esté siempre actualizado, es decir, a la vanguardia de los nuevos conocimientos y descubrimientos, para poder aplicar y mejorar las prácticas (Vargas-Cordero 2009).

Para concluir, hacer que los profesionales del área, en primer lugar, participen en la generación de conocimientos y, en segundo lugar, consideren, utilicen y apliquen una línea de pensamiento y procesos científicos metodológicos aplicativos como parte de sus herramientas de trabajo, son una de las misiones y retos personales y profesionales a los que algunos de nosotros, sus profesores, aspiramos. Yo, personalmente, soy una de ellos y este es el valor, el entregable, que espero ofrecer a nuestra Escuela.

Bibliografía

- BECKER, B. E. y M. A. HUSELID
2006 "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?". En: *Journal of Management*, 32(6), pp. 898-925.
- BELCOURT, M.
2001 "Measuring and Managing the HR Functions: A Guide for Boards". En: *Ivey Business Journal*, 65(3), pp. 35-9.
- BOHLANDER, G. W. y S. A. SNELL
2009 *Administración de recursos humanos*. 14ª ed. Mexico, D. F.: Cengage Learning Editors, S.A.
- BOWEN, D. y C. OSTROFF
2004 "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the 'Strength' of the HRM System". En: *Academy of Management Review*, 29, pp. 203-21.
- DIPBOYE R. L.
2007 "Eight Outrageous Statements about HR Science". En: *Human Resource Management Review*, 17, pp. 96-106.
- DOLAN, S.
2007 *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill / Interamericana de España S.A.
- GHAURI, P. y K. GRØNHAUG
2010 *Research Methods in Business Studies*. 4ª ed. Prentice Hall.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.; D. BALKIN y R. CARDY
2011 *Gestión de recursos humanos*. 7ª ed. Madrid: Pearson Educación S.A.
- GROSSMAN, R.
2000 "Measuring Up, How HR Accounts for Itself". En: *Human Resources Magazine*, 45(1), pp. 28-35.
- GUBMAN, E.
2004 "HR Strategy and Planning: From Birth to Business Results". En: *Human Resource Planning*, 27, 1, pp. 13-24.

El reto en la gestión de personas

HOLBECHKE, L.

2001 *Aligning Human Resources and Business Strategy*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

HUSELID, M. A.; S. E. JACKSON y R. S. SCHULER

1997 "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance". En: *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 171-88.

KAPLAN, R. S. y D. P. NORTON

1993 "Putting the Balanced Scorecard to Work". En: *Harvard Business Review*, 71(5), pp.134-42.

1992 "Putting the Balanced Scorecard to Work". En: *Harvard Business Review*, September-October, pp. 134-47.

KAKAVELAKIS, K.

2010 "Family-Themed Control in Service Factories: An Examination of Modes of Service Delivery and HRM Styles in UK Restaurant Sectors". En: *Personnel Review*, 39(5), pp. 557-73.

KAZMI, A. y F. AHMAD

2001 "Differing Approaches to Strategic Human Resource Management". En: *Journal of Management Research*, 1(3), pp. 133-40.

KREITNER, R. y C. M. CASSIDY

2012 *Management*. 12ª ed. South-Western College Pub.

LOCKWOOD, N. R.

2005 *Strategic HR Leadership*. Leadership Series Part III. Society for Human Resource Management (SHRM).

MATHIS, R. L. y J. H. JACKSON

2004 *Human Resource Management*. Singapur: Thomson Asia Pte. Ltd.

McGUIRE, D.; L. STONER y S. MYLONA

2008 "The Role of Line Managers as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services". En: *Journal of Change Management*, 8(10), pp. 73-84.

OSTROFF, C. y D. E. BOWEN

2000 "Moving HR to a Higher Level: HR Practices and Organizational Effectiveness". En: KLEIN, K. y S. W. J. KOZLOWSKI (Eds.). *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 221-66.

PFEFFER, J.

1994 *Comparative Advantage through People*. Boston: Harvard Business School Press.

PURCELL, J. y S. HUTCHINSON

2007 "Front-Line Managers as Agents in the HRM Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence". En: *Human Resource Management Journal*, 17(1), pp. 3-20.

SCHULER, R. S. y S. E. JACKSON

1987 "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". En: *Academy of Management Executive*, 1(3), pp. 207-19.

SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

s.f. *SHRM HR Glossary of Terms*. Fecha de consulta: 17/10/2005. <http://www.shrm.org/hrresources/hrglossary_published/a.asp>.

ULRICH, D.

1997a *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

1997b "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results". En: *Human Resource Management*, 36(3), pp. 303-20.

ULRICH, D. y W. BROCKBANK

2005 *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

ULRICH, D.; W. BROCKBANK y D. JOHNSON

2009 "Analysis of The Role of Strategy in the Strategic HR Organization". En: *People & Strategy*, 32(1), pp. 24-31.

El reto en la gestión de personas

ULRICH, D.; W. BROCKBANK, D. JOHNSON y J. YOUNGER

2007 “Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations”. En: *Employment Relations Today*, pp. 1-12.

VARGAS CORDERO, Z. R.

2009 “Investigación aplicada, una forma de conocer las realidades con evidencias científicas”. En: *Revista Educación*, 33(1), pp. 155-65.

WALKER, G. y J. R. MacDONALD

2001 “Designing and Implementing an HR Scorecard”. En: *Human Resource Management*, 40(4), pp. 365-77.

WALKER, W. J. y R. M. VOSBURGH (eds.)

2003 *Building a Strategic HR Function*. Nueva York: The Human Resource Planning Society.

WRIGHT, P. y W. R. BOSWELL

2002 “Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research”. En: *Journal of Management*, 28, pp. 247-76.

YEUNG, A. K. y B. BERMAN

1997 Adding Value through Human Resource: Reorienting Human Resource Measurement to Drive Business Performance”. En: *Human Resource Management*, 36(3), pp. 321-35.

**LA CLAVE DE UN SISTEMA DE
MEDICIÓN EFECTIVA DE LA GESTIÓN
DE PERSONAS ES LA CAPACIDAD
DE IDENTIFICAR LOS PUNTOS
DE INTERSECCIÓN ENTRE LA
GESTIÓN DE PERSONAS Y EL PLAN
ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.**

Las operaciones y los sistemas de información: introduciéndonos al corazón de las organizaciones



Fotógrafo: Luis Choy (†)

“
Promovemos una visión holística y sistémica de la gestión empresarial, donde se combine la innovación de modelos de negocio con tecnologías de información.
”

Michelle
RODRÍGUEZ
SERRA

Estudiante de la Maestría en Investigación en Ciencias de la Administración – Programa Doctoral Universidad Carlos III Madrid y Universidad ESAN. Magíster en Administración con mención en Tecnologías de la Información por la Universidad ESAN. Bachiller en Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima.

Directora de Calidad Académica de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Sus áreas de experiencia están vinculadas con tecnologías de información y sostenibilidad en la cadena de suministro.

Introducción

EN NUESTRO PROGRAMA DE MBA BUSCAMOS FORMAR LÍDERES innovadores y éticos, ejecutivos que liderarán las organizaciones del siglo XXI atendiendo a nuevos consumidores y gestionando equipos de trabajo compuestos principalmente de los llamados **nativos digitales**. Cuando reflexionamos sobre este tema, debemos entender el gran reto que tienen los ejecutivos de este siglo ante cambios vertiginosos en el entorno, causados principalmente por la presencia de las tecnologías de información en todos los aspectos de la vida diaria. Los retos conllevan también gestionar empresas y obtener a la vez no solo resultados económicos, sino sociales y ambientales. Este contexto supone no solo desarrollar en los programas de maestrías conocimientos, sino fortalecer habilidades blandas en los ejecutivos que les permitan liderar con éxitos los negocios de esta época.

Muchas industrias han cambiado radicalmente desde la aparición y masificación de las computadoras personales en la década de 1980 y la rápida expansión de internet a partir de la década de 1990. Industrias como los servicios financieros son hoy radicalmente diferentes de como eran en el pasado. Un ejemplo son las aplicaciones de banca electrónica que nos permiten pagar nuestras cuentas desde nuestros hogares y oficina, ahorrando a los atareados clientes costos de transporte y tiempos perdidos en colas, sin contar los bajos costos de transacción que ello conlleva. Otras tecnologías han permitido llevar la banca a nuevos clientes que antes no podían acceder a los sistemas financieros. En el Perú, la iniciativa de Agentes Corresponsales lleva servicios bancarios a lugares muy alejados del país, pueblos apartados que hoy gozan de estos servicios en la comodidad de la bodega del pueblo. En Kenia, M-Pesa, sistema de pagos móviles, permite usar el teléfono celular para realizar transferencias bancarias, permitiendo el acceso de millones de usuarios al sistema financiero. En el sector *retail*, las tiendas en línea nos permiten acceder a una gran diversidad de productos y servicios, comparar rápidamente beneficios, precios y costos de transporte, así como comprar desde la comodidad de nuestro hogar. También podemos comprar productos en formatos digitales como libros,

música, aplicaciones de *software* o películas, y tenerlos a disposición en el tiempo que dure la descarga. La educación y la forma de aprender están sufriendo un cambio sin precedentes en la historia de la humanidad con las plataformas MOOC – *Massive Online Open Course* y aplicaciones de *m-learning* que hoy nos permiten tener una clase a través de videoconferencia en nuestro iPad y disfrutar de un día soleado a la vez.

Las organizaciones han cambiado sus modelos de negocio, los colaboradores han cambiado su forma de relacionarse y trabajar, los consumidores tienen nuevas exigencias y expectativas. Los ejecutivos deben comprender todo esto y ser capaces de gestionar personas, procesos y sistemas que permitan soportar las operaciones de un negocio, según las nuevas tendencias tan cambiantes que el entorno actual exige y que permitan a las organizaciones participar del nuevo gran mercado global, generando ventajas competitivas y tomando decisiones a velocidades nunca vistas antes.

En ese sentido, la gestión de las operaciones y los sistemas de información son una prioridad en el currículo de cualquier programa de educación superior en administración que busque formar ejecutivos preparados para gestionar organizaciones exitosas en este nuevo milenio.

Ser la profesora del curso de Gestión de Sistemas de Información en el MBA es un reto, no solo por la dificultad que representa convencer a los alumnos de que gestionar sistemas de información no es algo que deben hacer los gerentes de TI (Tecnologías de la Información), sino porque debo convencerlos, primero, del valor que hay en los sistemas de información en sí. Este tema lo trataré en la primera sección de este capítulo. Superada esta primera barrera de entrada, el siguiente reto es comprender cómo se crea la información y los flujos que esta sigue en una organización. Esto es materia de nuestra segunda sección. Luego, analizaremos los aspectos relacionados con la seguridad y la ética en los sistemas de información, para finalizar el capítulo con los retos metodológicos del profesor en el aula.

Las operaciones y los sistemas de información: introduciéndonos al corazón de las organizaciones

El alineamiento de la estrategia y las operaciones: los sistemas de información estratégicos

Las empresas desarrollan sus operaciones dándoles vida a sus estrategias. La estrategia guía el accionar de nuestra organización a todos los niveles, pero es en el nivel operativo en donde se vive su desarrollo. Si, por ejemplo, la empresa define como estrategia la diferenciación de productos o servicios, entonces las operaciones se alinearán para cumplir estos objetivos y se necesitarán procesos y sistemas que soporten esta dirección estratégica. Si pensamos en una cadena de supermercados como Wong, entonces vemos traducida esta estrategia en la venta de productos a través de su página web [←http://www.wong.com.pe→](http://www.wong.com.pe), en donde se modifica considerablemente la conveniencia para el cliente. Son los empleados de la división Wong Pedidos quienes realizan la selección de productos perecibles y de otros productos solicitados en el pedido y, luego, quienes empaquetan y despachan estos pedidos a la casa del comprador. A través de la herramienta “Mi lista”, se permite organizar y planificar las compras; acceder a la lista de productos adquiridos recientemente tanto en la tienda virtual como en la tienda física; generar y guardar listas de compras frecuentes; recibir listas sugeridas de compras; y, finalmente, acceder al detalle de productos que se requieren para preparar los platos más tradicionales y populares de la comida nacional e internacional. Todas estas facilidades permiten a Wong diferenciar sus productos y servicios en beneficio del cliente. Para ello, se han creado nuevas funciones organizacionales, procesos y sistemas que permitan soportar las operaciones.

Si, por el contrario, la estrategia seguida es el logro de intimidad con el cliente, entonces sus operaciones estarán orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes con productos y servicios diseñados especialmente para su deleite. Se requerirán sistemas de información que permitan conocer con mayor detalle al cliente para apoyar la segmentación de servicios y el desarrollo de nuevos productos, y sistemas de administración de las relaciones con el cliente o CRM, que permitirán tener una visión global de los clientes para atenderlos de una manera sencilla y eficiente, pues soportan las actividades de ventas, atención al cliente y mercadeo de las empresas.

Si la estrategia diseñada está relacionada con la excelencia operativa, serán necesarias operaciones ágiles y procesos bien articulados que permitan estar a disposición del cliente en cualquier momento. En un banco, el sistema de “core bancario” será un sistema estratégico, pues permitirá articular todos los canales de atención: agencias,

cajeros automáticos, agentes corresponsales, banca telefónica, banca móvil y banca por internet, con lo cual el cliente puede hacer uso de los servicios bancarios las 24 horas del día los 7 días de la semana desde donde esté.

Sea cual fuere la estrategia elegida por las empresas, estas necesitan de sus operaciones para entregar los productos y servicios que requieren sus clientes. Las actividades que se desarrollan con los proveedores para abastecerse de materias primas y materiales son el punto de inicio de este largo recorrido. No solo es necesario conocer a los proveedores y los productos que ellos puedan suministrar a la organización, sino que es aún más importante gestionar la relación con dichos proveedores para sincronizar con ellos los pedidos y hacer más eficiente la gestión de la manufactura. Contar con estos suministros a tiempo permitirá cumplir con los planes de producción y evitar demoras que conlleven un incremento en los costos, roturas de inventario o desabastecimiento. Gestionar de manera eficiente el planeamiento de la demanda permitirá a la empresa ser ágil ante los cambios del entorno y atender los incrementos en la demanda, así como minimizar los inventarios en épocas de reducción de la misma. En este caso, la información que fluye a lo largo de la cadena de suministro nos permite atender a los clientes cuando ellos lo necesiten y predecir esta demanda de una manera más eficiente para abastecerla de productos y servicios sin sobrecostos para la empresa.

En un recorrido por la cadena de valor, el siguiente grupo de actividades serán las operaciones de manufactura, almacenaje y distribución, la gestión eficiente de materias primas e inventarios, la asignación adecuada de los recursos de producción (tales como mano de obra, maquinaria y equipos), así como la optimización del transporte y almacenajes intermedios. En el mercado, muchas aplicaciones de CAD (diseño asistido por computadora) y CAM (manufactura asistida por computadora) permiten gestionar de manera eficiente las actividades de diseño y manufactura de productos, reduciendo tiempos muertos, disminuyendo las mermas de materias primas y permitiendo una mayor agilidad a la empresa para atender mercados con alta rotación de productos, como es el caso, por ejemplo, del sector moda.

Los sistemas de *supply chain management* (SCM) permiten planificar las operaciones en la cadena de suministro y guiar la ejecución de las mismas, incorporando a los proveedores y distribuidores en los flujos de información que atraviesan esta cadena agregada. Estos flujos de información generan una mejor comprensión de la cadena de suministro en su conjunto, permitiendo mejorar el pronóstico de la demanda, con la finalidad de ejecutar de manera más efectiva el abastecimiento, la producción y la distribución de los productos comercializados por la empresa.

Las operaciones y los sistemas de información: introduciéndonos al corazón de las organizaciones

En conclusión, un sistema de información estratégico será aquel que permita apoyar las operaciones de una empresa para alcanzar una ventaja competitiva.

¿Cómo se genera la información en una organización?

En muchas oportunidades las personas utilizan indistintamente las palabras “datos” e “información”, y realmente no significan lo mismo. Los datos representan características o atributos de una entidad (representan hechos o cualidades de personas, lugares, cosas o eventos). Los datos por sí solos no tienen mayor utilidad o significancia en la toma de decisiones en las organizaciones.

Por ejemplo:

| Código | Género | Edad | Distrito |
|----------|--------|------|-----------|
| 00018345 | M | 18 | Surco |
| 00019273 | F | 16 | La Molina |
| 00017898 | F | 16 | San Borja |
| 00015435 | M | 17 | Ate |
| 00017658 | F | 15 | La Molina |
| 00007320 | F | 17 | San Borja |
| 00034675 | F | 15 | San Anita |
| 00045398 | M | 19 | Surco |
| 00000549 | M | 16 | Ate |
| 00019549 | F | 16 | San Borja |

Cuadro 1: Entidad-cliente.

Desde el punto de vista de un sistema de información, los datos representan la materia prima que un sistema de información necesita para generar justamente dicha información. Esta información se genera cuando los datos son manipulados o procesados a través de diversas operaciones tales como clasificación, ordenamiento o cálculo.

Las operaciones y los sistemas de información: introduciéndonos al corazón de las organizaciones

señalar que la información debe obtenerse en forma económica; en muchas ocasiones los ejecutivos deberán analizar el valor de la información que requieran *versus* el costo de producirla.

La forma más popular de capturar datos en las organizaciones se da a través de los sistemas transaccionales. En los últimos años, la reducción en el costo de estos sistemas los ha vuelto muy populares en las organizaciones, permitiendo capturar los datos necesarios para crear información. Con la reducción de los costos de las tecnologías de almacenamiento, las organizaciones han almacenado durante años gran cantidad de datos, que en muchas ocasiones no han sido gestionados de una manera eficiente en pro de la mejora en la toma de decisiones de la organización. Posteriormente retomaremos esta reflexión para comprender el sentido de los sistemas de base de datos y la llamada Business Intelligence (BI).

¿Qué es un sistema de información?

Luego de lo desarrollado en los párrafos anteriores, podemos concluir que un sistema de información tiene como objetivo procesar datos para convertirlos en información. Pero ¿cómo lo hace? Para ello, es necesario que los estudiantes comprendan que un sistema de información es un conjunto de componentes que trabajan en forma interrelacionada para cumplir este objetivo.

Principalmente se compone de tres elementos:

- Tecnologías de información: *hardware*, *software*, infraestructura de comunicaciones, datos.
- Procesos organizacionales.
- Personas: usuarios y personal del departamento de TI.

Estos tres elementos son vitales para el correcto funcionamiento de un sistema de información. He aquí la importancia para los alumnos del MBA de comprender que ellos, como gestores de un área funcional de una organización o como gerentes generales, son responsables sobre los procesos y personas que laboran en su área, que a su vez utilizan información para la toma de decisiones o producen datos e información que sirven como materia prima para otras áreas de la organización.

En clase, tomamos como ejemplo el desarrollo de un producto nuevo. El departamento de Investigación y Desarrollo trabaja probando nuevos diseños, materiales y tecnologías con el objetivo de introducir nuevos productos en el mercado. Una vez desarrollado el prototipo del producto, este es probado y examinado a diferentes niveles tanto internos como externos de la organización. Desarrollado el producto, este departamento envía las características del mismo al área de marketing, que definirá la estrategia de promoción y publicidad del producto y a su vez definirá la demanda de esta nueva oferta en el mercado. Esta información se envía a las áreas de manufactura y compras para proceder a la producción del nuevo producto. El departamento de compras gestionará las órdenes de compra correspondientes a la producción de este nuevo producto. Imaginemos que este nuevo producto emplea una materia prima nueva, nunca utilizada en esta organización y producida por un nuevo proveedor. El departamento de compras necesitará recabar los datos de este nuevo proveedor (razón social, RUC, domicilio fiscal, teléfono, página web, información sobre contactos, información sobre formas de pago, plazos de entrega, entre otros), así como crear un código y definir una descripción para esta nueva materia prima, incluyendo datos importantes por tener en cuenta por otros departamentos como el peso, las medidas, las condiciones especiales de almacenamiento, entre otras. Todos estos datos generados por el departamento de compras son el insumo para el trabajo posterior que realizarán múltiples áreas como recepción de materiales, almacén, producción, gestión de inventarios, entre otras. El flujo de información entre estas áreas del departamento de operaciones permitirá tomar una serie de decisiones relevantes para producir los nuevos productos con el nivel de calidad, tiempos y cantidades requeridos por la empresa.

Bases de datos y Business Intelligence

Retomando lo comentado en la primera sección, las organizaciones capturan y almacenan una gran cantidad de datos en sus bases de datos a través de sus sistemas transaccionales. Internet y otras tecnologías permiten acceder a bases de datos externas a la organización para desarrollar ciertos procesos. Un ejemplo de ello es el caso del proceso de aprobación de créditos en un banco. Si bien es cierto que el sectorista utiliza información del cliente almacenada en las bases de datos propias del banco, es necesario recurrir a bases de datos externas de centrales de riesgo que permitirán tener una visión general del grado de apalancamiento y capacidad de pago de un cliente.

Las operaciones y los sistemas de información: introduciéndonos al corazón de las organizaciones

Estas bases de datos operacionales, tanto internas como externas a las organizaciones, son la principal fuente de datos para la organización. Sin embargo, su uso es complejo debido principalmente al volumen de datos que se almacena. Existen empresas en sectores industriales que generan grandes cantidades de datos a través de sus operaciones. Las empresas aseguradoras, los bancos, el sector de *retail*, las empresas de telefonía, empresas de servicios básicos (como agua, luz o gas), entre otras, son generadoras de grandes volúmenes de datos, que deben gestionar de una forma eficiente para contar con información oportuna para la toma de decisiones. Pero ¿cómo extraer los datos necesarios en forma oportuna para la toma de decisiones? Para ello, las herramientas de Business Intelligence nos permiten gestionar de manera más eficiente los datos almacenados en las diferentes bases de datos de una organización. A través de procesos de ETL (extracción, transformación y carga, por sus siglas en inglés), los datos son extraídos de diversas bases de datos para sufrir posteriormente un proceso de transformación y carga en sistemas más eficientes de almacenamiento como los *datawarehouse* o *data marts*. Este almacenaje más eficiente permitirá a la organización contar con los datos para generar información oportuna para la toma de decisiones. El procesamiento y análisis de estos datos se podrá realizar a través de diversas herramientas de usuario final (*front-end tools*) entre las que destacan los *queries*, filtros, servidores OLAP o la *datamining*.

Aplicaciones empresariales

Cuando discutimos el alineamiento de la estrategia y las operaciones, mencionamos los sistemas de información estratégicos y, en tal sentido, algunas de las aplicaciones empresariales más populares: los sistemas de *customer relationship management* (CRM) y *supply chain management* (SCM). Ahora, nos enfocaremos principalmente en los sistemas ERP o sistemas de planificación de los recursos empresariales. Algunos autores los llaman “la columna vertebral” de los sistemas de una organización, principalmente por su capacidad de gestionar conjuntamente los principales procesos de una organización. ¿Cómo lo hacen? A través de una serie de módulos integrados que trabajan con una base de datos común. El gran reto que conllevan los sistemas de ERP es su implementación y adopción en la organización, pues una mala planificación y ejecución de la implementación puede traer grandes problemas operativos.

La principal razón para ello es que los sistemas ERP automatizan los procesos clave de una organización, cambian la forma como las personas desarrollan diariamente su trabajo, muchas veces incluso de forma radical, lo cual puede generar una gran

resistencia al cambio. Frases como “el sistema no funciona bien” o “el sistema anterior era mucho mejor” dibujan claramente el malestar de los usuarios ante las malas implementaciones de estos sistemas.

Todo este malestar se genera en el inicio de la planificación de la implementación. Es fundamental contar con un mapa de procesos de la organización para comprender de qué manera el nuevo ERP modificará los flujos de información y para tener la capacidad de analizar en detalle qué procesos soporta este nuevo sistema y cuáles no, así como entender cómo se integrará con otras aplicaciones existentes en la organización. Saltar este paso, traerá indiscutiblemente una serie de problemas *a posteriori*, los cuales pueden llevar al fracaso de la implementación. Otro problema radica en la falta de involucramiento de los usuarios y la poca comunicación que se genere en el interior de la organización. Los alumnos deben tener claro que creer que la implementación de un sistema de ERP es una tarea del área de sistemas es una equivocación.

Finalmente, cuando apoyen la implementación de estos sistemas en su trabajo, deben recordar que la capacitación y apoyo a los usuarios en la fase de puesta en marcha del sistema es fundamental para coronar una implementación exitosa, la cual se podrá medir en términos de uso del sistema, satisfacción de los usuarios y otros beneficios en la mejora de la toma de decisiones.

Internet y las redes sociales

Si internet cambió la forma de hacer los negocios, las redes sociales han transformado la forma como las empresas se relacionan con sus clientes. El poder de internet y las redes sociales se basa principalmente en la inmediatez y en la capacidad de romper la asimetría de información que existía entre la empresa y sus consumidores. En clase, usamos el caso de TripAdvisor, la comunidad de servicios de viajes más grande del mundo, con más de 200 millones de visitantes únicos al mes y más de 100 millones de opiniones y comentarios, cubriendo más de 2,5 millones de alojamientos, restaurantes y sitios de interés³¹. En ella, los viajeros de todo el mundo pueden escribir recomendaciones sobre los servicios turísticos utilizados durante sus viajes y calificarlos, lo cual representa un gran reto para la industria de turismo en el mundo, pues los clientes, ahora más sofisticados e informados, no solo confían en la publicidad que la empresa realiza, sino también en la recomendación (positiva o negativa) de los miles de clientes que hacen uso de esos servicios, convirtiéndose en una poderosa herramienta para la toma de decisiones de los viajeros.

31 Tomado de <http://www.tripadvisor.es/PressCenter-c4-Fact_Sheet.html>. Fecha de consulta: 31/05/2013 a las 2:20 p. m.

Las operaciones y los sistemas de información: introduciéndonos al corazón de las organizaciones

Otro ejemplo cercano a los estudiantes en el caso de las redes sociales es el de LinkedIn, que ha modificado radicalmente la forma como buscamos trabajo o reclutamos candidatos para nuevos puestos laborales. Nuestra red de contactos virtual será un poderoso aliado en el momento de buscar referencias para contratar a alguien o para desarrollar negocios. El poder de esta herramienta con más de 200 millones de usuarios registrados en más de 200 países representa nuevos retos para los ejecutivos del área de gestión del talento, que deberán tratar de potenciar al máximo las capacidades de esta para atraer al mejor talento.

Facebook, la principal red social del mundo, también ha expuesto a las empresas ante la opinión pública. Bien gestionada, se puede convertir en una herramienta que permita reforzar el valor de la marca y la cercanía con los consumidores, reforzando estrategias de mercadeo y posicionamiento. En clase analizamos, por ejemplo, el caso de Inca Kola con 1.193.789 “likes” y 29.092 personas hablando sobre ella³². Inca Kola se posiciona como el complemento perfecto para la comida peruana y resalta los sentimientos de amor a nuestro país y a nuestra cultura.

Seguridad en los sistemas de información

Un último tema clave en la gestión de los sistemas de información es, sin duda, el de la seguridad. Ante la gran dependencia que los sistemas de información generan en las empresas, pues una gran cantidad de procesos corren sobre sistemas de información, es importante tomar medidas de seguridad que permitan mantener la continuidad del negocio, así como planes de recuperación ante desastres.

Si bien es cierto que en la actualidad se encuentran en el mercado diversas tecnologías que permiten minimizar los riesgos de seguridad informática en una organización (tales como antivirus, *firewalls*, encriptación, firmas digitales, entre otros), es importante desarrollar una cultura de seguridad de la información, pues una gran cantidad de problemas de seguridad se generan principalmente por desconocimiento de los usuarios.

³² Dato recogido el día 31 de mayo de 2013.

Introduciendo nuevas tecnologías en el currículo

Dado que el objetivo del curso es introducir a los alumnos en la gestión de sistemas de información, resulta importante que ellos se familiaricen con nuevas tecnologías. Como parte del curso, los alumnos deben aprender a utilizar el *software* Blackboard Collaborate para presentar sus trabajos finales a través de videoconferencia. Para ello, los alumnos deben aprender a utilizar la herramienta, guiados por videotutoriales, los cuales les permiten explorar las posibilidades que el *software* brinda. Además, en sí misma, la preparación de una presentación que permita, en 20 minutos, presentar la problemática de la empresa analizada y el enfoque estratégico de la misma, y analizar qué sistemas de información pueden ayudarla a superar este problema, constituye un desafío para el alumno. Los alumnos pueden utilizar video, voz, presentaciones en PowerPoint o ingresar a internet en el aula virtual para presentar sus ideas y explicar los beneficios de la solución propuesta. Como lo hacen ya varias empresas, el trabajo colaborativo a través de herramientas tecnológicas es una habilidad que debe adquirir un directivo en nuestro programa.

Por otro lado, otras tecnologías que apoyan el aprendizaje y desarrollo de habilidades en nuestros alumnos se han desarrollado como soporte al desarrollo de nuestro MBA. Sobre la base de un conocimiento previo de más de 10 años en el uso de la plataforma Blackboard, en el año 2010 habíamos iniciado de una manera formal la inclusión de sesiones de clase en forma virtual en la maestría de Gestión de Agronegocios y Alimentos. Con la incorporación del *software* Blackboard Collaborate, en el año 2011 le dimos un nuevo impulso al contar con una plataforma robusta con múltiples herramientas para permitir el aprendizaje en línea.

Es así que en el año 2012, la Escuela de Postgrado lanzó su iniciativa de *m-learning*. La iniciativa incluyó tanto el uso de la plataforma tecnológica, como el desarrollo de contenidos. Por el lado de la tecnología, introdujimos en el MBA el uso de iPads a nivel de los alumnos. Por el lado de los contenidos, desarrollamos una aplicación que se encuentra disponible en la Apple Store. Esta aplicación nos ha permitido difundir nuestra filosofía de competitividad responsable y nos permite, a su vez, dar a conocer

Las operaciones y los sistemas de información: introduciéndonos al corazón de las organizaciones

más sobre nuestra escuela y sus programas. La incorporación de Blackboard Mobile nos permitió entregar presentaciones, libros y casos en formato electrónico, mejorando la experiencia del alumno fuera de clase, pues este puede ahora acceder al contenido de sus cursos en cualquier lugar y en cualquier momento, sin necesidad de cargar pesados libros o carpetas. Además, muchos profesores mantienen una comunicación fluida con sus alumnos fuera del aula y han trabajado diversos contenidos a través de foros, *blogs* o *wikis*. Por otro lado, la biblioteca de la Universidad lanzó su plataforma de libros electrónicos en préstamo, lo cual permite a nuestros alumnos descargar libros en sus dispositivos móviles en préstamo, sin tener que venir a la Universidad, así como el acceso a bases de datos para disfrutar del uso de una gran variedad de contenidos, tales como artículos de revistas científicas y profesionales, periódicos, libros u otro material de interés.

Toda esta estrategia de *m-learning* o aprendizaje móvil nos permite desarrollar competencias relacionadas con el uso de tecnologías de información: comunicación a través de medios virtuales sincrónicos y asincrónicos, lectura digital, colaboración en ambientes digitales, desarrollar ideas propias y sustentarlas en ambientes virtuales, entre otras.

El aprendizaje centrado en el participante

Finalmente, es importante destacar que para lograr desarrollar las competencias de liderazgo e innovación es necesario hacer que el alumno sea responsable y protagonista de su propio aprendizaje. El autoestudio y la preparación previa a la clase son fundamentales en la metodología centrada en el participante, en donde el profesor es un facilitador en el proceso de aprendizaje y el protagonista es el alumno. A través de la discusión de la teoría en clase y el análisis de empresas por medio de ejemplos prácticos, los alumnos logran comprender de qué manera las operaciones y los sistemas de información dan vida a la estrategia, y así alinean la organización a la estrategia empresarial.

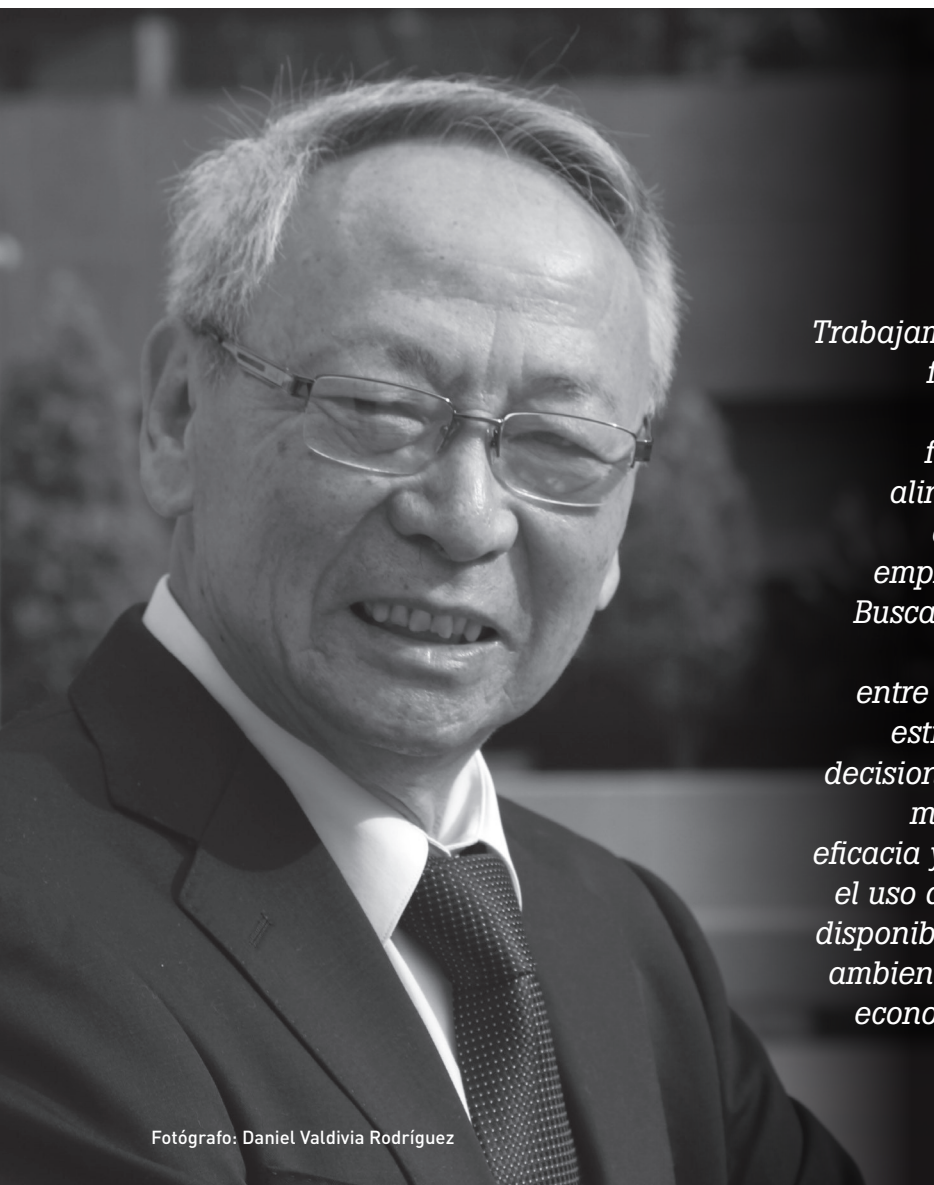
A través de la discusión en clase de casos de estudio, entramos en detalle en la problemática de una empresa y discutimos de qué manera los sistemas de información y las operaciones la ayudan a superar estos problemas y a conseguir ventajas competitivas. Analizamos de qué forma las operaciones se alinean para ejecutar una estrategia y resaltamos el papel fundamental que cumplen el liderazgo y la visión en las grandes transformaciones empresariales.

En clase se produce un proceso de aprendizaje colectivo, en el que el profesor se enriquece con los diferentes puntos de vista de los alumnos, que llevan al salón de clase muchos años de experiencia profesional y las propias experiencias de sus organizaciones, organizaciones de una gran variedad de tamaños, sectores y focos estratégicos. Por su parte, los alumnos aprenden no solo del profesor sino de sus compañeros de clase. La riqueza de esta metodología radica ahí, en el intercambio de opiniones e ideas, en la motivación que el profesor pueda dar a los alumnos para participar y en el compromiso de los alumnos en estar lo mejor preparados para defender sus puntos de vista.

Si me preguntan por qué soy profesora del MBA de la Pacífico, mi respuesta sería que lo hago porque aprendo mucho de mis alumnos y porque al hacerlo veo con claridad que contribuyo en la formación de los líderes empresariales de mi país.

FACEBOOK, LA PRINCIPAL RED SOCIAL DEL MUNDO, TAMBIÉN HA EXPUESTO A LAS EMPRESAS ANTE LA OPINIÓN PÚBLICA. BIEN GESTIONADA, SE PUEDE CONVERTIR EN UNA HERRAMIENTA QUE PERMITA REFORZAR EL VALOR DE LA MARCA Y LA CERCANÍA CON LOS CONSUMIDORES, REFORZANDO ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y POSICIONAMIENTO.

La enseñanza de las finanzas



Fotógrafo: Daniel Valdivia Rodríguez

“
Trabajamos decisiones financieras, de inversión y de financiamiento alineadas con los objetivos de la empresa y su RSE. Buscamos equilibrio y consistencia entre las decisiones estratégicas y las decisiones operativas, maximizando la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos disponibles, dentro del ambiente global de la economía moderna.
”

**Jesús
TONG
CHANG**

Ph.D. en Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de Deusto, San Sebastián (España). MBA de la Universidad de Cornell, Estados Unidos. Magíster en Administración de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), Perú. Ingeniero civil de la Universidad Nacional de Ingeniería, Perú.

Profesor principal e investigador de la Universidad del Pacífico, dicta cursos del área de Finanzas a nivel de pregrado y postgrado. Asimismo, se ha desempeñado como vicedecano de la Facultad de Administración y Contabilidad, jefe del Departamento de Administración y Contabilidad, y director ejecutivo del Centro de Consultoría en

Gestión Empresarial. Ha sido viceministro de Transportes y gerente financiero de Máquinas Herramientas Andinas S.A. y del Complejo Industrial del Vidrio.

Sus áreas de experiencia están vinculadas con temas de Finanzas y decisiones de inversión.

La enseñanza de las finanzas

Introducción

EN SEPTIEMBRE PASADO, CUMPLÍ 32 AÑOS ENSEÑANDO EN LA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO. Es por ello un buen momento para reflexionar sobre la enseñanza de las finanzas y, en forma más específica, la enseñanza de las finanzas en el MBA de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

En la práctica, no se discute la importancia de las finanzas. Se consideran importantes para una persona o familia, para una institución, empresa o país, sobre todo porque contribuyen al logro de sus objetivos, los que orientarán sus acciones. Sin embargo, ¿cuáles deben ser esos objetivos? A nivel país, por ejemplo, se consideraría un objetivo loable la reducción o erradicación de la pobreza o lograr crecimiento preservando los recursos naturales. Para una familia, podría ser el sostenimiento del nivel de vida de sus miembros. Pero ¿cuáles deberían ser los objetivos de una empresa?

En los últimos años, se ha hablado mucho de temas como la responsabilidad social de las empresas, la ética en las mismas, el cuidado del medio ambiente, el buen gobierno corporativo, los grupos de interés (*stakeholders*) y sus conflictos y costos de agencia, etc. Todo eso me parece muy bien. Sin embargo, si se revisan los textos de finanzas, muchos siguen considerando como único objetivo de la empresa (el que debe guiar al gerente financiero en sus decisiones) solamente el de un grupo de interés: los accionistas. Este objetivo ha ido variando en el tiempo: maximizar las utilidades, maximizar las utilidades por acción, maximizar el precio de la acción, maximizar la riqueza de los accionistas o maximizar el valor de la empresa para sus accionistas.

Procurando alcanzar esta maximización es que se han depredado los bosques de la selva de África y de la Amazonía, se ha contaminado el medio ambiente y se han generado sustantivos problemas sociales. Durante la crisis hipotecaria de los Estados Unidos de 2007, cuando los funcionarios financieros promocionaban las hipotecas de

alto riesgo, ¿estaban alucinando por completo?, ¿o fueron impulsados por el cinismo y la codicia? Son preguntas que se plantea GillianTett del *Financial Times*³³. Aunque en el artículo menciona que esta segunda posibilidad hay que tomarla con mucho cuidado, cabe siempre preguntarse: ¿son los instrumentos (créditos hipotecarios y la titulización de activos) malos de por sí o han sido más bien inadecuadamente utilizados? ¿Faltó supervisión o regulación para que sean adecuadamente usados?

Si agregamos los escándalos financieros como los casos de Enron y de Arthur Andersen, es fácil comprender por qué los temas de responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo toman relevancia para contrarrestar lo que parece ser una crisis de valores, en que la obtención de beneficios a corto plazo a toda costa parece ser lo único que importa.

Esta situación nos conduce a repensar los objetivos de la empresa. ¿Es posible que con un solo objetivo se pueda satisfacer a tan diversos grupos de interés? Según la opinión del profesor J. D. Agarwal³⁴, el trabajar con un solo objetivo conduce a decisiones erróneas e irracionales. Él es partidario del trabajo con múltiples objetivos y considera que los modelos matemáticos actuales lo permiten. Creo que la responsabilidad social de las empresas debe quedar expresada en los objetivos de las mismas. Lógicamente, dichos objetivos estarán impregnados de los valores de los fundadores de la empresa.

A continuación, expongo lo que serían los objetivos de la empresa según mis valores personales. Pienso que la primera responsabilidad de la empresa es con la sociedad, sin la cual la empresa no existiría. Tampoco podría operar sin sus trabajadores. Por eso considero que prestar un servicio a la sociedad y velar por el bienestar de sus trabajadores serían objetivos adecuados. También el obtener utilidades (no necesariamente maximizarlas) sería un objetivo importante para que la empresa sea sostenible. Además, en estos tiempos de globalización y competencia, sobrevivir puede convertirse en un objetivo prioritario, en favor del cual se podrían postergar temporalmente los otros objetivos.

³³ GillianTett, directora editorial del *Financial Times*, Estados Unidos: "Cómo los banqueros creyeron en su propio bombo publicitario", publicado en el suplemento "Economía" del diario *El Comercio* de fecha 25 marzo de 2013.

³⁴ Su página web es: <<http://www.iif.edu/director/director.htm>>. El profesor Agarwal ha desarrollado trabajos como *Goal Programing Model for Capital Budgeting Decisions with Priority Structuring*; *Stochastic Goal Programing for Capital Budgeting Decisions under Risk and Uncertainty* y *Goal Programing Models for Working Capital for Business Firms*, entre otros.

La enseñanza de las finanzas

Para terminar con este importante tema: los objetivos de la empresa deben ser fijados por sus fundadores o directivos (los que establecen el planeamiento estratégico: misión, visión, para evitar las incongruencias), y sus valores deberán influir y estar expresados en los objetivos que se señalen para la empresa.

Continuaré estas reflexiones de la manera siguiente: 1. Qué enseñar. 2. Cómo enseñar. 3. Finanzas no es un curso (tema) aislado. 4. Valores. 5. Algunas reflexiones con los profesores. 6. Algunas palabras para nuestros alumnos.

Qué enseñar

Es necesario destacar la importancia del primer curso. Es el que debe atraer (enamorar) a los alumnos. Además del tema de los objetivos mencionados arriba, debe establecer las bases (fundamentos) sobre las que se apoyarán los desarrollos que se hagan en los cursos posteriores. Debe proporcionar un marco general de lo que son las finanzas y sus partes (empresas, personas, Estado, intermediarios y mercados financieros) y de las decisiones que se toman (de inversión, de financiación).

Sería un error que el primer curso fuera de matemáticas financieras. Estas son solo una herramienta para hacer operativo el concepto (fundamental) del valor del dinero en el tiempo: un sol ahora vale más que un sol dentro de un año porque tenemos la oportunidad de invertirlo durante ese tiempo y tener al final más que un sol. Es importante destacar que es el efectivo disponible, y no las utilidades, lo que se puede colocar en oportunidades de inversión. Es por esta razón que en finanzas los beneficios y costos se expresan como entradas o salidas (flujos) de efectivo.

Para tomar decisiones financieras en una empresa, hay que evaluar las opciones disponibles de acuerdo a su rentabilidad y a su riesgo³⁵. Estos elementos se encuentran expresados en su esencia en la fórmula siguiente:

$$\text{Valor de un activo} = \sum_{t=0}^{\infty} \frac{FC_t}{(1+r)^t}$$

La fórmula expresa que el valor de un activo es igual al valor presente de los flujos que generen. Expresa también las características de los inversionistas: son avaros (prefieren más flujos de caja que menos), son impacientes (prefieren recibir el dinero antes que después) y son adversos al riesgo (usan una tasa de descuento mayor cuanto mayor es el riesgo)³⁶.

³⁵ En algunos casos, también se suele incluir la liquidez como un tercer elemento por evaluar, pero eso correspondería a un curso más avanzado.

³⁶ La tasa de descuento "r" debe considerar entonces el valor del dinero en el tiempo y una prima por riesgo. Mientras mayor es el riesgo, mayor será la prima. FC son los flujos de caja y t representa el período de tiempo.

Los beneficios y costos del activo, sea este un bono, acción, proyecto de inversión o una empresa, se expresan como flujos de efectivo en el momento en que ocurren y se encuentran expresados en el numerador del lado derecho de la ecuación. El riesgo influye en la tasa de descuento “ r ” en el denominador. El valor del activo está expresado en el lado izquierdo de la igualdad: valor presente de los flujos futuros que genere. Por ejemplo, en el caso de una acción serán los dividendos futuros. En el caso de bonos, serán los cupones y el valor terminal.

Un marco adecuado para presentar y aplicar estos fundamentos se encuentra en la valoración o evaluación de un proyecto. Una buena evaluación consta de dos partes principales. La primera es elaborar un correcto flujo de caja (económico en oposición a uno contable) en donde los costos de oportunidad, los costos relevantes (en oposición a los costos hundidos), el capital de trabajo, y otros, sean correctamente considerados a lo largo de la vida del proyecto. Por ejemplo, sería un error no considerar costo alguno (salida de efectivo) por un edificio que se usará en el proyecto, con la justificación de que es de mi propiedad y no “tendría” que realizar desembolso alguno. Sin embargo, si no se realizara el proyecto, se podría vender el edificio por un millón de dólares, y esta suma (mi costo de oportunidad) debería de considerarse junto a las otras inversiones necesarias, o incluir como costos los alquileres anuales dejados de percibir si se considerara que alquilar el edificio es una mejor opción que venderlo.

Otro aspecto importante al hacer un flujo de caja es considerar que no solamente es necesario invertir en activos fijos sino también es necesario invertir en activos corrientes (lo que se suele denominar “capital de trabajo” o “capital de trabajo neto” si restamos del activo corriente el pasivo corriente). Es necesario mantener un saldo mínimo en la cuenta Caja-Bancos si deseamos que no reboten nuestros cheques. Si queremos vender a crédito para aumentar nuestras ventas, debemos invertir en cuentas por cobrar. Para apoyar las ventas también necesitamos mantener un nivel de inventario de mercancías adecuado si se trata de una empresa comercial (si fuera una de fabricación, invertiría en inventarios de materia prima, de productos en proceso y de productos terminados). Estas inversiones son necesarias para apoyar las operaciones o ventas de la empresa. Sería, por ejemplo, muy difícil o irreal pretender triplicar las ventas manteniendo sin crecimiento (no necesariamente en forma proporcional) la inversión en capital de trabajo.

La segunda parte de la evaluación consiste en encontrar o calcular la tasa adecuada para descontar el flujo de caja.

La enseñanza de las finanzas

Aquí entra a tallar el tema del riesgo. Además de considerar el valor de dinero en el tiempo, la tasa de descuento es usada para ajustar por riesgo. Tema nada fácil. Desde sus distintas definiciones (variabilidad de resultados posibles es solo una y la más empleada) hasta la forma de cuantificarla, disminuirla o gestionarla, requiere esfuerzo para hacerlo bien. Nociones de teoría de portafolio y modelos como el CAPM y el APT³⁷, aun con sus supuestos simplificadorios, son útiles para comprender y asimilar las implicancias del riesgo y se orientan a proporcionar la tasa (apropiada según el riesgo para el caso de inversionistas bien diversificados) que podría usarse como tasa de descuento al evaluar un proyecto.

Existen muchas clasificaciones de riesgo. Una particularmente importante es la que divide el riesgo en dos categorías: **riesgo específico de la firma**, que afecta solo a esa firma en particular y no a las demás, como, por ejemplo, el fracaso de un proyecto particular o el choque del camión de repartos; por otro lado, se tiene el **riesgo macroeconómico (sistemático o de mercado)**, que afecta a todas o a muchas firmas a la vez, como, por ejemplo una recesión económica o el alza de las tasas de interés. Aunque afecte a cada firma en particular en grado diferente, llega a afectar a todos.

El modelo más “popular” en finanzas es el Capital Asset Pricing Model (CAPM). El CAPM considera que el riesgo específico es eliminado mediante la diversificación invirtiendo en una cartera de muchas acciones, siguiendo el dicho popular de no poner todos los huevos en una sola canasta. Para el CAPM, el riesgo por el que debe exigirse una prima es el riesgo sistemático, que no es diversificable y que se representa en el modelo con el término beta (β). Mediante una serie de supuestos, se llega a la ecuación que representa lo que debería rendir una acción de acuerdo a su riesgo sistemático β . Este rendimiento se considera como el costo de capital (COK) de financiarse con acciones.

Ecuación CAPM³⁸

$$E(r_i) = r_f + \beta_i [E(r_m) - r_f] \dots (1)$$

$E(r_i)$: rendimiento esperado del título o portafolio ‘i’

r_f : tasa libre de riesgo

β_i : riesgo sistemático

$E(r_m) - r_f$: prima esperada por riesgo de mercado

37 APT (Arbitrage Price Theory).

38 El modelo del APT (Arbitrage Price Theory) llega a la misma formulación pero sin usar todos los supuestos del CAPM sino imponiendo la condición de ausencia de arbitraje. Sostiene que la fórmula es válida para todo portafolio bien diversificado, pero no asegura que se cumpla para todos los títulos.

Al mostrar el modelo del CAPM es necesario poner énfasis en sus supuestos (inversionistas tomadores de precios, expectativas homogéneas, un solo período de análisis, entre otros) y en su aplicabilidad en nuestro medio. El modelo es adecuado para inversionistas bien diversificados (los presupone). Si tú estás llevando adelante un proyecto familiar donde se colocan todos tus ahorros y los de tu familia y si falla el proyecto lo pierdes todo, ¿te interesa solo el riesgo sistemático (β) o te interesa y preocupa más bien el riesgo total (riesgo específico + riesgo sistemático)? Al no estar bien diversificado, el CAPM subestima el rendimiento que deberías obtener y subestima por lo tanto la tasa de descuento que deberías utilizar para evaluar tu proyecto.

En el Perú, con un sector de pequeñas empresas significativo, creo que encontrar inversionistas no diversificados debe ser más la regla que la excepción. Debemos, por ello, usar el CAPM con cuidado. Aun el modelo del profesor Damodaran, que adapta el CAPM a mercados emergentes (usando riesgo país y otros ajustes), debe usarse con sumo cuidado puesto que presupone que el inversionista está “internacionalmente” diversificado. Hay que tener presente que evaluar un proyecto, más que la aplicación de una fórmula, es compenetrarse con este y utilizar el sentido común (algunas veces el menos común de los sentidos).

Por otro lado, ¿quién aceptaría un proyecto que rindiera menos que el costo de conseguir el dinero para implementarlo? Esto nos lleva a los temas de costo de capital (incluyendo el costo de oportunidad de capital, COK), costo promedio ponderado de capital (WACC) y estructura de capital. Queda, además, el problema de consistencia entre el flujo de caja y la tasa de descuento apropiada para dicho flujo.

En el gráfico 1 se muestra la interacción entre el sistema financiero y la empresa. Esta emite títulos y financia así los activos que la empresa ha adquirido para operar y generar flujo de operaciones. Este flujo de operaciones no puede ser totalmente repartido a los inversionistas. Antes deben pagarse los impuestos y hacerse las reinversiones necesarias para mantener la capacidad operativa de la firma (o sostener una tasa de crecimiento deseada). El flujo que quede después de estas reinversiones sí puede ser libremente repartido a los inversionistas (acreedores y accionistas) sin poner en peligro la sostenibilidad de la empresa. Por eso se le llama el “flujo de caja **libre** de la empresa” y pertenece a los acreedores y accionistas³⁹. Si a este flujo se le restan los intereses y el repago de la deuda, el flujo restante pertenece únicamente a los accionistas, por lo que se le denomina “flujo de caja **libre** para el accionista”⁴⁰.

39 Se le conoce también como “flujo de caja económico”, pues no usa financiamiento con deuda.

40 Se le conoce también como “flujo de caja financiero”, pues considera el financiamiento con deuda.

La enseñanza de las finanzas

FLUJOS DE CAJA ENTRE LA EMPRESA Y LOS MERCADOS FINANCIEROS

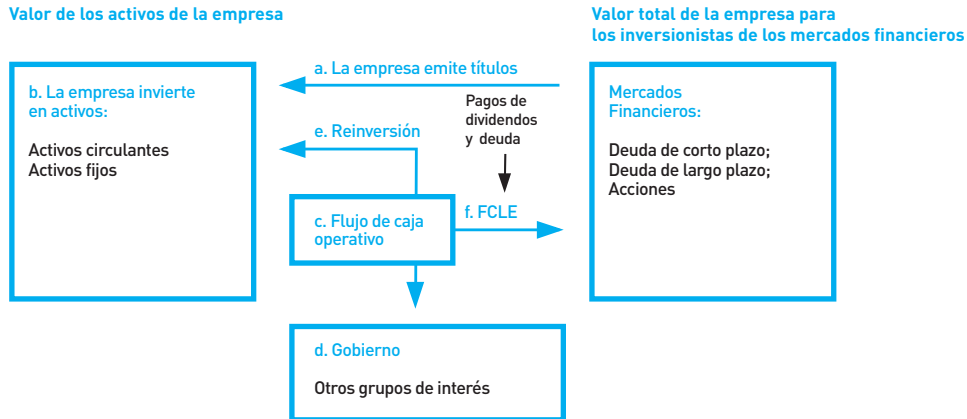


Gráfico 1: Flujos de caja entre la empresa y los mercados financieros.

- La empresa emite títulos para aumentar caja.
- La empresa invierte en activos.
- Las operaciones de la empresa generan flujo de caja.
- Se paga efectivo como impuestos al Gobierno. Otros grupos de interés pueden recibir efectivo.
- Se reinvierte en la empresa los flujos retenidos.
- FCLE: flujo de caja libre de la empresa.

El gráfico siguiente (gráfico 2), muestra en el lado izquierdo las inversiones (activos) de la empresa y en el lado derecho, la forma como se han financiado dichas inversiones. Entramos aquí al tema de costo de capital (costo de utilizar cada fuente de financiamiento). El costo de un préstamo bancario es representado por la TEA (tasa efectiva anual). El costo del financiamiento con bonos lo representa el RAV (rendimiento al vencimiento) del bono⁴¹. El costo de las acciones preferentes lo calculamos con la fórmula de una perpetuidad (dividendo preferente / precio) y para calcular el costo de financiarse con acciones comunes (COK, costo de oportunidad de capital⁴²) que suele estimarse utilizando el modelo del CAPM.

41 Se debe recordar aquí que los intereses son considerados un gasto y debe hacerse el ajuste correspondiente para llevar el costo después de impuestos.

42 El nombre proviene del concepto económico de costo de oportunidad. La oportunidad que el accionista sacrifica por invertir en el proyecto (o empresa) es la que ganaría invirtiendo en bolsa en acciones de riesgo semejantes al proyecto.

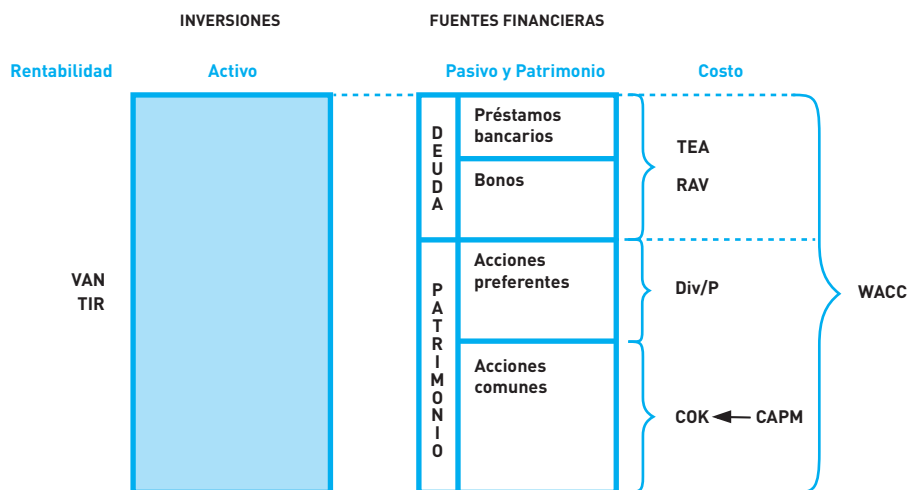


Gráfico 2: Costo de capital de una empresa.

Sin embargo, ¿qué hacer si se utilizan varias fuentes de financiamiento? La lógica nos indica que podemos sacar un costo promedio ponderándolas según su participación porcentual en la financiación del total de inversiones. Se trata del costo de capital promedio ponderado (CCPP), más conocido por sus siglas en inglés WACC (*weighted average cost of capital*).

En el gráfico 3 que se muestra a continuación, se observan dos flujos de caja: el flujo de caja libre de la empresa (proveniente del gráfico 1) y el flujo de caja libre para el accionista, que se obtiene restando del flujo de caja libre de la empresa los intereses y el repago de la deuda que corresponde a los acreedores. Del lado derecho del gráfico 2, obtenemos dos tasas de descuento: el WACC (promedio de financiarse con deuda y acciones) y el COK, costo de financiarse con acciones (costo de oportunidad de capital, determinado usando el CAPM). ¿Qué tasa utilizar para descontar cuál flujo?

Por consistencia, el flujo de caja libre de la empresa (que pertenece a accionistas y a acreedores) debe descontarse con el WACC (promedio de financiarse con deuda y acciones) y el flujo de caja libre para el accionista debe descontarse con el COK (costo de financiarse con acciones), como se aprecia en el gráfico 3.

La enseñanza de las finanzas

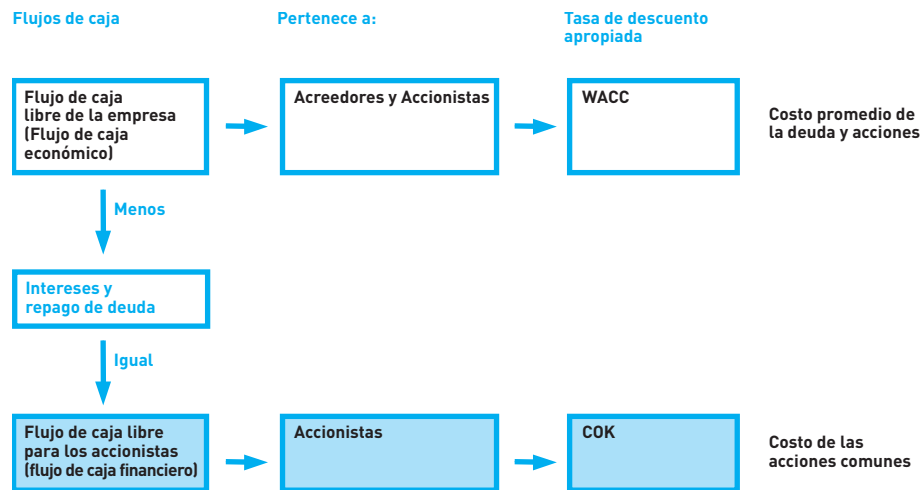


Gráfico 3: Consistencia entre flujos de caja y tasas de descuento.

Unas palabras para concluir el tema del riesgo. El uso de deuda (apalancarse) involucra asumir un riesgo: el de no ser capaz de repagar el préstamo y los intereses correspondientes (riesgo financiero). Mientras mayor sea la proporción financiada con deuda, mayor será el riesgo.

Resumiendo, la tasa de descuento que se debe utilizar en la evaluación de un proyecto deberá ajustar por:

- Valor del dinero en el tiempo: la tasa libre de riesgo.
- Riesgo del negocio. Si se trata de inversionistas bien diversificados, este riesgo estaría representado por el beta no apalancado (sin deuda).
- Riesgo financiero. La prima será mayor mientras mayor sea el apalancamiento. De aquí se deduce que el beta apalancado es mayor que el beta no apalancado⁴³.

Además, este primer curso debe dar una visión general del sistema financiero: intermediarios financieros y los mercados financieros, conocimientos que pueden profundizarse en cursos o seminarios *ad hoc* posteriores. Cursos en intermediación financiera como banca, cajas municipales y cajas rurales que den apoyo al crecimiento y fortalecimiento del sector de pequeñas empresas y microempresas (y aun de la mediana empresa) serán importantes para apoyar el desarrollo de este sector clave por la mano de obra que ocupa generando ingresos para un amplio sector de la población.

⁴³ El ajuste entre betas apalancados y no apalancados se realiza utilizando la fórmula de Hamada.

Cuando se estudien los mercados financieros, se debe tener en cuenta que su principal función es la de canalizar los fondos de las unidades con superávit de fondos a las unidades (empresas) con buenos proyectos (reales) que, al implementarlos, contribuirán al crecimiento económico. La eficiencia del mercado puede considerarse según lo bien que se cumpla con esta función, además de considerar que un mercado es eficiente cuando los precios incorporan ya toda la información, lo que se conoce como “hipótesis de la eficiencia de mercado”. Seminarios o cursos sobre derivados, fondos mutuos, AFP, mercados de renta fija y mercados de renta variables, pueden coadyuvar al desarrollo de los mercados financieros, que contribuyan a su vez al crecimiento económico, condición necesaria (aunque no suficiente) para reducir la pobreza.

Un segundo curso dedicado a las **Finanzas corporativas** (ver la secuencia de cursos en el gráfico 4) podría complementar al primero, brindando los conocimientos necesarios para que el alumno pueda desempeñarse posteriormente como gerente financiero de una empresa no financiera. El manejo financiero operativo de la firma incluye la gestión del corto plazo, de activos corrientes como efectivo, cuentas por cobrar (que incluye políticas de crédito y cobranzas) y de inventarios que en coordinación con el área de Operaciones podrían llegar a aplicarse junto a técnicas como el Justo a Tiempo. También es importante incluir manejo del pasivo de corto plazo (cuentas por pagar, préstamos a corto plazo, etc.).

En cuanto al largo plazo, se puede profundizar el tema de evaluación de proyectos utilizando las “opciones reales”. Para apoyar al planeamiento estratégico de la empresa, se deben aprender y aplicar técnicas de planeamiento financiero, que permitan proyectar los estados financieros (estados proforma), de modo que se estime el valor de los activos necesarios para soportar el crecimiento de ventas que se desee, el nivel de generación de recursos internos (utilidades retenidas) que es posible lograr y, por último, la cantidad de recursos que será necesario conseguir para lograr las metas del plan.

Para hacer esto posible, hay que partir primero de un diagnóstico financiero de la empresa que incluya el análisis de sus estados financieros incluyendo técnicas como el análisis vertical, análisis horizontal (de tendencias) y análisis de ratios y, a partir del conocimiento profundo de la situación actual, trazar los planes operativos futuros y las mejoras correspondientes.

Se pueden introducir en este curso temas avanzados como valoración de empresas, adquisiciones (de empresas), fusiones, financiamiento a largo plazo, emisión de valores (bonos y acciones) y arrendamiento financiero, que pudieran dar origen posteriormente a seminarios avanzados si la demanda de los alumnos los justifica.

La enseñanza de las finanzas

Un tercer curso sería el de **Finanzas internacionales**. Considerando que vivimos en un mundo cada vez más globalizado, creo que un curso de Finanzas internacionales sería muy adecuado. Pero desde el punto de vista de un país en desarrollo que busca expandirse al exterior. No se trata de una multinacional gigantesca que desea evaluar el riesgo país para ver si invierte. Este curso debería ser estrechamente coordinado con el planeamiento estratégico internacional de la empresa. Debe estar íntimamente ligado a cursos como Negocios Internacionales, Comercio Exterior o Márketing Internacional, con el propósito de desarrollar acciones que conduzcan a un mismo objetivo. Un profundo conocimiento del sistema financiero internacional sería conveniente, para que le permita levantar fondos.

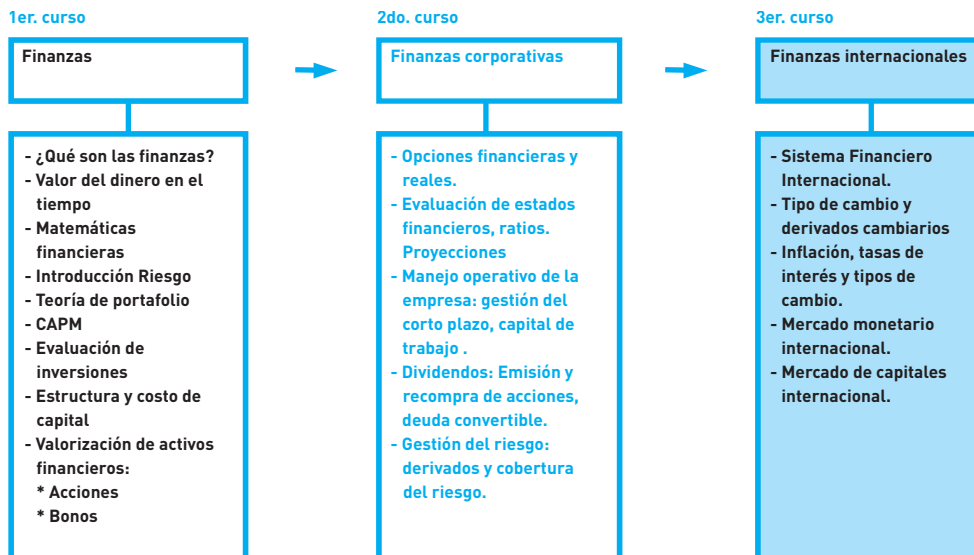


Gráfico 4: Cursos Área de Finanzas MBA - UP.

Cómo enseñar

Se escucha a veces el comentario: “Sabe un montón, pero no se le entiende”. Yo también fui uno de los que se inició en la enseñanza sin haber tenido preparación previa en tecnología de la enseñanza (o del aprendizaje). Sin embargo, los más de 30 años de tropezones han dejado su huella y esa experiencia es la que intentaré resumir a continuación.

1. **No hay método perfecto que se pueda usar siempre.** El método por escoger dependerá del tema por transmitir (en extensión y profundidad) y del tiempo disponible para hacerlo. Por ejemplo, si solo dispongo de 30 minutos para un tema más o menos largo y complicado, tal vez el método más eficiente sea una exposición o charla bien preparada.
2. **Pizarra versus tecnología.** Suelo combinar pizarra y Power Point. Comienzo con la pizarra, que me permite dialogar más fácilmente con los alumnos y desarrollar con más detalle los temas. El Power Point me sirve como un repaso posterior y por si he olvidado algún punto (ya la memoria me es infiel, y espero que sea la única). También lo suelo utilizar para dejar a los alumnos algún material o ejercicios de repaso. En estos casos, las diapositivas suelen tener más texto.
3. **Enseñar finanzas y no Excel** u cualquier otro paquete estadístico. Estas son herramientas útiles pero no deben desviarnos de lo principal.
4. **Presentar un esquema de la clase al comienzo.** A veces lo escribo en la pizarra, a veces lo entrego impreso. Ayuda a ordenarse (y a no olvidarme de algún tema). En la primera clase, se presenta el curso y sus partes junto con el sílabo.
5. **El método de casos.** Pienso que es muy útil, pero su empleo no debe ser indiscriminado. Una desventaja es el consumo de recursos para utilizarlo (tiempo del profesor y de los alumnos y del curso). Es más útil para fomentar habilidades, competencias o criterios que no son simplemente aprender algún conocimiento. Una discusión es si deben ser casos reales o pueden ser "inventados". Creo que ambos pueden servir si producen una buena situación de aprendizaje, aunque los primeros tienen la ventaja de que podemos decir que es real. La resolución de un caso puede también dejarse como una tarea en casa y se presentará un informe que podrá ser sustentado o no. Por último, sobre el rol del profesor: ¿debe ser solo un facilitador y abstenerse en lo posible de intervenir o debe dar su opinión? Aquí nuevamente no hay regla infalible y mucho dependerá de cada situación particular. Sin embargo, no debemos olvidar nuestro papel de guías, y no se debe temer orientar cuando se juzgue conveniente.
6. **Crear un ambiente relajado** (no un relajó) y de buen humor ayuda al aprendizaje. Fomentar la participación es positivo pero considerando las diferentes características personales (yo fui un alumno muy tímido), aunque no soy partidario de utilizar nota de participación por ser subjetivo y porque podría crear tensión en los alumnos.

Finanzas no es un curso (tema) aislado

Las finanzas deben formar parte de una malla coherente con todos los otros cursos y es conveniente que los alumnos comprendan su interrelación. Se suele decir que las finanzas derivan de la **economía** y de la **contabilidad**. Lo que es indudable es que se nutren de ambas. De la economía se toma la teoría, sobre todo de la microeconomía (teoría de decisiones, mercados, formación de precios, etc.) y de la macroeconomía, los sistemas financieros. Por el lado de la contabilidad, esta constituye la principal fuente de información con la que se analizarán y tomarán las decisiones. Por ello, el que desee dominar las finanzas deberá tener una sólida formación en economía y en contabilidad.

Se ha mencionado ya en la introducción la relación del tema de objetivos con el **planeamiento estratégico**. También los planes operativos y el planeamiento financiero de la empresa deberán estar alineados con él. Se ha señalado que para evaluar un proyecto es necesario hacer un buen flujo de caja. Sería imposible hacerlo sin tener un adecuado conocimiento de **costos** y de **contabilidad administrativa**.

Por otro lado, ¿cómo se empieza a proyectar un flujo de caja? Por el pronóstico de ventas, con lo que se establece la relación con las disciplinas relacionadas con el **márketing**.

Por último, dentro de su departamento, el gerente financiero tendrá que dirigir personas, por lo que los conocimientos de la gestión de los **recursos humanos** le serán necesarios. Además, cuando se invierte en la formación de personas, ¿cómo se pueden medir los beneficios y los costos de esta inversión? Esto, con certeza, en la Escuela será abordado por el profesor experto en esa materia.

Valores

Es el tema más importante. Por esa razón, debe tratarse desde los distintos puntos de vista en todos los cursos (transversal). Considero que expresiones como que “la formación se da en la casa o en la secundaria” y que “aquí los alumnos llegan ya formados (o deformados)” están equivocadas. La formación (o autoformación) de la persona se da durante toda su vida y la universidad puede y debe contribuir a la formación de sus alumnos (lo que pasa necesariamente por la etapa previa de la formación de sus profesores). Temas como medio ambiente, gestión de *stakeholders*, sociedad y objetivos estarán marcados por nuestros valores.

Un curso sobre **moral profesional** (o ética) serviría para discutir directamente el tema e identificar cuáles son los valores que se deben fomentar. Pero los valores no solo se enuncian: **se practican**. ¿De qué sirve un manual de buen gobierno corporativo que proclama la no discriminación si no se pasa a planilla a una persona por ser mujer que está por casarse y a la que habría que darle el descanso pre- y postnatal? En ese sentido, todos los actos y decisiones que se tomen en nuestra universidad deberán respetar los valores de nuestra institución.

Reflexiones para los profesores

Como se dice en el argot futbolístico, dejemos todo en la cancha. Compartamos con nuestros alumnos **todos** nuestros conocimientos. Sin guardarnos parte para mantener ventaja sobre ellos. Eso sí, en dosis bien graduadas para que el aprendizaje se dé de forma eficiente. Ayudémosles a superarnos.

Apliquemos en nosotros la mejora continua estudiando e investigando. No nos confiemos porque conocemos el tema: preparemos todas las clases. No hay que repetir una clase: mejorémosla.

Pero, sobre todo, seamos muy cuidadosos con nuestras acciones. Nos están observando: **seamos ejemplo**.

La enseñanza de las finanzas

Palabras para nuestros alumnos

Las últimas reflexiones son para ustedes. Aunque la Universidad del Pacífico pone a vuestro alcance numerosos medios, el grado de aprendizaje que logren dependerá principalmente de vuestro esfuerzo. El futuro de sus familias, empresas y del país está en sus manos. Los que logren fundar sus empresas, recuerden que los objetivos los fijan ustedes con sus valores. No teman equivocarse. Tomen en cuenta que los hombres o mujeres que triunfan no son necesariamente los más fuertes o los más veloces, sino los que se levantan cada vez que han caído y siguen luchando.

**CUANDO SE ESTUDIEN LOS
MERCADOS FINANCIEROS, SE DEBE
TENER EN CUENTA QUE SU PRINCIPAL
FUNCIÓN ES LA DE CANALIZAR
LOS FONDOS DE LAS UNIDADES
CON SUPERÁVIT DE FONDOS A LAS
UNIDADES (EMPRESAS) CON BUENOS
PROYECTOS (REALES) QUE, AL
IMPLEMENTARLOS, CONTRIBUIRÁN
AL CRECIMIENTO ECONÓMICO.**

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE

FORMA E IMAGEN

de Billy Víctor Odiaga Franco

Av. Arequipa 4558 - 4550 Miraflores

Teléfono 617-0300

Abril de 2014 Lima - Perú