



Horizontes de la Administración:

Reflexiones del XV Congreso Internacional de
Licenciados en Administración

2024



CONILA

XV CONGRESO INTERNACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

Jorge Edwin Broncano Gala - Flor Marissa Principe Salazar - Félix Antonio Lirio Loli

CORLAD ÁNCASH

Colegio de Licenciados en Administración de Áncash

Primera Edición Digital, Agosto, 2025

© Corlad Áncash

Área: Administración

Editores:

Jorge Edwin Broncano Gala

Flor Marissa Príncipe Salazar

Félix Antonio Lirio Loli

Huaraz, Ancash, Perú

Hecho el Depósito Legal en la BNP N° 2025-07927

ISBN: 978-612-49557-6-1

Contenido

EDITORIAL

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO I: PROSPECTIVA Y PLANEAMIENTO

Prospectiva y Planeamiento Estratégico

Las Alianzas público-privadas como mecanismo de desarrollo a nivel País

CAPÍTULO II: LIDERAZGO EXTRAORDINARIO Y MENTALIDAD EMPRESARIAL

Nunca dejes pasar las oportunidades

Construyendo Equipos de Alto Rendimiento: el liderazgo en la mentalidad empresarial

Delegación: los 5 pasos

Aeropuertos del Perú: Un cambio en la Estrategia y Liderazgo

CAPÍTULO III: MERCADO DE CAPITALES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

Visión de la Minería al 2030

Actualidad de los Mercados de Capitales a nivel Nacional y Mundial

CAPÍTULO IV: POLÍTICAS PÚBLICAS, BRECHAS Y ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO

Políticas Públicas y Desarrollo en Escenarios Disruptivos: Agenda para la Prosperidad

CAPÍTULO V: RESPONSABILIDAD SOCIAL Y GOBIERNO CORPORATIVO

Gobierno Corporativo en la Era Digital

Responsabilidad Social Universitaria

Gobierno Corporativo y Desarrollo Sostenible

CAPÍTULO VI: DEONTOLOGÍA PROFESIONAL Y DESAFÍOS EMERGENTES SIGLO XXI

Idealismo y Mediocridad Profesional frente al Desarrollo Social

El impacto de la Inteligencia Artificial y la Transformación Digital en la Gestión

En busca de la Identidad Peruana

EDITORIAL

Es un honor y una profunda satisfacción dirigirme a ustedes para recordar los detalles de este magno evento académico, cultural y turístico, organizado por nuestro Colegio Profesional. Esta labor fue emprendida con la pasión que nos inspira el himno institucional y el compromiso inquebrantable con nuestra querida profesión.

Como introducción, cabe destacar que el Consejo Directivo Regional 2022–2023, presidido por el past decano Dr. Adm. Jorge Edwin Broncano Gala, presentó la postulación durante el XIV CONILA La Libertad 2023, con el objetivo de que el CORLAD Áncash sea designado como sede del XV CONILA Huaraz 2024 (Congreso Nacional e Internacional de Licenciados en Administración). En ese contexto, la gestión entrante —presidida por quien suscribe— junto al actual Consejo Directivo Regional 2024–2025 asumió con entusiasmo la responsabilidad de materializar dicho proyecto, posicionando con orgullo la imagen de nuestro Colegio Profesional.

Para la organización del congreso, se contó con el valioso respaldo del Decano Nacional, la Directora Nacional de Economía y Finanzas, el past decano regional, colegas directivos, personal administrativo y profesionales comprometidos. Destacamos, de manera especial, la participación de los estudiantes de la carrera de Administración de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo y la Universidad César Vallejo —únicas universidades licenciadas por SUNEDU en la zona sierra de nuestra región—, quienes integraron el Comité de Apoyo y el Equipo de Protocolo. Gracias a su dedicación incansable, el XV CONILA Huaraz 2024 alcanzó un éxito sin precedentes, tanto en calidad como en alcance.

El evento reunió a 15 ponentes y 8 panelistas de nivel nacional e internacional, además de contar con el patrocinio de 28 marcas locales y nacionales, lo que consolidó al congreso como el más destacado de los Licenciados en Administración del Perú en los últimos años. Este logro fue reconocido por el Dr. Adm. José Luis Sotelo Torpoco, Decano Nacional del CLAD, y por los miembros de su Consejo Directivo Nacional, quienes felicitaron el cumplimiento y superación de la meta de participación: 649 asistentes, cifra que sobrepasó en un 30 % la proyección inicial. Participaron decanos regionales y sus comitivas, colegas profesionales, estudiantes, empresarios, auspiciadores y público en general.

Finalmente, elevo mi gratitud a Dios; a mi padre, que me acompaña desde lo alto; a mi madre, esposa, hijas y hermanas; al Decano Nacional, a los decanos regionales y a cada colega, colaborador, practicante, estudiante, amigo y persona de bien que, con su entrega y generosidad, hicieron posible que este proyecto organizacional se concrete con contundencia, efectividad y, sobre todo, dejando una huella imborrable en cada participante. Reitero mi agradecimiento profesional y personal, siempre.

Cordialmente,

Lic. Adm. Javier A. Berrospi Roggero

Presentación

El libro compilatorio académico *"Resumen de Ponencias del XV Congreso Internacional de Licenciados en Administración"*, editado por el equipo editorial del CORLAD ÁNCASH, abstrae las reflexiones y experiencias compartidas durante el congreso realizado en Huaraz en 2024. Esta obra reúne contribuciones de expertos nacionales e internacionales, abordando temas clave para la administración moderna, como prospectiva estratégica, liderazgo, responsabilidad social y desafíos éticos en el siglo XXI. Su estructura, organizada en seis capítulos temáticos, ofrece un panorama completo de los debates más relevantes en el campo administrativo y es presentado para favorecer el conocimiento de los licenciados en Administración.

El primer capítulo, Prospectiva y Planeamiento, destaca la necesidad de integrar modelos como el Balance Scorecard y la prospectiva estratégica para diseñar futuros sostenibles. Se critica la falta de voluntad política y el enfoque economicista que limita el desarrollo integral, proponiendo en su lugar una gestión participativa y orientada al largo plazo. El segundo capítulo, Liderazgo y Mentalidad Empresarial, analiza casos como Blockbuster y Netflix para subrayar la importancia de la innovación y la adaptación. También se exploran claves para construir equipos de alto rendimiento, como la visión compartida, la autonomía y la comunicación efectiva, contrastando ejemplos del sector privado con los desafíos del sector público peruano.

En el tercer capítulo, Mercado de Capitales, se examina el panorama nacional e internacional, con especial énfasis en el rol de la minería como motor económico y su impacto en el desarrollo social. El cuarto capítulo, Políticas Públicas y Desarrollo Socioeconómico, propone superar brechas mediante alianzas público-privadas y políticas basadas en el valor compartido, destacando la importancia de la competitividad y la articulación entre actores.

El quinto capítulo, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo, resalta el papel de la universidad como agente de cambio a través de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Además, analiza buenas prácticas de gobierno corporativo en la era digital, enfatizando la transparencia y la ética como pilares fundamentales. Finalmente, el sexto capítulo, Deontología Profesional y Desafíos Emergentes, aborda temas como la corrupción, la identidad nacional y el impacto de la inteligencia artificial en la gestión, proponiendo valores como el respeto, la honestidad y la meritocracia para construir una sociedad más justa.

El libro incluye figuras y datos relevantes, como el crecimiento del tráfico aéreo en Perú bajo gestión privada, la contribución de la minería al empleo y la reducción de la pobreza, y rankings de competitividad global y empresas ESG. Estos elementos enriquecen el análisis y proporcionan herramientas prácticas para profesionales y académicos.

En conclusión, esta obra se posiciona como un referente en el campo de la administración, combinando teoría y práctica para ofrecer soluciones a los desafíos actuales. Invitamos a los lectores a reflexionar sobre su rol como agentes de cambio y a adoptar un enfoque integral que priorice la sostenibilidad, la innovación y la ética. El XV CONILA Huaraz 2024 no solo consolidó el diálogo entre profesionales, sino que también dejó un legado impreso que inspira a construir un futuro más competitivo y equitativo para nuestra región y país.

El Equipo Editorial

Capítulo I: Prospectiva y planeamiento

Prospectiva y Planeamiento Estratégico

Dr. Adm. Carlos Hugo Luna Rioja

Director de Información Científica y Tecnológica CLAD

Introducción

La ponencia titulada "Prospectiva y Planeamiento Estratégico: La Importancia de Manejar Este Modelo" aborda la adopción limitada de un enfoque integrado de gestión pública en el Perú, a pesar de su demostrada eficacia en países como Costa Rica, Colombia y naciones europeas. El expositor inicia reconociendo el marco normativo establecido en 2008 con la creación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, el cual, sin embargo, no logró consolidarse hasta la emisión de la Directiva 001 en 2014. Este modelo combina tres teorías fundamentales: el planeamiento prospectivo, el estratégico y el Balance Scorecard (BSC), las cuales han sido aplicadas con éxito tanto en el sector público como privado a nivel internacional. Hay urgencia de superar el paradigma economicista predominante, el cual ha subordinado aspectos sociales, ambientales y científicos a intereses financieros. Esta crítica se enmarca en un contexto global de crisis multidimensional, caracterizado por la degradación ambiental, la inequidad social y la corrupción sistémica. En el caso peruano, se destaca la incongruencia entre los desafíos nacionales y la falta de voluntad política para fortalecer las capacidades gerenciales, evidenciada en la asignación de apenas 17 millones de soles para el planeamiento estratégico en un presupuesto nacional que supera los 220,000 millones.

Figura 1

¿Qué se requiere para una administración efectiva?



Fundamentos Teóricos del Modelo Propuesto

El modelo presentado se sustenta en tres pilares teóricos interdependientes. En primer lugar, el planeamiento prospectivo, desarrollado por Michel Godet, propone diseñar futuros deseables mediante la participación activa de actores territoriales. A diferencia de enfoques predictivos, la prospectiva reconoce múltiples escenarios posibles (futuribles), de los cuales se selecciona uno óptimo mediante herramientas como matrices FODA y análisis multicriterio. Este proceso no solo

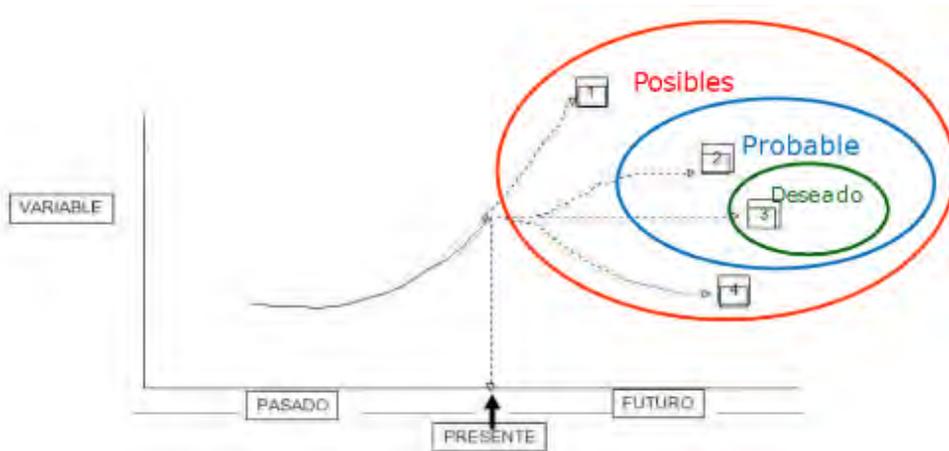
anticipa tendencias, sino que busca construir colectivamente el futuro, evitando determinismos y fomentando la corresponsabilidad.

En segundo lugar, el planeamiento estratégico, asociado a Henry Mintzberg, estructura la acción en tres etapas: formulación, implementación y evaluación. La primera fase implica un diagnóstico riguroso del entorno (usando herramientas como PESTEL o el análisis de Porter) y la definición de una visión compartida. La implementación requiere alinear estructuras organizacionales, culturas institucionales y recursos financieros, mientras que la evaluación se centra en indicadores de desempeño (KPIs) que permitan ajustes continuos. El expositor critica la práctica común en el Perú de replicar planes estratégicos sin adaptación, citando el caso absurdo de un municipio en Puno que copió íntegramente el plan de Miraflores, una jurisdicción con realidades diametralmente opuestas.

El *Balance Scorecard* (Kaplan y Norton) opera como puente entre la estrategia y la ejecución. Traduce objetivos abstractos en acciones concretas mediante cuatro perspectivas: financiera, clientes/comunidad, procesos internos y aprendizaje organizacional. En el sector público, este enfoque exige vincular el presupuesto con resultados tangibles, como mejorar indicadores de salud o educación, en lugar de limitarse a cumplir metas fiscales.

Figura 2

Campos del futuro



Integración Metodológica: La Escalera de la Prospectiva

La originalidad del modelo radica en su integración sistémica. A través de la metáfora de una "escalera", se articulan tres niveles temporales: el escenario prospectivo (largo plazo, 50+ años), los planes estratégicos (mediano plazo, 5-8 años) y los operativos (anuales). El escenario actúa como un "imán" que atrae las acciones colectivas, mientras que los planes estratégicos "empujan" desde el presente mediante proyectos específicos. Por ejemplo, un gobierno regional podría diseñar un futuro con energías renovables al 2050 (prospectiva), traducirlo en una estrategia de infraestructura verde al 2030 (planeamiento estratégico), y ejecutarlo mediante licitaciones solares en 2025 (BSC).

Este enfoque demanda una gobernanza participativa. El expositor subraya la necesidad de incluir a actores tradicionalmente marginados en la toma de decisiones, como comunidades indígenas,

academia y pequeñas empresas. Casos exitosos internacionales (Shell, Telefónica España) demuestran que la diversidad de perspectivas enriquece la resiliencia de los planes. Sin embargo, en el Perú persisten barreras como la centralización excesiva y la cultura del "proyectismo", donde se priorizan obras visibles sobre estrategias integrales.

Desafíos y Críticas al Contexto Peruano

La implementación enfrenta obstáculos estructurales. En el ámbito cultural, predomina una visión cortoplacista alimentada por ciclos políticos breves (cuatro años en gobiernos regionales). Los gerentes públicos carecen de formación en prospectiva o BSC, y muchos planes se elaboran como requisitos burocráticos, no como herramientas de gestión. Un ejemplo ilustrativo es la débil articulación entre los planes nacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), pese a que el Perú suscribió esta agenda en 2015. En el ámbito económico, el expositor denuncia la contradicción entre el discurso de competitividad y las prácticas reales. Menciona tasas de interés del 100% para microempresarios peruanos frente al 8.5% en Colombia, lo que ahoga la innovación. Además, critica la ausencia de *clusters* sectoriales (concepto de Porter), donde empresas, universidades y Estado colaboren para generar ventajas comparativas.

Propuestas para un Cambio Sistémico

Para superar estos desafíos, se plantea una transformación en tres dimensiones. En primer lugar, una nueva filosofía gerencial basada en la bioética y el pensamiento complejo (Edgar Morin), que reconozca la interdependencia entre economía, sociedad y ambiente. Esto implica abandonar el antropocentrismo positivista y adoptar una ética ecológica donde el "desarrollo" no se mida solo por el PIB, sino por indicadores de bienestar integral.

En segundo lugar, se requiere liderazgo transformador. Los gerentes públicos deben ser facilitadores de procesos participativos, no tecnócratas aislados. El expositor enfatiza experiencias exitosas de capacitación en BSC en municipalidades, donde equipos multidisciplinarios lograron reducir la desnutrición infantil mediante metas claras y monitoreo constante.

Finalmente, se propone una reforma institucional que modernice el Estado. Esto incluye: homologar los periodos de gobierno subnacional a cinco años para alinear ciclos de planificación, crear sistemas de meritocracia para gerentes públicos, y establecer observatorios ciudadanos que auditen el cumplimiento de estrategias. Un caso inspirador es Costa Rica, donde la prospectiva territorial se vinculó a una reforma fiscal verde, aumentando la inversión en energías limpias.

Hacia un Futuro Construido Colectivamente

La ponencia concluye con un llamado a la acción. El modelo prospectivo-estratégico-operativo no es una teoría abstracta, sino una herramienta probada para enfrentar crisis complejas. Su éxito depende de tres factores clave: voluntad política para asignar recursos suficientes, participación inclusiva de actores territoriales, y una visión compartida de desarrollo sostenible.

Como reflexión final, el Dr. Carlos Luna cita a Godet: *"El futuro no se predice, se construye"*. En un escenario global incierto, el Perú tiene la oportunidad de abandonar la improvisación y adoptar una gestión estratégica basada en evidencia, ética y prospectiva. Esto exigirá romper inercias, pero ejemplos internacionales demuestran que el cambio es posible cuando existe consenso sobre el

futuro deseado. La pregunta crucial no es si puede implementarse este modelo, sino cuándo los tomadores de decisiones priorizarán el largo plazo sobre intereses inmediatos.

Las Alianzas público-privadas como mecanismo de desarrollo a nivel País

Dr. Adm. Óscar Mena Redondo

Doctor Académico en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad de Costa Rica (UCR)

Las alianzas público-privadas (APP) han surgido como un modelo clave para abordar los desafíos de desarrollo en contextos donde los recursos estatales son limitados y las demandas sociales son crecientes. Este enfoque, que encuentra sus raíces teóricas en la evolución de la administración desde las teorías clásicas y científicas hasta los enfoques contemporáneos de calidad total y reingeniería, representa una síntesis entre la eficiencia del sector privado y los objetivos públicos. En América Latina, donde países como Perú y Costa Rica enfrentan brechas críticas en infraestructura, salud y educación, las APP se presentan como una herramienta para superar las limitaciones fiscales mediante la colaboración estratégica entre actores estatales, empresariales y la sociedad civil.

Fundamentos Teóricos y Evolución Conceptual

El concepto de APP se enmarca en un recorrido histórico que inicia con las contribuciones de teóricos como Deming, Juran y Crosby en la década de 1980, quienes sentaron las bases de la calidad y la gestión estratégica. Posteriormente, autores como Michael Porter y Osborne y Gaebler ampliaron esta visión al destacar la importancia de las ventajas competitivas y la reinención del gobierno, respectivamente. Las APP emergen así como un mecanismo para combinar las capacidades del Estado (legitimidad, regulación) con las del sector privado (innovación, eficiencia), bajo principios de corresponsabilidad y distribución de riesgos.

En términos epistemológicos, las APP trascienden el paradigma tradicional de la administración pública burocrática, adoptando un enfoque sistémico donde la cooperación multiactoral es central. Esto implica superar la dicotomía Estado-mercado, reconociendo que ni el modelo estatista ni el neoliberal han logrado resolver problemas estructurales como la desigualdad o la degradación ambiental. En su lugar, las APP proponen una gobernanza híbrida que integra recursos, conocimientos y tecnologías de ambos sectores para generar valor público.

Mecanismos Operativos y Beneficios Potenciales

Las APP operan mediante contratos de largo plazo que definen claramente los roles, riesgos y beneficios de cada parte. Un ejemplo emblemático es el caso del Canal Seco en Centroamérica, proyecto que busca conectar los océanos Atlántico y Pacífico, pero que enfrenta desafíos ambientales y logísticos. Aquí, las APP permiten articular inversiones privadas en infraestructura con salvaguardas públicas para minimizar impactos ecológicos, demostrando cómo el modelo puede equilibrar crecimiento económico y sostenibilidad.

Figura 3

Interacciones de Alianzas público - Privada



Entre los beneficios clave destacan:

1. Eficiencia en el uso de recursos: Las APP evitan la duplicación de esfuerzos y optimizan fondos públicos mediante el apalancamiento de capital privado.
2. Innovación y transferencia tecnológica: Empresas privadas aportan soluciones técnicas avanzadas, como en el caso de Intel en Costa Rica, donde alianzas con el Estado fomentaron clusters tecnológicos.
3. Gestión de riesgos compartidos: El sector privado asume riesgos operativos (ej. sobrecostos en construcción), mientras el Estado garantiza marcos regulatorios estables.
4. Inclusión social: Proyectos integrales, como plantas de tratamiento de agua o redes de transporte, mejoran la calidad de vida en comunidades marginadas.

Desafíos y Críticas

Pese a sus ventajas, las APP enfrentan obstáculos significativos. En primer lugar, la preparación deficiente de proyectos en muchos países de la región deriva en diseños contractuales ambiguos, como se evidenció en casos de peajes mal planificados que generaron conflictos sociales. Además, la falta de transparencia en procesos de licitación ha alimentado casos de corrupción, donde intereses políticos distorsionan los objetivos públicos.

Otro desafío es la tensión entre rentabilidad y equidad. Mientras las empresas buscan retornos financieros, el Estado debe garantizar accesibilidad a servicios básicos. Por ejemplo, en proyectos de salud o educación, tarifas elevadas pueden excluir a poblaciones vulnerables, requiriendo subsidios cruzados o esquemas de financiamiento creativos.

Finalmente, la participación ciudadana sigue siendo limitada. Aunque teóricamente las APP promueven gobiernos abiertos, en la práctica, comunidades afectadas por megaproyectos rara vez son consultadas en etapas tempranas, generando resistencias como las observadas en conflictos mineros en Perú.

Lecciones y Recomendaciones

Para maximizar el potencial de las APP, se proponen cuatro líneas de acción:

1. Fortalecimiento institucional: Crear agencias técnicas especializadas (como la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo en Guatemala) para evaluar y priorizar proyectos con criterios de impacto social y ambiental.
2. Marcos regulatorios robustos: Legislaciones deben especificar sanciones por incumplimiento, mecanismos de renegociación y cláusulas de reversión de activos al Estado.
3. Alianzas con academia y sociedad civil: Involucrar universidades en la evaluación independiente de proyectos y fomentar veedurías ciudadanas para monitorear ejecuciones.
4. Enfoque en desarrollo territorial: Proyectos deben articularse con planes regionales, como estrategias de industrialización basadas en ventajas comparativas locales (ej. agroexportación en Perú o ecoturismo en Costa Rica).

Las APP representan una oportunidad para redefinir el rol del Estado en el siglo XXI, transitando de un modelo proveedor a uno facilitador de sinergias entre actores diversos. Su éxito depende de equilibrar eficiencia económica con justicia social, innovación con regulación, y crecimiento con sostenibilidad. Como señala la experiencia internacional, los países que han logrado este equilibrio —como Colombia en infraestructura vial o Costa Rica en energías renovables— demuestran que las APP no son un fin en sí mismas, sino un medio para construir futuros inclusivos.

En el contexto peruano y latinoamericano, superar la cultura del "proyectismo" cortoplacista y adoptar una visión estratégica compartida será clave. Esto exige no solo capacitar gerentes públicos en herramientas como el Balance Scorecard, sino también fomentar una ética de corresponsabilidad donde empresas, Estado y ciudadanos asuman conjuntamente los desafíos del desarrollo.

Capítulo II: Liderazgo extraordinario y mentalidad empresarial

Nunca dejes pasar las oportunidades

Mag. Adm. Dikson Encinas Herrera

Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, Santa Cruz, Bolivia

¿Qué tienen en común estas empresas reconocidas en el mundo? ¿Qué pasó con estas empresas? ¿Qué pasó con Toshiba, Kodak, BlackBerry, GM, Nokia, IBM, Macy's, Xerox, Nokia y Blockbuster? Estas organizaciones internacionales nos enseñan que no debemos dejar pasar las oportunidades. Estas empresas fallaron en innovar, en cambiar y en identificar oportunidades. Esto se aplica a todo en la vida. Cuando no somos capaces de innovar, de salir de nuestro estado de *confort* y de identificar oportunidades, fallamos.

Figura 4

Empresas reconocidas en el mundo



Blockbuster fue una franquicia estadounidense de videoclubs especializada en el alquiler de cine y videojuegos a través de tiendas físicas y servicios de correo. Fundada en 1985 por David Cook, tuvo un crecimiento en los años 90, llegando a controlar el 25% de la cuota del mercado mundial de videoclubs. En el año 2000, tenía más de 9000 establecimientos a nivel mundial, valuada en 6000 millones de dólares y con aproximadamente 70,000 empleados. Sin embargo, en 2010 se declaró en bancarrota con una deuda superior a los 1000 millones de dólares, y las 300 tiendas propias que aún operaba fueron cerradas en enero de 2014. Actualmente solo queda una tienda franquiciada en Oregon, conocida como el último Blockbuster.

El nombre Netflix es la combinación de "net", que deriva de internet, y "flix", abreviatura de "flicks", sinónimo de películas. En el año 2000, Netflix era una diminuta empresa que alquilaba DVDs a través de una página web y los enviaba mediante el servicio de correos estadounidense. En

comparación con Blockbuster, Netflix era insignificante en ese entonces. Tenía un centenar de empleados y 300,000 suscriptores, con pérdidas que ascendían a 57 millones de dólares.

En un momento dado, Netflix tocó la puerta de Blockbuster y propuso que Blockbuster comprara a Netflix por 50 millones de dólares para que Netflix se encargara del desarrollo y gestión de Blockbuster.com como una división de alquileres de video *online*. Sin embargo, Blockbuster no aceptó innovar, ni cambiar, y dejó pasar una grandísima oportunidad. Hoy, Netflix ha dejado el negocio de los DVDs por correo y se ha convertido en un servicio de *streaming* por internet con más de 277 millones de suscriptores en 190 países, además de ser una productora importante de series de televisión y películas.

Esta historia nos enseña que en la vida debemos innovar, cambiar y ser sutiles para no dejar pasar las grandes oportunidades. Hoy, Netflix es una gran competencia para las productoras de Hollywood, permitiéndonos ver películas y series en cualquier dispositivo, de manera flexible y dinámica.

Finalmente, hablemos de la confianza interna. Generalmente, uno de los aspectos que nos limita a dejar pasar las oportunidades es la falta de confianza interna. Siempre pensamos que los cambios vendrán de afuera, cuando las respuestas a nuestros problemas deben venir desde dentro. Debemos trabajar en nosotros mismos, tener una visión a corto plazo y administrar mejor nuestro tiempo. También es importante pensar en el cliente interno y externo, y fomentar una administración eficiente y adaptable. La burocracia no es sinónimo de ineficiencia; debe existir un equilibrio sano en la organización estatal. El problema radica en la meritocracia y la resistencia al cambio. Convivir y adaptarse a las distintas generaciones en las organizaciones nos permitirá no dejar pasar las oportunidades.

Comprendamos que la incapacidad para innovar y adaptarse al cambio puede llevar al fracaso empresarial, como lo demostraron empresas reconocidas como Blockbuster, Kodak y Nokia. Estas empresas no supieron aprovechar las oportunidades que se les presentaron, a diferencia de Netflix, que sí lo hizo y se convirtió en un gigante del *streaming*. Estas lecciones o hechos se alinean con la famosa cita de Peter Drucker: “*La mejor manera de predecir el futuro es crearlo*”. De esta forma, para mantenerse relevante y competitivo, es esencial innovar, adaptarse y aprovechar las oportunidades con confianza interna y visión estratégica.

Construyendo Equipos de Alto Rendimiento: el liderazgo en la mentalidad empresarial

Dr. Adm. José Luis Sotelo Torpoco

Decano del Colegio de Licenciados en Administración del Perú

Presidente de la Organización Latinoamericana de Administración 2025

El paradigma de la transformación continua y la construcción de equipos de alto rendimiento

El empresario exitoso comprende que el "límite es el cielo", una convicción que impulsa la expansión y la prosperidad. Sin embargo, en el dinámico panorama actual, el éxito sostenido no solo depende de la visión individual, sino de la capacidad de construir equipos de alto rendimiento. Este proceso, intrínsecamente ligado a un liderazgo influyente en la mentalidad empresarial, se convierte en el epicentro de la colaboración y la innovación.

Un caso ilustrativo es el de una pequeña empresa, fundada por un profesional altamente especializado y con capital. Inicialmente, con veinte trabajadores, la empresa experimentó un crecimiento exponencial, atrayendo a más profesionales de su círculo. No obstante, a medida que el número de empleados aumentaba (hasta 150), surgieron conflictos y reclamos que evidenciaron la ineficacia de las soluciones iniciales, como los "desayunos de trabajo". Los problemas trascendieron la mera coordinación para convertirse en desafíos estructurales, como la falta de autonomía y la comunicación ineficaz. La empresa se percató de que, a pesar de sus logros financieros, la productividad disminuía y la curva ascendente se estancaba. El punto culminante fue el reclamo de los gerentes por el control horario, señalando una desconexión entre la percepción de la dirección y la realidad operativa. Este escenario reveló una verdad crucial: la empresa no tenía equipos, sino meros "grupos de personas".

Claves para la Excelencia y la Calidad en la Gestión de Equipos

Para alcanzar la excelencia y la calidad, una empresa debe trascender la mera agrupación de individuos y forjar equipos de trabajo cohesivos. En el ámbito empresarial, la máxima de "1 + 1 = 3" ilustra cómo la sinergia colectiva produce un resultado mayor que la suma de las partes individuales. Esto se logra a través de liderazgos de alto nivel que fomenten características fundamentales:

1. **Visión predeterminada y fija:** Todos los miembros deben compartir un propósito común y entender hacia dónde se dirige la organización.
2. **Colaboración y confianza plena:** La confianza es la base para que los colaboradores se sientan seguros al aportar ideas y asumir responsabilidades.
3. **Adaptabilidad y resiliencia:** En un entorno de cambio constante, los equipos deben ser capaces de ajustarse rápidamente y recuperarse de los contratiempos. La pandemia de COVID-19 demostró crudamente que las empresas que no innovaron y se reinventaron (como el café en Miraflores que se convirtió en supermercado) fracasaron. La innovación no es una opción, es una necesidad vital para la supervivencia.

4. Autonomía y responsabilidad: Los colaboradores deben tener la libertad de tomar decisiones y sentirse dueños de sus procesos, lo que potencia su compromiso y la calidad de su trabajo.
5. Comunicación directa y efectiva: Las decisiones y la información deben fluir de manera transparente y sin intermediarios. Enterarse de cambios importantes a través de terceros erosiona la confianza y el sentido de pertenencia.

Figura 5

Claves para el logro de un equipo de alto rendimiento



Contrastes en el Liderazgo: El Sector Empresarial vs. el Sector Estatal en Perú

El liderazgo en el sector empresarial privado peruano se caracteriza por su enfoque en la rentabilidad y la generación de valor, lo que naturalmente impulsa la formación de equipos de alto rendimiento. Las empresas invierten en sus colaboradores, conscientes de que son el motor de sus utilidades. Existe una mayor apertura a la innovación y una cultura de tolerancia al riesgo y al fallo, donde los errores son vistos como oportunidades de aprendizaje y maduración. Las inducciones de personal, comunes en el sector privado, buscan inculcar la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.

En contraste, el sector estatal en Perú enfrenta desafíos significativos en la construcción de liderazgos sólidos y equipos de alto rendimiento. La meritocracia es a menudo cuestionada, ya que los cargos de dirección suelen ser ocupados por designaciones "a dedo" o por el gobierno de turno, en lugar de por una trayectoria sólida y experiencia probada. La ley SERVIR, si bien buscó profesionalizar la administración pública, ha sido criticada por no generar los frutos esperados. La predominancia del "personal de confianza" y la asignación de roles a profesionales sin la formación adecuada (como médicos en gerencias de recursos humanos) socavan la eficiencia y el profesionalismo.

Además, la diversidad de regímenes laborales en el sector público (276, CAS, 728) crea inestabilidad y desmotivación. La figura del "locador de servicios", sin derechos laborales básicos y con renovaciones irregulares, impide la construcción de un compromiso genuino y la generación de ideas innovadoras. Esta burocracia y la falta de políticas claras y sostenidas en el tiempo obstaculizan la formación de equipos cohesionados y de alto rendimiento, llevando a un aparato estatal lento y engorroso.

Inspiración en Modelos Exitosos: Google, Amazon y Unacem Perú

Empresas como Google y Amazon son ejemplos globales de cómo se fomenta el alto rendimiento. Google permite a sus empleados dedicar el 20% de su tiempo a proyectos personales, valorando la iniciativa individual. Amazon empodera a sus equipos con alta autonomía para innovar en procesos y productos.

En Perú, Unacem Perú se destaca como un modelo de éxito en la formación de equipos de alto rendimiento. Más allá de su core de negocio (cemento), su cultura organizacional prioriza el bienestar del colaborador. Ejemplos como el apoyo a deportistas de élite (Kimberly García) o la gestión proactiva de subsidios por enfermedad para sus trabajadores, demuestran un compromiso profundo. Durante la pandemia, Unacem mantuvo un gran número de sus empleados en teletrabajo, asumiendo todos los costos de implementación y mostrando una flexibilidad que no fue común en el país. Su seguro médico familiar, que incluye a los padres de los empleados, es un claro reflejo de cómo la empresa busca el bienestar integral de sus colaboradores. Este nivel de cuidado genera una profunda identificación y lealtad, haciendo que los empleados sientan la empresa como propia.

El ejemplo de una empresa japonesa de ensamblaje de automóviles durante una crisis es también revelador: los trabajadores estuvieron dispuestos a renunciar a bonos e incluso a aceptar una reducción salarial con tal de que la empresa se recuperara, demostrando un compromiso inquebrantable nacido de la identificación y el sentido de pertenencia.

La Importancia Estratégica del Liderazgo Adaptativo y la Innovación Continua

Para construir y mantener equipos de alto rendimiento, el liderazgo empresarial debe basarse en:

- *Gestión por objetivos y delegación efectiva:* Los líderes deben establecer metas claras y confiar en sus equipos para alcanzarlas, delegando responsabilidades y empoderando a los miembros.
- *Desarrollo personal y profesional:* La capacitación continua y el coaching son esenciales para que los colaboradores desarrollen sus competencias y se mantengan competitivos en un mercado laboral exigente.
- *Gestión del tiempo y los recursos:* Optimizar estos elementos permite a los equipos operar con eficiencia y aprovechar las oportunidades.
- *Cultura de mejora continua e innovación:* La innovación no es un evento aislado, sino un proceso constante que debe ser inculcado y sostenido en el tiempo. La experiencia del COVID-19 impulsó cambios necesarios, como las mesas de partes virtuales y el auge del teletrabajo, demostrando que la necesidad puede ser el motor de la transformación.

Visión estratégica a largo plazo: Inversiones como el Puerto de Chancay, proyectado a décadas y con tecnología de punta (grúas y automóviles autónomos), ilustran cómo la visión a largo plazo

genera oportunidades masivas de empleo y posicionamiento estratégico. Este tipo de proyectos requiere una mentalidad empresarial que trascienda la inmediatez y construya infraestructura para el futuro.

El éxito no se mide por tener los mejores jugadores, sino por tener a los mejores jugadores en el mejor equipo. Esto implica que las empresas que invierten en el bienestar de sus colaboradores, les brindan autonomía, fomentan la innovación y promueven una cultura de confianza y responsabilidad, son las que logran la máxima rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Estos son los principios que deben guiar a las organizaciones para no solo sobrevivir en la era disruptiva, sino para prosperar y generar un impacto positivo en la sociedad.

Delegación: los 5 pasos

Ted Alexander

CEO de Sierra Andina – Cervecería Artesanal, Restaurant TRIVIO, Rio Santa Distribuciones

CEO Institución Educativa "Semillas de Vida"

El Arte de Delegar: Clave para el Crecimiento Empresarial y el Liderazgo Efectivo

Para aquellos que lideran equipos o aspiran a hacerlo, mi mensaje es claro: si quieren ir más allá de un sueldo básico, deben aprender a liderar y, en esencia, a delegar. Este aprendizaje es un proceso fundamental para el crecimiento personal y empresarial.

Mi trayectoria comenzó en Perú en 1997, escalando montañas. En 2001, fundé mi primera empresa, una agencia de guías de montaña que operaba principalmente con mi esposa y yo. Después de una década de éxito y aprendizaje, en 2010 decidí buscar un trabajo más seguro, que no dependiera de mi físico y me permitiera más tiempo con mis hijos. Así fue como, en un momento en que la cerveza artesanal era casi inexistente en Perú, surgió la idea de crear una cervecería. El 1 de septiembre de 2011, Abus y Arandina abrió sus puertas a unos 200 huaracinos. Desde ese humilde comienzo, hemos crecido para emplear a 50-60 personas y exportar cerveza a la costa este de Estados Unidos, Chile y a nivel nacional en Perú.

La Revelación de la Delegación: Un Punto de Inflexión Personal y Profesional

Alrededor de 2012, me di cuenta de que estaba haciendo todo: ventas, producción, reparaciones, contabilidad, trabajando 15 horas al día. Llegué a un punto de agotamiento extremo, donde no tenía energía para levantarme de la cama. Fue un momento de introspección: lo que estaba haciendo no funcionaba. Estaba cometiendo errores, gritando, y mi esposa me hizo ver que algo andaba mal. En ese instante, comprendí que estaba sobrecargado y que necesitaba aprender a delegar.

Afortunadamente, *YouTube* se convirtió en mi universidad personal. Investigué cómo delegar eficazmente y, a partir de ahí, formulé mi propia teoría de cinco pasos. Ahora, puedo identificar rápidamente si una empresa delega bien o mal. Los síntomas de una mala delegación son evidentes:

Dueños que controlan todo: Empresarios de 60 o 70 años que siguen encima de cada detalle del negocio, impidiendo que sus empleados tomen decisiones. La respuesta recurrente es: "Tengo que preguntar al Señor". Su negocio "vive en su cabeza", lo que dificulta incluso venderlo.

Alta rotación de personal: La constante aparición de caras nuevas en una empresa es una señal clara de que no se delega bien y, por ende, el personal no se siente valorado ni empoderado.

Por otro lado, *McDonald's* es un ejemplo, aunque no por su gastronomía, de excelente delegación. Su éxito radica en la consistencia: no importa dónde estés, la experiencia y el producto son siempre los mismos. Esto es posible gracias a procesos de delegación impecables.

La buena noticia es que delegar no es un talento innato; es una técnica que se puede aprender. He aplicado estos cinco pasos consistentemente desde mi propia experiencia de agotamiento, y los utilizo para guiar a mi equipo y resolver problemas.

Figura 6

Beneficios de ser un buen delegador



Los Cinco Pasos Clave para una Delegación Exitosa

La delegación es fundamental para:

- Crecer el negocio: Asumir más responsabilidades solo estira a la persona; crecer el negocio implica enseñar y empoderar a otros.
- Desarrollar el equipo: Brindar oportunidades para que los miembros del equipo crezcan.
- Generar confianza: Una buena delegación fortalece la confianza entre líderes y colaboradores.
- Crear consistencia en el producto: Asegurar que la calidad y la experiencia sean uniformes.

Los cinco pasos aplican tanto a delegaciones de corto plazo (como pedir que alguien compre pan) como de largo plazo (contratar un nuevo jefe de ventas). Aunque la profundidad y el tiempo varíen, el proceso es el mismo:

1. Selección de la persona correcta:

No hay una persona "correcta para siempre", sino la persona adecuada para una tarea específica. Debemos evaluar dos aspectos clave:

Motivación: ¿Qué impulsa a esta persona? ¿Dinero, crecimiento, aprendizaje? La motivación se puede influenciar con salario, bonos o reconocimiento, pero también hay que discernir la motivación intrínseca.

Técnicas: ¿Tiene las habilidades necesarias? Una persona muy motivada aprenderá las técnicas, pero solo tener las técnicas sin motivación puede ser problemático. En las entrevistas, busco señales de motivación real, como la puntualidad o la presentación personal. En delegaciones de largo plazo, un periodo de prueba es crucial.

2. Expectativas claras:

Este es el punto donde la mayoría falla. Cuando delegamos, a menudo lo hacemos con prisa, olvidando la importancia de ser abundantemente claro en lo que esperamos. Mi experiencia con "Don Juan", mi cocinero en las montañas, que cortó el pan de forma inesperada porque yo asumí su conocimiento, me enseñó esta lección. Para asegurar la claridad, explico lo que quiero y luego pido a la persona que me repita lo que entendió. Esto no solo corrige malentendidos, sino que ayuda a la persona a retener la información. En delegaciones de largo plazo, un "acuerdo paralelo" al contrato legal, que detalle mis expectativas de forma clara y concisa, es de gran utilidad.

3. Herramientas y recursos:

Es fácil olvidar este paso cuando estamos sobrecargados. Debemos preguntar activamente: "¿Tienes todo lo que necesitas para cumplir con esta función?" Esto incluye tiempo (¿puedo liberar otras tareas?), dinero y las herramientas físicas o digitales adecuadas. A menudo, delegamos en nuestros empleados más eficientes sin considerar si ya están saturados.

4. Recepción de resultados:

Este es un paso consciente y deliberado. No se trata solo de que el trabajo se haga, sino de reconocer activamente que se ha recibido el resultado. Esto es un acto intencional que prepara el terreno para la siguiente fase.

5. Evaluación y análisis:

Este es el momento crucial para construir confianza. Hay tres posibles resultados:

Excelente: "¡Wow! Esto es exactamente lo que quería, o incluso mejor." Se celebra públicamente, se reconoce el esfuerzo, y se refuerza el comportamiento deseado. El reconocimiento sincero motiva a la gente como nada más.

Los malos jefes tienden a intervenir solo cuando el resultado es negativo, echando la culpa a los empleados y, a menudo, reemplazándolos, lo que genera alta rotación. Un buen delegador asume la responsabilidad del resultado final. Si algo sale mal, el líder debe preguntarse: "¿Dónde fallé yo en el proceso de delegación?" Pudo ser la persona incorrecta, expectativas poco claras, falta de herramientas/recursos, o una guía insuficiente.

Cuando un empleado llega tarde consistentemente, mi enfoque es transparente: reviso los cinco pasos con él. "¿Tienes los recursos (tiempo para llegar)?", "¿Mis expectativas sobre la puntualidad son claras?", "¿Eres la persona correcta para este puesto?" Este diálogo honesto fortalece la relación y el entendimiento mutuo. Al asumir la responsabilidad como *delegador*, no solo mejoramos los resultados, sino que también cultivamos relaciones de confianza y respeto con nuestros equipos.

Aeropuertos del Perú: Un cambio en la Estrategia y Liderazgo

Mag. Adm. Evans Avendaño Tapia

Gerente General de Aeropuertos del Perú"

Eje Temático II: Liderazgo extraordinario y mentalidad empresarial

Aeropuertos del Perú, es una empresa concesionaria que administra no solo el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (Aeropuerto de Lima), sino también 12 aeropuertos regionales en el Perú.

Historia y Contexto de Aeropuertos del Perú:

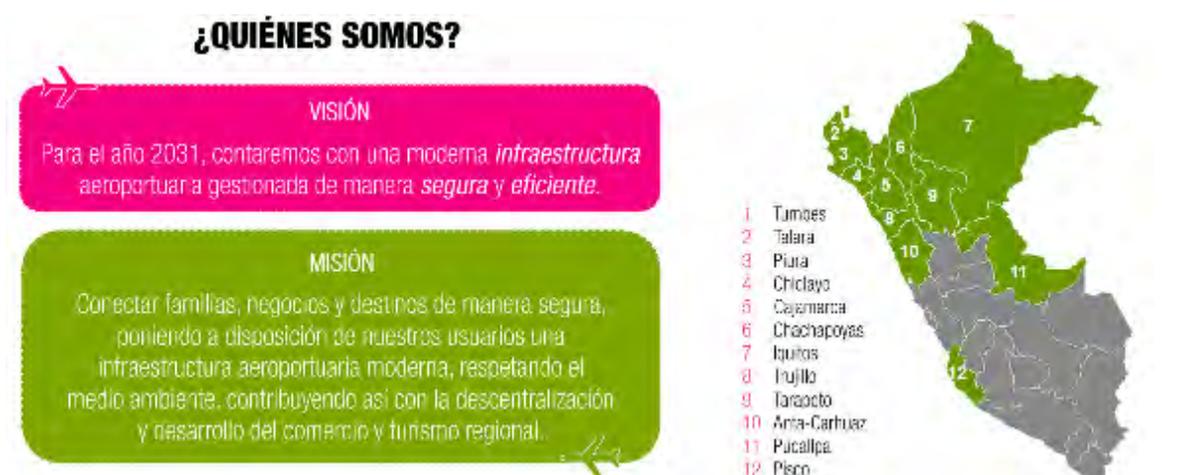
Aeropuertos del Perú es un ejemplo de una asociación público-privada (APP), donde la administración de bienes estatales, en este caso aeropuertos, se delega a una entidad privada a través de un contrato de concesión. Esta relación implica obligaciones y derechos tanto para el estado como para la empresa concesionaria. Nuestra responsabilidad incluye el mantenimiento, la operación eficiente y segura de los aeropuertos, y la rentabilización del activo, además de la planificación aeroportuaria a futuro, una tarea generalmente reservada al sector público.

Visión y Misión:

“Proporcionar una infraestructura moderna a cada uno de los aeropuertos bajo nuestra gestión. La misión de Aeropuertos del Perú se fundamenta en la conectividad, un concepto central en nuestro ADN organizacional. Conectamos personas, familias, negocios y destinos, lo que guía nuestra estrategia diaria”.

Figura 7

Visión y Misión de Aeropuertos Perú



Cambio Estructural y Administración:

Desde que se asumió la concesión en 2006-2007, se ha observado un cambio significativo en la tasa de crecimiento de pasajeros, lo que se atribuye a la transición de una gestión pública a una privada. Este cambio no solo se basa en la concesión misma, sino en una transformación cultural interna y externa. Internamente, hemos enfocado en cuatro pilares:

1. **Gestión del Cambio:** Adaptación cultural hacia un enfoque centrado en el cliente, satisfaciendo las necesidades de aerolíneas y pasajeros.
2. **Empoderamiento:** Promoción de la autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones, con un énfasis en la *accountability*.
3. **Comunicación Efectiva:** Alineación continua de la visión y misión con el trabajo diario, asegurando que todos en la organización comprendan su aporte a los objetivos globales.
4. **Compromiso:** Incentivación de un alto nivel de compromiso laboral, lo que incrementa la productividad y, por ende, los salarios.

Figura 8

Incremento del tráfico de pasajeros

Desde el inicio de la concesión, Aeropuertos del Perú ha logrado un incremento importante en el tráfico de pasajeros a nivel regional entre el 2007 y 2019, con un **crecimiento promedio del 14%**.

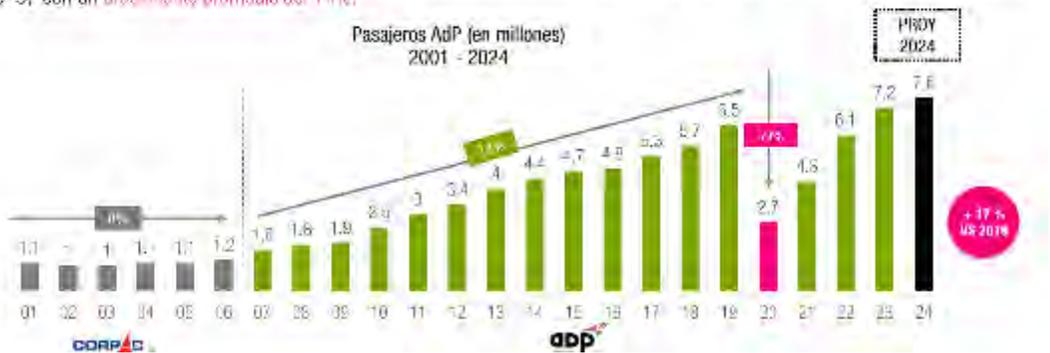


Figura 9

Incremento del tráfico de pasajeros: Aeropuerto de Anta, Áncash.

El Aeropuerto de Anta ha logrado un incremento importante en el tráfico de pasajeros a nivel regional desde el reinicio de vuelos regulares comerciales, logrando para el 2030 tener un **crecimiento promedio del 57%**.



Figura 10

Incremento del tráfico de pasajeros 2007 - 2019

Desde el inicio de la concesión, Aeropuertos del Perú ha logrado un incremento importante en el tráfico de pasajeros a nivel regional entre el 2007 y 2019, con un **crecimiento promedio del 14%**.



Desafíos y Oportunidades:

La concesión de Aeropuertos del Perú comenzó siendo deficitaria, con el 50% de sus ingresos provenientes del estado. Sin embargo, mediante una reingeniería operativa y comercial, hemos logrado reducir esta dependencia a un 7%, moviendo hacia una empresa autosostenible.

Figura 11

Limitantes al desarrollo de inversiones



Liberalización y Competencia:

La liberalización parcial del sector aéreo en el Perú ha permitido una mayor competencia y, consecuentemente, una reducción en los precios de los vuelos y una mejora en la calidad del

servicio. Esta apertura al mercado libre ha sido crucial para nuestro crecimiento, aunque aún se requiere avanzar hacia una liberalización completa para maximizar los beneficios.

Figura 12

Cambios en la infraestructura del Aeropuerto de Anta, Áncash



Aeropuertos del Perú demuestra cómo la gestión privada puede llevar a una transformación significativa en la infraestructura y servicios públicos, enfatizando la importancia de la innovación, la eficiencia y la orientación al cliente. La liberalización del mercado aéreo ha sido un factor clave para este desarrollo, promoviendo la competencia que beneficia tanto a las aerolíneas como a los pasajeros.

Capítulo III: Mercado de capitales a nivel nacional e internacional

Visión de la Minería al 2030

Dra. Econ. Claudia Cooper Fort

Ex Ministra de Economía del Perú y actual Vicepresidenta de Sostenibilidad y Asuntos Externos de la Compañía Minera Antamina

Eje III: Mercado de Capitales a Nivel Nacional e Internacional

Importancia de la Minería en el Perú:

La minería es indiscutiblemente uno de los sectores más significativos en Perú, aportando recursos fundamentales para financiar el desarrollo nacional. Este sector no solo genera ingresos centralizados sino que también fomenta el desarrollo regional, dada la distribución descentralizada de los proyectos mineros.

Minería Formal vs. Informal:

Esta presentación se centra en la minería formal, la cual planifica a largo plazo y cumple con estándares que permiten un desarrollo sostenible. La minería informal e ilegal, por otro lado, presenta riesgos al no adherirse a estos estándares, limitando la planificación de un desarrollo sostenido.

Figura 13

Minería formal al 2023 (Rimay)



Historia y Transición:

La producción minera en Perú ha transitado de la "fiebre del oro" a un auge del cobre, motivado por la demanda global de este último debido a su importancia en la transición energética y la protección ambiental. Este cambio refleja la capacidad del Perú de adaptarse a las necesidades globales.

Figura 14

Producción minera desde la “fiebre del oro” hasta el “auge del cobre”



Consenso y Desarrollo Sostenible:

Para aprovechar este potencial, es crucial alcanzar un consenso entre múltiples actores: el estado a través de sus ministerios, la academia, la sociedad civil y el sector privado. Este consenso se ha enfocado en cuatro atributos para la minería formal:

1. **Inclusividad Social y Territorial:** La minería debe integrarse armoniosamente con su entorno social, cerrando brechas sociales y promoviendo el desarrollo local.
2. **Gobernanza Óptima:** Necesitamos instituciones sólidas que gestionen los recursos de manera transparente y eficiente, promoviendo desarrollo en áreas como educación y salud.
3. **Competitividad e Innovación:** Dado los desafíos tecnológicos y ambientales, la innovación es esencial para mantener la minería competitiva.
4. **Valoración Social:** La minería debe ser entendida y valorada por la sociedad, lo que requiere un esfuerzo continuo en comunicación y responsabilidad.

Desafíos Ambientales y Gobernanza:

1. **Cierre de Minas:** Es un proceso costoso pero necesario para asegurar que el medio ambiente no sea perjudicado tras la explotación.
2. **Remediación de Pasivos Ambientales:** Abordar los daños ambientales preexistentes es crucial, dado que las regulaciones ambientales han evolucionado.
3. **Respetar Instituciones:** La minería debe trabajar dentro de los marcos legales y respetar las normativas para mantener su legitimidad.

Figura 15

Contribución de la minería en la generación del empleo

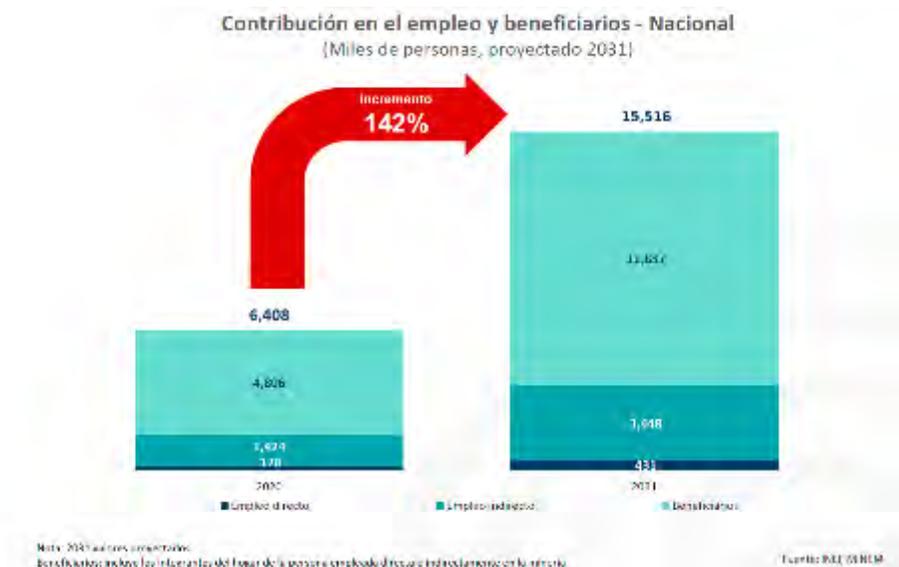
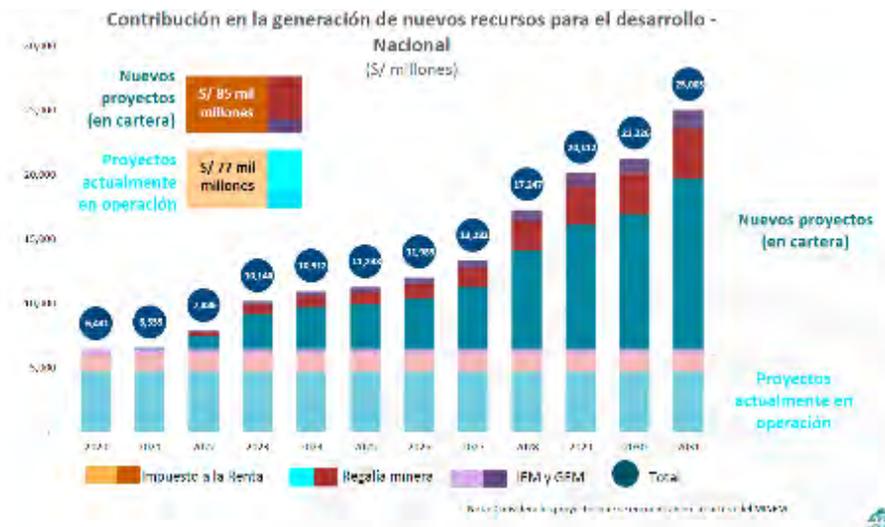


Figura 16

Contribución de la minería en la generación de recursos fiscales



Infraestructura y Asociatividad:

Para hacer viables muchos proyectos mineros, es necesario mejorar la infraestructura existente y fomentar la asociatividad entre proyectos para compartir recursos como mineroductos y sistemas de relaves.

Futuro de la Minería Peruana:

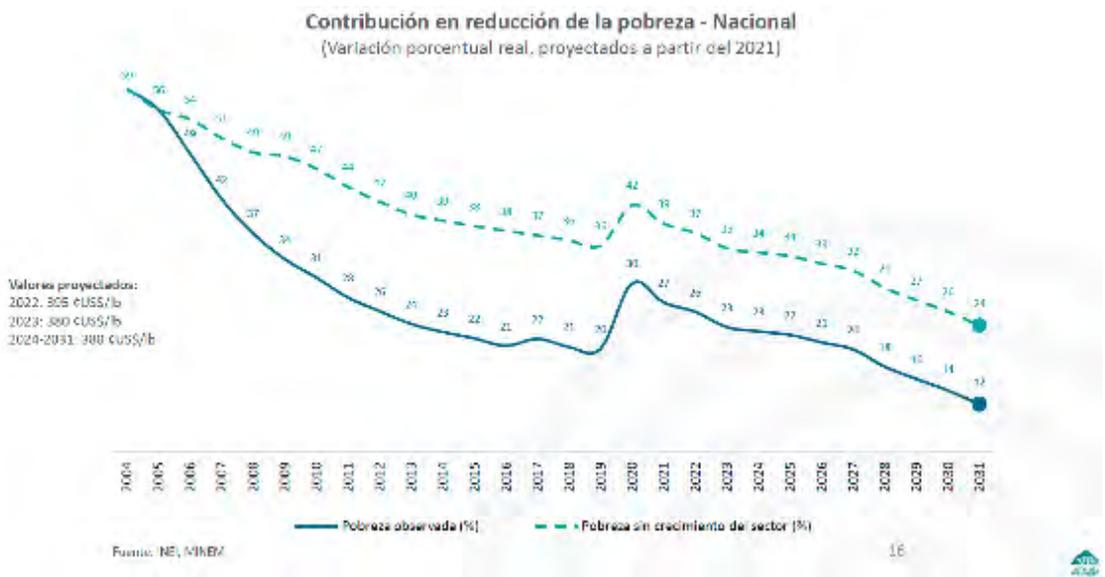
El Perú cuenta con un ecosistema minero maduro, con experiencia en regulación, infraestructura energética y una red de empresas y consultores especializados. Sin embargo, la mejora en eficiencia y rapidez en la obtención de permisos, junto con la promoción de corredores económicos, son áreas de desarrollo.

Impacto Económico y Social:

La minería ha sido un motor del PBI peruano y del empleo, pero el desafío es asegurar que este empleo beneficie directamente a las comunidades locales a través de capacitación y desarrollo técnico.

Figura 17

Contribución en la reducción de pobreza (actual y futura)



Reflexiones:

La minería formal en Perú es esencial para un desarrollo sostenible, fiscalmente viable y socialmente inclusivo. Para aprovechar este potencial, es imperativo fortalecer instituciones, innovar y trabajar en colaboración entre lo público y lo privado, asegurando que los beneficios se distribuyan de manera equitativa y sostenible.

Actualidad de los Mercados de Capitales a nivel Nacional y Mundial

Dr. Adm. Jorge Edwin Broncano Gala

Gerente General Rústica Huaraz Eje III: Mercado de Capitales a Nivel Nacional e Internacional

El tema se centró en el mercado de capitales, destacando su relevancia en el contexto financiero actual. Se explica que el mercado de capitales es el lugar donde se encuentran la oferta y la demanda de instrumentos financieros, como acciones y bonos. Se menciona la existencia de dos tipos de mercados: el primario, donde se emiten títulos, y el secundario, donde se realizan las transacciones de compra y venta. Los mercados de capitales a nivel mundial son fundamentales para el desarrollo económico de los países del mundo ya que constituyen ventanas a través de las cuales sus firmas corporativas acceden financiamiento mediante la emisión de valores tales como acciones y el gobierno con bonos.

Figura 18

Instrumentos del mercado de capitales



Top países en términos de mercados de capitales:

Estados Unidos (Bolsa de Nueva York -NYSE y NASDAQ); es el mercado más grande del mundo; esta región representa alrededor del 60% del valor del mercado total mundial. Es el centro financiero más importante, junto con la emisión de acciones, bonos corporativos y otros instrumentos financieros. Además, la política monetaria de la Reserva Federal mantiene un impacto sustancial en los mercados globales. China (Bolsa de Shanghái, Bolsa de Shenzhen y Bolsa de Hong Kong): es el segundo mercado más grande del mundo bajo el enfoque escalable en el desarrollo tecnológico y financiero. La apertura de los mercados de capitales de China a inversiones extranjeras en los últimos años fue un cambio importante para el mundo. Japón (Bolsa de Tokio); Japón dispone de una economía de mercado desarrollada, es el tercer mercado bursátil del mundo a pesar del envejecimiento de la población y el débil crecimiento económico. Sin embargo, Japón sigue teniendo un peso como centro financiero crucial. Reino Unido (Bolsa de Londres – LSE);

Londres es un centro financiero vital en Europa a pesar del Brexit. Un gran segmento de las transacciones financieras mundiales y las emisiones de deuda soberana pasa por el mercado de Londres y la Unión Europea (Bolsa de Frankfurt, Euronext): la Unión Europea es otra región clave con mercados de capitales ejecutados. Se consideran las bolsas de valores de Frankfurt y Euronext. Además, el Banco Central Europeo desempeña un papel esencial en la política monetaria.

Mercados de capitales en el Perú:

Perú es un mercado emergente con un mercado de capitales en desarrollo. La Bolsa de Valores de Lima (BLV), es el principal mercado bursátil del país. Aunque el volumen total es mucho menor que en los grandes mercados mundiales, el país ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. Los puntos clave del mercado de capitales peruano son los siguientes:

La BVL tiene una estructura diversificada, con empresas que cotizan en sectores clave como minería, energía, finanzas y consumo. La minería, especialmente de metales como el cobre, el oro y la plata, es un pilar vital para la economía peruana y para su mercado de capitales. El sector minero constituye una parte importante del PIB y una parte vital del rendimiento de la BVL. Las fluctuaciones en los precios de metales a nivel mundial pueden notoriamente tener un impacto negativo o positivo. Perú es un mercado emergente con un mercado de capitales en desarrollo.

También la emisión de bonos, que ha aumentado en los últimos años, con títulos a favor del gobierno y del mercado privado. La deuda soberana se considera favorable debido a la estabilidad económica a largo plazo, a ello se suma el desarrollo de infraestructura. La Superintendencia del Mercado de Valores, el BCRP con la política monetaria crea un atractivo mercado de capitales institucionales, a pesar de la dependencia de la inversión extranjera. Pero a pesar de eso se mantiene vulnerable a los cambios en las condiciones globales, como los cambios en los precios de los metales y el endurecimiento de las políticas monetarias de los principales mercados financieros globales.

Se enfatiza la necesidad de una educación financiera sólida para los inversionistas, quienes deben ser disciplinados y pacientes. La diversificación de inversiones es crucial, ya que se recomienda no concentrar todos los recursos en un solo activo, sino crear una cartera de negocios que equilibre riesgo y rentabilidad.

Es importante abordar los tipos de análisis que deben realizarse para invertir en el mercado de capitales: el análisis técnico, que se basa en estadísticas y tendencias de precios, y el análisis fundamental, que evalúa la salud financiera de las empresas. Se mencionan las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, como Buenaventura y BCP, y se discuten las tendencias actuales, como la inversión en energías renovables y la regulación de criptomonedas.

A pesar de los desafíos, existen oportunidades significativas para aquellos que estén preparados y dispuestos a invertir en este ámbito. Finalmente, se subraya que el éxito en el mercado de capitales requiere no solo conocimientos técnicos, sino también una mentalidad dispuesta a asumir riesgos y adaptarse a las fluctuaciones del mercado.

Capítulo IV: Políticas públicas, brechas y alternativas para el desarrollo socio económico

Políticas Públicas y Desarrollo en Escenarios Disruptivos: Agenda para la Prosperidad

Dr. Adm. Elberth Samalvides Márquez

Presidente Ejecutivo CCV Instituto para la Sostenibilidad"

Eje IV: Políticas Públicas, Brechas y Alternativas para el Desarrollo Socio Económico

Esta ponencia se centró en el concepto de "valor compartido" y la necesidad de adaptar el liderazgo empresarial y académico a un entorno global cambiante. El orador, con experiencia tanto en el mundo empresarial como académico, subraya la importancia de la acción sobre la planificación y la conexión entre discurso y acción.

Valor Compartido:

Definición: El valor compartido implica prácticas empresariales que incrementen la rentabilidad de la empresa mientras mejoran las condiciones sociales, económicas y ambientales de la comunidad donde opera.

Beneficios: Genera innovación, crecimiento empresarial y contribuye al bienestar societal y a la protección del medio ambiente.

Implementación: Se sugiere que las empresas diseñen productos o servicios que respondan a necesidades sociales, gestionen eficientemente recursos y residuos, y participen en *clústers* empresariales para fomentar el desarrollo compartido.

Figura 19

Ranking de competitividad mundial al 2024



Figura 20

Ranking de competitividad y pilares de países en América Latina

Tabla 2 Resultados del Ranking de Competitividad y de pilares de los países latinoamericanos 2024.

Pájs LA	Ranking General	Desempeño Económico	Eficiencia del Gobierno	Eficiencia de Negocios	Infraestructura
Chile	59.7 (44)	39.7 (55)	51.5 (30)	41.3 (41)	38.0 (45)
México	49.9 (56)	54.2 (25)	29.0 (60)	30.4 (53)	17.7 (62)
Colombia	47.4 (57)	38.4 (58)	21.9 (64)	31.8 (50)	29.1 (54)
Brasil	43.8 (62)	49.4 (38)	11.0 (65)	20.7 (61)	25.7 (58)
Perú	43.4 (63)	34.4 (60)	34.1 (55)	21.7 (60)	15.2 (63)
Argentina	35.9 (66)	30.4 (62)	3.4 (67)	14.1 (66)	27.4 (56)
Venezuela	28.9 (67)	24.3 (66)	3.9 (66)	18.9 (63)	0.0 (67)

Nota: Los valores en negrita corresponden a los puntajes y los valores en () indican la posición registrada en esta edición 2024.

Liderazgo y Ética:

- a. **Propósito sobre Misión:** Se enfatiza la importancia de un propósito claro que guíe a la empresa más allá de su mera misión, alineando las acciones con un horizonte de sostenibilidad.
- b. **Liderazgo en un Mundo Volátil:** Se necesitan líderes que actúen como estrategas, facilitadores y referentes, adaptándose a un entorno horizontal y cambiante, donde la autoridad se basa en conocimiento, integridad y capacidad para generar resultados.
- c. **Educación y Formación:** La academia debe evolucionar para preparar profesionales que puedan enfrentar los desafíos actuales, incluyendo la incorporación de la inteligencia artificial y una perspectiva global en la educación.

Desafíos y Oportunidades:

- a. **Descentralización y Competitividad:** Perú necesita mejorar su competitividad y posicionamiento global, lo cual requiere reformas institucionales, reducción de la corrupción y mejora de la infraestructura y educación.
- b. **Problemas de Implementación:** Se menciona la resistencia al cambio, la falta de visión a largo plazo y la necesidad de políticas públicas centradas en el ciudadano como factores que limitan el desarrollo.

Conclusión:

Necesitamos acciones para que tanto empresas como instituciones académicas y gubernamentales en Perú adopten prácticas de valor compartido y liderazgo transformador. Se subraya la urgencia de hacer la tarea ahora para asegurar un futuro más próspero y sostenible, adaptando las estrategias a un mundo cada vez más interconectado y complejo.

Capítulo V: Responsabilidad social y gobierno corporativo

Gobierno Corporativo en la Era Digital

Msc. Carlos Balmore Santos Marin

Vicepresidente Zona Norte Organización Latinoamericana de Administración 2024-2026

Gerente General de la cooperativa ACAVEN DE R.L.

Director de la empresa consultora Experts in Business and Finance CW,

Presidente de Empresa CREDICRECE S.A de CV

Evolución y Desafíos del Gobierno Corporativo en la Era Digital

La conversación sobre gobierno corporativo no es nueva; se intensificó en las décadas de los 70 y 80 debido a problemas éticos y falta de transparencia que impactaron incluso en las bolsas de valores. La crisis financiera de 2008, nacida de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos, es un claro ejemplo de las consecuencias de la falta de ética y transparencia a gran escala, con efectos globales.

La corrupción es un flagelo que afecta a toda América Latina. No es un fenómeno exclusivo del sector público; los "corruptores" también residen en el ámbito privado. La tecnología ofrece herramientas para mejorar la transparencia y rendición de cuentas. En El Salvador, plataformas como "Compras en Línea" (similar a Perú Compras) permiten el seguimiento digital de los procesos de compra gubernamentales, fomentando la eficiencia. Los socios público-privados son importantes, siempre y cuando se gestionen con la máxima transparencia y ofrezcan igualdad de oportunidades para todos los participantes, asegurando que el beneficio no sea solo para las empresas involucradas, sino también para el Estado y la sociedad.

La era digital brinda ventajas significativas: mejora la comunicación entre todas las partes interesadas (stakeholders), facilita el acceso a datos en tiempo real, y moderniza las organizaciones. Sin embargo, también presenta grandes desafíos:

Ciberseguridad: La digitalización expone a las organizaciones a ataques cibernéticos.

Recientemente, en El Salvador, el sistema de seguridad social sufrió un ataque donde se filtró información sensible de millones de usuarios. Esto subraya la necesidad urgente de invertir en seguridad informática.

Transparencia en las decisiones: Aunque en el sector financiero privado la supervisión y la transparencia son estrictas (con regulaciones que exigen informes mensuales y perfiles específicos para directores), esto no siempre se replica con la misma exigencia en el ámbito público. ¿Quién supervisa el perfil de un ministro de economía o de finanzas, que gestiona presupuestos millonarios (en Perú, imagino que mucho más de los 8,000 millones de dólares de El Salvador)?

Pesos y contrapesos: Es crucial contar con instituciones de control efectivas, como contralorías o cortes de cuentas. Sin embargo, el problema persiste si los funcionarios de estas instituciones son nombrados "a dedo" por quienes deberían ser fiscalizados, comprometiendo su independencia y la eficiencia del control.

Oportunidades y Beneficios de la Transparencia y la Rendición de Cuentas

Acceso a la información: Es clave que la ciudadanía y la academia tengan acceso a cómo se manejan los fondos públicos y los proyectos de gran envergadura, como el Puerto de Chancay. Es vital conocer los términos de adjudicación, la ganancia para el Estado, la contraparte y el impacto social y económico real. No debemos conformarnos solo con las cifras macroeconómicas; es crucial entender cómo estos proyectos impactan la microeconomía y la vida de las personas, combatiendo la pobreza.

Participación ciudadana: Las reglas del juego en los grandes proyectos no deben ser definidas únicamente por los inversores privados. La ciudadanía y el entorno deben ser involucrados para asegurar un beneficio mutuo y mitigar posibles perjuicios.

Informes en tiempo real: La información debe ser oportuna y fidedigna. La falta de transparencia o la ocultación de datos pueden llevar a colapsos, como el de un banco cooperativo en El Salvador por falta de información veraz.

Resistencia al cambio: En países como El Salvador, donde predominan las empresas familiares, hay una fuerte resistencia a la transformación digital, lo que puede llevar a la obsolescencia.

Mejora de la reputación corporativa: La transparencia, la ética y el cumplimiento de políticas medioambientales no solo mejoran la imagen de la empresa, sino que también generan confianza en usuarios, clientes y la sociedad, lo que a su vez se traduce en mayor rentabilidad.

Figura 21

Impactos clave en la empresa



La Inteligencia Artificial: Transformación con Responsabilidad

La Inteligencia Artificial (IA) y la robótica ya están impactando a todas las empresas, sin importar su rubro. Permiten automatizar y agilizar procesos, reducir errores y optimizar recursos, como se observa en el Puerto de Chancay, que opera de manera mayormente automatizada.

La IA mejora la experiencia del usuario: los *chatbots* y asistentes virtuales han reemplazado las largas esperas telefónicas en los bancos, ofreciendo atención personalizada e interactiva. Además, la IA facilita la toma de decisiones administrativas a distancia, permitiendo reuniones virtuales y acceso a un vasto *pull* de información para un análisis predictivo y una reducción de riesgos.

Es fundamental comprender que, si bien las empresas obtienen información valiosa de nuestros datos en redes sociales (Facebook, Google), esta información también se utiliza en el ámbito político y gubernamental. La IA nos permite construir *dashboards* en tiempo real, brindando a los líderes una visión instantánea de los indicadores clave de su negocio, sin necesidad de estar físicamente presentes. No adoptar estas tecnologías nos dejará rezagados.

Ciberseguridad y el Rol Indispensable del Administrador

La ciberseguridad es crítica para proteger la imagen y reputación de las empresas. La IA no sustituirá al administrador, porque la decisión final recae en el ser humano. Aunque una IA pueda recomendar acciones, siempre habrá un administrador o un líder detrás, tomando la decisión basada en esa información. Los administradores tenemos la enorme responsabilidad de interpretar los datos y tomar decisiones conscientes, ya sea para construir o destruir con la tecnología.

¿Quiénes deben conformar el gobierno corporativo para garantizar la eficiencia? La reserva moral de Latinoamérica, a mi juicio, reside en los profesionales y en la academia. Pero el desafío es que muchos nos convertimos en críticos desde las gradas, en lugar de ser propositivos y asumir el poder necesario para generar transformaciones. Las decisiones clave se toman en las juntas directivas, en los gobiernos municipales, en las altas esferas políticas. Si los profesionales capaces se mantienen apáticos a la política, por prejuicios, estamos renunciando a la posibilidad de un cambio real.

Regulaciones, Competencias y Liderazgo Transformador

Las regulaciones sobre IA son aún incipientes, aunque la Unión Europea y Estados Unidos están dando pasos. Países como China y Rusia ya la utilizan activamente. En El Salvador, hemos implementado regulaciones novedosas, como la adopción del bitcoin y leyes *fintech*, que han atraído inversiones. Sin embargo, aún existe mucha ambigüedad y el uso de la IA puede ser tanto positivo (medicina, agricultura) como negativo (armamento). La responsabilidad de su uso siempre recae en quien toma la decisión.

Recomendaciones:

1. No nos apartemos de la Revolución 5.0: El cambio es rápido y la obsolescencia nos alcanzará si no evolucionamos.
2. Desarrollar competencias digitales: La mejor tecnología no sirve de nada sin personal capacitado, y viceversa.
3. Fomentar la ética y la transparencia: La corrupción es un problema cultural que debe combatirse desde los principios, sin importar la escala.

4. Liderar con visión transformadora: Los líderes deben inspirar y compartir esa visión con toda la organización.
5. Seleccionar herramientas apropiadas: No todas las herramientas tecnológicas son necesarias; hay que elegir las útiles.
6. Mitigar riesgos y asegurar cumplimiento normativo: Evitar la tentación de "saltarse la cerca" y regirse por las normas reduce riesgos y genera confianza.
7. Administración inteligente de la IA: Transformar datos en decisiones para optimizar procesos y liderar el futuro.

Responsabilidad Social Universitaria

Dr. Luis Angulo Cabanillas

Coordinador General de Universidad César Vallejo sede Huaraz

La imperativa evolución de la Responsabilidad Social: De la Filantropía a la Sostenibilidad Integral

En la coyuntura actual, la humanidad enfrenta un desafío sin precedentes: la insostenibilidad planetaria. Este problema, lejos de ser meramente ambiental, se entrelaza con una profunda injusticia e iniquidad social que persiste a lo largo de la historia. Si bien la interconexión global, facilitada por el libre comercio y el internet, ofrece herramientas para abordar estas problemáticas, la inercia de la "zona de confort" y la falta de acción colectiva impiden la materialización de un cambio significativo. Ante este panorama, la universidad emerge como un actor crucial, no solo como reflejo de la sociedad, sino como motor de transformación, a través de una concepción evolucionada de la Responsabilidad Social Universitaria (RSU).

Históricamente, la noción de responsabilidad social ha transitado por diversas fases. En sus inicios, se manifestaba principalmente como filantropía empresarial, caracterizada por donaciones esporádicas a instituciones benéficas. Posteriormente, a mediados del siglo XX, surgieron las fundaciones de inversión social, un paso hacia una participación empresarial más activa en lo social, aunque sin abordar la raíz de los problemas sistémicos. Entre 1980 y 1990, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) comenzó a consolidarse, prometiendo un enfoque más integral. Sin embargo, la concepción contemporánea de la RSU, particularmente en el contexto latinoamericano y peruano, representa un salto cualitativo al integrar este compromiso en el núcleo de las funciones universitarias.

RSU: Más Allá de la Extensión Social y la Proyección Asistencialista

Es fundamental diferenciar la RSU de las tradicionales actividades de extensión o proyección social. Mientras estas últimas se centraban en acciones puntuales hacia la comunidad, a menudo desvinculadas de los procesos internos de la universidad, la RSU se concibe como una política institucional transversal, permeando todas las funciones sustantivas: formación, investigación y gestión. El ideal es que ninguna acción universitaria sea socialmente irresponsable, evitando impactos negativos que, lejos de beneficiar, puedan perjudicar.

La ineficiencia del modelo tradicional de responsabilidad social se atribuye a dos factores principales: la separación administrativa de las funciones sustantivas y la marginación académica de la proyección social. La gestión y gobernanza de la universidad operaban de manera independiente de las áreas académicas, relegando la extensión universitaria a un departamento aislado, con presupuestos limitados y personal no siempre idóneo. El resultado fue una serie de incoherencias institucionales y una debilidad en las iniciativas sociales, impidiendo una proyección efectiva y transformadora.

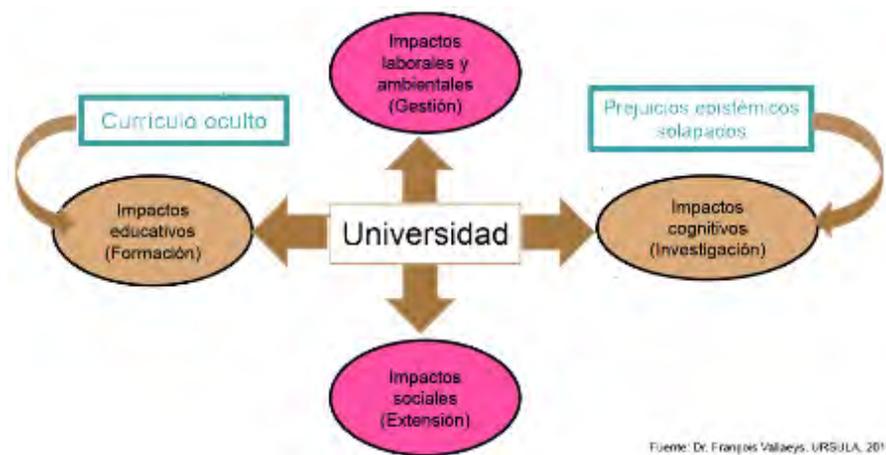
La RSU en el Marco Normativo Peruano: Un Modelo Inspirador

En Perú, la Ley Universitaria 30220 de 2014, específicamente en sus artículos 124 y 125, marca un hito al consagrar la RSU como un eje fundamental. Expertos en la materia la consideran una de las legislaciones más completas y ambiciosas en América Latina y Europa, al contemplar una verdadera responsabilidad universitaria que emana desde el interior de la institución. Sin embargo, el desafío reside en trasladar esta ambición legal a la práctica efectiva.

La RSU, en su esencia, es un enfoque de gestión ética de los impactos de la universidad. Esto implica una profunda reflexión sobre cómo la universidad, a través de sus procesos, interactúa con su entorno y genera consecuencias, tanto internas como externas.

Figura 22

Impactos desde la universidad



Fuente: Dr. François Vallaeys, URSULA, 2017.

Un Modelo Integral de RSU: Cuatro Ejes Interconectados

Un modelo robusto de RSU se articula en torno a cuatro funciones esenciales de la universidad, operando en sinergia:

1. Formación de Estudiantes: Cultivando Ciudadanos Responsables	2. Investigación: Generando Conocimiento para la Transformación Social	3. Gestión o Gobernanza: El Motor del Cambio Institucional	4. Extensión Universitaria: Vinculación Activa con la Comunidad
Este eje se centra en la preparación de profesionales y ciudadanos conscientes de su rol en la sociedad. Implica la transversalización de la ética y la sostenibilidad en todos los currículos. Aquí, el concepto de "currículos ocultos" cobra relevancia. Si bien existe una planificación curricular formal, la práctica docente y las dinámicas internas pueden generar aprendizajes no intencionados, que pueden ser tanto positivos como negativos. Es crucial	La investigación universitaria debe trascender los laboratorios y vincularse con las problemáticas reales de la sociedad. La investigación-servicio impulsa la búsqueda de soluciones concretas para las comunidades, abordando desafíos ambientales y sociales. Evitar los "prejuicios epistemológicos solapados" implica que las investigaciones, aunque relevantes a nivel regional,	La gestión universitaria es el pilar que articula y direcciona todas las funciones hacia la consecución de una RSU efectiva. Implica un compromiso institucional desde la alta dirección, con acciones administrativas y económicas que respalden las iniciativas de responsabilidad social. La coherencia interna, la asignación de recursos	Si bien la extensión es una función histórica, en el marco de la RSU, se redefine para ser un brazo estratégico de la universidad hacia el exterior. No se trata solo de ofrecer servicios, sino de establecer alianzas estratégicas con actores públicos, empresariales y comunitarios. La meta es construir una sociedad justa y sostenible, donde la sinergia entre estos actores potencie el impacto

<p>alinear la práctica educativa con la misión de la universidad y sus valores de responsabilidad social, promoviendo una formación humanística y temática que empodere a los estudiantes para afrontar un mundo en constante cambio. El aprendizaje-servicio, donde la teoría se aplica directamente en la comunidad, se presenta como una metodología clave para garantizar una formación práctica y comprometida.</p>	<p>deben dialogar con el conocimiento global, enriqueciendo la comprensión de los fenómenos y la formulación de soluciones. La universidad, como agente social, es un espejo de la sociedad; sus investigaciones deben reflejar y, a la vez, transformar esa realidad.</p>	<p>adecuados y la capacitación del personal son fundamentales para que las buenas intenciones académicas se traduzcan en impactos positivos tangibles.</p>	<p>de las iniciativas universitarias. Los "impactos laborales" e "impactos económicos" internos de la universidad deben reflejarse en "impactos sociales" positivos hacia la comunidad y otros stakeholders.</p>
--	--	--	--

Superando el "Farwashing": La Responsabilidad Genuina

Un desafío recurrente, tanto en el ámbito empresarial como universitario, es el "farwashing" o la apariencia de responsabilidad social sin un compromiso profundo. En el ámbito empresarial, esto se manifiesta en acciones altruistas superficiales (donaciones en festividades, regalos) que buscan limpiar la imagen, sin abordar cómo se obtienen los beneficios. La pregunta fundamental no es "¿qué haces con los beneficios?", sino "¿cómo obtienes esos beneficios?" Una empresa verdaderamente responsable examina sus procesos internos, desde la selección de proveedores hasta el uso de recursos, para asegurar que sus operaciones sean éticas y sostenibles.

De manera análoga, la universidad debe preguntarse: "¿cómo formas, capacitas y concientizas a tus estudiantes?" No basta con tener proyectos externos; la verdadera RSU radica en cómo se prepara a la comunidad universitaria para generar un cambio consciente y transformador en el ámbito del cambio climático, la sostenibilidad y otras problemáticas. La resistencia al cambio interno y la falta de una RSU plenamente asentada son barreras que deben superarse.

Dos Pilares para una RSU Efectiva: Ser Parte del Problema y de la Solución

La universidad, para ser verdaderamente responsable, debe reconocerse como parte del problema y, simultáneamente, como parte de la solución:

Ser Parte del Problema: Vigilancia Interna y Gestión de Riesgos. Esto implica una vigilancia constante de los impactos negativos internos, ya sean laborales, ambientales o éticos. La universidad debe estar alerta a cualquier práctica que genere daño y tener la capacidad de corregirla de inmediato. La gestión de riesgos éticos e institucionales es crucial para mantener la coherencia y la integridad en todos los procesos.

Ser Parte de la Solución: Promoción de Impactos Positivos e Innovación Social. Ser parte de la solución implica promover activamente impactos positivos, impulsando la innovación social en colaboración con socios territoriales. Las alianzas con empresas, gobiernos locales, regionales e incluso nacionales son esenciales. El trabajo conjunto potencia la capacidad de la universidad para abordar problemas complejos y generar soluciones sostenibles. La mejora interna de la universidad debe retroalimentar y fortalecer su participación territorial, y viceversa.

Metodologías y Resultados en la Práctica: El Caso de la Universidad César Vallejo

La implementación efectiva de la RSU requiere metodologías claras. La metodología enseñanza-aprendizaje, que conecta la teoría del aula con la práctica en la comunidad, es fundamental. Esto implica que todas las experiencias curriculares, o al menos aquellas directamente vinculadas con problemáticas comunitarias, incorporen componentes de aprendizaje-servicio.

En el caso de la Universidad César Vallejo (UCV), la RSU se articula en torno a seis líneas de acción que transversalizan los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estas líneas se aplican en los 12 campus de la universidad a nivel nacional, incluyendo Piura, Lima y Huaraz, la única filial en la sierra. La universidad ha desarrollado programas como la *Escuela de Líderes*, que identifica y forma a jóvenes con potencial de liderazgo en colegios, buscando inspirar a futuras generaciones a ser agentes de cambio transformador. Asimismo, programas como "*Lideresas Comunitarias*", "*Empoderamiento de la Mujer Innovadoras Sociales*" y "*UCV Empodera*" han formado a miles de mujeres líderes, mientras que iniciativas como "UCV Lectura" promueven el hábito lector en niños. La UCV ha logrado hitos significativos, como el cálculo de su huella de carbono y el reconocimiento del MINAM por la gestión de gases de efecto invernadero. Con más de 800 proyectos de RSU ejecutados desde 2017, beneficiando a millones de ciudadanos, la universidad demuestra un compromiso palpable con la comunidad. A pesar de estos logros, a menudo no son suficientemente visibilizados debido a la falta de comunicación y el escaso interés mediático en este tipo de noticias. Sin embargo, este esfuerzo persistente busca crear conciencia social y movilizar a otros actores a sumarse a la labor de la RSU.

La RSU como Catalizador de un Futuro Sostenible

En síntesis, la Responsabilidad Social Universitaria es un imperativo ético y estratégico en la sociedad actual. Va más allá de la filantropía y la extensión social, integrándose como un pilar fundamental de la identidad y operación universitaria. Al reconocer su rol como parte del problema y de la solución, y al articular sus funciones de formación, investigación, gestión y extensión en un marco de coherencia y sinergia, la universidad puede catalizar el cambio hacia una sociedad más justa y sostenible. La transformación no solo se mide por los beneficios generados, sino por la responsabilidad en cómo se obtienen y se transmiten esos beneficios. En última instancia, la RSU es un llamado a actuar diferente, a trabajar en conjunto y a concientizar a todos los actores para construir un futuro mejor.

Gobierno Corporativo y Desarrollo Sostenible

Dr. Francisco Javier Tantaleán Vásquez

Decano del CORLAD AREQUIPA

Docente de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa

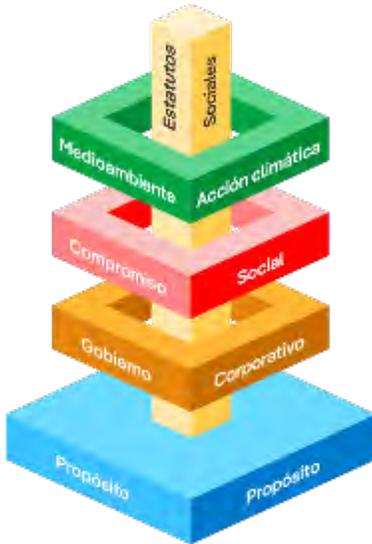
Conceptos Fundamentales y Dimensiones Clave

El desarrollo sostenible y el buen gobierno corporativo constituyen un marco integral que busca el equilibrio a largo plazo entre lo económico, lo social y lo ambiental, a través de una gestión responsable y transparente.

- *Gobierno Corporativo*: Se refiere al conjunto de normas, estructuras y procesos que rigen la vida de una empresa. El líder de la organización es el principal responsable de implementar buenas prácticas que aseguren el funcionamiento de los procesos a corto, mediano y largo plazo.
- *Desarrollo Sostenible*: Implica el uso y aprovechamiento de los recursos sin comprometer la satisfacción de las necesidades futuras. Es decir, ser responsables en la gestión productiva y económica, asegurando la subsistencia de los bienes para las próximas generaciones.
- *Principios Clave*: La transparencia va más allá de la rendición de cuentas, abarcando la honestidad en el día a día y un trato justo y equitativo. La responsabilidad, la equidad y la sostenibilidad ambiental son pilares esenciales.
- *Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*: Integra las preocupaciones sociales de las entidades en relación con sus grupos de interés. Las empresas no operan aisladas; deben relacionarse con diversos actores sociales para lograr sus objetivos, identificando a aquellos que pueden influir positiva o negativamente.
- *Empresas ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza)*: Son aquellas que incorporan criterios ambientales (E), sociales (S) y de gobernanza (G) en su sistema de gestión para lograr un modelo de negocio diferente. Esto incluye prácticas como la economía circular, productos *ecoamigables* y el compromiso con la sociedad. Hoy, la RSC y el BGC son parte de la imagen de marca y, en algunos casos, compromisos obligatorios ante entidades como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

Figura 23

Principios de sostenibilidad en la gestión empresarial



Dimensiones a considerar en la implementación de estas prácticas son:

Ambiental: Gestión de recursos (agua, suelo), reducción de emisiones, eficiencia energética y un sistema de suministro sostenible. La ISO 14001 es una referencia clave.

Social: Relaciones laborales justas (salarios, salud, seguridad), respeto a los Derechos Humanos, equidad de género, diversidad e inclusión (oportunidades para profesionales con habilidades diferentes) y el impacto positivo en las comunidades locales. El turismo en Huaraz, impulsado por infraestructuras como el aeropuerto, es un ejemplo de cómo una actividad económica puede generar un impacto positivo si se gestiona con responsabilidad social.

Gobernanza: Transparencia, ética profesional (con un llamado a los líderes a desarrollar competencias y valores en las nuevas generaciones), gestión de conflictos de interés y cumplimiento legal.

Figura 24

Dimensiones del Gobierno Corporativo Sostenible



Importancia y Sistema de Soporte: La Clave de la Excelencia Empresarial

El buen gobierno corporativo es fundamental porque:

- Identifica y mitiga riesgos: Implica un planeamiento estratégico y una anticipación de los hechos. La implementación de procesos y documentos de gestión son esenciales para el control en tiempo real.
- Atrae inversión y mejora la calificación: Las empresas con un nuevo modelo de gestión atraen capital y obtienen mejores calificaciones en rankings como MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).
- Fortalece la reputación y la confianza: La incorporación de principios, valores y códigos de ética, como la ISO 37001 (antisoborno y anticorrupción), diferencia a las empresas y fomenta la confianza.
- Genera crecimiento a largo plazo: Con un enfoque en la eficiencia y la competitividad.

En un mundo globalizado, las PYMES de Perú y Latinoamérica necesitan herramientas para mejorar su gestión, eficiencia y acceso a mercados. Las Normas Internacionales de Estandarización (ISO) son clave para el brillo de las empresas. Algunas relevantes incluyen:

ISO 9001: Calidad.

ISO 14001: Gestión ambiental.

ISO 45001: Salud y seguridad en el trabajo.

ISO 26000: Responsabilidad Social.

ISO 27000: Seguridad de la información.

ISO 50001: Eficiencia energética.

ISO 59001: Economía circular.

ISO 37001: Antisoborno y anticorrupción.

Estos estándares son un sistema de soporte robusto para que el BGC y el desarrollo sostenible sean posibles.

El Impacto de la Calidad (ISO 9001) y la Gestión de Residuos

La ISO 9001 es vital para la calidad y excelencia de una empresa. En Latinoamérica, el 25% de las empresas certificadas con ISO 9001 son de Brasil y México. En Perú, el Instituto Nacional de la Calidad reportó un crecimiento del 12% en empresas certificadas, alcanzando 450 en 2023. Esto es significativo, dado que el 80% de las PYMES no superan los dos años.

Estudios revelan que las empresas con ISO 9001:

El 80% reporta mayor satisfacción y fidelización de clientes.

El 60% experimenta una reducción de costos operativos, mejorando márgenes de competencia y rentabilidad.

El 45% reporta un aumento en las ventas.

Generan un 10% más de empleos que las no certificadas.

Incrementan su productividad en un 25% más que las empresas sin esta certificación.

Estos datos demuestran que la calidad es un motor de crecimiento, eficiencia y creación de valor.

Un aspecto crucial del impacto ambiental es la generación de residuos sólidos domiciliarios. Si queremos cambiar, debemos empezar por lo básico. Comparto datos alarmantes sobre la generación de residuos en algunas ciudades peruanas (toneladas anuales y gramos por habitante/día):

- Huaraz (capital provincial): 16,146.32 toneladas/año (700 g/hab/día).
- Trujillo: 87,805 toneladas/año (680 g/hab/día).
- Lima: 6,709,800 toneladas/año (690 g/hab/día).
- Cusco: 194,285 toneladas/año (460 g/hab/día).
- Arequipa: 107,143 toneladas/año (540 g/hab/día).
- Lambayeque: 13,751 toneladas/año (450 g/hab/día).

Estas cifras demuestran la magnitud de nuestro compromiso individual para modificar un sistema que no corresponde solo a los gobiernos locales, sino a todos como ciudadanos responsables.

Empresas ESG en Perú y su Implementación

El ranking MERCO ESG Perú destaca a las empresas más responsables bajo criterios ambientales, sociales y de gobernanza:

Top 10 ESG en Perú: Interbank, Banco de Crédito, Natura, Backus, BBVA, Ferreyros, Alicorp, Nestlé, Calidad y UPC.

Más responsables con el medio ambiente: Natura, Backus, Ag, Cálida, Ferreyros, Banco de Crédito, Alicorp.

Compromiso con grupos de interés internos y la sociedad: Interbank, Banco de Crédito, Alicorp, BBVA, Ferreyros, Backus, Natura, Nestlé, Cementos y UPC.

Mejores prácticas de buen gobierno corporativo: Interbank, BBVA, Banco de Crédito.

Las empresas del sector financiero sobresalen porque, a diferencia de otras, están obligadas a presentar reportes de sostenibilidad y sus estados financieros de manera transparente, lo que genera confianza en los actores sociales. Para otras empresas privadas, la presentación de estos informes es voluntaria.

Para implementar el buen gobierno corporativo, se recomienda:

1. Evaluación inicial: Diagnosticar prácticas actuales y áreas de mejora.
2. Desarrollo de estrategia de sostenibilidad: Alinearla con los objetivos de la empresa.
3. Incorporación en procesos: Integrar la sostenibilidad en políticas, procesos y operaciones.
4. Supervisión y ajustes: Monitorear el desempeño y realizar correcciones para alcanzar metas.

Los reportes de sostenibilidad se basan en tres aspectos clave: planeamiento (políticas, objetivos, metas medibles), seguimiento (recolección de datos de desempeño ambiental, social y de gobernanza, mapeo de grupos de interés) y comunicación (publicación de un reporte que describa prácticas y objetivos). La Global Reporting Initiative (GRI), con su documento principal, es fundamental para estos reportes, y existe una versión específica para PYMES.

Retos y Compromisos para el Futuro

Las tendencias globales apuntan a la integración de factores ESG en la toma de decisiones, la inversión con impacto social y ambiental positivo, y la alineación estratégica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Los retos que nos atañen como sociedad civil, universidades y Estado son:

- Integrar las prácticas de BGC y DS en la cultura empresarial.
- Superar la limitada capacidad para implementar prácticas ecosostenibles.
- Medir el impacto de las acciones de sostenibilidad con indicadores claros.
- Promover el conocimiento de políticas, normas y regulaciones.
- Fomentar alianzas entre empresas, gobierno y sociedad civil.
- Promover la innovación en tecnología y modelos de negocios sostenibles.
- Mejorar la transparencia y la información sobre el desempeño ESG.
- Garantizar el acceso a información confiable sobre buenas prácticas.

La investigación aplicada es crucial para resolver problemas reales. Desde la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, desarrollamos proyectos de asesoramiento a PYMES, involucrando a estudiantes y docentes, lo que es un claro ejemplo de responsabilidad social universitaria. En noviembre, Arequipa será sede de un *workshop* de investigaciones en ciencias administrativas, buscando soluciones a problemas nacionales.

Finalmente, los compromisos para los próximos 5 años son:

- Estudiantes y profesionales de ciencias administrativas: Promover la práctica de valores para una sociedad que aporte al desarrollo sostenible.
- CORLAD Perú y CORLADs regionales: Implementar iniciativas para fortalecer el BGC y el DS.
- Colegios profesionales: Ser un referente histórico, como el curso de buenas prácticas de BGC y DS que el CORLAD Arequipa busca convertir en un evento nacional.
- Fortalecer la capacidad de estudiantes y profesionales en temas de BGC y DS.

Capítulo VI: Deontología profesional y desafíos emergentes siglo XXI

Idealismo y Mediocridad Profesional frente al Desarrollo Social

Dr. Adm. José G. Linares Cazola

Docente Universitario de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Gerente General de la Cadena de Boticas "SALUDFARMA"

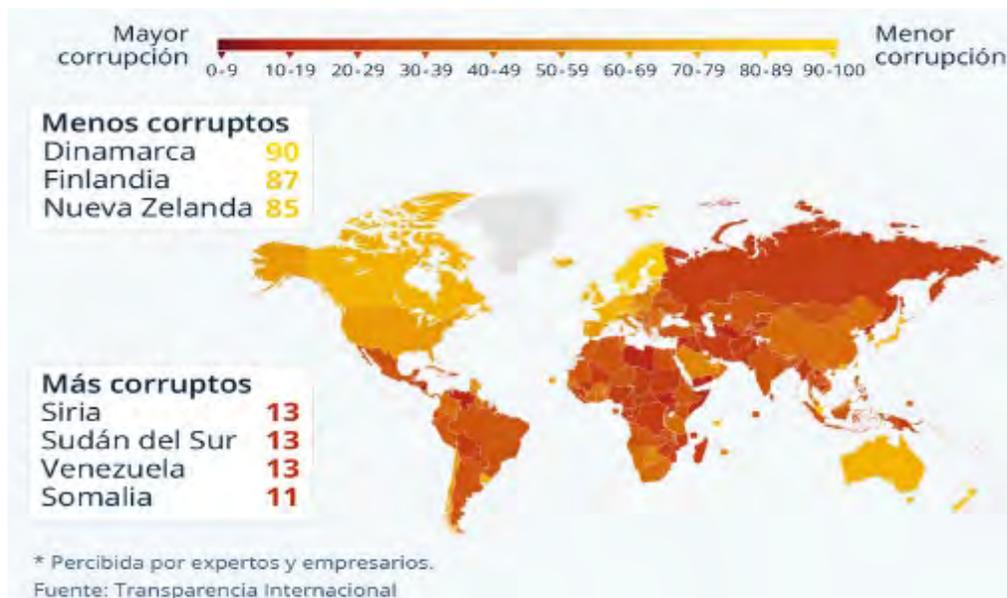
La Corrupción Global y la Crisis de Valores

Observen este mapa mundial que evalúa los niveles de corrupción. Verán que no hay ningún país en blanco; todos están teñidos de rojo o anaranjado. Esto nos indica que la corrupción es un fenómeno global, y lo más preocupante es que nos estamos acostumbrando a ella. Peor aún, estamos imponiendo una nueva moral que está destruyendo la sociedad.

Si se analiza a los líderes más importantes del mundo, pocos se han librado de verse envueltos en problemas que lindan con la moral y la ética. Esto nos lleva a una pregunta fundamental: ¿Por qué ocurre esto? ¿Por qué personas honorables caen en la falta de ética? La respuesta radica en la profunda diferencia entre deontología y ética.

Figura 25

Mapa mundial de la corrupción



Deontología: El Estudio del Deber Profesional

Etimológicamente, deontología proviene de las voces griegas deon (obligación o deber) y logos (conocimiento), significando el estudio del deber y la obligación. Se refiere a las normas y reglas que guían el comportamiento profesional de cualquier disciplina científica. En nuestro caso, son las directrices para el licenciado en administración.

La deontología establece normas que el cuerpo profesional o académico diseña para que el profesional actúe acorde a ellas. Todas las profesiones deberían tener un código de ética profesional. Los médicos y abogados lo tienen, pero en nuestra profesión, aún falta pulir este aspecto. Hace años se intentó normar la conducta deontológica del licenciado en administración, pero no tenemos una norma acabada. Sería excelente que de este evento surgiera el compromiso de diseñar y tener un Código de Ética o Deontológico para el licenciado en administración.

La responsabilidad profesional va más allá de ejecutar conocimientos para obtener resultados empresariales; implica la contemplación del bienestar de la sociedad, de las empresas y de los trabajadores. Deberíamos tener normas que nos gobiernen en la ejecución de nuestras tareas.

Existen dos tipos de deontología:

- Prescriptiva: Estudia, analiza y propone normas y reglas para el comportamiento del profesional.
- Aplicada: Está regida por la ética diaria, determinando lo correcto e incorrecto de nuestro ejercicio profesional, y se basa en el código deontológico.

Responsabilidad y la Conciencia: El Juez Interno

Según Kant, ser responsable significa *"obrar de tal modo que los efectos de nuestras acciones sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra"*. Filosóficamente, esto se traduce en un comportamiento intachable. Aunque parezca idealista en el siglo XXI, la esencia humana no ha cambiado; seguimos buscando la felicidad y la paz, que dependen de cómo nos comportamos individual y profesionalmente. La responsabilidad implica asumir las consecuencias de nuestros actos y decisiones. Demanda disciplina, puntualidad y hacer las cosas correctamente y de manera coherente. Aunque no siempre es fácil, especialmente cuando las circunstancias nos obligan a ceder ante lo que sabemos que no está bien, es vital ser no solo excelentes, sino buenos profesionales. Aquí, el rol de los docentes es crucial, ya que de nosotros depende el comportamiento de las futuras generaciones.

La conciencia es nuestro "yo interno", nuestro juez. Actúa como una alarma que nos advierte cuando cruzamos la delgada línea entre lo bueno y lo malo. Se construye de dos maneras:

1. *Conocimiento*: Estudio sobre ética y moral.
2. *Experiencia*: Aprender de los errores propios y ajenos.

Si la conciencia está bien educada con conocimiento y experiencia, nos alertará. La diferencia radica en si cometemos errores de manera involuntaria (por imperfección) o a sabiendas (voluntariamente). Si conocemos las normas deontológicas y las infringimos, el error es voluntario y no es producto de la imperfección.

Ética Profesional: La Intención Detrás de la Acción

Aunque la deontología y la ética suelen confundirse, la ética se enfoca en la intención y la motivación detrás de nuestras acciones. Mientras la deontología se rige por deberes y obligaciones (normas externas), la ética profundiza en el porqué de nuestro accionar.

Según Jeremy Bentham, "la máxima felicidad del mayor número es la medida de lo bueno y lo malo". Esto significa que nuestras acciones deben buscar el bienestar de los demás, no solo el interés personal.

Consideremos un ejemplo: si salvamos a alguien que se ahoga por un posible interés personal (una recompensa económica), el resultado (la vida salvada) es el mismo, pero éticamente, la acción es antiética porque la motivación es egoísta. En cambio, si salvamos a alguien por conciencia y por la naturaleza humana de protección, la acción es por deber, sin esperar nada a cambio.

Esta reflexión nos lleva a analizar la realidad de muchas obras y acciones en nuestro país y en el mundo, donde la falta de ética rompe con la razón. Cuando solo interesa la ganancia personal, se construyen puentes que pueden caer o se toman decisiones que dañan a la sociedad. Un caso lamentable en nuestro país fue el de un juez que, a pesar de su reputación, fue descubierto aceptando sobornos. Esto demuestra cómo la falta de ética conduce a la pérdida de la razón y a la toma de decisiones incorrectas.

La ética también se basa en valores como la modestia, la cordura y la prudencia para actuar con justicia y responsabilidad.

- *Modestia*: Actuar considerando nuestras capacidades y limitaciones, sin arrogancia, para ser justos y no menospreciar a los demás.
- *Cordura*: Actuar con corazón y sentimiento, luchando con razón, no con escándalos o movilizaciones.
- *Prudencia*: Tomar decisiones basadas en lo más importante para nosotros, siempre en función del bienestar y la felicidad de la sociedad.

La ética profesional no es solo aplicar valores, sino comprender que nuestro accionar contribuye a la construcción de una sociedad justa y equitativa, que permita la felicidad de todos. Luchar por esto, trabajando y cumpliendo nuestras normas y principios basados en nuestra conciencia, nos convertirá en profesionales éticos.

El impacto de la Inteligencia Artificial y la Transformación Digital en la Gestión

Dr. Adm. Rogério Bohn

Presidente de la Asociación de Administradores de Empresa de Porto Alegre

La Naturaleza Incesante de la Transformación y la Impermanencia en la Era Digital

La realidad que experimentamos en cualquier instante es efímera; el mundo que creemos conocer se disuelve y se redefine continuamente. Esta dinámica, inherentemente ligada a la *impermanencia*, no es una elección, sino una condición fundamental de nuestra existencia. Cada nueva información, cada conversación o aprendizaje, transforma nuestro entorno y nuestra percepción del mismo, lo que implica que el "*mundo*" se renueva constantemente. Esta transformación se acelera a una velocidad asombrosa, comparable a una ola que se precipita sobre nuestras creencias y certezas, exigiéndonos una adaptación ininterrumpida.

La vida está salpicada de "*cisnes negros*", eventos impredecibles pero de alto impacto, como una pandemia global o catástrofes naturales, que demuestran la fragilidad de nuestras predicciones y la necesidad de una rápida capacidad de respuesta. Aunque estas eventualidades son conocidas por su potencial destructivo, nuestra tendencia es a vivir con la ilusión de la inmortalidad, posponiendo la consideración de su inminencia. No obstante, la única certeza ineludible es la finitud de la vida, un hecho que, paradójicamente, a menudo subestimamos en nuestra planificación cotidiana.

La transformación digital ha alterado radicalmente el panorama que conocieron generaciones anteriores. Sin embargo, es crucial comprender que esta revolución no es un fenómeno reciente, sino el resultado de un proceso que se gestó desde el final de la Segunda Guerra Mundial con los primeros computadores. Inicialmente, la tecnología digital aumentó la velocidad de ejecución de tareas; posteriormente, modificó la manera de abordar los problemas. Este desarrollo ha culminado en una era donde la Inteligencia Artificial (IA), en particular la IA generativa, está redefiniendo los límites de lo posible.

La Inteligencia Artificial Generativa: Un Hito Transformador y sus Implicaciones

Hasta principios de 2023, la IA, en sus diversas formas (como los correctores ortográficos o los algoritmos predictivos), operaba principalmente como una herramienta de apoyo que aprendía de nuestros patrones. Sin embargo, la irrupción de la IA generativa marcó un punto de inflexión. Ahora, las máquinas pueden crear contenido original, como textos o diseños, a partir de indicaciones. Esto no es futuro, es el presente, y sus impactos ya se están manifestando, transformando la velocidad con la que accedemos a la información. Esta democratización del acceso a la información tiene una doble vertiente. Si bien nos brinda oportunidades sin precedentes para el conocimiento y la innovación, también expone a nuestros competidores a las mismas ventajas. La clave, por lo tanto, no es solo tener acceso, sino aprovechar activamente estas herramientas. Ignorar estas posibilidades es arriesgado, ya que la inacción de unos puede ser la oportunidad de otros.

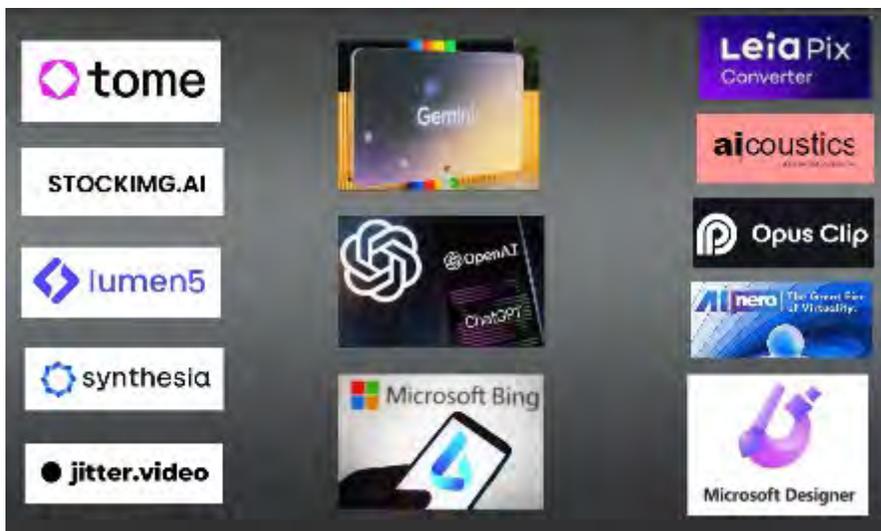
La resistencia a la tecnología, manifestada en el miedo a la pérdida de empleo o en la creencia de que se puede "*detener*" el avance de la IA, es un eco de reacciones pasadas, como las observadas

durante la Revolución Industrial. La historia demuestra que tales intentos son infructuosos. Nuestro rol como administradores y profesionales no es oponernos, sino utilizar estas herramientas para generar resultados y, fundamentalmente, para abordar los problemas humanos.

La Inteligencia Artificial no es la causa de problemas endémicos como la pobreza o el hambre, que han persistido debido a la falta de inteligencia humana para abordarlos eficazmente. De hecho, la IA podría convertirse en una herramienta poderosa para encontrar nuevas soluciones a estas problemáticas. La verdadera amenaza no radica en la IA, sino en la incapacidad de las personas para adaptarse y utilizarla. Aquellos que incorporen la IA en sus procesos serán más rápidos y, a menudo, más eficientes, superando a quienes se resisten a su adopción.

Figura 26

Las nuevas herramientas de la AI



El Rol de la Inteligencia Humana en la Era de la IA: Hacia una Integración Ética y Crítica

Si bien la IA ofrece un potencial inmenso, también plantea un riesgo significativo: la posibilidad de convertirnos en "esclavos de la tecnología". Esto no se refiere a una imposición coercitiva, sino a la pérdida del pensamiento crítico y la necesidad de un *aprimoramiento* constante. Si nuestra generación y las venideras confían ciegamente en lo que la tecnología produce, sin la capacidad de discernir su veracidad o adecuación, corremos el riesgo de renunciar a nuestra propia inteligencia.

El desafío no es temer a la IA, sino comprenderla y utilizarla de manera inteligente y ética. La IA es una herramienta; su valor y su impacto dependen de cómo la humanidad la emplee. Esto implica:

Complementar, no reemplazar, la creatividad y el juicio humano: La IA puede asistir en la creación de diseños o la corrección de textos, pero la visión, el criterio y la capacidad de discernimiento deben residir en el ser humano.

Fomentar la alfabetización digital: En un mundo donde millones aún carecen de acceso a herramientas digitales básicas, nuestro rol como administradores es promover la inclusión,

capacitando a las personas para que puedan aprovechar estas nuevas tecnologías. La verdadera urgencia no es temer a la IA, sino actuar para quienes no tienen nada.

Priorizar la toma de decisiones ágil e informada: La velocidad del mercado actual exige decisiones rápidas y precisas. Las herramientas digitales y la IA pueden proporcionar información actualizada y relevante, permitiendo análisis más ágiles y resultados superiores.

La Relevancia de la Inteligencia Humana y la Cultura Organizacional en la Adaptación al Cambio

La inteligencia natural de las personas y la cultura organizacional emergen como elementos críticos. La toma de decisiones no debe recaer únicamente en la cúpula, sino que debe ser un proceso descentralizado y colaborativo, donde se valoren las diversas perspectivas de cada miembro del equipo. Escuchar a quienes tienen visiones distintas es una fuente inagotable de aprendizaje y de descubrimiento de nuevos caminos.

El modelo *startup*, con su énfasis en la velocidad, la experimentación y la escucha activa del cliente, ofrece un paradigma valioso para cualquier organización. Adaptar esta mentalidad implica una agilidad para cambiar, mejorar y establecer conexiones significativas con los clientes a través de las herramientas digitales disponibles. Quien no lo haga, corre el riesgo de perder su clientela ante un competidor que sí genere esa conexión. La transformación cultural en las empresas es fundamental. Requiere fomentar relaciones interpersonales basadas en la escucha y el aprendizaje mutuo. La diversidad generacional en el lugar de trabajo, con jóvenes de 20 años y profesionales de más de 60, representa una riqueza inmensa.

Sostenibilidad, Criptomonedas y Aprendizaje Continuo: Desafíos y Oportunidades del Futuro

Los principios ESG (Ambiental, Social y Gobernanza), a menudo asociados con grandes transformaciones, pueden y deben aplicarse en cualquier organización. Acciones tan simples como el respeto al personal, la transparencia en la gestión o el uso eficiente de la energía son manifestaciones del compromiso ESG. Las nuevas generaciones están particularmente sensibilizadas con estos temas, lo que refuerza la necesidad de su integración en la cultura empresarial. Los recientes desastres, como la inundación del aeropuerto en la ciudad natal del ponente, evidencian la falta de control gubernamental y la insuficiente atención a la manutención de infraestructuras y a los cuidados ambientales, puntos clave dentro del espectro ESG. En el ámbito financiero, el conocimiento básico sobre criptomonedas ya no es opcional para los administradores. Más allá del Bitcoin, todo el ecosistema de negocios de criptomonedas genera múltiples oportunidades que requieren comprensión y análisis.

La transformación del mundo digital y la IA refuerzan la idea de que la vida es un proceso de aprendizaje continuo. No es la IA la que cambiará esto, sino la forma en que aprendemos. La tecnología se convierte en un aliado para facilitar el aprendizaje y para transformar nuestro mundo. La creación del futuro radica en la combinación de tecnología, inteligencia humana y, fundamentalmente, valores éticos. Se necesitan líderes éticos capaces de guiar esta transformación, evitando que la IA se convierta en inteligencia superficial y que el mundo digital perpetúe las injusticias. La verdadera transformación es ética y depende de nuestra inteligencia como seres humanos y administradores.

En busca de la Identidad Peruana

Dr. Psc. Jorge Yamamoto Suda

Conferencista Nacional e Internacional PUCP

Eje Temático VI: Deontología Profesional y Desafíos Emergentes Siglo XXI

El comité organizador ha tenido la perspicacia de seleccionar un tema de profunda relevancia para la sociedad peruana: la búsqueda de nuestra identidad. Es un concepto que, aunque a menudo abordamos de manera intuitiva, encierra complejidades que merecen un análisis riguroso. Para comprender su intrincada naturaleza, podemos iniciar nuestra reflexión a través de una analogía que, aunque dolorosa, es cada vez más frecuente en el tejido social peruano y global: la de una relación de pareja disfuncional.

Imaginemos un matrimonio donde la identidad de la esposa ha sido tan maleable que llega a convencerse de que el maltrato físico que sufre es merecido. Paralelamente, la identidad del esposo se ha distorsionado al punto de justificar su violencia, creyendo que su pareja la provoca. Los hijos, testigos de esta disfunción, están programados para obedecer a sus padres, pero el espectáculo de la violencia los sume en una contradicción insostenible, llevándolos a internalizar la culpa. Este escenario, aunque extremo, ilustra cómo una identidad distorsionada puede corroer la psique individual y familiar. Extrapolando, la identidad no es menos crucial para la salud de una nación.

Perú, nuestra nación, es una tierra de belleza inigualable, un privilegio geográfico que deslumbra. Desde las cercanías de Huaraz, el majestuoso nevado Huascarán se alza imponente, mientras que rutas de senderismo como la de Santa Cruz, con sus paisajes prístinos, no solo atraen turistas, sino que se enraízan profundamente en la identidad ancashina y, por extensión, en nuestra identidad nacional. Estas maravillas, sin embargo, nos plantean un desafío fundamental: ¿qué tipo de identidad es necesaria para preservar esta riqueza natural, para que la abundancia de nuestras montañas, la vitalidad de nuestras tradiciones y la riqueza de nuestro folclore se conviertan en un motor de crecimiento sostenible para las generaciones venideras?

Desentrañando la Identidad: Un Cruce entre lo Personal y lo Nacional

La primera interrogante que surge al abordar este tema es: ¿qué es, específicamente, la identidad? Es evidente que una identidad que lleva a la auto-victimización o a la justificación de la agresión no es una identidad saludable; de hecho, se asemeja más a un complejo psicológico. Para definirla con mayor precisión, debemos reconocer que la identidad no se limita al ámbito personal. Así como tenemos una identidad individual, poseemos también actitudes colectivas hacia la nación. Manifestamos un orgullo por nuestra gastronomía, considerada la mejor del mundo, al tiempo que expresamos una profunda desilusión con nuestra clase política. La identidad nacional, por tanto, emerge de la compleja intersección entre nuestra identidad personal y estas actitudes colectivas hacia el país.

A lo largo de los últimos quince años, diversas investigaciones han procurado capturar la esencia de esta identidad peruana, encuestando a una muestra representativa de la población urbana y rural. Los hallazgos revelan un conjunto de características que, para una mejor comprensión, podemos agrupar en dos grandes "paquetes", cada uno con tres rasgos distintivos.

El primer paquete, más benigno, resalta nuestra predisposición a aconsejar con la mejor de las voluntades, incluso sin haber sido solicitados. Es un rasgo que denota una genuina preocupación por el bienestar ajeno, aunque a veces pueda percibirse como intrusivo. En segundo lugar, somos una cultura profundamente compartida. A diferencia de otras latitudes, donde es común que un anfitrión coma sin ofrecer a su invitado, en Perú la invitación a compartir la mesa, o a participar en una fiesta, es una expresión arraigada de nuestra hospitalidad. Finalmente, nuestra solidaridad es palpable, especialmente entre familiares y amigos, un pilar de apoyo en tiempos de necesidad. Sin embargo, esta virtud, en un giro paradójico, a menudo traspasa la barrera de lo ético, desembocando en prácticas corruptas donde se prioriza el nepotismo y se favorece a allegados sin la cualificación necesaria para un puesto de trabajo. Esta última deriva convierte una cualidad positiva en una fuente de problemas.

El segundo paquete de características, el más problemático, nos confronta con la realidad de ser macheteros, envidiosos y egoístas. Aquí reside una de las paradojas más acuciantes de nuestra identidad: compartimos generosamente con nuestro círculo íntimo, pero con el resto, parece regir la premisa del "que se friegue". El inconveniente inherente a esta filosofía es que aquellos a quienes "fregamos" eventualmente nos devolverán el daño, perpetuando un ciclo de perjuicio mutuo.

Un estudio de identidad de gran envergadura, llevado a cabo en colaboración con el Instituto Integración del grupo RPP, corroboró esta profunda polarización de nuestra identidad. Se identificó una clara división entre el "Perú gana", asociado con la parte positiva, y el "*Perú serrucha piso*" (o "Perú pierde"), que aglutina las características negativas: el chisme, el egoísmo y la envidia. Esta última faceta está intrínsecamente ligada a nuestro incumplimiento de la norma. La norma, en esencia, es el conjunto de pautas básicas que sustentan el bien común. Las estadísticas son reveladoras: Perú se sitúa como uno de los países más transgresores de normas en la región, un contraste notorio con naciones como Uruguay, que se ubica en el extremo opuesto del espectro.

La Anatomía de la Envidia Machetera y su Impacto en el Desarrollo

Parte de la explicación detrás de esta tendencia al incumplimiento de la norma y al estancamiento radica en el fenómeno de la envidia machetera. Este patrón de comportamiento se activa cuando un peruano, que no pertenece a nuestro círculo familiar o de compadres, experimenta progreso. La reacción inicial es de profunda miseria y un sentimiento de "desgracia". Inmediatamente, se desencadena una fase verbal, conocida popularmente como el "*raje*". Con una capacidad intelectual que, paradójicamente, es brillante para la devaluación, se capturan rasgos de la realidad y se construye una narrativa, digna de una película de Hollywood, que distorsiona y devalúa el mérito del otro. La persona envidiada, a ojos del "*rajador*", no ha progresado por esfuerzo o talento, sino por alguna ventaja ilícita o suerte ciega.

Pero la envidia machetera no se detiene en la fase verbal. Progresa a una fase conductual, donde se materializa el "*macheteo*". En esta etapa, la energía, el tiempo, el dinero y el talento se invierten no en el propio progreso, sino en el sabotaje del avance ajeno. Esto puede manifestarse ocultando información crucial, difamando al colega o competidor, o creando obstáculos burocráticos. El resultado es un proceso sumamente complicado, donde el progreso no se multiplica, sino que se multiplica por cero. Es un auto - sabotaje colectivo, una estrategia autodestructiva.

Esta dinámica perniciosa genera un terrible círculo vicioso, una verdadera cascada del subdesarrollo. El machete, al inhibir el progreso individual y colectivo, genera a su vez un *contramacheteo*, donde las víctimas del macheteo responden con acciones similares, neutralizando cualquier avance potencial. Es una multiplicación por cero del esfuerzo nacional. La raíz profunda de este problema es que nuestra cultura se volvió machetera hace mucho tiempo, una realidad de la que a menudo no somos plenamente conscientes. Basta con analizar el humor, no solo latino en general, sino el peruano en particular: es un humor machetero. Las "*chapas*" o apodos, a diferencia de los apodos caribeños que pueden resaltar una cualidad amable, en Perú a menudo son impronunciables e irrepetibles en un contexto formal.

Los niños, inmersos en esta cultura, internalizan y refuerzan esta identidad "*machetera*". En lugar de aprender a cooperar, a cultivar la amistad y a ver las dificultades como oportunidades de suma, aprenden lo contrario. El resultado es un malestar y retraso sostenible que, para usar una expresión cruda pero precisa, "*jode a la niñez*". Se contamina el desarrollo y se multiplica la infelicidad, socavando las bases de una sociedad próspera y armónica.

El "Perú Gana": Un Giro Mental Hacia la Transformación

Afortunadamente, existe la otra cara de la moneda: el "Perú gana", un concepto que evoca un "vale un Perú". Esta faceta de nuestra identidad se activa con un pequeño giro mental, una transformación de la perspectiva. El peruano progresista no está exento de envidia; este es un sentimiento universal en la especie humana, surgido en etapas primitivas donde la ganancia de uno se percibía como una pérdida para el otro dentro del mismo grupo. Sin embargo, la historia nos ha enseñado que la suma de esfuerzos y el progreso colectivo distribuyen beneficios para todos.

Un ejemplo ilustrativo de esta dualidad, aunque con un matiz doloroso para quien es productor artesanal de pisco, es la historia de esta emblemática bebida. Hubo un momento en que se realizó un esfuerzo considerable para posicionar la producción de pisco peruano en el mercado internacional, justo cuando Chile arremetía con su propio aguardiente. Lamentablemente, la envidia entre los productores peruanos impidió que se unificaran los estándares de calidad y se lograra una producción suficiente para los mercados internacionales. En contraste, ¿por qué encontramos hoy el aguardiente chileno, otrora llamado pisco, en cualquier supermercado de los países industrializados? Porque sus empresarios se unieron, comprendieron que la colaboración resultaría en una ganancia para todos. En menos de dos meses, lograron una producción estandarizada que, una década después, sigue funcionando exitosamente.

Este contraste subraya una verdad incómoda. Aunque el BCP fue criticado por su campaña que afirmaba que "el peor enemigo de un peruano era otro peruano", debemos reconocer que el mayor enemigo del progreso de todos los peruanos son los peruanos envidiosos, quienes, estadísticamente, constituyen una gran mayoría.

Sin embargo, el peruano progresista, aunque se siente "miserable" ante el progreso del otro, no se queda en la autocompasión o el sabotaje. Su reacción es: "¡Desgraciado, la hiciste linda, pero yo también puedo!". Aquí radica el giro cerebral: la persona deja de enfocarse en el individuo envidiado y de malgastar esfuerzo y recursos en el macheteo. En su lugar, comienza a observar, analizar, copiar y mejorar. De esta manera, el envidioso se convierte en envidiado, y el envidiado, a su vez, en un nuevo envidioso que se impulsa a superarse: "Ah, me superaste, caballero, la hiciste correctamente, pero yo también puedo".

Así se genera un círculo virtuoso donde florece la competencia sana y la competitividad. Surgen gremios y regiones que, en lugar de enfrentarse individualmente por clientes o mercados, adoptan una visión macro, reforzando la identidad colectiva. Esto da lugar a orgullos regionales que no se basan en "fósiles del pasado", sino en valores presentes que se traducen en bienestar y desarrollo. Este es el camino hacia la productividad, el sano crecimiento de la niñez, el desarrollo sostenible y, en última instancia, la felicidad colectiva. Los valores son la columna vertebral que sostiene la construcción de esta identidad positiva.

Lecciones de Éxito Global: El Modelo Asiático y la Gestión de Valores

El caso de Japón es un referente ineludible en esta discusión. A pesar de contar con muy pocos recursos naturales, ha logrado un desarrollo económico extraordinario gracias a un profundo sentido cooperativo y de agremiación. Empresas como Toyota, en un ingenioso modelo de gestión, organizaron a su personal excedente para que se convirtieran en proveedores, transformando lo que podría haber sido una fuente de conflicto en una oportunidad de unión y crecimiento mutuo. Este enfoque ha evitado la alarmante cantidad de conflictos sociales que padece el Perú. Las huelgas en Japón, por ejemplo, tienen una lógica singular: en lugar de detener la producción, los trabajadores continúan con sus labores, buscando producir más, lo que demuestra un compromiso inquebrantable con la productividad y el bien común.

El reto que enfrentamos los peruanos es el de emular este espíritu. La imagen de Richard Hidalgo, un alpinista huaracino que conquistó no solo las cumbres más difíciles de la Cordillera Blanca sino también el Himalaya, encarna ese espíritu de superación que anhelamos. El desafío no es solo individual, sino también colectivo, incidiendo en las personas que conforman nuestro recurso humano. Para una audiencia como esta, compuesta por profesionales, recae una enorme responsabilidad en el desarrollo y aplicación de estas técnicas. Si logramos implementar una gestión al "estilo peruano" —comenzando por una región y luego extendiéndola—, las perspectivas de desarrollo son extraordinarias. Así como el mundo admira el estilo de gestión de calidad japonés o la reingeniería estadounidense, nuestro país posee un vasto potencial para desarrollar un enfoque propio que construya una identidad empresarial, regional y nacional positiva.

La historia nos enseña que el punto de partida para transformaciones nacionales radica en la adopción de pocos valores compartidos por todas las instituciones: empresas, colegios, municipalidades, gobiernos regionales y medios de comunicación. Un sondeo espontáneo revelaría una multiplicidad de ideas sobre qué valores son importantes. Sin embargo, un estudio con una muestra representativa de peruanos, a quienes se les preguntó qué valores deberían legar a sus hijos para un Perú mejor, arrojó una convergencia sorprendente: respeto (en un país donde la falta es notoria), honestidad (un concepto que a menudo requiere explicación a los extranjeros por su

deficiencia en la práctica), y responsabilidad (en una nación donde el "lo hizo al apuro" es la norma). Es imperativo, entonces, trabajar en estos valores, aterrizándolos en conductas cotidianas y simples. A menudo, tenemos valores "empolvados" que solo necesitan ser activados a través de técnicas específicas.

Pilares Psicológicos para la Transformación: Grit y Autorregulación

La investigación en psicología ha identificado dos conceptos fundamentales que predicen el éxito y la transformación de una identidad negativa en una progresista. La Dra. Angela Duckworth, investigadora de la Universidad de Pensilvania, ha demostrado que el factor más influyente en el rendimiento de estudiantes y trabajadores no es el coeficiente intelectual, ni el nivel socioeconómico de los padres, ni siquiera la pobreza. Esto es una excelente noticia, pues democratiza el camino al progreso: no se necesita nacer con "*padres genios*" o en cuna de oro. La pobreza, aunque un desafío, no es una barrera estructural insuperable para "*empujar el coche*" del desarrollo.

El concepto clave que Duckworth identifica es el "Grit", un término difícil de traducir al castellano, que podríamos aproximar como "autodeterminación". Se refiere a un esfuerzo sistemático e indomable, sostenido durante años, para conseguir pocas metas trascendentes en la vida. En contraste, a menudo nos distraemos con la vasta cantidad de "*25 riquezas regionales*" que posee el Perú. Otros países, con muchos menos recursos, se enfocaron en uno o dos temas y los trabajaron con ahínco durante décadas. El resultado es que, con menos riqueza natural que el Perú, hoy atraen millones más de turistas. Esta capacidad de enfoque y perseverancia es el corazón del "*grit*".

El segundo elemento crucial es la autorregulación. Esta habilidad, que debería enseñarse desde el jardín de infancia y cultivarse hasta la universidad, es la capacidad de no reaccionar impulsivamente, de no operar en "piloto automático". En la vida cotidiana, inevitablemente algo nos fastidiará, y esa molestia puede desencadenar una reacción en cadena que termine en conflictos con nuestros seres queridos. La autorregulación nos permite, en esencia, tener un "dron" que sale de nuestra cabeza y nos observa: "¿Qué estás haciendo? ¿En qué estás pensando? ¿Qué consecuencias tendrá esto, buenas o malas?". Tras esta auto-observación, podemos redirigir y regular nuestros pensamientos, emociones y conductas hacia aquello que resulta más inteligente y beneficioso.

Un estudio reciente, la tesis de Luis Rojas, encontró que la autorregulación fue el mejor predictor para no morir de COVID-19 y para que los individuos tuvieran conductas más responsables consigo mismos y, crucialmente, con sus familiares adultos mayores. Esta capacidad de evaluar las consecuencias a largo plazo de nuestras acciones, como la de preferir una "juerga por Zoom" con amigos en lugar de una reunión presencial que ponga en riesgo a un ser querido, es el núcleo de la autorregulación. La buena noticia es que la autorregulación es entrenable.

Los estudios demuestran que los individuos con mayor autorregulación no solo tienen más éxito en sus estudios y como empleados o comerciantes, sino que también disfrutaban de mejores relaciones de pareja y crían a sus hijos de manera más efectiva, con menos gritos y mayor comunicación. Pero el impacto de la autorregulación trasciende el ámbito familiar. Observen cómo en la década de 1960, Corea del Sur y Singapur (y quizás Malasia) tenían un desarrollo económico y un nivel de valores similares al de Perú. Singapur lidiaba con problemas de higiene pública, y Seúl tenía un tráfico infernal. Muchos factores contribuyeron a su transformación, pero uno central fue la

implementación de planes nacionales de valores que reforzaron su identidad. Corea, por ejemplo, creía que nunca superarían a los japoneses en laboriosidad, pero lanzaron un lema: "No Golf". El concepto era que, mientras los japoneses trabajaban duro y luego jugaban golf, los coreanos trabajarían aún más duro, renunciando al ocio para producir más. En las fábricas de Hyundai, se colocaban Toyotas Corollas en el centro de la línea de producción como un objetivo a igualar y superar, una meta que hoy parece irónica dada la evolución de la industria automotriz coreana.

Construyendo un Legado de Valores y Meritocracia para el Futuro

La historia nos reitera que el punto de partida para un cambio significativo reside en la adopción de pocos valores compartidos por todas las esferas de la sociedad: empresas, colegios, municipalidades, gobiernos regionales y medios de comunicación. Si realizáramos una encuesta en este momento, cada uno tendría sus propias ideas sobre qué valores son prioritarios. Sin embargo, un estudio con una muestra representativa de peruanos, al preguntarles sobre los valores esenciales que deberían legar a sus hijos para construir un Perú mejor, reveló una sorprendente convergencia en tres pilares fundamentales: respeto, honestidad y responsabilidad.

Estos valores, a menudo ausentes o diluidos en nuestra práctica cotidiana, deben ser trabajados de manera consciente. Pueden y deben aterrizar en conductas cotidianas y muy simples. Es cierto que muchos de nuestros valores están "empolvados", pero existen diversas técnicas que nos permiten activarlos. Estas técnicas de autorregulación y fomento de valores pueden incorporarse eficazmente en las prácticas de recursos humanos y en los programas de cultura organizacional.

Si logramos coordinar y sumar esfuerzos en este ámbito, el potencial de cambio es inmenso. Transformar a una persona en la calle puede ser un desafío monumental, pero en el entorno controlado de una empresa, es factible. Si las 100 empresas más grandes del Perú logran cambiar la mentalidad y las prácticas de su personal, y si cada uno de esos empleados, a su vez, convence a un familiar y a un amigo, alcanzaríamos a un 11% de la población. En buen castellano, esto significa que el cambio sería visible en la calle. Y una vez que este cambio comienza a manifestarse, entra en una inercia que puede generar una transformación profunda en tan solo cinco años, un verdadero "parpadeo" en la historia de una nación.

Un ejercicio ilustrativo y práctico de valores, que no requiere de rituales esotéricos, es el siguiente: al terminar la semana, tómense un momento para reflexionar sobre las cosas notables que han hecho, tanto muy buenas como muy malas. Luego, piensen en cómo pueden reforzar los valores que ya poseen y ponerlos en su agenda. Un ejemplo tan simple como darse cuenta de que no estamos saludando al "guachimán" (guardia de seguridad) de un lugar. Si se dan cuenta de que esto no es la mejor forma de demostrar respeto, pueden poner en su agenda: "Saludar al guachimán".

Este pequeño detalle, aparentemente insignificante, puede desencadenar un cambio poderoso. Al principio, el guachimán probablemente no responderá, adormecido por la indiferencia general. Pero con la persistencia, eventualmente devolverá el saludo. Y no solo eso, es probable que en algún momento nos haga un favor (un favor no corrupto). Cuando se establecen estas relaciones de "buena onda", se dispara un neurotransmisor clave: la oxitocina. Esta hormona no solo favorece la reciprocidad de los favores, sino que también genera bienestar. En lugar de recurrir a la farmacia en busca de antidepresivos, podemos realizar nuestros "ejercicios de valores": saludar, ayudar, agradecer, y crucialmente, no "serruchar". Estamos en una situación tan precaria, "tan hasta las

patas", que no es necesario hacer el bien en su máxima expresión; a veces, basta con dejar de hacer "cochinadas" para generar un gran cambio.

Por lo tanto, los valores de respeto, honestidad y responsabilidad son de suma importancia. Pero para que estos valores se enraícen y prosperen, se necesita meritocracia. Si en una empresa, en una familia o en una nación, el reconocimiento y la promoción se basan en el parentesco o las "argollas" (círculos de influencia dañinos), no se motivará el esfuerzo, sino la "chupamedia" (adulación oportunista). Esto perpetúa un ciclo de mediocridad y favoritismo. Los licenciados en administración, con su visión y capacidad de gestión, tienen en sus manos la posibilidad de impulsar un programa regional y, por qué no, nacional: "¡Al 'Ya quechu', dile no!". Es un llamado a romper con el estándar de calidad mediocre, de hacer las cosas "así no más". Es lo que hicieron otras naciones para dejar atrás el subdesarrollo sostenible.

En última instancia, la construcción de una identidad peruana sólida y positiva no es solo el mejor regalo que podemos dejar a nuestra nación; es, fundamentalmente, el mejor legado que podemos entregar a nuestros hijos. Estamos comprometidos a seguir trabajando en la difusión de contenidos basados en la ciencia psicológica para apoyar a personas, familias y pequeñas y medianas empresas que buscan mejorar su bienestar y productividad. La transformación comienza en cada uno de nosotros, en la elección consciente de los valores que definen no solo quiénes somos, sino quiénes aspiramos a ser como nación.

Figura 27

Identidad nacional



Figura 28

Valores opuestos del peruano



Análisis factorial confirmatorio realizado por Jorge Sivamatin

Figura 29

Competencia dañina vs Competencia sana



Figura 30

Círculo vicioso de la identidad negativa



Figura 31

Círculo virtuoso de la identidad positiva



Figura 32

¿Cómo aumentar la autorregulación?



Figura 33

Mecanismos que vinculan los valores con la conducta



Figura 34

Valores del Bicentenario Peruano

