

CONTENIDO

EDITORIAL	1
GESTIÓN TRIBUTARIA	
¿El pago de estudios de maestría de un trabajador es gasto deducible?	2
CONTABLE-FINANCIERO	
El por qué, el qué y el cómo de innovación de gestión	5
¿Son válidos los actos realizados por gerentes y/o administradores que exceden las facultades otorgadas?	12
El futuro del liderazgo: El Arte de dirigir personas en un entorno de Complejidad	15
La intuición en el mundo de los negocios	19
GESTIÓN LABORAL	
Nuevo Registro de Contratos y Convenios Laborales por Internet	20
Comentarios a la Reforma del Régimen de la Micro y Pequeña Empresa	21
Cómo Crear y Desarrollar Equipos	24
NORMAS LEGALES	
Normas Legales de Interés, Agosto y Setiembre 2008	30
MISCELÁNEA	
Empleo de Funciones Lógicas en Excel	31
Economía: Poniendo Paños Fríos	32
En tres años se masificará pago electrónico de tributos	33
INSTITUCIONALES	
Saludos de Onomásticos Setiembre y Octubre del 2008	35
Comités Funcionales	37
Estados Financieros	41
Actividades Agosto-Setiembre 2008	45

DIRECCIÓN DE IMAGEN INSTITUCIONAL Y PUBLICACIONES

CPC Sonia Aguilar Cornejo
Directora de Imagen Institucional y Publicaciones

Abel Huamani Vera
Diagramación

ACTUALIDAD CONTABLE

COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE AREQUIPA

Calle Sánchez Trujillo 201 Urb.
La Perla, Cercado
Teléfonos 215015-285530, Fax 231385
Email: ccpaqp@ccpaqp.org.pe
Página web: <http://www.ccpaqp.org.pe>
- AREQUIPA-PERÚ -

CONSEJO DIRECTIVO 2008-2009

CPCC Rohei Sánchez Sánchez
Decano

CPCC Eusebio Arapa Mendoza
1º Vice Decano

CPCC Lourdes Paz Yañez
2º Vice Decana

DIRECTORES

CPCC Leyla Gonzales Pacheco
Directora Secretaria

CPCC Leonidas Zavala Lazo
Director de Finanzas

CPCC Alberto Gallegos Aviega
Director de Administración y Desarrollo
Estratégico

CPCC Sonia Aguilar Cornejo
Directora de Imagen Institucional y
Publicaciones

CPCC José Pezo Apaza
Director de Educación y Desarrollo
Profesional

CPCC Alvaro Rondón Núñez
Director de Certificación Profesional

CPCC Claudia Tejada Carcamo
Directora de Investigación Contable y
Consultoría

CPC Roxana Torres Romero
Directora de Bienestar Social

CPCC Juan Barrantes Jaen
Director de Actividades Deportivas y
Culturales

CPCC Carlos Burgos Vargas
Director de Comités y Comisiones

DIRECTORES SUPLENTE:

CPC Patricia Rojas Salas
CPCC Edwin Zanca Miranda
CPCC Walther Cuadros Ramírez

GERENTE

CPC Alejandra Nuñez Torres

El Contador Público y su Rol en la Crisis Financiera Internacional

Hoy vivimos una crisis financiera a nivel global, cuyos efectos todavía no están claros y que recién se empiezan a sentir en nuestro país. En Estados Unidos esta crisis dio señales de alerta a mediados del año 2007, cuando dos fondos de cobertura mixta (hedge-funds) del banco de inversión Bear Stearns colapsaron por problemas en las coberturas sobre créditos hipotecarios y cuando entre agosto y setiembre de 2007 la ejecución de hipotecas subieron en 93% respecto al año anterior.

A partir de allí los acontecimientos sobre la crisis financiera global se van presentando uno tras otro. Bancos importantes comunican de pérdidas millonarias, (Citigroup, Washington Mutual, UBS, Deutsche Bank y Fortis). Quiebran bancos (IndyMac, Lehman Brothers, Merrill Lynch y Washington Mutual). Otras instituciones hipotecarias y bancos son nacionalizados (Fannie Mae, Freddie Mac, AIG, MaeNorthern Rock, Bradford & Bingley e Hypo Real Estate). Se dan fusiones y compras (el banco hipotecario Countrywide es adquirido por el Bank of America, el Bear Stearns es vendido a J.P. Morgan Chase, el Wachovia Corp, se fusiona con el Wells Fargo y el Lloyds TSB compra al Halifax Bank of Scotland). Los dos últimos bancos de inversión en USA como Goldman Sachs y Morgan Stanley dejan su modelo de negocios y se convierten en banca comercial común. Se presentan renunciaciones y despidos de presidentes, directores y ejecutivos principales. Las Bolsas mundiales suben y bajan, con importantes variaciones diarias (10% -13%) que significan en algunos casos rentabilidades de dos, tres y hasta cuatro años versus inversiones en bonos del Tesoro Americano.

El Congreso de Estados Unidos aprueba la mayor intervención gubernamental en su historia, con un paquete de 700.000 millones de dólares para aliviar la crisis financiera (El Banco Mundial para el 2008 estima para el Perú un PBI de 115,000 millones de dólares), los países de la Unión Europea coordinan para tomar decisiones conjuntas. El Fondo Monetario Internacional prevé que la crisis financiera generará pérdidas por 1.4 billones de dólares, y estima para el 2009 un periodo de recesión en USA y solamente un crecimiento de 0.2% para la zona Euro, lo cual significa menor crecimiento para nuestro país.

La crisis se ha agudizado porque existe una desconfianza generalizada entre los agentes económicos; nadie sabe cuál es la verdadera situación económica financiera de cada uno de ellos porque los balances no son confiables. Esto ha derivado en una iliquidez del sistema, porque la desconfianza entre los bancos es tal, que no se prestan entre ellos y por lo tanto, tampoco tienen para prestar a las empresas o a las personas. Esto ha obligado que los gobiernos intervengan para aliviar la crisis de liquidez y evitar el colapso de los sistemas financieros de cada país, lo cual generaría que todo el sistema se caiga como un castillo de naipes.

Como contadores nos preguntamos: ¿los estados financieros de instituciones locales que han invertido en activos financieros en diferentes plazas del mundo, reflejan su situación económica - financiera de manera razonable?, ¿es posible que la situación de las instituciones financieras se deteriore tan rápido sin que los estados financieros hayan reflejado algún indicio de problemas en sus inversiones y colocaciones? ¿la maraña de productos financieros, (especialmente las titulaciones) creados por la ingeniería financiera no han sido debidamente registradas como para mostrar los niveles de riesgo que se asumía al invertir en ellas?, ¿las normas de contabilidad no están acordes con la innovación y desarrollo de nuevos instrumentos financieros? o finalmente ¿han existido problemas de ética al manipular las cifras o no reportar y ocultar problemas financieros?

En todo ello tiene que ver nuestra profesión contable, por lo tanto, debemos revalorizar nuestra profesión y ponerla a la altura de las circunstancias, pues nuestra materia prima es la información que se convierte en conocimiento, y éste sirve para tomar decisiones financieras. La información es la sangre que alimenta a los mercados financieros y su eficiencia depende de la transparencia, oportunidad, relevancia y comparabilidad de la información. El no reportar información confiable, pertinente, veraz y elaborada de acuerdo a las NIIF, ni revelar las contingencias, puede contribuir a generar crisis de efectos inimaginables, como la presente. Dentro de la normatividad del IASB, se precisa que un activo debe registrarse a un valor razonable, y éste es el importe por el cual podría ser intercambiado un activo entre partes interesadas y "debidamente informadas", la pregunta es, si las partes estaban informadas sobre el valor razonable de los activos que estaban comprando. Para el cálculo del valor razonable será necesario recurrir a un valor de mercado fiable y en aquellos casos en los que esto no sea posible, será necesario aplicar modelos y técnicas de valoración. ¿Estamos preparados los contadores para estimar estos valores razonables?

Acabamos de cumplir un aniversario de la Ley de Profesionalización del Contador Público; es responsabilidad nuestra que no se quede en un aspecto legal, sino prepararnos y capacitarnos permanentemente para responder con capacidad, suficiencia profesional y ética a los nuevos retos de este mundo globalizado y cambiante donde nos desarrollamos. Estoy seguro que seremos capaces de superar estos retos.

¿El pago de estudios de maestría de un trabajador es gasto deducible?

Resolución del Tribunal Fiscal N° 09484-4-2007
Resolución del Tribunal Fiscal que no constituye
jurisprudencia de observancia obligatoria

1. Controversia

En el presente caso la controversia consiste en determinar si los gastos por concepto de matrícula y cuotas de maestría, postgrado y cursos de carrera de los trabajadores, corresponden a gastos por servicios educativos comprendidos en el inciso II) del artículo 37 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta o si constituyen remuneraciones afecta a rentas de quinta categoría.

2. Argumentos de la recurrente

La recurrente sostiene que la Administración inaplica injustificadamente el numeral 3 del inciso c) del artículo 20 del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, el cual señala que no constituyen renta gravable de quinta categoría los gastos y contribuciones a que se refiere el inciso II) del artículo 37 de la Ley del Impuesto a la Renta, entre los que se encuentran los gastos por educación asumidos a favor del personal, interpretando además de forma incorrecta el concepto condición de trabajo pues considera que no califica como tal si el trabajador asume una parte del gasto sin entrar a analizar si la referida capacitación representa o no un beneficio para la compañía.

A su vez, la recurrente señala que los gastos de capacitación no constituyen renta gravable de quinta categoría si son entregados con carácter general, lo que no implica que se comprenda a todos los trabajadores, sino en función a las características objetivas de cada uno de ellos, precisando que, en su caso, dicha capacitación es otorgada por la empresa en el marco de su política empresarial mediante la cual todos sus trabajadores, sin distinción de categoría alguna, tienen acceso a capacitación externa con la finalidad de mejorar los niveles de competitividad y eficiencia de la empresa, por lo que se cumple con los requisitos dispuestos en el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta y el criterio establecido en la Resolución N° 2230-2-2003.

En ese sentido, la recurrente indica que la Administración incurre en error al suponer que el hecho que el trabajador asuma el 50% de los gastos de capacitación implica que el 50% restante asumido por la empresa no califica como condición de trabajo, pues no se analiza si la referida capacitación representa o no un beneficio para la empresa.

Asimismo, la recurrente reconoce que los gastos de carrera, post grado y maestría representan un beneficio para los trabajadores, siendo esta la razón por las cuales se les descuenta el 50% de dichos gastos, no obstante, es claro que la capacitación representa también un beneficio para la empresa en tanto le permite contar con personal actualizado y conocedor de los últimos avances en sus respectivas carreras, lo que redundan en mejores niveles de competitividad, eficiencia y producción.

3. Argumentos de la Administración Tributaria

La Administración Tributaria, por su parte, señala que las maestrías, postgrados y cursos de carrera redundan en beneficio de las trabajadoras de la empresa en su calidad de profesionales, tal es así, que éstas asumen aproximadamente el 50% del total de gastos que dichos estudios demandan, lo que no tendría por qué ocurrir de acuerdo a la tesis expuesta por la recurrente en el sentido que los mismos son una condición de trabajo, precisando que las Resoluciones N° 02230-2-2003 y 560-4-99 invocadas por aquella no constituyen jurisprudencia de observancia obligatoria.

4. Criterio jurisprudencial

Al resolver, el Tribunal Fiscal establece el siguiente criterio:

Los gastos educativos comprendidos en el inciso II) del artículo 37 de la Ley del Impuesto a la Renta, están referidos a aquellos desembolsos que permiten efectuar de manera adecuada la labor, como es el caso de los cursos de capacitación, y no a gastos de formación profesional o que otorguen un grado académico como es el caso de la maestría, postgrado, o cursos de carrera. En tal sentido, estos últimos deben de ser considerados rentas de quinta categoría del trabajador.

5. Fundamentos del Tribunal Fiscal

El Tribunal, al resolver señala que en el caso de autos, se tiene que como resultado del procedimiento de fiscalización iniciado a la recurrente mediante Requerimiento N° 00173104 (folio 770), se efectuaron, entre otros, reparos a la base imponible de las retenciones del Impuesto a la Renta de quinta categoría de los meses de enero, marzo, mayo a diciembre de 2002 por pagos efectuados por la recurrente por concepto de maestría, postgrado y cursos de carrera profesional brindados a sus trabajadores, al considerar que tales importes constituyen rentas afectas al Impuesto a la Renta de quinta categoría, emitiendo como consecuencia la Resolución de Determinación N° 012-003-0003607 y las Resoluciones de Multa N° 012-002-0003672 y 012-002-0003680.

Así, el Tribunal Fiscal indica que con relación al precitado reparo, se tiene que mediante Anexo del Requerimiento N° 00157251 (folio 445), la Administración solicitó a la recurrente informe por escrito indicando la base legal respectiva y adjuntando la documentación pertinente, sobre las retenciones realizadas por Impuesto a la Renta de quinta categoría respecto de los pagos efectuados por concepto de gastos de capacitación al personal detallados en el Anexo 2 adjunto al mismo.

Al respecto, el Tribunal Fiscal señala que la Administración dejó constancia en el Anexo al Resultado del Requerimiento N° 00157251, que la recurrente presentó el escrito de fecha 5 de abril de 2004, en el que señaló que los gastos en cuestión están referidos a gastos incurridos por la compañía en la capacitación de su personal como parte de una política corporativa interna de promover el desarrollo de las capacidades de sus empleados, con el objeto que obtengan un mejor resultado en el desarrollo de sus funciones que beneficia en general a su personal, por lo que no se encuentran gravados con el Impuesto a la Renta de quinta categoría de acuerdo a lo dispuesto en el numeral 3 del inciso c) del artículo 20 del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, y que dichos gastos cumplen con el principio de causalidad y por ende son deducibles para efecto del cálculo del Impuesto a la Renta.

Asimismo, el tribunal menciona que en los resultados del citado requerimiento, la Administración deja constancia que los cursos de maestría, post-grado y carrera profesional, otorgados por la empresa a sus trabajadores AAAAAA,BBBBBB, CCCCCC y DDDDDD, tienen por objeto brindar apoyo o financiamiento económico, el mismo que no constituye una condición de trabajo, por lo que reparó tales sumas de acuerdo al detalle del Anexo N° 01 adjunto al mismo.

De lo anterior, el Tribunal Fiscal establece que, según se aprecia del Anexo 01 al Resultado del Requerimiento N° 000157251, los importes materia de reparo están referidos a gastos asumidos por la recurrente por concepto de pagos en un 50% de matrículas, moras en la matrícula y cuotas correspondientes al "Programa Master en Dirección de Empresas" en la Universidad de Piura, "Carrera de Marketing 2002-1" en el Instituto Superior San Ignacio de Loyola, "Carrera de Administración 2002-1" en la Universidad San Ignacio de

Loyola, "Post grado Semi. Adm. Estratég. y Desarrollo Products. y servs. may-Jun", en la Universidad del Pacífico brindados a sus trabajadoras AAAAAA, BBBBBB, CCCCCC y DDDDDD.

Así, indica el tribunal que el artículo 75 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por el Decreto Supremo N° 054-99-EF, dispone que las personas naturales y jurídicas o entidades públicas o privadas que paguen rentas comprendidas en la quinta categoría, deberán retener mensualmente sobre las remuneraciones que abonen a sus servidores un doceavo del impuesto que, conforme a las normas de la referida ley, les corresponda tributar sobre el total de las remuneraciones gravadas a percibir en el año, dicho total se disminuirá en el importe de las deducciones previstas en el artículo 46 de dicha ley.

Asimismo, señala el tribunal que el inciso a) del artículo 34 del referido Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, dispone que son rentas de quinta categoría las obtenidas por concepto del trabajo personal prestado en relación de dependencia, incluidos cargos públicos, electivos o no, como sueldos, salarios, asignaciones, emolumentos, primas, dietas, gratificaciones, bonificaciones, aguinaldos, comisiones, compensaciones en dinero o en especie, gastos de representación y, en general, toda retribución por servicios personales, precisándose que no se considerarán como tales las cantidades que percibe el servidor por asuntos del servicio en lugar distinto al de su residencia habitual, tales como gastos de viaje, viáticos por gastos de alimentación y hospedaje, gastos de movilidad y otros gastos exigidos por la naturaleza de sus labores, siempre que no constituyan sumas que por su monto revelen el propósito de evadir el impuesto.

Por otro lado, menciona el tribunal que el numeral 3 del inciso c) del artículo 20 del Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, aprobado por Decreto Supremo N° 122-94-EF, dispone que con relación a la determinación de la renta bruta de quinta categoría prevista en el inciso a) del artículo 34 de la Ley del Impuesto a la Renta, no constituyen renta gravable de quinta categoría los gastos y contribuciones realizados por la empresa con carácter general a favor del personal y los gastos destinados a prestar asistencia de salud de los servidores, a que se refiere el inciso II) del artículo 37 de la Ley del Impuesto a la Renta.

Al respecto, el tribunal señala que el inciso II) del artículo 37 del referido Texto Único Ordenado, dispone que son deducibles a fin de establecer la renta neta de tercera categoría los gastos y contribuciones destinados a prestar al personal servicios de salud, recreativos, culturales y educativos; así como los gastos de enfermedad de cualquier servidor.

Ahora bien, el tribunal en reiterada jurisprudencia como la contenida en las Resoluciones N° 02506-2-2004 y 06671-3-2004 ha interpretado, de conformidad con el numeral 3 del inciso c) del artículo 20, que debe cumplirse con el requisito de generalidad de los gastos previstos en el inciso II) del artículo 37 de la Ley del Impuesto a la Renta, a efecto que un gasto en beneficio del personal no constituya remuneración y en consecuencia se encuentre afecto como renta de quinta categoría, estableciendo que debe verificarse que haya sido otorgado a todos los trabajadores que se encuentren en condiciones similares para lo cual deberá tenerse en cuenta, entre otros, lo siguiente: jerarquía, nivel, antigüedad, rendimiento, área, zona geográfica.

En ese sentido, el tribunal señala que a efecto que se cumpla con el citado requisito debe verificarse que tratándose de un gasto recreativo, cultural, educativo o de salud, éste se otorgue de manera general, lo que implica de un lado realizar la verificación necesaria en cuanto al grupo y tipo de trabajadores para el que se realiza el gasto, como determinar si la naturaleza y características de aquel se enmarca dentro del supuesto previsto en el inciso II) del artículo 37 y el numeral 3 del inciso c) del artículo 20 antes citado.

Así, indica el tribunal que en el caso de autos se tiene que la recurrente ha asumido los gastos por concepto de matrícula y cuotas de maestría, post- grado y cursos de carrera de las trabajadoras AAAAAA, BBBBBB, CCCCCC y DDDDDD, lo que es reconocido por ella, debiéndose analizar si dichos gastos se

enmarcan en el supuesto contenido en las normas citadas precedentemente, o constituyen remuneración afectada al Impuesto a la Renta que debiera ser materia de retención.

Al respecto, el tribunal señala que si bien de la documentación que obra en autos no resulta posible apreciar si tales trabajadoras constituyen o no la totalidad de los servidores de la recurrente, o si se encuentran en una misma categoría laboral, cabe señalar que aún cuando dicha situación se diera, no puede afirmarse que los distintos gastos realizados por pagos por estudios de grados de maestría, postgrado y cursos de carrera, se enmarcan dentro de lo previsto en el numeral 3 del inciso c) del artículo 20 del Reglamento de la Ley, puesto que, tal como refiere el profesor Roque García Mullin en su libro "Manual del Impuesto a la Renta" tratándose de los referidos gastos, que en nuestra legislación se encuentran contenidos en el inciso II) del artículo 37, y que en principio podrían constituir gastos de liberalidad, las legislaciones afirman su carácter de deducibles y de encuadrarlos en una interpretación amplia en el principio de causalidad, al realizarse en "... procura de motivar al personal para el mejor desempeño de sus obligaciones..." siendo ello así, tratándose de gastos educativos, estos deben estar referidos a aquellos desembolsos que permitan efectuar de una manera adecuada la labor, como es el caso de cursos de capacitación y no a gastos de formación profesional o que otorguen un grado académico, como es el caso materia de autos.

En ese orden de ideas, el Tribunal Fiscal establece que los gastos reparados en autos, por su naturaleza no constituyen gastos de capacitación para el puesto, por lo que al ser efectuados en virtud a la prestación de servicios personales a la recurrente constituyen rentas de quinta categoría, encontrándose por tanto aquella obligada a efectuar las retenciones del Impuesto a la Renta de quinta categoría, por lo que el reparo se encuentra arreglado a ley procediendo confirmar la apelada en tal extremo.

Finalmente, el tribunal con relación a lo alegado por la recurrente respecto a que los importes pagados por capacitación a los trabajadores constituyen condición de trabajo, cabe señalar que este Tribunal ha dejado establecido en reiterada jurisprudencia, tales como las Resoluciones Nros. 8729-5-2001, 9222-1-2001, 8653-4-2001, 1215-5-2002 y 5217-4-2002, qué se entiende por condición de trabajo a los bienes o pagos indispensables para viabilizar el desarrollo de la actividad laboral, montos que se entregan para el desempeño cabal de la función de los trabajadores, sean por concepto de movilidad, viáticos, vestuario, entre otros, siempre que razonablemente cumplan tal objeto y no constituyan un beneficio o ventaja patrimonial para el trabajador, no obstante en el caso de autos no se encuentra acreditado que tales sumas hubiesen resultado indispensables para la prestación de sus labores, siendo que incluso aquellos trabajadores asumían parcialmente el costo de tales gastos, por lo que dicho argumento carece de sustento.

En cuanto a lo alegado respecto de la aplicación del criterio contenido en la Resoluciones N° 2530-2-2003, 02506-2-2004, resulta pertinente indicar que en el supuesto indicado se trataba de gastos de salud, en los que la Administración no había cuestionado la naturaleza del gasto sino si su otorgamiento se habría dado con carácter general o no, tratándose, además, en ambos de reparos por Impuesto General a las Ventas, que no es el supuesto materia de autos.

6. Comentario

Del análisis de la Resolución del Tribunal Fiscal N° 09484-4-2007 podemos concluir lo siguiente:

En virtud del artículo 37 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, para establecer la renta neta de tercera categoría se deducirá de la renta bruta los gastos necesarios para producirla y mantener su fuente, así como los vinculados con la generación de ganancias de capital, en tanto la deducción no esté expresamente prohibida por ley.

Por su parte, la décimo octava disposición transitoria y final de la norma antes referida señala que a efectos de determinar que los gastos sean necesarios para producir y mantener la fuente, estos deberán ser normales para la actividad que

genera renta gravada, así como cumplir con el criterio de razonabilidad de acuerdo a los ingresos del contribuyente.

Así tenemos que el inciso II) del artículo 37 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta establece como gasto deducible para el Impuesto a la Renta a aquellos gastos y contribuciones destinados a prestar al personal, entre otros, servicios educativos.

Al respecto, debemos señalar que la norma antes citada no define qué es lo que debe entenderse por servicios educativos. En tal sentido, en virtud de la Norma IX del Texto Único Ordenado del Código Tributario, aprobado por el Decreto Supremo N° 135-99-EF, el cual dispone que, en lo no previsto por el Código Tributario o en otras normas tributarias, podrán aplicarse normas distintas a las tributarias siempre que no se opongan ni las desnaturalicen. Supletoriamente se aplicarán los principios del derecho tributario, o en su defecto, los principios generales del Derecho.

En ese orden de ideas, en el presente caso es imprescindible remitirnos a una norma que nos defina o que nos dé una noción de lo que debe entenderse por servicios educativos, ya que la Ley del Impuesto a la Renta ni su Reglamento lo definen.

Siendo ello así, nos remitimos al artículo 34 de la Ley N° 23384, Ley General de Educación, el cual dispone que los niveles del sistema educativo son etapas graduales del proceso educativo, caracterizados por objetivos propios en función de los diferentes estados del desarrollo de los educandos. Al respecto, señala que los niveles son:

- Primer nivel: educación inicial.
- Segundo nivel: educación primaria.
- Tercer nivel: educación secundaria.
- Cuarto nivel: educación superior.

Por su parte, el artículo 56 de la Ley General de Educación señala que el nivel superior comprende la educación profesional y el cultivo de las más altas manifestaciones del arte, la ciencia, la técnica y, en general, la cultura. A su vez, el artículo 57 de la misma norma, establece que la educación superior se imparte en las escuelas e institutos superiores, centros superiores de postgrado y universidades.

Por otro lado, la norma que regula las condiciones y garantías para promover la inversión en servicios educativos es la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, aprobada por el Decreto Legislativo N° 882. Dicha norma se aplica a todas las instituciones educativas particulares que se encuentren en el territorio nacional, tales como centros y programas educativos particulares, cualquiera sea su nivel y modalidad, institutos y escuelas superiores particulares, universidades y escuelas de postgrados particulares y todas las que estén comprendidas bajo el ámbito del sector educación.

Así, el artículo 5 de la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, señala que la línea institucional de una Institución educativa particular, se encuentra dentro de los principios y valores establecidos en la Constitución, para lo cual considera que la educación tiene como finalidad el desarrollo integral de la persona humana; promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte; prepara para la vida y el trabajo y fomenta la solidaridad.

En ese sentido, dicha ley promueve los servicios de educación, los cuales de acuerdo a ésta, comprende la educación inicial, primaria o secundaria, educación universitaria, postgrado particulares, entre otros.

Por lo expuesto, debemos señalar que el inciso II) del artículo 37 del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, comprende, entre otros gastos, los correspondientes a servicios educativos prestados al personal; como se ha indicado anteriormente, no señala qué es lo que se debe entender por gastos correspondientes a servicios educativos; y, que el Tribunal Fiscal al resolver el presente caso restringe la aplicación de dicha norma en lo relativo a los servicios educativos al señalar que estos sólo comprenden cursos de capacitación y no a gastos por servicios educativos de

formación profesional, cuando estos últimos también forman parte de los servicios educativos de acuerdo a las normas sobre educación antes referidas. En tal sentido, discrepamos con el criterio expuesto por el Tribunal Fiscal en el presente caso y consideramos que la empresa puede asumir gastos de postgrado y maestría de sus trabajadores ya que dependiendo del cargo que tengan estos requerirán, para un mejor desempeño, y por ende una mayor producción de la empresa, adquirir servicios educativos relacionados con la especialización, pos- grado y maestría en las materias relacionadas con las labores que desempeñan. Debemos agregar que en aplicación del artículo 103 de la Constitución Política del Perú, no es posible hacer distinciones donde la ley no distingue.

De lo anterior, no queda duda que los desembolsos por maestría, postgrado y cursos de carrera de los trabajadores, son gastos de servicios educativos comprendidos en el inciso II) del artículo 37 de la Ley del Impuesto a la Renta, y que al estar comprendidos en dicho artículo son gastos necesarios para producir y mantener la fuente generadora de renta para la empresa. Respecto de a normalidad y la razonabilidad el gasto de servicio educativo, se deberá analizar en cada caso en concreto.

De otro lado, respecto de la inclusión de gastos por servicios de educación en renta de quinta categoría, somos de la opinión que los desembolsos que efectúa la empresa por maestría, postgrado y cursos de carrera de los trabajadores, al ser gastos deducibles en aplicación del inciso II) del artículo 37 de la ley del Impuesto a la Renta, tales desembolsos no formarían parte de la renta de quinta categoría del trabajador.

Siendo ello así, y partiendo de la aplicación de la Ley General de Educación y la Ley de Promoción de la Inversión en la Educación que contempla los servicios de educación, consideramos que no debe desvirtuarse la naturaleza de los servicios educativos al aplicarse la Ley del Impuesto a la Renta.

De lo expuesto, por las normas antes referidas podemos concluir que los servicios educativos no sólo están referidos a la capacitación, sino también a los de educación superior o educación universitaria comprendiéndose dentro de ella a los estudios de postgrado y maestría.

Por otro lado, el hecho que no se acredite en el presente caso, que ese gasto es condición de trabajo no quiere decir que no lo sea, ya que como establece el Tribunal Fiscal, si efectivamente esos gastos son indispensables para el desarrollo de las labores encomendadas por la empresa, como podría ser algún curso de especialización que sirva para la toma de decisiones, por la función que realiza el trabajador en la empresa, es indispensable que se lleve a cabo el mismo. Finalmente, aun en el supuesto que dicho gasto no califique dentro del supuesto establecido en el II) del 37 Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta, de igual manera no formaría parte de la renta de quinta categoría, ya que lo que se pretende gravar con el Impuesto a la Renta en el caso de perceptores de rentas de quinta categoría es la libre disposición que se tenga sobre este ingreso, hecho que no ocurre, por lo que este gasto está siendo destinado exclusivamente para el llevado de la maestría, postgrado y otros.

Fuente: Contadores & Empresas
1ra. quincena - julio 2008

Durante el siglo pasado, avances tales como la gestión de marca y la estructura de organización divisional han creado más ventaja competitiva sostenida que cualquier cosa que haya salido de un laboratorio o un focus group. He aquí la forma en que usted puede hacer de su empresa una innovadora de gestión en serie.

El por qué, el qué y el cómo de innovación de gestión

por Gary Hamel (*)

¿Es usted un innovador de gestión? ¿Ha descubierto formas totalmente nuevas de organizar, liderar, coordinar o motivar? ¿Es su empresa una pionera de la gestión? ¿Ha inventado enfoques novedosos de gestión que son la envidia de sus competidores?

¿Importa eso? Desde luego. La innovación en los principios y procesos de gestión puede crear una ventaja duradera y producir cambios drásticos en la posición competitiva.

Durante los últimos 100 años, la innovación de gestión, más que cualquier otro tipo de innovación, ha permitido a las empresas atravesar nuevos umbrales de desempeño.

Pero, extrañamente, pocas empresas tienen un proceso bien afinado para la innovación continua de la gestión. La mayoría tiene una metodología formal para la innovación de productos y muchas tienen grupos de I&D que exploran las fronteras de la ciencia. Virtualmente cada organización en el planeta se ha ocupado sistemáticamente en años recientes de reinventar sus procesos de negocios para lograr rapidez y eficiencia. Cuán extraño es, entonces, que tan pocas empresas apliquen un grado de diligencia similar al tipo de innovación que más importa: la innovación de gestión.

¿Por qué es tan vital la innovación de gestión? ¿Qué la distingue de otros tipos de innovación? ¿Cómo puede usted y su empresa convertirse en innovadores de gestión de primera línea? Comencemos con el porqué.

Por qué es importante la innovación de gestión

General Electric. DuPont. Procter & Gamble. Visa. Linux. ¿Qué hace sobresalir a estas empresas? ¿Excelentes productos? Sí. ¿Excelentes empleados? Ciertamente. ¿Grandes líderes? Por lo general. Pero si se profundiza, se encontrará otra razón más fundamental para su éxito: la innovación de gestión.

A principios de la década de 1900, General Electric perfeccionó el invento más notable de Thomas Edison, el laboratorio de investigación industrial. GE trajo disciplina de gestión al caótico proceso de descubrimiento científico y, durante los 50 años siguientes, ganó más patentes que cualquier otra empresa en Estados Unidos. Gran parte de la actual destreza competitiva de GE puede atribuirse a ese extraordinario logro.

DuPont desempeñó un papel pionero en el desarrollo de técnicas de presupuesto de capital cuando inició el uso de los cálculos de retorno sobre la inversión en 1903. Unos años después, la empresa también desarrolló una forma estandarizada de comparar el desempeño de sus numerosos departamentos de productos. Estas innovaciones, entre otras, ayudaron a DuPont a convertirse en uno de los gigantes industriales de EE.UU.

La preeminencia de Procter & Gamble en el sector de bienes envasados tiene sus raíces en los comienzos de los años 30, cuando la empresa comenzó a formalizar su enfoque hacia la gestión de marca. En las décadas transcurridas desde entonces, P&G ha consolidado a paso firme su éxito inicial en crear valor a partir de activos intangibles. La cartera de productos de P&G incluye 16 marcas que han generado más de US\$ 1.000 millones en ventas cada año.

Visa, la primera empresa semivirtual del mundo, debe su éxito a la innovación organizacional. Cuando los bancos fundadores de Visa formaron un consorcio en Estados Unidos a

comienzos de los años 70, sentaron las bases para una de las marcas más ubicuas del mundo. Hoy Visa es una red financiera global que vincula a más de 21.000 instituciones financieras y a más de 1.300 millones de tarjeta habientes.

Linux, el sistema operativo de computadoras, es el ejemplo más conocido de una innovación reciente de gestión: el desarrollo de fuente abierta. Basado en otras innovaciones, como la licencia pública general y las herramientas de colaboración en línea, el desarrollo de fuente abierta ha demostrado ser un mecanismo sumamente eficaz para materializar y coordinar los esfuerzos de individuos geográficamente dispersos.

Como muestran estos ejemplos, una innovación de gestión puede entregar una poderosa ventaja a la empresa innovadora y producir un cambio sísmico en el liderazgo del sector. En comparación, la innovación tecnológica y de producto tiende a entregar ventajas de pequeño calibre.

Una innovación de gestión crea una ventaja duradera cuando cumple una o más de tres condiciones: la innovación se basa en un principio novedoso que desafía las ortodoxias de gestión; es sistémica, abarcando una gama de procesos y métodos; y es parte de un programa continuo de invención, donde el progreso se incrementa con el tiempo. Tres breves casos ilustran las formas en las que la innovación de gestión puede crear un éxito duradero.

Aprovechamiento del intelecto de los empleados en Toyota. ¿Por qué a los fabricantes estadounidenses de automóviles les ha tomado tanto tiempo reducir su brecha de eficiencia con Toyota? En gran medida, porque a Detroit le tomó más de 20 años descubrir el radical principio de gestión que está en el corazón de la capacidad de Toyota para el mejoramiento permanente. A diferencia de sus rivales occidentales, Toyota ha creído por mucho tiempo que los empleados en la primera línea pueden ser más que piezas en una inhumana máquina de fabricación; pueden ser quienes resuelven los problemas, ser los innovadores y los agentes de cambio. Mientras que las empresas estadounidenses dependían de expertos contratados para producir las mejoras de procesos, Toyota daba a cada empleado las habilidades, las herramientas y el permiso para resolver los problemas conforme éstos surgían y para evitar nuevos problemas antes de que ocurrieran. El resultado: año tras año Toyota ha sido capaz de obtener más de su gente que sus competidores de la suya. Es tal el poder de la ortodoxia de gestión que sólo fue después de que los fabricantes estadounidenses de automóviles agotaron cualquier otra explicación para el éxito de Toyota –un yen subvalorado, una fuerza de trabajo dócil, la cultura japonesa y una automatización superior– que finalmente pudieron admitir que la verdadera ventaja de Toyota es su capacidad para aprovechar el intelecto de sus empleados “comunes”. Como ilustra este ejemplo, las ortodoxias de gestión a menudo se encuentran tan profundamente arraigadas en el pensamiento ejecutivo que son casi invisibles, y son mantenidas con tanta dedicación que resultan prácticamente inexpugnables. Cuanto menos convencional es el principio que subyace a una innovación de gestión, más tiempo les tomará a los competidores responder. En algunos casos, pueden pasar décadas antes de encontrar la forma de hacerlo.

Creación de una comunidad en Whole Foods. Es difícil para los rivales replicar ventajas con base en una red de innovaciones individuales que abarcan múltiples procesos y

prácticas de gestión. Ésta es una razón de por qué ningún competidor ha igualado el desempeño de Whole Foods Market, que ha crecido durante los últimos 25 años hasta alcanzar 161 tiendas y US\$ 3.800 millones en ventas anuales.

Mientras otras cadenas de comestibles se han dedicado a reducir sus costos para mantener a raya a Wal-Mart, Whole Foods ha hecho evolucionar rápidamente un extraordinario modelo minorista, que ya genera las mayores utilidades por metro cuadrado en el sector. Lo que quizás no sea obvio para los consumidores preocupados de su salud, y para los inversionistas amantes del crecimiento, es que el modelo de gestión de la empresa es tan distintivo como su modelo de negocios de altos márgenes. John Mackey, fundador y CEO de la empresa, dice que su meta era "crear una organización basada en el amor en lugar del temor" y describe a Whole Foods como una "comunidad que trabaja unida para crear valor para otras personas". En Whole Foods, la unidad organizacional básica no es la tienda, sino pequeños equipos que manejan departamentos tales como verduras frescas, alimentos preparados y productos del mar. Los ejecutivos consultan con los equipos en todas las decisiones que involucran a las tiendas y les entregan un grado de autonomía casi sin precedentes en el sector minorista. Cada equipo decide qué productos vender y puede vetar las nuevas contrataciones.

Las bonificaciones se pagan a los equipos, no a cada individuo, y sus miembros tienen acceso a una amplia información financiera, incluyendo los detalles de compensación de cada compañero de trabajo. Convencida de que los diferenciales de salario de 100 a 1 son incompatibles con el carácter de una comunidad, la empresa ha establecido un tope salarial que limita la compensación de cualquier ejecutivo a catorce veces el promedio de la empresa. Igualmente sorprendente es el hecho de que 94% de las opciones de compra de acciones de la compañía se ha otorgado a no ejecutivos. Lo que distingue a Whole Foods no es un único proceso de gestión, sino un sistema distintivo de gestión. Enfrentados a una innovación de gestión tan amplia, los rivales no pueden hacer mucho más que sacudir sus cabezas con asombro.

Desarrollo de grandes líderes en GE. A veces una empresa puede crear una ventaja de gestión significativa con sólo ser persistente. Ninguna empresa en el mundo es mejor en el desarrollo de grandes ejecutivos que GE, aunque muchas han imitado elementos de su sistema de desarrollo de liderazgo, así como sus instalaciones dedicadas a la capacitación Crotonville, Nueva York, o su proceso de feedback de 360 grados. La ventaja de liderazgo de GE no es producto de una única innovación, sino el resultado de un prolongado e incansable compromiso con mejorar la calidad de las reservas ejecutivas de la empresa, un compromiso que regularmente origina nuevos enfoques y métodos de gestión.

Sin embargo, no toda innovación de gestión crea ventaja competitiva. La innovación bajo cualquiera de sus formas sigue una ley de potencia: por cada idea verdaderamente radical que entrega un alto grado de ventaja competitiva, habrá decenas de otras ideas que resultarán menos valiosas. Pero eso no es excusa para no innovar. La innovación es siempre un asunto de cantidades: cuanto más se practica, más posibilidades se tiene de cosechar una gran recompensa.

¿Qué es la innovación de gestión?

Una innovación de gestión puede ser definida como un marcado alejamiento de los principios, procesos y prácticas tradicionales de gestión o como un alejamiento de las formas organizacionales acostumbradas que altera significativamente la forma en que se realiza el trabajo de gestión. Puesto en términos simples, la innovación de gestión cambia el modo en que los ejecutivos hacen lo que hacen. ¿Y qué hacen los ejecutivos? Generalmente, su trabajo incluye:

- Fijar metas y trazar planes;
- Motivar y organizar esfuerzos;
- Coordinar y controlar actividades;
- Acumular y asignar recursos;

- Adquirir y aplicar conocimiento;
- Establecer y fomentar relaciones;
- Identificar y desarrollar el talento;
- Entender y equilibrar las demandas de grupos externos.

En una organización grande, la única forma de cambiar la forma de trabajar de los ejecutivos es reinventar los procesos que gobiernan ese trabajo. Procesos de gestión tales como la planificación estratégica, el presupuesto de capital, la gestión de proyectos, la contratación y promoción, la evaluación de empleados, el desarrollo ejecutivo, las comunicaciones internas y la gestión del conocimiento son los engranajes que convierten los principios de gestión en prácticas cotidianas. Establecen las fórmulas y los rituales que gobiernan el trabajo de los ejecutivos. Mientras que la innovación operacional se enfoca en los procesos de negocios de una empresa (abastecimiento, logística, apoyo al cliente, etcétera), la innovación de gestión apunta a los procesos de gestión de una empresa.

Whirlpool, el mayor fabricante de electrodomésticos del mundo, es una empresa que se ha transformado a sí misma en una innovadora de gestión en serie. En 1999, frustrado por los niveles crónicamente bajos de lealtad a la marca entre los compradores de electrodomésticos, Dave Whitwam, entonces presidente y CEO de Whirlpool, planteó un desafío a su equipo de liderazgo: convertir a Whirlpool en una fuente de innovaciones que rompieran las reglas y complacieran a los clientes. Desde el principio quedó claro que la meta de Whitwam de "innovación de parte de todos, en todas partes" requeriría de grandes cambios en los procesos de gestión de la empresa, que habían sido diseñados para impulsar la eficiencia operacional. Designada como primera zarina de innovación de Whirlpool, Nancy Snyder, una vicepresidenta corporativa, congregó a sus colegas en torno a lo que se convertiría en un esfuerzo de cinco años por reinventar los procesos de gestión de la empresa. Los cambios clave incluyeron:

- Hacer de la innovación un tema central en los programas de desarrollo de liderazgo de Whirlpool;
- Reservar una porción sustancial del gasto de capital de cada año a proyectos que cumplan con un determinado alto estándar de innovación;
- Exigir que todo plan de desarrollo de productos contenga un componente considerable de innovación nueva en el mercado;
- Capacitar a más de 600 mentores de innovación encargados de estimular la innovación en toda la empresa;
- Inscribir a todos los empleados asalariados en un curso en línea sobre innovación de negocios;
- Establecer la innovación como un componente importante del plan de bonificaciones a largo plazo de los altos ejecutivos;
- Reservar tiempo en las reuniones trimestrales de análisis del negocio para una discusión profunda del desempeño de innovación de cada unidad;
- Crear un portal de innovación que otorgue a los empleados de Whirlpool en todo el mundo acceso a un compendio de herramientas y datos de innovación sobre el proceso global de innovación de la empresa;
- Desarrollar un conjunto de indicadores para monitorear insumos de innovación (tales como el número de horas de ingeniería dedicadas a proyectos innovadores), productos de innovación (como el número de nuevas ideas que entran al flujo de innovaciones de la empresa) y resultados de la innovación (como las ventajas en precios obtenidas de productos más distintivos y una mayor lealtad de los clientes).

Whirlpool no ejecutó todos estos cambios de una sola vez, y hubo muchas partidas en falso y desvíos en el camino. Convertir una idea de gestión novedosa (como lo era "innovación de parte de todos, en todas partes") en nuevas

prácticas de gestión profundamente arraigadas requiere de un esfuerzo sostenido y amplio, pero el beneficio puede ser sustancial.

El actual presidente del consejo de Whirlpool, Jeff Fettig, estima que para 2007 el programa de innovación agregará más de US\$ 500 millones al año a los ingresos de la empresa.

Cómo convertirse en un innovador de gestión

Aún no he conocido a un alto ejecutivo que afirme que su empresa tiene un proceso encomiable para la innovación de gestión. Lo que parece faltar es una metodología práctica. Al igual que con otros tipos de innovación, el mayor desafío es generar ideas verdaderamente novedosas. Si bien no existe una fórmula automática para la innovación, es posible aumentar las probabilidades de un momento "¡Eureka!" al reunir los ingredientes correctos. Algunos de los componentes esenciales son:

- Un problema fascinante que demande nuevas ideas;
- Principios o paradigmas novedosos que tengan el poder de arrojar luz sobre nuevos enfoques;
- Un cuidadoso desmantelamiento de las convenciones y dogmas que restringen el pensamiento creativo;
- Ejemplos y analogías que ayuden a redefinir lo que es posible.

Problemas formidables. Nuevos principios. Pensamiento heterodoxo. Sabiduría periférica. Estos multiplicadores de la creatividad humana son tan centrales para la innovación de gestión como para cualquier otro tipo de innovación. Si usted quiere convertir a su empresa en una perpetua innovadora de gestión, así es como puede empezar.

Comprométase con un gran problema. Cuanto mayor es el problema, mayor es la oportunidad de innovación. Aunque los grandes problemas no siempre producen grandes avances, los problemas pequeños nunca lo hacen. Hace casi 80 años, GM inventó la estructura de organización divisional como respuesta a un problema en apariencia inabordable: cómo ordenar la desbordante familia de empresas que había reunido William C. Durant, el primer presidente de GM. El sucesor de Durant, Pierre Du Pont, quien asumió el puesto en 1920, pidió a uno de sus altos ejecutivos, Alfred P. Sloan Jr., que le ayudara a simplificar el disfuncional imperio de GM. La solución de Sloan: establecer un comité ejecutivo central encargado de fijar políticas y ejercer control financiero, y establecer divisiones operativas organizadas por marcas y productos, con responsabilidad sobre las operaciones diarias. Gracias a esta innovación de gestión, GM pudo sacar ventaja de su alcance y escala. En 1931, con Sloan al timón, GM finalmente superó a Ford y se convirtió en el mayor fabricante de automóviles del mundo.

Se requiere fortaleza y perseverancia, así como imaginación, para resolver grandes problemas. Estas cualidades son más abundantes cuando un problema no sólo es importante, sino también inspirador. Frederick Winslow Taylor, posiblemente el innovador de gestión más importante del siglo 20, usualmente es presentado como un ingeniero práctico, empeñado en mecanizar el trabajo y exigir a los empleados al máximo. Tal vez haya sido estricto, pero su inquebrantable devoción por la eficiencia provenía de su convicción de que era inmoral desperdiciar una hora de trabajo humano cuando se podía rediseñar una tarea para ser realizada con menos esfuerzo.

Esa pasión por multiplicar el impacto del esfuerzo humano brilla en la introducción de Taylor a su obra de 1911, *Principios de la gestión científica*: "Podemos ver y sentir el desperdicio de las cosas materiales. Sin embargo, los movimientos humanos torpes, ineficientes y mal dirigidos no dejan nada visible o tangible tras de sí. Para apreciarlos se requiere un acto de la memoria, un esfuerzo de la imaginación.

Y por esta razón, aun cuando nuestra pérdida diaria derivada de esta fuente es mayor que la derivada de nuestro desperdicio de cosas materiales, una nos ha estremecido profundamente, mientras que la otra sólo un poco".

Para maximizar las posibilidades de una innovación de

gestión, usted debe empezar con un problema que sea a la vez trascendente y estremecedor. Si no tiene en mente un problema así, aquí hay tres preguntas iniciales que estimularán su imaginación.

Primero, ¿cuáles son las disyuntivas difíciles de las que su empresa nunca parece salir bien? La innovación de gestión a menudo es impulsada por el deseo de trascender esas disyuntivas, que pueden parecer irreconciliables. Por ejemplo, el desarrollo de fuente abierta abarca dos ideas antagónicas: la descentralización radical y una gestión de proyectos disciplinada a gran escala. Quizás usted sienta que la obsesiva búsqueda de ganancias de corto plazo socava la disposición de su empresa a invertir en nuevas ideas. Tal vez usted crea que su organización se ha vuelto cada vez menos ágil en su obtención de ventajas de tamaño y escala. Su desafío es encontrar una oportunidad para convertir una disyuntiva en una suma.

Segundo, ¿en qué no son buenas las organizaciones grandes? Esta pregunta debería producir una larga lista de incompetencias. Las empresas grandes no son muy buenas para cambiar antes de tener que hacerlo o para responder a ágiles empresas nuevas. La mayoría fracasa miserablemente cuando hay que liberar la imaginación de los empleados en la primera línea, crear un ambiente de trabajo inspirador o garantizar que el manto de la burocracia no apague las llamas de la innovación. Oblíguese a imaginar un imposible de su empresa que usted y sus colegas puedan convertir en una posibilidad.

Tercero, ¿cuáles son los desafíos emergentes que el futuro le reserva a su empresa? Trate de imaginarlos: un ritmo de cambio cada vez más acelerado; clientes cuyo poder va en rápido aumento; una comoditización casi instantánea de productos y servicios; competidores con costos ultra-bajos; una nueva generación de consumidores resistentes a las modas pasajeras y sumamente desconfiados de las grandes empresas. Estas discontinuidades demandarán innovación de gestión tanto como innovación de modelos de negocios. Si usted examina su horizonte, sin duda verá un problema futuro que su empresa debería empezar a abordar hoy.

Busque nuevos principios. Cualquier problema que sea generalizado, persistente o sin precedentes probablemente no se resolverá con principios de segunda mano. La búsqueda de la libertad humana requirió que los fundadores de Estados Unidos adoptaran un nuevo principio: la democracia representativa. Más recientemente, los científicos deseosos de entender el mundo subatómico se han visto obligados a abandonar las certezas de la física newtoniana y a adoptar los principios más ambiguos de la mecánica cuántica. Lo mismo ocurre con la innovación de gestión: los problemas nuevos demandan principios nuevos.

Ése fue ciertamente el caso de Visa. Hacia 1968, el sector de tarjetas de crédito en EE.UU. se había fraccionado en una serie de sistemas de franquicia incompatibles y específicos a cada banco. El caos resultante amenazó la viabilidad del incipiente negocio. Fue en una reunión para discutir este complejo problema que un banquero de 38 años de Seattle, Dee Hock, se ofreció voluntariamente para dirigir un esfuerzo que resolviera el mayor dilema de la industria: cómo crear un sistema que permitiera a los bancos cooperar en la creación de marca y la facturación de las tarjetas de crédito sin dejar de competir fieramente por los consumidores. Enfrentado a este desafío sin precedentes, el pequeño equipo de Hock pasó meses elaborando un conjunto de principios radicales para guiar su trabajo:

- El poder y la función en el sistema deben estar distribuidos en el mayor grado posible.
- El sistema debe ser autoorganizado.
- El gobierno del sistema debe estar distribuido.
- El sistema debe combinar perfectamente la colaboración y la competencia.
- El sistema debe ser infinitamente maleable, pero extremadamente duradero.
- La propiedad del sistema debe ser cooperativa y

equitativa.

Estos principios se debieron más a la fascinación de Hock con la democracia jeffersoniana y con los sistemas biológicos que a cualquier libro de texto sobre gestión. Tras dos años de inventar, diseñar y probar, el equipo de Hock produjo Visa, la primera organización por membresía no accionaria y con fines de lucro del mundo, o, como la definió Hock, una "organización cuyo producto era la coordinación".

Es difícil saber si un principio de gestión es realmente nuevo a menos que usted sepa cuáles son estrictamente antiguos. La práctica moderna de la gestión se basa en un conjunto de principios cuyos orígenes datan de hace un siglo o más: la especialización, la estandarización, la planificación y control, la jerarquía y la primacía de las recompensas externas. Generaciones de ejecutivos han explotado estos principios en busca de ventaja competitiva, y tienen mucho que mostrar como resultado de sus esfuerzos. Pero tras décadas de excavación, la posibilidad de descubrir una brillante pepita de nueva sabiduría de gestión en estas cavernas tan exploradas es remota. Su desafío es descubrir principios no convencionales que abran nuevas vetas de innovación de gestión.

Su búsqueda debería comenzar con dos simples preguntas: ¿Qué cosas exhiben los atributos o capacidades que a usted le gustaría incorporar en su organización? y ¿Qué infunde en esos ejemplares sus envidiables cualidades?

Supongamos que su meta es hacer a su empresa tan ágil como el cambio mismo. Usted sabe que en un mundo de cambio acelerado, la renovación estratégica continua es el único seguro contra la irrelevancia. Además, usted se percata de que todos esos principios de gestión que ha heredado de la Era Industrial tienden a hacer a su empresa menos –no más– adaptable. Pese a todos sus beneficios, la especialización tiende a limitar el tipo de aprendizaje interdisciplinario que genera ideas innovadoras. La búsqueda de mayor estandarización a menudo produce un nocivo apego a la conformidad; lo nuevo y lo excéntrico son vistos como peligrosas desviaciones de la norma. Los elaborados sistemas de planificación y control hacen que los ejecutivos crean que el entorno es más predecible de lo que realmente es. Un énfasis desproporcionado en las recompensas monetarias hace que los ejecutivos subestimen el poder del voluntariado y de la autoorganización como mecanismos para alinear el esfuerzo individual. La deferencia hacia la jerarquía y el poder posicional tienden a reforzar sistemas de creencias ya obsoletos.

Entonces, ¿dónde puede usted buscar los principios de diseño para crear una organización altamente adaptable? Puede buscar sistemas que hayan demostrado su adaptabilidad durante décadas, siglos o incluso edades.

Por más de cuatro mil millones de años, la vida ha evolucionado al menos tan rápidamente como su entorno. Es una marca nada despreciable. La naturaleza se inocula contra los riesgos del cambio ambiental creando constantemente nuevo material genético mediante la recombinación sexual y la mutación. Esta fuente efervescente de innovación genética es la clave de la capacidad de la naturaleza para adaptarse: cuanto mayor es la diversidad del acervo genético, más probable es que al menos unos cuantos organismos puedan sobrevivir en un entorno drásticamente alterado. La variedad es un principio esencial de la adaptabilidad.

Los mercados también son adaptables. Durante los últimos 50 años, la Bolsa de Valores de Nueva York ha superado el desempeño de virtualmente cada una de sus empresas miembros. La competencia es una característica distintiva tanto de los mercados como de la biología evolutiva. En la

Bolsa de Nueva York, las empresas compiten por atraer fondos y los inversionistas son libres de invertir como mejor les parezca. La toma de decisiones está sumamente distribuida y los inversionistas son en su mayoría pragmáticos. Como resultado, los mercados son muy eficientes en reasignar los recursos desde las oportunidades menos prometedoras a aquellas que lo son más. En la mayoría de las empresas, sin embargo, existe una rigidez que tiende a perpetuar los patrones históricos de asignación de recursos. Los ejecutivos, ansiosos por defender su poder, acumulan capital y talento aun cuando esos recursos podrían usarse mejor en otra parte. Los programas heredados rara vez tienen que competir por recursos contra una plétora de estimulantes alternativas. El resultado neto es que las empresas tienden a sobreinvertir en el pasado y a subinvertir en el futuro.

Por lo tanto, la competencia y la flexibilidad de asignación también son principios importantes de diseño si la meta es crear una organización altamente adaptable.

Las democracias constitucionales ocupan un lugar alto en cualquier escala de adaptación evolutiva. En una democracia no existe un monopolio sobre la acción política. Los activistas sociales, los grupos de interés, los centros de estudio y los ciudadanos comunes tienen la oportunidad de influenciar la agenda legislativa y las políticas gubernamentales.

Mientras que el cambio en un régimen autocrático llega en convulsiones violentas, en una democracia es el producto de muchos ajustes pequeños y relativamente leves. Si la meta es una renovación continua y libre de traumas, la mayoría de las grandes corporaciones todavía se parece demasiado a las monarquías y muy poco a las democracias. Con el poder político concentrado en las manos de unas cuantas decenas de altos ejecutivos, y con poco margen para la experimentación local, no es de extrañar que las grandes empresas se encuentren atrapadas con tanta frecuencia detrás de la curva de cambio.

Para reducir los costos del cambio en su organización, usted debe adoptar los principios de la delegación y del activismo.

Estos principios de gestión –variedad, competencia, flexibilidad de asignación, delegación y activismo– están en marcado contraste con los que hemos heredado de las primeras décadas de la Revolución Industrial. Esto no invalida los principios antiguos, pero los hace inadecuados si la meta es una renovación estratégica continua y preventiva.

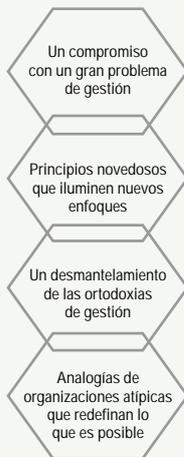
Cualquiera sea el gran desafío de gestión que usted decida enfrentar, permita que éste guíe su búsqueda de nuevos principios. Por ejemplo, quizás su meta sea crear una empresa que pueda prevalecer contra las fuerzas cada vez mayores de la comoditización, un problema que ciertamente demanda innovación de gestión. En la actualidad, no sólo los productos y servicios se están convirtiendo rápidamente en commodities, sino también las capacidades de negocios más amplias tales como la fabricación de bajos costos, el soporte al cliente, el diseño de productos y la planificación de recursos humanos. En todo el mundo, las empresas están tercerizando y trasladando procesos de negocios a proveedores en el extranjero que entregan más o menos el mismo servicio a una serie de empresas rivales. Las compañías están colaborando en grandes tramos de la cadena de valor, formando sociedades y uniéndose a consorcios sectoriales para compartir los riesgos y reducir los desembolsos de capital.

Agregue a esto un ejército mundial de consultores que ha trabajado horas extra para transferir las mejores prácticas desde los rápidos a los lentos y desde los inteligentes a los no tanto. A medida que las capacidades que antes fueron distintivas se comoditizan, las empresas tendrán que extraer una enorme diferenciación competitiva de su porción cada vez menor dentro del sistema global de negocios.

Aquí radica el problema: es difícil generar una diferenciación deslumbrante a partir de capacidades

LOS ELEMENTOS DE LA INNOVACIÓN DE GESTIÓN

En la mayoría de las empresas, la innovación de gestión es incremental y ad hoc. Un proceso sistemático para producir grandes avances de gestión debe incluir:



humanas ordinarias tales como la obediencia, la diligencia y la simple inteligencia, cosas que a su vez se están convirtiendo en commodities globales y que están disponibles por casi nada en lugares como Guangzhou, Bangalore y Manila. Para repeler las fuerzas de la comoditización, una empresa debe ser capaz de entregar el tipo de valor único para el cliente que sólo pueden crear los empleados que cada día aportan plenamente a su trabajo su iniciativa, imaginación y celo. Usted puede vislumbrar esas capacidades extraordinarias en las elegantes y atractivas iPod de Apple, en los muebles baratos y alegres de IKEA, en los icónicos autos deportivos de Porsche y en las mágicas películas de Pixar. El problema es que en las organizaciones burocráticas no existe mucho espacio para la pasión, el ingenio y la autodirección. La maquinaria de la burocracia se inventó en una era en que los seres humanos eran vistos como poco más que robots semiprogramables.

La burocracia pone un tope a lo que se permite que la persona aporte a su trabajo. Si usted quiere construir una organización que libere el espíritu humano, necesitará algunos principios de gestión decididamente antiburocráticos.

¿Dónde puede usted encontrar organizaciones en las que las personas den todo de sí? Podría comenzar con Hábitat para la Humanidad, que ha construido más de 150.000 casas para familias de bajos ingresos desde 1976. Hable con algunas de las personas que han dedicado un fin de semana a clavar y levantar muros prefabricados. Comparta una cerveza con algunos de los *hackers* de medio tiempo que han producido millones de líneas de código para el sistema operativo Linux. O considere a todos los voluntarios que han ayudado a hacer de Wikipedia la mayor enciclopedia del mundo, con más de 1,8 millones de artículos. Cada una de estas organizaciones es más una comunidad que una jerarquía.

La gente es atraída a la comunidad por un sentido de propósito compartido, no por necesidad económica. En una comunidad, la oportunidad de contribuir no está restringida por estrictas descripciones de cargo. El control se basa más en los pares que en los jefes. La satisfacción emocional, más que la ganancia financiera, impulsa el compromiso. Por todas esas razones, las comunidades son amplificadoras de la capacidad humana.

Usted recordará que Whole Foods adoptó hace mucho tiempo la noción de comunidad como un principio general de gestión. Las tiendas de la empresa, relucientes templos de gastronomía libre de culpas, son casi tan diferentes de una típica tienda Kroger o Safeway como uno podría imaginar. Ése es el tipo de diferenciación que se obtiene cuando el sistema de gestión estimula a los miembros del equipo a aplicar todas sus maravillosas cualidades humanas al trabajo, y cuando los sistemas de gestión de los competidores no lo hacen.

Desmantele sus ortodoxias de gestión. Para apreciar plenamente el poder de un nuevo principio de gestión, usted debe soltar las ataduras que el precedente tiene sobre su imaginación. Aunque parte de lo que usted cree puede ser una verdad científica, mucho no lo es. Por doloroso que sea admitirlo, gran parte de lo que pasa por sabiduría de gestión es dogma incontestado, disfrazado de verdad incuestionable.

¿Cómo se descubre la ortodoxia de gestión? Reúna a un grupo de colegas y pregúnteles qué es lo que creen respecto de algún aspecto crucial de la gestión, como el cambio, el liderazgo o el compromiso de los empleados. Una vez expuestas las creencias de todos, identifique aquellas que se tienen en común (más herramientas para identificar y cuestionar la ortodoxia de gestión pueden encontrarse en www.hamelfe06.hbr.org). Por ejemplo, si el tema fuera el cambio estratégico, usted podría descubrir que la mayoría de sus colegas cree que:

- El cambio debe comenzar desde la cúpula;
- Se requiere una crisis para provocar el cambio;
- Hace falta un líder fuerte para cambiar una empresa grande;
- Para liderar el cambio, se necesita una agenda muy clara;
- La gente está en su mayoría contra el cambio;

- En cualquier cambio, siempre habrá ganadores y perdedores;
- Se debe hacer que el cambio sea seguro para las personas;
- Las organizaciones sólo pueden lidiar con una cierta cantidad de cambio.

Empíricamente, estas creencias parecen suficientemente ciertas, pero como innovador de gestión usted debe ser capaz de distinguir entre lo que es aparentemente cierto y lo que es eternamente cierto. Si, las grandes iniciativas de cambio, como el programa Seis Sigma de GE, generalmente requieren del apoyo de un CEO apasionado. Si, los cambios radicales de dirección estratégica, como la adopción por parte de Kodak de todo lo digital, usualmente son precipitados por una caída de las ganancias. Y sí, casi todas las historias de renovación corporativa son una epopeya de transformación donde el nuevo CEO hace el papel de salvador corporativo.

¿Pero es ésta la única forma en que el mundo puede funcionar? ¿Por qué, debería preguntarse usted, hace falta una crisis para provocar un cambio profundo? Por la sencilla razón que, en la mayoría de las empresas, unos cuantos altos ejecutivos tienen la primera y la última palabra respecto de cambios en la dirección estratégica. Por lo tanto, un equipo ejecutivo atado a la tradición, no dispuesto a renunciar a las certidumbres del pasado, puede mantener como rehén a la capacidad de toda una organización para abrazar el futuro.

Y si bien es cierto que usualmente se requiere una crisis para motivar un cambio profundo, ésa no es una ley de la naturaleza; es meramente el producto de una distribución desequilibrada del poder político.

Como innovador de gestión, usted debe someter cada creencia sobre gestión a dos preguntas. Primero, ¿es la creencia perjudicial para la meta final que usted está tratando de alcanzar? Segundo, ¿puede usted imaginar una alternativa a la realidad reflejada por la creencia? Tome por ejemplo el supuesto típico de que el CEO es el responsable de fijar la estrategia. Si bien éste parece un punto de vista razonable, puede llevar a los empleados a creer que no pueden hacer mucho por influenciar la dirección estratégica de su empresa o reformular su modelo de negocios; que ellos son los ejecutores, y no los creadores, de la estrategia. Pero si la meta es acelerar el ritmo de la renovación estratégica o comprometer plenamente la imaginación y la pasión de cada empleado, en el mejor de los casos una visión de la formulación estratégica centrada en el CEO no es útil, y en el peor resulta peligrosa.

¿Existe una razón para creer que podemos cuestionar esta arraigada ortodoxia? Desde luego. Mire el caso de Google. Su equipo de altos ejecutivos no gasta mucho tiempo tratando de concebir grandes estrategias. Más bien, se ocupa de crear un ambiente que genere muchos "Googlitos": pequeños proyectos desde la base que un día puedan convertirse en valiosos nuevos productos y servicios. Google busca reclutas que tengan pasatiempos inusuales e intereses no convencionales –personas que no teman desafiar la sabiduría convencional– y, una vez que los contrata, los incentiva a destinar hasta 20% de su tiempo trabajando en cualquier cosa que sientan que beneficiará a los usuarios y anunciantes de Google. La empresa organiza gran parte de su fuerza laboral en pequeños equipos enfocados en proyectos con sólo un mínimo de supervisión (¡un ejecutivo de Google ha dicho tener 160 subordinados directos!), pero con mucha comunicación lateral y competencia interna. Sus desarrolladores publican sus invenciones más prometedoras en el sitio web de Google Labs, lo que brinda a los usuarios más aventureros la posibilidad de evaluar nuevos conceptos.

Pocas empresas han trabajado en forma tan sistemática como Google para distribuir ampliamente la responsabilidad por la innovación estratégica. Su experiencia sugiere que la visión convencional del CEO como estrategia principal es sólo eso: una convención. No es totalmente errónea, pero está muy lejos de ser enteramente correcta.

Y cuando usted analiza otras máximas de gestión bajo la brillante luz del examen crítico, probablemente descubra que

muchas son igualmente triviales. Al desplomarse las viejas certezas, aumenta el espacio para la innovación de gestión.

Explote el poder de la analogía. Liderazgo servicial. El poder de la diversidad. Equipos autoorganizados. Estas son nociones recién inventadas, ¿no es así? Falso. Cada una de estas importantes ideas de gestión fue adelantada en los escritos de Mary Parker Follett, una innovadora de gestión cuya vida estuvo enmarcada por la Guerra Civil estadounidense y la Gran Depresión. Considere algunos de los avanzados principios en su libro *La experiencia creativa*, publicado originalmente en 1924:

- El liderazgo no se define por el ejercicio del poder, sino por la capacidad de aumentar el sentido de poder entre los que son dirigidos. La tarea más esencial del líder es crear más líderes.
- La toma de decisiones antagónica, donde se gana o se pierde, debilita a todos los involucrados. Las situaciones conflictivas se resuelven mejor no imponiendo un solo punto de vista a expensas de todos los demás, sino esforzándose por una solución más elevada que integre las diversas perspectivas de todos los grupos relevantes.
- Una organización grande es una serie de comunidades locales. El crecimiento individual e institucional se maximiza cuando esas comunidades se autogobiernan.

Las heterodoxas ideas de Follett no provinieron de un estudio de la mejor práctica industrial; son el resultado de su experiencia estableciendo y dirigiendo asociaciones comunitarias con sede en Boston. Investida de poca autoridad formal y enfrentada al desafío de fusionar los intereses contrapuestos de varios grupos rebeldes, Follett desarrolló un conjunto de creencias sobre gestión que diferían marcadamente de las que predominaban en la época. Como a menudo ocurre con la innovación, una posición ventajosa única generó ideas originales.

Si su objetivo es liberarse de la camisa de fuerza del pensamiento de gestión convencional, es útil estudiar las prácticas de organizaciones que son decididamente no convencionales. Si profundiza un poco, usted puede descubrir una serie de exóticas formas de vida organizacional que no se parecen en nada a los habituales decanos de las mejores prácticas. Imagine, por ejemplo, una organización con más de 2 millones de miembros y sólo un criterio para incorporarse a ella: querer entrar. Virtualmente no tiene jerarquía, pero abarca todo el globo. Su sede mundial tiene menos de 100 empleados.

Los líderes locales son electos, no nombrados. No hay planes ni presupuestos. Existe una misión corporativa pero no una estrategia detallada ni planes operativos. Sin embargo, esta organización entrega un complejo servicio a millones de personas y ha prosperado durante más de 60 años. ¿Cuál es? Alcohólicos Anónimos. AA comprende a miles de pequeños grupos autoorganizados. Dos simples mandatos inspiran a sus miembros: "Alcanzar la sobriedad" y "Ayudar a otros". La cohesión organizacional proviene de la adhesión al programa de los 12 pasos y de la observancia de las 12 tradiciones resumidas en los principios operativos del grupo. Puede que AA exista desde hace décadas, pero todavía está a la vanguardia de la gestión.

¿Hasta dónde puede usted llevar la autonomía y la autodirección en su empresa? ¿Existe algún conjunto de reglas simples que puedan simultáneamente liberar la iniciativa local y proporcionar foco y disciplina? ¿Hay alguna meta meritoria que pueda estimular el voluntariado?

El ejemplo del Banco Grameen en Bangladesh es otro estímulo para el pensamiento inventivo de gestión. La misión del banco es convertir a los más pobres entre los pobres en emprendedores. Con este fin, entrega micropréstamos a grupos de cinco personas sin garantía prendaria y con poco papeleo. Los prestatarios usan los fondos para empezar pequeñas empresas tales como elaboración de canastas tejidas, bordado, servicios de transporte y crianza de aves de corral. El banco concede 95% de sus préstamos a mujeres, quienes han demostrado ser deudoras confiables y astutas empresarias. El microcrédito da a estas mujeres la posibilidad

de aumentar el bienestar de sus familias y su posición social. Hasta 2004, el Banco Grameen había otorgado fondos a más de 4 millones de prestatarios. ¿No es un poco extraño que una mujer desesperadamente pobre en un país en desarrollo tuviera menos dificultad para obtener capital y financiar un proyecto que un empleado de primer nivel de su empresa? Si el Banco Grameen puede hacer millones de préstamos sin garantía a personas sin historial bancario, ¿no debería su empresa buscar una forma de financiar los proyectos que vislumbran sus empleados comunes? ¡Ésa sí sería una innovación de gestión!

Una última analogía: mientras escribo esto, William Hill, uno de los principales corredores de apuestas del Reino Unido, está ofreciendo probabilidades de 3,5/1 contra Tiger Woods en el torneo Masters de golf de 2006. Es decir, se estima que Woods tiene tres y media más probabilidades de perder que de ganar. Las probabilidades para Phil Mickelson son bastante peores con 10/1, mientras que las de Sergio García están en 26/1. Las probabilidades se estiman con base en dos tipos de datos: el juicio experto de los compiladores de probabilidades y la opinión colectiva de los apostadores fanáticos que hacen sus apuestas. Habiendo establecido un precio inicial para un resultado particular, los corredores de apuestas ajustan las probabilidades con el tiempo, conforme las personas hacen más apuestas y la sabiduría de la multitud se vuelve más evidente.

¿Cuál es la lección para los aspirantes a innovadores de gestión? Diariamente, las empresas apuestan millones de dólares en iniciativas arriesgadas: nuevos productos, nuevas campañas publicitarias, nuevas fábricas, grandes fusiones, y así sucesivamente. La historia sugiere que muchos proyectos no obtendrán los retornos esperados. ¿Hay un modo de protegerse contra la arrogancia y el optimismo que con tanta frecuencia inflan las expectativas de inversión? Una posible solución sería crear un mercado para el buen juicio, que aproveche la sabiduría de una amplia muestra de empleados para fijar las probabilidades de los retornos previstos de un

DOCE INNOVACIONES QUE DIERON FORMA A LA GESTIÓN MODERNA

Sorprendentemente, los expertos han prestado poca atención al proceso de innovación de gestión. Buscando corregir este descuido, he trabajado con Julian Birkinshaw y Michael Mol, ambos de London Business School, para comprender mejor la génesis de las innovaciones de gestión más importantes del siglo 20. Primero identificamos 175 innovaciones de gestión significativas entre 1900 y 2000.

Para reducir esta lista a los avances más importantes, evaluamos cada innovación en tres dimensiones: ¿Representó un claro alejamiento de las anteriores prácticas de gestión? ¿Otorgó una ventaja competitiva a la empresa o empresas pioneras? Y ¿podía hallarse en alguna forma en las organizaciones actuales? A la luz de estos criterios, ésta es la docena de innovaciones más notables.

1. Gestión científica (estudios de tiempo y movimiento).
2. Contabilidad de costos y análisis de varianzas.
3. El laboratorio de investigación comercial (industrialización de la ciencia).
4. Análisis de retorno sobre la inversión (ROI) y presupuesto de capital.
5. Gestión de marca.
6. Gestión de proyectos a gran escala.
7. Divisionalización.
8. Desarrollo de liderazgo.
9. Consorcios industriales (estructuras cooperativas multiempresa).
10. Descentralización radical (autoorganización).
11. Análisis estratégico formalizado.
12. Resolución de problemas impulsada por los empleados.

Innovaciones importantes que no alcanzaron a entrar en esta lista incluyen las unidades de Investigación y Desarrollo, la gestión de cuentas, la reingeniería de procesos de negocios y los planes de propiedad de acciones para los empleados.

Existen innovaciones más recientes que parecen muy prometedoras, tales como la gestión del conocimiento, el desarrollo de fuente abierta y los mercados internos, pero aún es muy pronto para evaluar su impacto permanente sobre la práctica de la gestión.

proyecto. Un ejecutivo patrocinador podría fijar las probabilidades iniciales de que un proyecto logre una determinada tasa de retorno durante un período específico. Digamos que esas probabilidades se fijan en 5/1 a favor, lo que significa que el patrocinador cree que hay una posibilidad de 5 a 1 de que el proyecto genere el retorno previsto. Los empleados podrían entonces apostar a favor o en contra de ese resultado. Si muchos más empleados apuestan en contra del proyecto que a favor, el patrocinador tendría que reajustar las probabilidades. Aunque un CEO podría de todas formas respaldar un proyecto con pocas probabilidades de éxito, la transparencia del proceso reduciría la posibilidad de que las decisiones de inversión sean excesivamente influidas por el poder o la persuasión personal del patrocinador. ¿Quién habría pensado que los corredores de apuestas podrían inspirar la innovación de gestión? Su desafío es buscar analogías igualmente improbables que sugieran nuevas formas de abordar problemas difíciles de gestión.

Poner manos a la obra

¡Muy bien, usted está inspirado! Ya tiene algunas magníficas ideas de innovación de gestión. Para hacer realidad sus teorías y derribar cualquier precedente, usted debe entender exactamente cómo los actuales procesos de gestión de su empresa exacerban ese gran problema que usted espera resolver. Empezé por responder las siguientes preguntas para cada proceso relevante de gestión:

- ¿Quién es responsable del proceso?
- ¿Quién tiene el poder de cambiarlo?
- ¿Cuáles son los objetivos del proceso?
- ¿Cuáles son los indicadores de éxito?
- ¿Quiénes son los clientes de este proceso?
- ¿Quién participa en él?
- ¿Cuáles son los datos o información para este proceso?
- ¿Qué herramientas analíticas se utilizan?
- ¿Qué acontecimientos e hitos impulsan este proceso?
- ¿Qué tipo de decisiones genera este proceso?
- ¿Cuáles son los criterios de toma de decisiones?
- ¿Cómo se comunican las decisiones y a quién?
- ¿Cómo se vincula este proceso con otros sistemas de gestión?

Tras documentar los detalles de cada proceso, reúna una muestra representativa de interesados tales como el responsable del proceso, los participantes regulares y cualquier otra persona que pudiera tener un punto de vista relevante. Pídale que evalúe el proceso en términos de su impacto sobre el desafío de gestión que usted está tratando de abordar. Por ejemplo, si la meta es acelerar el ritmo de renovación estratégica de su empresa, usted podría concluir que el actual proceso de aprobación de capital demanda un grado irracionalmente alto de certeza respecto a retornos futuros, aun cuando la inversión inicial sea muy pequeña. Esto frustra la reasignación flexible de recursos hacia nuevas oportunidades. Usted podría descubrir que el proceso de planificación estratégica de su empresa es elitista, por cuanto entrega una participación desproporcionada a los altos ejecutivos en desmedro de las nuevas ideas de empleados en la línea del frente. Esto limita severamente la variedad de opciones estratégicas que su empresa considera. Quizás el proceso de contratación valora en exceso la competencia técnica y la experiencia en la industria, en comparación con el pensamiento lateral y la creatividad. Otros procesos de recursos humanos podrían estar demasiado enfocados en

garantizar el cumplimiento y no lo suficiente en liberar la iniciativa de los empleados. ¿El resultado neto? Su empresa está obteniendo un mísero retorno sobre su inversión en capital humano. Una evaluación profunda y sistemática de los procesos de gestión de su empresa revelará oportunidades para reinventarlos de maneras que fomenten sus objetivos más ambiciosos.

Desde luego, es improbable que usted obtenga permiso para reinventar un proceso central de gestión en un solo intento, por perjudicial que éste pueda ser. Al igual que el renombrado psicólogo social Elton Mayo, quien hace unos 80 años realizó experimentos sobre comportamiento humano en la fábrica Hawthorne de Western Electric Company, usted deberá diseñar pruebas de bajo riesgo que le permitan experimentar con sus innovaciones de gestión sin perturbar a toda la organización. Esto podría significar diseñar una simulación, donde usted pueda hacer pasar un problema estratégico crucial a través de un novedoso proceso de toma de decisiones para ver si produce una decisión diferente. Podría significar ejecutar un nuevo proceso de gestión en forma paralela con el proceso antiguo por algún tiempo. Quizás usted quiera publicar su innovación en un sitio web interno e invitar a personas de toda la empresa a evaluar y comentar sus ideas antes de ponerlas en práctica. La meta es crear una cartera de audaces experimentos de gestión que tenga el poder de elevar el desempeño de su empresa cada vez más arriba que el de sus competidores.

La mayoría de las organizaciones alrededor del mundo ha sido construida sobre la base del mismo puñado de principios de gestión probados a lo largo del tiempo. Debido a ello, difícilmente sorprende que procesos centrales de gestión tales como el presupuesto de capital, la planificación estratégica y el desarrollo de liderazgo sólo varíen levemente entre una empresa y otra. Aunque a veces tachamos de "dinosaurios" a las empresas con un desempeño crónicamente deficiente, la verdad es que todas las organizaciones tienen algún porcentaje de ADN de dinosaurio latente en sus procesos y prácticas de gestión. En la biosfera corporativa, existen dinosaurios pequeños y dinosaurios grandes, infantes traviesos y ancianos tambaleantes.

Pero ninguna empresa puede escapar del hecho que, con cada año que pasa, el presente se vuelve una guía menos confiable para el futuro. Aunque hay mucho en el actual genoma de gestión que indudablemente será valioso en los años venideros, también hay mucho que deberá cambiar. Hasta ahora, la gestión en el siglo 21 no difiere mucho de la gestión en el siglo 20. Y ahí yace la oportunidad. Usted puede esperar a que un competidor tropiece con el próximo gran avance de gestión, o puede convertirse ahora mismo en un innovador de gestión. En un mundo repleto de nuevos desafíos de gestión, usted deberá tener aún más inventiva y estar menos atado a la tradición que todos los pioneros de gestión que vinieron antes que usted. Si tiene éxito, su legado de innovación de gestión será tanto o más ilustre que el de ellos.

(*) Gary Hamel (ghamel@woodsideinstitute.org) es profesor visitante en London Business School y fundador de Strategos, una empresa consultora internacional con sede en Chicago. También es director del Woodside Institute, una fundación de investigación sin fines de lucro con sede en Woodside, California.

Fuente: Harvard Business Review,
Febrero 2006

¿Son válidos los actos realizados por gerentes y/o administradores que exceden las facultades otorgadas?

Por CPCC Pedro Choque Ticona

1. Generalidades

Uno de los aspectos más importantes de una sociedad es la determinación del objeto social, pues es la razón, el motivo, por el cual se decide constituir una sociedad, y por la cual los socios acuerdan aportar capital y asumen correr el riesgo del negocio en sí.

De la determinación del objeto social se establece el monto del capital con el que deberá contar la sociedad, los primeros administradores que deberán ser nombrados, el nivel de endeudamiento, y otros.

Basado en el objeto social, es que los socios deciden conformar o no una determinada sociedad. Por ello, constituye una las pocas causales que facultan al socio decidir por separarse de la sociedad el "cambio del objeto social", conforme lo establece el Art. 200º de la Ley General de Sociedades⁽¹⁾.

Por esas consideraciones, como lo señala el Dr. Elías Laroya constituye una de las causales más graves de responsabilidad de los administradores de una sociedad, tomar acuerdos que vulneren el estatuto o que signifiquen abuso de facultades⁽²⁾.

Los actos que excedan el objeto social pueden ser realizados tanto por los administradores de la sociedad como por los mismos socios. En el presente artículo sólo me ocuparé de aquellos actos realizados por los administradores de la sociedad.

2. El objeto social

El artículo 11 de la Ley General de Sociedades establece que "la sociedad circunscribe sus actividades a aquellos negocios u operaciones lícitos cuya descripción constituye su objeto social. Se entienden incluidos en el objeto social los actos relacionados con el mismo que coadyuven a la realización de sus fines, aunque no estén expresamente indicados en el pacto social o en el estatuto (...)".

Conforme lo establece el artículo en mención, las actividades que puedan realizar las sociedades son aquellos negocios y/o operaciones detallados en el objeto social, pero no otros actos que vayan allá, por que se incurriría en actos que la doctrina denomina "ultra vires", es decir, actos no comprendidos en el objeto social.

La actual Ley ha querido dar una mayor amplitud que nuestra ley anterior⁽³⁾, habiendo ésta última incluso dado una mayor amplitud que su modelo, que fue la Ley española de 1951. Nuestra ley vigente mantiene la amplitud del objeto social obligando a los administrados a circunscribirse al objeto social, el cual comprende conforme se indica en su artículo 11º, todos los negocios y operaciones lícitos que se autoricen o describan en forma detallada. De lo que se colige que el objeto social puede tener todas las variantes que deseen los socios, por tanto, podemos hablar que no necesariamente es único.

Pero el artículo 11º a diferencia de la Ley anterior⁽⁴⁾, amplía la facultad discrecional de los órganos de la sociedad al

establecer que se incluyen en el objeto social, aunque no los contemple expresamente el estatuto, los actos relacionados con el mismo que coadyuven a la realización de sus fines⁽⁵⁾.

Como es de verse la nueva ley permite considerar todo acto vinculado o relacionado que contribuya al fin social, si bien el término relacionado es un concepto bastante lato, al establecer que no es necesario que figuren en el estatuto; dicha definición se inclina hacia el buen criterio de los administradores.

El tratamiento otorgado en la nueva Ley, conforme lo señala Elías Laroya se alinea a la tradición del derecho latino, que no considera al objeto social como un límite preciso e inexorable para cualquier operación de la sociedad que no se encuentre indubitablemente dentro de sus enunciados. Confía más en la recta intención de los administradores y con ello se aparta, correctamente en nuestra opinión, de la rígida corriente anglosajona en esta materia. Sin perjuicio de exigir claridad y precisión en los enunciados⁽⁶⁾.

3. Actos ultra vires

Los actos "ultra vires" son desarrollados por el derecho anglosajón y en especial por la jurisprudencia inglesa. Sostiene dicha teoría que son actos "ultra vires" todos aquellos que exceden el objeto social, y además que estos actos adolecen de nulidad absoluta, por lo que no surtirían efectos legales, y en tal escenario, la sociedad no responde por los efectos que deriven del acto nulo, no pudiendo en consecuencia los accionistas ratificar o convalidar dichos actos ni sus consecuencias.

En el caso peruano la teoría anglosajona no es aplicable, por cuanto los efectos de nulidad absoluta de una operación ajena al objeto social no es tal. En nuestro sistema se ha establecido que es la junta de socios la que interpreta si los administradores han excedido o no en su representación, tal como lo estableció el artículo 173º de la Ley anterior⁽⁷⁾ y como lo establece el artículo 181º de la Ley actual⁽⁸⁾. Además, la decisión de si un acto implica o no un cambio del objeto social, no debe ser consecuencia de un análisis rígido. Al respecto, la doctrina considera que debe interpretarse el estatuto social en forma amplia y no rígida, conforme lo señala Miguel Sasot⁽⁹⁾: "Quienes ven en la sociedad anónima una realidad jurídica, nacida de la condición naturalmente asociativa del ser humano, a la que el Estado sólo reconoce y no crea, consideran que el enunciado de las actividades que la misma puede realizar, según relación contenida en sus estatutos, es puramente enunciativa, pero no limitativa; de donde se afirma que la sociedad puede realizar todas aquellas operaciones o actos que, pese a no estar expresamente enumerados en los estatutos, deben considerarse como complementarios o extensivos de los enunciados de estos

(1) Aprobada por Ley Nro. 26887, publicada el 9 de diciembre de 1996.

(2) ELÍAS LAROZA, Enrique. Ley General de Sociedades comentada. Editora Normas Legales, Trujillo, 1998, pág. 43.

(3) La Ley anterior data de 1966.

(4) Cuyo T.U.O fue aprobado por D. S. Nro. 003-85-JUS.

(5) Cuyo T.U.O fue aprobado por D. S. Nro. 003-85-JUS.

(6) ELÍAS LAROZA, Enrique. Op. cit., pág. 44.

(7) ELÍAS LAROZA, Enrique. Op. cit., pág. 44.

(8) Artículo 173.- "La acción de responsabilidad contra los directores se promueve en virtud de acuerdo de la junta general aún cuando la sociedad esté en liquidación (...)".

(9) Artículo 181.- Pretensión social de responsabilidad "La pretensión social de responsabilidad contra cualquier director se promueve en virtud de acuerdo de la junta general, aun cuando la sociedad esté en liquidación. El acuerdo puede ser adoptado aunque no haya sido materia de la convocatoria (...)".

(9) SASOT, Miguel. Sociedades Anónimas. Tomo sobre Constitución, modificación extinción, pág. 89.

últimos, o como lo señala Rodríguez-Rodríguez, como medio para la consecución del objeto perseguido, en la medida que ello no implique un cambio de finalidad”.

Por otra parte, si bien la persona jurídica es titular de derechos y obligaciones que le corresponde según su naturaleza, éstos solo se ejercitan a través de sus representantes; posición que ha asumido el Código Civil en su artículo 93°; al establecer que en el caso de las asociaciones -entiéndase referido a las demás personas jurídicas a que se refiere el Código Civil-, los miembros que desempeñan cargos directivos son responsables ante la asociación conforme a las reglas de la representación. En atención “las personas jurídicas sólo pueden ser representadas por aquellos órganos a los cuales la estructura interna del ente le atribuye expresamente facultades a efecto”⁽¹⁰⁾. En este escenario, si el representante actúa dentro del ejercicio de sus funciones, el acto jurídico o los actos jurídicos que hay celebrado produce sus efectos directamente respecto de la persona jurídica representada, caso contrario, dicho acto será ineficaz.

4. Terceros contratantes con la sociedad ante los actos ultra vires

El artículo 13° de la Ley vigente⁽¹¹⁾, establece que aquellos que no están autorizados para ejercer la representación de la sociedad no la pueden obligar con sus actos, aunque los celebren en nombre de ella, en tales casos recae sobre ellos la responsabilidad que corresponde por esos actos. Y así también lo ha señalado la Sala Civil Transitoria de la Corte Suprema Justicia en la Casación Nro. 288-2006-Lima⁽¹²⁾, que indicó: “De acuerdo al artículo 13° de la Ley General de Sociedades quienes no están autorizados para ejercer la representación de la sociedad no la obligan con sus actos, aunque los celebren en nombre de ella. En ese sentido, si el director gerente no gozó de facultades de representación de la sociedad a la fecha de celebración del contrato, no obligan a la sociedad sino que asume de manera personal las obligaciones contraídas con la suscripción de dicho contrato”.

El primer párrafo del artículo 13° permite colegir que si no obligan a la sociedad aquellos actos realizados por quienes no ejercen representación, entonces si obliga a la sociedad aquellos actos realizados por sujetos que sí ejerzan representación.

En tal escenario, si un tercero contrata con una sociedad, el tercero sólo deberá verificar que las personas que obran en representación de la sociedad obren con los poderes suficientes de la sociedad y que hayan sido otorgados por órganos sociales que estaban autorizados por el estatuto o la ley para dar tales poderes. De ser conformes éstos, la sociedad quedará obligada frente al tercero que contrató con las personas que la representaban.

Según la teoría anglosajona⁽¹³⁾, los actos celebrados por sus apoderados o representantes que excedan el objeto social serían nulos, generando un efecto devastador en las operaciones económicas con toda clases de sociedades, puesto que el tercero antes de contratar con una sociedad se vería obligado a una revisión exhaustiva de los poderes de los representantes, de las escrituras y del objeto de la sociedad, de manera que establecer que el

acto que realiza se encuentra dentro del fin social, lo que implicaría la elevación de costos de las transacciones.

Nuestra ley ha establecido en su artículo 12° que la “sociedad se encuentra obligada hacia aquellos con quienes ha contratado y frente a terceros de buena fe por los actos de sus representantes celebrados dentro de los límites de las facultades que les haya conferido aunque tales actos comprometan a la sociedad a negocios u operaciones no comprendidos dentro de su objeto social (...)”.

Con ello se busca evitar que la sociedad que suscribió el contrato, a través de representantes plenamente autorizados, alegue posteriormente que el contrato que celebró es nulo y que no es exigible por el tercero contratante debido a que la propia sociedad o uno de sus órganos de gobierno excedió el objeto social. A esto se le denomina la doctrina de los actos propios, que puede definirse como un principio según el cual el actuar en una forma contradictoria con los propios actos es inadmisibles dentro de las reglas de la buena fe. Así, son inadmisibles los actos de ejercicio de un derecho claramente incompatibles con la conducta anterior de la misma persona; por ello se considera que va contra sus propios actos quien ejerce un derecho en forma objetivamente incompatible con su conducta previa⁽¹⁴⁾.

Al respecto, Díez-Picazo⁽¹⁵⁾, señala sobre la doctrina de los actos propios “Hemos llegado a la conclusión de que la regla que normalmente se expresa diciendo que nadie puede venir en contra de sus propios actos, ha de interpretarse en el sentido de que toda pretensión, formulada dentro de una situación litigiosa por una persona que anteriormente ha realizado una conducta incompatible con esa, debe ser desestimada. Hemos llegado también a la conclusión de que, desde un punto de vista de derecho sustantivo, la inadmisibilidad de venir en contra de los actos propios constituye técnicamente un límite de ejercicio de un derecho subjetivo o de una facultad, derivado del principio de la buena fe y particularmente, de la exigencia de observar, dentro del tráfico jurídico, un comportamiento coherente”.

Por su parte Ennecerus, citado por Ortiz Caballero⁽¹⁶⁾, señala: “A nadie le es lícito hacer valer un derecho en contradicción con su anterior conducta, cuando esa conducta, interpretada objetivamente según la ley, según las buenas costumbres o según la buena fe, justifica la conclusión de que no se hará valer el derecho, o cuando el ejercicio posterior choca contra la ley, las buenas costumbres o la buena fe”.

Conforme lo indiqué anteriormente la Ley General de Sociedades, ha solucionado ello con lo establecido en su artículo 12°⁽¹⁷⁾, estableciendo que la sociedad quedará obligada hacia cualquier contratante y frente a terceros de buena fe por los actos de sus representantes

(10) ESPINOZA ESPONIZA, Juan. Derecho de la Responsabilidad Civil. Gaceta Jurídica S.A. Lima, 2006, pág. 503.

(11) Artículo 13.- Actos que no obligan a la sociedad
“Quienes no están autorizados para ejercer la representación de la sociedad no la obligan con sus actos, aunque los celebren en nombre de ella.

La responsabilidad civil o penal por tales actos recae exclusivamente sobre sus autores”.

(12) Publicada en Diálogo con la Jurisprudencia Nro. 107, Editorial Gaceta Jurídica, Lima, 2007, pág. 146.

(13) Teoría que no ha sido adoptada en nuestra Ley General de Sociedades.

(14) ELÍAS LAROZA, Enrique. Op. cit., pág. 48.

(15) DIEZ-PICAZO, Luis. La doctrina de los propios actos, pág. 193.

(16) ENNECESUR, citado por Ortiz Caballero, René. La Doctrina de los Actos Propios en el Derecho Civil Peruano. Revista de Derecho de la Universidad Católica del Perú, Lima, pág. 276.

(17) Esto también lo ha establecido la Sala Civil Transitoria de la Corte Suprema de Justicia en la Casación Nro. 1788-2003-Lima, del 21 de noviembre del 2003, que señala: “(...) El artículo 12° de la Ley General de Sociedades establece que la sociedad está obligada hacia aquellos con quienes ha contratado y frente a terceros de buena fe por los actos de sus representantes celebrados dentro de los límites de las facultades que les haya conferido, aunque tales actos comprometan a la sociedad a negocios u operaciones no comprendidos dentro de su objeto social; de lo que fluye que solo existirá responsabilidad de la sociedad frente a terceros, por actos de sus representantes siempre que los terceros hayan actuado con buena fe, a contrario sensu, si el tercero carece de buena fe la sociedad queda eximida de responsabilidad alguna, anotándose además que la norma no precisa que la buena o mal fe necesariamente deba ser expresa en términos registrales como equivocadamente sostiene la recurrente”. En “La buena fe en los actos ultra vires”, Diálogo con la Jurisprudencia Nro. 106, Editorial Gaceta Jurídica, Lima, 2007, pág. 181.

celebrados dentro de los límites de las facultades que les haya conferido, aunque tales actos comprometan a la sociedad a negocios u operaciones no comprendidos dentro de su objeto social.

Además, el tercer párrafo del artículo 12° establece que el tercero de buena fe no se perjudica por el hecho de la publicidad registral; lo que significa que la ley adopta una posición de protección de aquellos terceros de buena fe, descartando la posibilidad de oponer posteriormente en su contra la nulidad del acto celebrado.

5. Al interior se la sociedad que efectos surten los actos ultra vires

Si bien el acto ultra vires no surte efecto frente a terceros que hayan contratado con los representantes de la sociedad de buena fe, la responsabilidad del acto ultra vires se dilucida al interior de la sociedad.

El artículo 12°, segundo párrafo de la Ley General de Sociedades, establece que los socios o administradores responden frente a la sociedad por los daños y perjuicios que ésta haya experimentado como consecuencia de acuerdos o actos que se hayan extralimitado al objeto social y que obliguen a la sociedad frente a contratantes o terceros de buena fe, sin perjuicio de la responsabilidad penal que pudiere existir.

Como vemos en el párrafo anterior, se trata de una pretensión social de responsabilidad⁽¹⁸⁾ y no de pretensión individual, por cuanto, la Ley pone énfasis en señalar “frente a la sociedad”, de conformidad con el artículo 181° de la Ley⁽¹⁹⁾.

En relación al plazo para la interposición de la acción respectiva, éste caduca a los dos años de la realización del acto u omitido, conforme lo establece los artículos 184° y 197° de la Ley, aplicable al Directorio y al Gerente. Dicho plazo se aplica independientemente de la responsabilidad penal en que pudiera haberse incurrido. Conforme se advierte, la norma de la Ley General de Sociedades, respecto a la responsabilidad civil de los directores y gerentes, establece una caducidad especial, por lo que transcurrido el plazo indicado, se perderá el derecho de interponer la acción respectiva.

6. Efectos de la aprobación de la memoria y estados financieros

Finalmente voy a referirme a si la aprobación de los estados financieros y la memoria por parte de la Junta de Socios podría significar una limitación para el inicio de una

acción social de responsabilidad por actos ultra vires realizados.

Al respecto, el artículo 221° de la Ley General de Sociedades establece que finalizado el ejercicio el directorio debe formular la memoria, los estados financieros y la propuesta de aplicación de las utilidades en caso de haberlas. De estos documentos debe resultar, con claridad y precisión, la situación económica y financiera de la sociedad, el estado de sus negocios y los resultados obtenidos en el ejercicio vencido.

Sobre el particular, la Memoria debe contener cuanto menos⁽²⁰⁾:

- “1. La indicación de las inversiones de importancia realizadas durante el ejercicio;
- 2. La existencia de contingencias significativas;
- 3. Los hechos de importancia ocurridos luego del cierre del ejercicio;
- 4. Cualquier otra información relevante que la junta general deba conocer; y,
- 5. Los demás informes y requisitos que señale la ley”.

Como vemos en la memoria se indicará entre otros, las inversiones de importancia durante el ejercicio. Por ejemplo, de haberse producido un acto ultra vires referido a una inversión, y constar éste en la Memoria de la sociedad, y reflejarse en los Estados Financieros puesto a consideración de la Junta de los socios, y ser aprobados por ésta; en dicho escenario, cabría preguntarse: ¿podría luego solicitarse se indemnice por la realización de actos ultra vires, que hayan sido comunicados a los socios y no haberse pronunciado éstos al respecto, sino por el contrario, hubiesen aprobado la Memoria y los Estados Financieros que contienen los efectos de dichos actos?

Al respecto, el artículo 225° de la Ley señala textualmente: “La aprobación por la junta general de los documentos mencionados en los artículos anteriores no importa el descargo de las responsabilidades en que pudiesen haber incurrido los directores o gerentes de la sociedad”.

Ante tal panorama, podríamos preguntarnos ¿puede entonces plantearse la indemnización de daños y perjuicios pese a que los actos ultra vires realizados por el gerente y/o aprobados por el Directorio hayan sido comunicados y aprobados por los socios en la Junta Obligatoria Anual?; de la lectura de dicho artículo, pareciera que sí.

La aprobación de los estados financieros⁽²¹⁾ y de la memoria, no puede ser considerada como una simple toma de conocimiento ni tampoco como una decisión inamovible o definitiva; es una declaración de voluntad que tiene plenos efectos al interior de la sociedad, como otros acuerdos de la Junta, pero que ello no lo vuelve exigible en forma automática, puesto que está sujeto a rectificación. También la Junta puede aprobar el balance y desaprobado los otros documentos presentados por el directorio o la gerencia, o desaprobado todos o aprobar sólo algunos; como es de verse la Junta tiene todas estas posibilidades, por lo que la aprobación no deja de ser una declaración de voluntad indubitable y no una mera conformidad con la labor de los administradores.

El artículo 225° de la Ley establece que la aprobación del balance y demás documentos con que rinden cuenta los administradores en nada vulnera el derecho de la propia sociedad, de los accionistas, de exigirles responsabilidades en que hayan incurrido. Pero considero que de haberse presentado actos ultra vires que hubieran

(18) La pretensión social tiene como carácter esencial el que su ejercicio corresponde única y exclusivamente a la sociedad, y que tiene por objeto el resarcimiento de los daños causados por los directores a la sociedad

(19) Artículo 181. - Pretensión social de responsabilidad
 “La pretensión social de responsabilidad contra cualquier director se promueve en virtud de acuerdo de la junta general, aun cuando la sociedad esté en liquidación. El acuerdo puede ser adoptado aunque no haya sido materia de la convocatoria.
 Los accionistas que representan por lo menos un tercio del capital social pueden ejercer directamente la pretensión social de responsabilidad contra los directores, siempre que se satisfaga los requisitos siguientes:
 1. Que la demanda comprenda las responsabilidades a favor de la sociedad y no el interés particular de los demandantes;
 2. Que, en su caso, los actores no hayan aprobado la resolución tomada por la junta general sobre no haber lugar a proceder contra los directores.
 Cualquier accionista puede entablar directamente pretensión social de responsabilidad contra los directores, si transcurrido tres meses desde que la junta general resolvió la iniciación de la pretensión no se hubiese interpuesto la demanda. Es aplicable a este caso lo dispuesto en los apartados 1 y 2 de este artículo.
 Los bienes que se obtengan en virtud de la demanda entablada por los accionistas son percibidos por la sociedad, y los accionistas tienen derecho a que se les reembolse los gastos del proceso.
 Los acreedores de la sociedad sólo pueden dirigirse contra los directores cuando su pretensión tienda a reconstituir el patrimonio neto, no haya sido ejercitada por la sociedad o sus accionistas y, además, se trate de acto que amenace gravemente la garantía de los créditos”.

(20) Así lo establece el Art. 222° de la Ley General de Sociedades.

(21) Nuestra Ley considera que los estados financieros están conformados por el Balance General (que muestra la situación financiera al cierre del periodo) y el Estado de resultados (que muestra la ganancia o pérdida del periodo).

sido comunicados en la Memoria y cuyos efectos, derechos, obligaciones, ingresos o gastos, hubieran sido tomados en cuenta en los Estados Financieros aprobados; tal situación no permitiría que proceda una indemnización por actos (ultra vires) cuyos efectos han sido aceptados por los socios cuando aprobaron –siempre que fueran aprobados– la Memoria y Estados Financieros. Puesto que el estar de acuerdo con el efecto producido por dichos actos, ya sea generando un ingreso a favor de la empresa, un derecho o una obligación o gasto, constituiría una situación en la que podría plantearse la doctrina de los actos propios, que puede definirse, como lo señala Enrique Elías Laroza⁽²²⁾, cómo “un principio según el cual el actuar en forma contradictoria con los propios actos es inadmisibles dentro de las reglas de la buena fe”.

Entonces, si la sociedad se encuentra de acuerdo con los actos realizados por los administradores, habiendo realizado una declaración de voluntad de aprobación de la Memoria y Estados Financieros, en los que se comunicaba los actos realizados –entiéndase que se comunicaba aquellos actos ultra vires–, entonces no procedería que luego pueda demandarse una indemnización por quienes estuvieron en un primer momento de acuerdo con ellos.

Distinto sería el caso de aquellos actos ultra vires, que no hubiesen sido comunicados a los socios, por cuanto si bien formaban parte de los Estados Financieros, éstos actos no se comunicaban en la Memoria, proporcionada a los socios, por lo que ellos no podían conocerse mediante una lectura de dichos estados, conocer que se incluían los efectos de los actos ultra vires. Considero que en este escenario, resultaría procedente la indemnización de daños y perjuicios.

Por dichas consideraciones, soy de opinión que debería

(22) ELÍAS LAROZA, Enrique. Op. Cit., pág. 48.

reformularse el artículo 225° a efecto de establecer claramente, que sólo procedería la acción de indemnización por aquellos actos ultra vires, en los que no existía modo razonable de que los socios pudieran advertir ello.

7. Conclusiones

- 7.1. Dado que pueden realizarse actos que excedan el objeto social, a éstos se les denomina actos “ultra vires”, y pueden ser realizados tanto por los administradores de la sociedad (gerente y directorio), como por los socios, mediante los acuerdos que adopten.
- 7.2. Dado que la posición de nuestra legislación societaria se adhiere a una teoría latina, y se aleja de la teoría anglosajona, los actos “ultra vires” no pueden ser declarados nulos, salvo que quien los realice no tenga facultades de representación de la sociedad.
- 7.3. Dado que resultaría inconveniente que los terceros al momento de contratar tuvieran que revisar todas las escrituras del objeto social y modificaciones; nuestra legislación ha considerado pertinente que los terceros que contraten con la sociedad únicamente se limiten a verificar los poderes de quienes actúan en representación de la sociedad. Por lo que aquellos terceros que contraten de buena fe con la sociedad se encuentran protegidos.
- 7.4. Dado que los socios para aprobar la Memoria y Estados Financieros deben tener conocimiento de su contenido; entonces de declararse su aprobación, sería dudoso que los administradores tengan que indemnizar por los daños y perjuicios si en dichos documentos se comunicó aquellos actos ultra vires realizados.

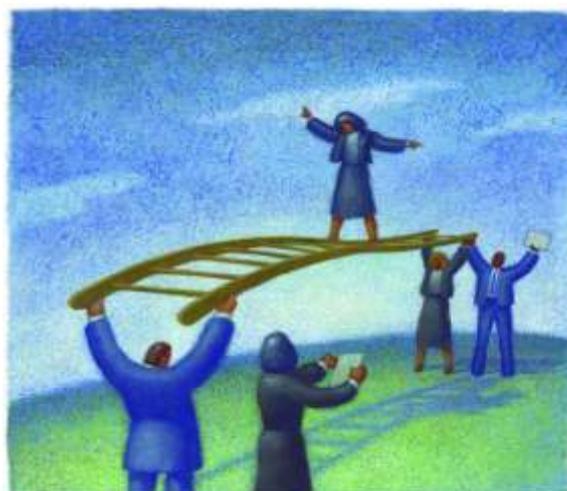
El futuro del liderazgo: El Arte de dirigir personas en un entorno de Complejidad

Tom Karp y Thomas Helgo
Profesores de la Oslo School of Management.

En su último libro, Gary Hamel pregunta si hemos llegado al final de la gestión empresarial, afirmando que la “tecnología” de la gestión empresarial ha alcanzado en la actualidad un nivel máximo. “Debemos aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos sin crear una onerosa jerarquía de supervisores”, según Hamel. La gestión empresarial moderna –y de forma más específica el liderazgo– no es un conjunto de herramientas y técnicas; es un paradigma. Este paradigma de liderazgo implica una visión en la que la función esencial de los líderes es dirigir y controlar. Este control se ejerce eliminando la incertidumbre y haciendo frente a las desviaciones negativas del plan supremo. Por tanto, los líderes tienen que comprender todo el sistema, ver sus conexiones, prever las respuestas de la gente y, a partir de aquí, diseñar y ejecutar las intervenciones adecuadas.

¿Qué es el liderazgo? Al igual que todos los términos en las ciencias sociales, el concepto de liderazgo es obviamente arbitrario y subjetivo. Una observación de Bennis sigue siendo tan cierta hoy como lo era en 1959, cuando se publicó: “...el concepto del liderazgo nos elude o aparece en otra forma para burlarse de nuevo de nosotros con su complejidad y su carácter evasivo. Por tanto, hemos inventado una interminable proliferación de términos para lidiar con él. [...] y, aún así, el concepto no está suficientemente definido”.

Académicos como Drucker centran el liderazgo en la oportunidad, llevando a cabo acciones y asumiendo la responsabilidad como la manera de lograr un liderazgo efectivo. Otros, como Mintzberg, hacen hincapié en los diferentes modos de pensar que precisa un líder para dirigir



En el futuro, el concepto de liderazgo se centrará en hacer frente a lo desconocido y a la aparición de nuevos patrones de comunicación y de comportamiento.

con éxito. Sin embargo, algunos otros, entre los que se encuentra Covey, defienden la necesidad de atributos tales como visión, disciplina y pasión; la necesidad de dominar

capacidades tales como tener sentido, relacionarse, tener una visión e inventar (tal como propugnan Ancona y sus compañeros); o la necesidad de combinar la humildad personal con la voluntad profesional, como es el caso de Collins. La mayoría de estas influyentes ideas sobre el liderazgo tienen sus raíces en el paradigma actual de gestión empresarial.

Este artículo explora el concepto de liderazgo en el futuro. Al hacerlo, desafiaremos el paradigma predominante de liderazgo. Mientras que los modernos métodos y herramientas del liderazgo y de la gestión empresarial que predominan en la actualidad se inventaron para solucionar los problemas de control y eficiencia, nosotros concebimos el liderazgo en el futuro como algo que se ocupa del objetivo de multiplicar los logros humanos –en un mundo con una creciente incertidumbre, cambios a un ritmo vertiginoso y una creciente complejidad–. Hamel afirma que nos encontramos en la antesala de una sociedad “postgerencial”, quizá incluso una sociedad “postorganizacional”. Si es así, ¿cuál es entonces el concepto futuro de liderazgo?

Una sociedad “postgerencial” con una creciente complejidad

Los paradigmas actuales de liderazgo reflejan predominantemente el supuesto de que implica un proceso por medio del cual una persona designada ejerce una influencia intencional sobre otras con el fin de facilitar las actividades en un grupo de personas o en una organización. Un extenso conjunto de literatura académica conceptualiza lo anterior identificando lo que es el liderazgo y qué da lugar a líderes de éxito. Gran parte de este trabajo estipula las características de los líderes y los estilos que se deben aplicar en diferentes situaciones. Esta literatura sugiere que el líder puede permanecer ajeno a la organización como un individuo objetivo, diseñar y aplicar intervenciones premeditadas con el

La mayoría de estas influyentes ideas sobre el liderazgo tienen sus raíces en el paradigma actual de gestión empresarial

fin de lograr que la organización o el grupo de personas progresen. Sostenemos que en la actualidad, e incluso aún más en el futuro, no es posible identificar los atributos preferentes de liderazgo del “líder ideal” y después llegar a la conclusión de que una persona con los atributos necesarios ejercerá de forma efectiva como líder porque el modo en el que el líder lleva a cabo sus funciones dependerá tanto del tipo de reconocimiento y del tipo de respuestas de los demás como de los atributos personales.

Si el liderazgo se debería considerar como un papel especializado o como un proceso compartido de influencia social es una cuestión polémica para los teóricos. En este artículo defenderemos esto último. Independientemente de la escuela sobre teoría del liderazgo a la que pertenezcan, la mayor parte de los expertos y profesionales están de acuerdo en que el objetivo del pensamiento y la práctica del liderazgo es construir un modo de evidenciar el sentido y la dirección de la vida organizacional. En el liderazgo nos preocupa el control y la manipulación de los sistemas sociales. Durante las dos últimas décadas, físicos, meteorólogos, químicos, biólogos, economistas, psicólogos e ingenieros informáticos han trabajado en sus disciplinas para desarrollar teorías alternativas de sistemas. Este trabajo, que presenta una visión fugaz del futuro del liderazgo, se enmarca bajo títulos tales como la teoría del caos, estructuras disipadoras, sistemas adaptativos complejos y dinámicas no lineales, disciplinas a las que se suele denominar ciencias de la complejidad. Independientemente de este trabajo en las ciencias naturales, han aparecido ideas similares relacionadas con los sistemas sociales en la sociología y la psicología. Estas ciencias pueden proporcionarnos nuevos conocimientos sobre el liderazgo y la interacción humana en las organizaciones del futuro.

Las ciencias sociales no cuentan con nada comparable a los elementos físicos de las ciencias naturales. Toda la estructura que conforma la base de la interacción humana es

un constructo de la mente humana. Si la teoría de la complejidad se aplicara al liderazgo, entonces se debería considerar las organizaciones como procesos receptivos de relación y comunicación entre las personas; una psicología basada en las relaciones entre las personas. Por consiguiente, el pensamiento de la complejidad relacionado con las ciencias sociales centra la atención no en algunos macrosistemas abstractos, sino en lo que hacen las personas en sus relaciones con los demás en un micronivel. Sostenemos que las tendencias no dejan lugar a dudas. Una sociedad “postgerencial” o “postorganizacional” operará en niveles de una complejidad cada vez mayor, lo que significa algo de lo siguiente:

- ♦ Las organizaciones (públicas o privadas) operan en la actualidad, e incluso en mayor medida en el futuro, en complejos entornos externos e internos; los supuestos vitales cambian continuamente como consecuencia de los dinámicos desarrollos y eventos (en el mercado, en la industria, en la organización, etc.).
- ♦ Las organizaciones son y serán cada vez más prolíficas en diversidad demográfica, estructuras, actividades, procesos y culturas, y no es posible que un equipo directivo o un único líder comprendan los bucles causa-efecto y las conexiones sistémicas.
- ♦ Las organizaciones se comportan como entidades de interpretación de una realidad continuada –no hay por lo general ninguna realidad sobre la que los líderes puedan decidir.
- ♦ Las personas juntas construyen un futuro que es una función de su historia, su identidad y su propia agenda, pero el cual está siempre abierto a cambios adicionales a medida que las personas continúan comunicándose e interactuando.
- ♦ Las personas construyen su futuro no como una “visión”, unos “valores” o una “estrategia” únicos, sino en términos de qué acciones son posibles y razonables para ellos, teniendo en cuenta sus circunstancias.
- ♦ Las personas en las organizaciones se influyen mutuamente a través de bucles de interacciones que generan una motivación, un comportamiento y una identidad individual y colectiva. Estas influencias surgen en las relaciones dinámicas entre las personas –y en contextos específicos y cambiantes.
- ♦ Las personas están continuamente configurando y modificando la amplitud y la profundidad de sus relaciones, dependiendo del contexto, y los individuos forman grupos y también están formados por grupos simultáneamente.
- ♦ Las personas en las organizaciones no son los actores racionales que los líderes quieren que sean; se comportan y reaccionan de forma impredecible.

Las anteriores afirmaciones se ven respaldadas por un conjunto de literatura e investigaciones; de especial interés son los trabajos de Shaw, Stacey, North y Beinhocker. En la actualidad, e incluso más en el futuro, los líderes no siempre tendrán elecciones y no tendrán el control que sugiere el paradigma actual de liderazgo. Esto no hará sino aumentar en los próximos años. En un mundo con una complejidad cada vez mayor, lo mejor que un líder puede hacer es establecer, con sus intenciones, interacciones con otras personas que también tienen sus mismas intenciones, de las cuales saldrá algo sobre lo que ningún individuo tendrá el control. Esto se debe a que el futuro se está interpretando constantemente y el pasado se está reinterpretando continuamente en relación con el momento actual; por consiguiente, no podemos determinar plenamente lo que ocurre o elegirlo, sea cual sea el método o herramienta inteligente de predicción. No obstante, esto no quiere decir que no haya libertad o elección personal; podemos como líderes tener intenciones y ser decididos sobre nuestras intenciones en relación con los demás. Queda aún mucho espacio para el liderazgo, pero este liderazgo vendrá en otro envase.

El futuro del liderazgo: la formación de identidad

A medida que el elemento de posición, el elemento estructural y la configuración de poder del liderazgo pierden importancia, el concepto futuro de liderazgo contiene otros elementos. Uno de ellos es el liderazgo como formación de la

identidad. Los líderes dirigen grupos u organizaciones, y los grupos u organizaciones son un reflejo de nuestras identidades. Según Shaw, el modo en el que hablamos en el grupo o en la organización refleja cómo nos vemos a nosotros mismos en la organización. Nuevos modos de hablar son nuevos modos de evidenciar el sentido del grupo o de la organización y de nosotros mismos. El psicólogo experimental Kurt Lewin fue el primero en escribir sobre la importancia del grupo a la hora de configurar el comportamiento de sus miembros. Los individuos forman grupos y también están formados por los grupos. El aspecto importante, según, por ejemplo, el filósofo Hegel, el sociólogo Elias y el neurobiólogo Cozolino, es que el yo es relacional, y el movimiento organizacional que resulta de la influencia de algún tipo de liderazgo son entonces las cambiantes identidades que se logran en las conversaciones organizacionales.

Los individuos se comunican en las organizaciones con el fin de conectar sus actividades prácticas en la organización con aquéllos que los rodean, para crear un significado y para expresar su identidad. Mediante estos intentos, según Shaw, las personas construyen relaciones. Lo que es interesante es el modo en el que las personas desarrollan y mantienen determinadas formas de relación con los demás en sus conversaciones y, entonces, a partir de las conversaciones, evidencian el sentido de lo que las rodea y de ellas mismas. Cuando los líderes influyen en el modo en el que las personas hablan en las organizaciones, construyen nuevas formas de relación, y construir nuevas formas de relación es construir nuevos modos de ser para nosotros mismos. Estas conclusiones están apoyadas por Stacey y Shaw. Sea lo que sea lo que surja de tales conversaciones, y se repite continuamente, es una diversidad de identidades en la que cada participante se reconoce y es reconocido por las diferencias. Una de estas diferencias es obviamente el papel del líder, es decir, la aparición del liderazgo por un líder designado o por una persona no designada que toma el liderazgo en una determinada situación. El líder está formado por el grupo en igual medida que él o ella forma el grupo mediante su reconocimiento de los demás. El papel (formal o informal) del líder surge, y se repite continuamente en procesos sociales de reconocimiento. El acto del liderazgo se creará en cada vez mayor medida de forma simultánea entre los líderes y los seguidores, a medida que aumenta la complejidad.

Siguiendo esta argumentación, el concepto de liderazgo en el futuro resultará más fácil de entender como un proceso dinámico que tiene lugar entre personas en lugar de depender de las características individuales del papel del liderazgo –designado o no–. La obsesión general que existe hoy día con las características del papel del liderazgo va unida a una

En la actualidad no es posible identificar los atributos preferentes de liderazgo del “líder ideal” y después llegar a la conclusión que una persona con los atributos necesarios ejercerá de forma efectiva como tal

tendencia a considerar una organización en términos de su líder, a ubicar la responsabilidad de la vida de una organización –en su sentido más amplio– en un individuo especial. El liderazgo no es estático ni se posee de forma permanente (a pesar de que así lo diga en la descripción del cargo de alguna persona), sino que surge de la interacción continuada entre los líderes y los seguidores en el presente. “El verdadero trabajo del liderazgo consiste en dejar atrás los modelos y descubrir en el aquí y el ahora, con este grupo de personas, esta organización y en este contexto, qué liderazgo es posible y necesario” (Binney et al.).

Lo que se reconoce en la relación líder-seguidor es una configuración de poder en la cual la balanza se inclina hacia el líder. Aquél al que se reconoce como líder (ya sea formal, informal, designado o no) es el que tiene la capacidad para influir en el grupo. Obviamente, tal capacidad no es estática. El potencial para un cambio en el poder está presente, por tanto, en cualquier momento dado siempre que exista una

interacción. Quien está momentáneamente al mando será, por consiguiente, aquella persona que ahora mismo es capaz de evidenciar el sentido provisional de lo que está sucediendo. La razón de esta naturaleza paradójica del liderazgo es, por tanto, que es un complejo proceso de tener o no tener el control. El acto de admitir los sentimientos de no tener el control es esencial para el proceso que permite a los demás actuar.

También sostenemos que el empeño de los líderes en aferrarse a un sentido de orden en un mundo con una creciente incertidumbre está unido a un deseo de reducir la ansiedad asociada con el desorden y la imprevisibilidad. En sus ansiedades, los líderes y los profesionales de las organizaciones quieren creer que alguien, en alguna parte, tiene el control. Sin embargo, la idea del líder como la persona que tiene el control no es coherente con la realidad, tal como se ha expuesto anteriormente. En el futuro, el valioso tiempo y los esfuerzos del liderazgo se dedicarán a prestar atención a los aspectos de la identidad y las relaciones.

Ciencias como la sociología y la psicología pueden proporcionarnos nuevos conocimientos sobre el liderazgo y la interacción humana en las organizaciones del futuro

El argumento de este artículo es un modo de comprender el papel del líder que es diferente del paradigma que predomina en la actualidad, según el cual el líder es independiente del sistema: diseña las intervenciones e intenta mantener el control. Sostenemos que el concepto de liderazgo se centrará, en el futuro, en hacer frente a lo desconocido y a la aparición de nuevos patrones de comunicación y de comportamiento. Por tanto, la acción del líder no está separada de la naturaleza del liderazgo, y el futuro del liderazgo será más fácil de entender como el movimiento de la experiencia idealizada a la experiencia real entre las personas. Esta afirmación está apoyada por el trabajo de Griffin y Stacey.

Los líderes actúan y el liderazgo es, por tanto, acción. Los líderes surgen en la interacción entre las personas como el acto de reconocer y ser reconocido, y como el acto de obtener la necesaria confianza, credibilidad y respeto para actuar como líder. El liderazgo es, así, un fenómeno emergente de personas en interacción. El líder está representado en una persona individual pero, lo que es más importante, el liderazgo es un fenómeno social que surge sólo en la interacción –y carece de valor sin ella–.

En términos de capacidades de liderazgo, nuestra opinión es, por tanto, que se hablará cada vez más de la formación de la identidad del liderazgo en lugar de hablarse de habilidades/características/rasgos; la primera contiene movimiento, a diferencia de los segundos. Esta formación de la identidad del liderazgo es el resultado de un duro trabajo relacionado con la comprensión y el desarrollo de uno mismo. Un estudio en profundidad sobre cómo las personas se convierten en líderes y lo siguen siendo mostró que no es necesario que los individuos nazcan con alguna característica o rasgo universal propio de los líderes. Siguiendo sus hallazgos, sostienen que el liderazgo comienza con una comprensión de la propia vida de los líderes a nivel individual; una comprensión que implica superar experiencias difíciles y utilizar estos acontecimientos para dar significado a la vida de las personas. El debate actual sobre las habilidades/características/estilo del liderazgo sugiere que algo permanente puede existir y ser poseído por una persona designada para la tarea. Creemos que en lugar de considerar el liderazgo como algo que se puede poseer, se debería considerar como un proceso dinámico que surge entre personas (dependiente, obviamente, del contexto, pero, lo que es más importante, también de la identidad y las relaciones).

El liderazgo en el futuro: prestar atención a las relaciones

El concepto futuro de liderazgo surgirá no sólo como una función de la identidad, sino también como el resultado de las

relaciones. Ésta es la relación de formar y estar formado entre los líderes y los seguidores en un grupo. Los recientes avances en el campo de la neurociencia han mostrado que vivimos en una constante relación con las demás personas y que estas personas desempeñan un papel importante a la hora de regular nuestro comportamiento social y emocional. Según el psicólogo clínico Cozolino, el propio cerebro humano es un

Los individuos se comunican en las organizaciones con el fin de conectar sus actividades prácticas en la organización con aquéllos que los rodean

órgano social, y los propios cerebros existen y se desarrollan en relación con otros cerebros.

Este tipo de relaciones cambiantes entre las personas que forman un grupo se rigen predominantemente por los procesos psicológicos relacionados con aspectos de la dinámica (emociones, confianza, motivación, identidad, etc.), sociales (formación y normas de los grupos), cognitivos (percepción, aprendizaje, adquisición de conocimiento, etc.) y de coordinación/poder. En los últimos años, los enfoques actuales de la teoría del liderazgo han prestado atención al área de las relaciones. Los modelos y teorías se han creado para explicar este tipo de pensamiento. Un ejemplo destacado es el trabajo publicado por Peter Senge en 1990. Senge habla de visiones –como ideas que mueven la organización–, además de objetivos y valores, y todo ello rige aquello en lo que creen las personas en las organizaciones. De este modo, Senge quiere estimular los aspectos emocionales, motivacionales y de identidad, las normas del grupo y los aspectos cognitivos.

Otro ejemplo es el estudio realizado en el 2002 por Daniel Goleman. Este autor prescribe que los líderes deberían prestar atención a la inteligencia emocional; el modo en el que manejamos nuestros propios sentimientos y nuestras relaciones se puede controlar para determinar el éxito en los negocios y la vida personal. Desde el punto de vista cognitivo, Howard Gardner, psicólogo de Harvard, ha proporcionado datos influyentes. Gardner se basa en la investigación cognitiva para proporcionar marcos que comportan cambios significativos en las perspectivas y los comportamientos. Otros ejemplos de las estipulaciones sobre cómo gestionar mejor las relaciones en las organizaciones incluyen los trabajos de Haslebo, Gratton y muchos otros, así como el constante flujo de herramientas y métodos nuevos (y recuperados), como el storytelling, el desarrollo de una visión, los modelos de comunicación, los conceptos motivacionales, la creación de equipos, el desarrollo de valores y el descubrimiento cultural, por mencionar tan sólo algunos de los conceptos cuyo uso está muy extendido en las organizaciones hoy día y lo estará aún más en el futuro.

A la hora de utilizar este tipo de herramientas y métodos, un líder debería tener en cuenta que los procesos psicológicos en cuestión no son manejables, sino que surgen entre las personas influidas por la comunicación como resultado de una compleja combinación de motivación, confianza, sentimientos, emociones, normas del grupo, adquisición de conocimiento, aprendizaje y puesta de manifiesto del sentido, así como de estrategias rígidas y flexibles. Si la influencia del liderazgo está diseñada y planificada por el uso de un de-

El liderazgo es un fenómeno social que surge sólo en la interacción –y carece de valor sin ella–

terminado método o herramienta, no es posible diseñar la respuesta de las personas a ésta, ni predecir cómo reaccionarán a las iniciativas, intervenciones, campañas y acciones similares programadas.

Gran parte de la práctica del liderazgo que predomina en la actualidad aborda la complejidad organizacional añadiendo más complejidad –mediante el uso de herramientas, conceptos y modelos de gestión cada vez más

sofisticados–. Esto es una paradoja, ya que los aspectos relacionales del liderazgo se crean de forma simultánea entre los líderes y los seguidores. El liderazgo es el proceso que tiene lugar entre las personas y que surge a partir de la interacción continuada entre los líderes y los seguidores en la actualidad. Ser consciente de las relaciones en el acto de liderar resulta, por tanto, más fácil de entender como liderar actuando en el momento, pero prestando al mismo tiempo atención a nuestra experiencia. Esto significará permitir la existencia de un yo que piensa y siente en presencia de los demás, algo que se logra si escuchamos nuestras propias respuestas emocionales, cognitivas y físicas corporales, y siendo conscientes de éstas en el acto del liderazgo.

relacionales del liderazgo se crean de forma simultánea entre los líderes y los seguidores. El liderazgo es el proceso que tiene lugar entre las personas y que surge a partir de la interacción continuada entre los líderes y los seguidores en la actualidad. Ser consciente de las relaciones en el acto de liderar resulta, por tanto, más fácil de entender como liderar actuando en el momento, pero prestando al mismo tiempo atención a nuestra experiencia. Esto significará permitir la existencia de un yo que piensa y siente en presencia de los demás, algo que se logra si escuchamos nuestras propias respuestas emocionales, cognitivas y físicas corporales, y siendo conscientes de éstas en el acto del liderazgo.

Esto es liderar siendo reflexivo cuando se desempeña un papel de liderazgo y, de este modo, influir en los procesos de interacción continuada entre las personas. Liderar de este modo es, sin duda, un proceso arriesgado al nivel de la identidad en el que es posible que haya mucho en juego; por consiguiente, sostenemos que el liderazgo en el futuro no es

El liderazgo sostenible y enérgico procederá cada vez más de fuentes de reconocimiento, credibilidad, confianza y respeto, todos ellos procesos psicológicos que surgen de la interacción humana

para todo el mundo. Este argumento es apoyado por el trabajo de investigadores como Bill George, David Gergen y Peter Sims, que han hallado que los líderes de éxito estructuran la historia de su vida de forma tal que les permite verse a sí mismos no como observadores pasivos de sus vidas, sino como individuos que desarrollan con determinación la conciencia de sí mismos a partir de sus experiencias. No todo el mundo tiene la capacidad para transformar tales experiencias en algo de valor para su modo de liderar. Ni tampoco todo el mundo conectará necesariamente con el modo que tiene un líder de estructurar sus experiencias en una decisión personal sobre lo que es importante a la hora de liderar.

Conclusión

En este artículo se explora el concepto de liderazgo en el futuro. Sostenemos que es mejor considerar el liderazgo como una psicología basada en las relaciones entre personas, centrandolo la atención no en algunos macrosistemas abstractos, sino en lo que hacen realmente las personas en sus relaciones con los demás en un micronivel.

Esto tiene importantes implicaciones para el concepto futuro del liderazgo, lo que significa que los líderes no siempre tienen elecciones y no siempre tienen el control, tal como sugiere el paradigma actual de gestión empresarial. Por consiguiente, los líderes de hoy día, e incluso en mayor medida en el futuro, tendrán que participar, con sus intenciones, en interacciones con otras personas que tienen sus propias intenciones, de las cuales saldrá algo sobre lo que ningún individuo tendrá el control.

Concluimos que el liderazgo sostenible y enérgico procederá cada vez más de fuentes de reconocimiento, credibilidad, confianza y respeto, todos ellos procesos psicológicos que surgen de la interacción humana. El concepto futuro de liderazgo resulta, por tanto, más fácil de entender como la aparición de identidad y relaciones que son vitales para el acto del liderazgo. El liderazgo es acción y

liderar conlleva prestar atención a la propia experiencia a la hora de interactuar con los demás; el modo en el que las personas se relacionan entre sí. Por consiguiente, liderar a las personas en las organizaciones es un fenómeno emergente cuando las personas interactúan. El líder está representado en el individuo, pero, lo que es más importante, el liderazgo es un fenómeno social cargado de simbolismo y relacionado con el poder que surge a través de la interacción entre los líderes y los seguidores.

Esta interacción será la esencia del concepto futuro de liderazgo a la hora de dirigir a las personas en las organizaciones, un complejo proceso dinámico de tener y no tener el control. La necesidad que los líderes admitan sentimientos

de no tener el control es vital para un proceso de liderazgo que permita a los demás experimentar su capacidad para actuar en el momento.

«El futuro del liderazgo: el arte de dirigir personas en un entorno de complejidad». © Emerald Group Publishing Limited. Este artículo ha sido publicado anteriormente en Foresight con el título "The future of leadership: the art of leading people in a 'post-managerial' environment". Referencia n.º 3220.

Fuente: Harvard Deusto Business Review, julio 2008.

La intuición en el mundo de los negocios

Guillermo S. Edelberg
Profesor Emérito de INCAE

"La intuición es algo que todos tenemos, hombres y mujeres, pero que no todos desarrollamos ni usamos convenientemente" ("Yo no era una alienígena, sino una mujer intuitiva". Entrevista con una "especialista en el desarrollo y manejo de la intuición". *La Nación*. Buenos Aires: 30 de julio de 2006).

"Muchos negociadores creen que son capaces de distinguir entre las situaciones en las que se puede confiar en la intuición y aquellas en las que, por el contrario, se exige un pensamiento más profundo –pero con frecuencia están equivocados. La mayoría de nosotros confiamos en nuestra intuición más de lo que la realidad aconseja" (M.H. Bazerman y D. Malhotra: "When Not to Trust your Gut" en *HBS Working Knowledge*. Harvard Business School: 31 de julio de 2006).

Estas dos citas, cercanas en el tiempo y algo contradictorias, me indujeron a pensar sobre la intuición en el mundo de los negocios. ¿Es útil la intuición? ¿O implica riesgos en el proceso de toma de decisiones? ¿Sirve en el momento de evaluar a un empleado o un candidato? ¿Son los gerentes intuitivos más efectivos que aquellos que no lo son? El tema es amplio. Por ejemplo, la influencia del medio: "Ante la falta de fuentes abundantes de información, los gerentes mexicanos acuden a su intuición con más frecuencia que sus colegas de otros países donde se da la situación inversa" (I. Adler: *Business México*. Ciudad de México: febrero de 1999).

La palabra intuición admite sinónimos: corazonada, instinto, inspiración, sexto sentido, visión, palpito o presentimiento (también "tocar de oído", como decía Chester Barnard, uno de los pensadores del *management*), y se vincula con aspectos como la innovación y la creatividad. El tema es "resbaladizo". Dos acepciones de "intuición" en el Diccionario de la Real Academia online dicen así: "1. facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento" y "4. (filosofía) percepción íntima e instantánea de una idea o una verdad que aparece como evidente a quien la tiene".

Un especialista señala que la intuición resulta útil cuando la toma de decisiones se caracteriza por un importante nivel de incertidumbre, falta de antecedentes para la acción, variables menos predecibles científicamente, datos limitados y presión para llegar a la decisión correcta. En una encuesta entre gerentes, el 47% de las respuestas señaló que apelaba con frecuencia a la intuición; el 30%, a veces; el 12%, siempre; el 7%, pocas veces; y el 3%, raramente (L.A. Burke y M.K. Millar: *Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making*. The Academy of Management Executive: noviembre de 1999).

A.M. Hayashi escribió lo siguiente: "A lo largo de los años, varios estudios encontraron que los ejecutivos se apoyan rutinariamente en su intuición para resolver problemas complejos. Esto sucede cuando los métodos lógicos (tal como un análisis de coste-beneficio) resultan insuficientes. El consenso indica que cuanto más arriba se está en la escala jerárquica más se necesita de un instinto bien afilado para los negocios".

Ralph S. Larsen, presidente y CEO de Johnson & Johnson, explica la diferencia. Con frecuencia, mucha gente tiene un desempeño brillante hasta llegar a los niveles medios de la gerencia, donde la toma de decisiones se basa fuertemente en métodos cuantitativos.

Cuando llegan a la gerencia senior, donde los problemas son más complejos y ambiguos, descubrimos que su juicio e intuición no son lo que esperábamos. Si esto sucede, tenemos un problema, un gran problema ("When to Trust your Gut" en *Harvard Business Review*. Boston: febrero de 2001).

Quizá a modo de réplica, E. Bonabeau dijo con posterioridad, en esta última revista, lo siguiente: "La confianza en la intuición es comprensible. Ante la confusión terrenal la gente pone su fe en fuerzas místicas. Esto es peligroso. La intuición tiene su lugar en la toma de decisiones –no se debe ignorar el instinto, así como no se ignora la conciencia–, pero quien piense que pueda reemplazar la razón arriesga engañarse. Alejada de un análisis riguroso, la intuición es una guía insegura e inestable –puede llevar tanto al éxito como al fracaso. Si bien hay quienes sostienen que es aún más valiosa en medios muy complejos y cambiantes, lo opuesto es lo correcto. Cuanto más numerosas sean las opciones, mayores los datos a ponderar y más imprevisos los desafíos a enfrentar, menos deberá utilizarse la intuición y más el razonamiento y el análisis" ("Don't Trust Your Gut": mayo de 2003).

¿Quién tiene razón? ¿Hayashi o Bonabeau? Es difícil decirlo. No hay herramientas certeras para dársela a uno u otro. Sin embargo, no todo está perdido. Parece existir cierta convergencia entre los dos autores. El primero, antes de terminar su artículo, hace una aclaración: "Los ejecutivos mencionados son los primeros en admitir que sus instintos se equivocan con frecuencia. El hecho es que varias características de la naturaleza humana pueden nublar nuestra toma de decisiones. Por ejemplo: a menudo tomamos riesgos innecesarios para recuperar una pérdida –el síndrome clásico del jugador. Para evitar las equivocaciones, muchos ejecutivos de primer nivel parecen poseer un poderoso mecanismo de autoevaluación".

El segundo, por su parte, señala que "las nuevas herramientas que ayudan en la toma de decisiones no eliminan la intuición humana; lo que hacen es regular su potencia y corregir sus fallas más perniciosas. El instinto de los ejecutivos y de otros profesionales capaces se incorpora al proceso –se utiliza para generar las primeras opciones o para ayudar a evaluar las que se generen por medio de las computadoras".

D. Stauffer resume así el estado de la polémica: "Ignora la intuición y correrás un riesgo; síguela ciegamente y también lo correrás" (*Harvard Management Update*: junio de 1997).

¿Es útil la frase (además de ingeniosa)?

Fuente: Revista de Empresa N° 18, Octubre-Diciembre 2006

Nuevo Registro de Contratos y Convenios Laborales por Internet ⁽¹⁾

1. Procedimiento previo

Antes de registrar los contratos o convenios laborales, el administrado deberá presentar el Anexo I o II, según corresponda, para acreditar a su representante legal ⁽²⁾.

2. Registro de los contratos de trabajo

Para registrar los contratos de trabajo sujetos a modalidad o a tiempo parcial, los administrados deberán seguir el siguiente procedimiento:

1. Dentro de los 15 días naturales de suscrito el contrato de trabajo, el empleador deberá ingresar al "Sistema de contratos y convenios de modalidades formativas laborales", ubicado en la página Web del Ministerio de Trabajo, utilizando la clave SOL entregada por Sunat.
2. Una vez en el sistema, el empleador deberá digitar los datos del contrato de trabajo y adjuntar el archivo que contiene el contrato escaneado en formato PDF, previa firma entre el empleador y el trabajador.
3. En el caso de los contratos sujetos a modalidad, se deberán ingresar los datos del comprobante de pago de la tasa abonada en el Banco de la Nación equivalente a 0.33% de 1 UIT; esto es, S/. 12.00. En caso de presentación extemporánea, se deberá pagar una del 0.85% de 1 UIT, es decir, S/. 30.00.
4. En el caso de los contratos a tiempo parcial, el trámite es gratuito si se realiza dentro del plazo (15 días naturales). De registrarse de manera extemporánea, los empleadores deberán ingresar los datos de la constancia de pago en el Banco de la Nación por un monto del 0.88% de 1 UIT, es decir S/. 31.00.

3. Registro de los convenios de modalidades formativas laborales

Para el registro de los convenios de modalidades formativas laborales se deberá seguir el siguiente procedimiento:

1. Dentro de los 15 días naturales de celebrado el convenio,

el empleador deberá ingresar al "Sistema de contratos y convenios de modalidades formativas laborales", ubicado en la página Web del Ministerio de Trabajo utilizando la clave SOL entregada por Sunat.

2. Digitar los datos del convenio, adjuntando:

- El archivo que contiene el convenio escaneado en formato PDF, previa firma entre el empleador, el beneficiario y el centro de formación profesional.
 - El plan de capacitación o carta de presentación, según sea el caso, escaneado en formato PDF.
3. Digitar los datos del comprobante de pago de la tasa correspondiente a 1% de 1 UIT (S/.35.00), abonada en el Banco de la Nación. En caso de presentación extemporánea, se deberá abonar una tasa equivalente al 1.25% de 1 UIT (S/44.00). Para efectos de la presentación de convenios de prácticas profesionales, se debe abonar una tasa de 1.36% de 1 UIT (S/.48.00).

4. Precisiones adicionales

En los procedimientos en los que se exige el pago de una tasa para el registro del contrato o convenio, el pago podrá realizarse mediante el apersonamiento a las oficinas del Banco de la Nación o a través de un trámite en línea en la página Web de dicha institución. Esta última modalidad de pago solo es aplicable para los clientes del referido banco. Enviado el archivo a través del medio electrónico, el contrato queda registrado de manera automática, por lo que ya no será necesaria la conformidad del funcionario de mesa de partes para configurarse el registro efectivo.

-
- (1) Aplicable a partir del 1º de agosto del presente año a todos los empleadores de Lima Metropolitana, incluida la Provincia Constitucional del Callao.
 - (2) Estos documentos pueden ser descargados de la página Web del Ministerio de Trabajo.

Anexo I (Para personas naturales)
Documento de acreditación
1. A través del presente documento señalo que procederá en mi calidad de administrado a dar inicio a alguno (o todos) los procedimientos administrativos consignados con los numerales 37, 38, 39, 40, 41, 47, 48, 108, 109, 110, 111, 112 y 113 del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
2. Para este efecto señalo el correo electrónico.....; asumiendo la responsabilidad de la veracidad de la documentación y comunicaciones que enviaré a la citada entidad. Así, también autorizo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para que me remita, vía correo electrónico, todas las comunicaciones y notificaciones vinculadas a los citados procedimientos administrativos, las que se tendrán por recibidas o notificadas con la sola constancia de envío por este medio electrónico.
3. Autorización adicional: (llenar solo si el administrado Opta actuar a través de representante). Autorizo a..... con DNI N°..... para que en mi nombre y representación inicie alguno (o todos) los procedimientos consignados con los numerales 37, 38, 39, 40, 41, 47, 48, 108, 109, 110, 111, 112 y 113 del Texto Único de Procedimientos Administrativos, para este efecto señalo el correo electrónico siendo dicha persona responsable solidario de la veracidad de la documentación y comunicaciones que se envíe al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Así, también autorizo a esta entidad para que me remita, vía este medio electrónico, todas las comunicaciones y notificaciones vinculadas a los citados procedimientos administrativos, las que se tendrán por recibidas o notificadas con la sola constancia de envío por este medio electrónico.
Nombre completo.....
DNI N°.....
Domicilio.....
Fecha.....
Firma legalizada.....

Anexo II (Para personas jurídicas)
Documento de acreditación
1. A través del presente documento señalo que procederá en mi calidad de representante legal del administrado (señalar nombre de la institución a la cual representa) a dar inicio a alguno (o todos) los procedimientos administrativos consignados con los numerales 37, 38, 39, 40, 41, 47, 48, 108, 109, 110, 111, 112 y 113 del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
2. Para este efecto señalo el correo electrónico.....; asumiendo la veracidad de la documentación y comunicaciones que enviaré a la citada entidad. Así, también autorizo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para que me remita, vía correo electrónico, todas las comunicaciones y notificaciones vinculadas a los citados procedimientos administrativos, las que se tendrán por recibidas o notificadas con la sola constancia de envío por este medio electrónico. Señalo los siguientes documentos donde consta la representación que debidamente ejerzo, los que me comprometo a enviados debidamente escaneados vía el referido medio electrónico al momento de iniciar el correspondiente procedimiento administrativo:
-
-
-
Nombre completo.....
DNI N°.....
Institución a la que representa.....
Domicilio.....
Fecha.....
Firma legalizada.....

Fuente: Soluciones Laborales, agosto 2008

Comentarios a la Reforma del Régimen de la Micro y Pequeña Empresa

Karla Cánova Talledo(*)

Karla Cánova Talledo(*)

RESUMEN EJECUTIVO

Tras una larga espera, fue dictada la nueva ley que modifica el régimen laboral y tributario de las micro y pequeñas empresas. Dicho dispositivo establece un nuevo régimen laboral para las pequeñas empresas, las cuales según datos estadísticos llegarían a ser la mayor parte de empresas peruanas. En este contexto, pese a que su entrada en vigencia está supeditada a la publicación del reglamento, la autora desarrolla los aspectos más importantes de la mencionada ley.

ASPECTOS GENERALES

Como es de conocimiento general, fue dictado el Decreto Legislativo N° 1086 (28/06/08), dispositivo que aprueba la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del acceso al Empleo Decente y, modifica la Ley N° 28015 vigente a partir del 12/09/2003. Sobre el particular, se tiene como expectativa que más de tres mil mypes se formalicen en los próximos tres años con o cual se beneficiarán más de dos millones de trabajadores.

En esta nueva ley, encontramos como una de las modificaciones sustanciales el régimen laboral de las pequeñas empresas que contiene mayores beneficios, y que ahora estas podrán tener en su planilla hasta 100 trabajadores y un nivel de ventas mayor de hasta 1700 UIT, lo cual permitirá una mayor contratación de personal que se encontraba en situación de informalidad. En efecto, los trabajadores de las pequeñas empresas gozarán - a partir de la entrada en vigencia de la nueva ley - de la compensación por tiempo de servicios, (equivalente a 15 días), quince días de descanso vacacional y dos gratificaciones al año, (equivalentes a medio sueldo cada una). De la misma manera, tendrán derecho a un Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) y un seguro de vida a cargo del empleador.

De otro lado, en lo referido al régimen de la seguridad social y pensiones, tenemos que las microempresas serán subsidiadas por el Estado en un 50%, manteniéndose los beneficios laborales que tenían bajo la ley anterior.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente artículo desarrollaremos los principales cambios establecidos en la nueva Ley de Mypes.

1. Definición

Entendemos por micro y pequeña empresa a la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Así, pueden ser consideradas como microempresas las sociedades anónimas cerradas, las empresas individuales de responsabilidad limitada, las personas naturales con negocio, entre otras.

2. Ámbito de aplicación

Según lo establecido por el Decreto Legislativo N° 1086, en adelante la nueva Ley, este régimen laboral especial es de aplicación a todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada que presten sus servicios en las micro y pequeñas empresas, así como a sus conductores y empleadores.

Asimismo, con la nueva ley este régimen se aplica también a las juntas de asociaciones o agrupaciones de propietarios, inquilinos en régimen de propiedad horizontal, condominio habitacional, así como las asociaciones o agrupaciones de vecinos, respecto de los trabajadores que les presenten servicios en común de vigilancia, limpieza, reparación, mantenimiento y similares, siempre y cuando no excedan de

diez (10) trabajadores.

También se aplica a las microempresas que realicen actividad agraria, bajo los términos de la Ley N° 27360, Ley de Promoción de la Actividad Agraria. No obstante, aquellas pequeñas empresas que se dediquen a esta actividad sí deberán registrarse exclusivamente por lo que dispone la legislación especial sobre la materia.

3. Características generales de las mypes

A diferencia de lo dispuesto en la Ley N° 28015, la nueva Ley de Mypes dispone que las características que deben cumplir las micro y pequeñas empresas son las que se muestran en el cuadro N° 1.

Al respecto, podemos apreciar que el cambio más importante es el referido al nivel de ventas de las pequeñas empresas, en el cual ahora podrán contar hasta con 100 trabajadores, y su nivel de ventas máximo podrá llegar hasta el monto de 1 700 unidades impositivas tributarias (UIT⁽¹⁾), es decir S/. 5, 950 000.00, situación que comprende a la mayoría de empresas peruanas.

Además, las pequeñas empresas se verán beneficiadas, por cuanto la nueva Ley de Mypes ha establecido que cada dos años será revisado el nivel de ventas anuales, el cual no será menor a la variación porcentual acumulada del producto bruto interno (PBI) nominal. De esta manera, el monto máximo de ventas de las pequeñas empresas fluctuará en razón de la situación económica del país.

4. Empresas excluidas

La nueva Ley establece que los beneficios laborales regulados no serán aplicables a las empresas que, pese a cumplir las características señaladas en el numeral anterior, reúnan las siguientes condiciones:

- Que conformen un grupo económico que en conjunto no reúna tales características.
- Que tengan vinculación económica con otras empresas o grupos económicos nacional o extranjeros que no cumplan con tales características.
- Que falseen información o dividan sus unidades empresariales, con la finalidad de acceder a los beneficios de la nueva Ley. En este caso, serán sancionados con una multa e

	Antes	Ahora
Microempresa	<ul style="list-style-type: none"> Número de trabajadores: De uno (1) hasta diez (10) trabajadores incluso. Nivel de ventas: Hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias - UIT. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de trabajadores: De uno (1) hasta diez (10) trabajadores incluso. Nivel de ventas: Hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias - UIT.
Pequeña empresa	<ul style="list-style-type: none"> Número de trabajadores: De uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores incluso. Nivel de ventas: A partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 unidades impositivas tributarias - UIT. 	<ul style="list-style-type: none"> Número de trabajadores: De uno (1) hasta cien (100) trabajadores incluso. Nivel de ventas: Hasta el monto máximo de 1700 unidades impositivas tributarias.

inhabilitación de contratar con el Estado por un período no menos de un (1) año ni mayor de dos (2) años⁽²⁾.

Los criterios para establecer la vinculación económica y la aplicación de las sanciones serán establecidas en el reglamento.

Asimismo, las unidades económicas que se dediquen al rubro de bares, discotecas, juegos de azar y afines no podrán acogerse a este régimen.

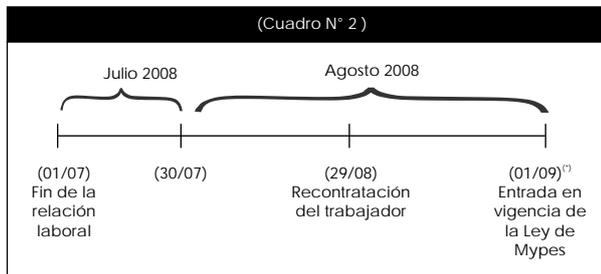
5. Régimen laboral

Antes de describir los beneficios laborales establecidos para las pequeñas empresas, debemos resaltar que la nueva Ley de Mypes ratifica los derechos fundamentales contemplados en el Tratado de Libre Comercio (TLC) suscrito recientemente por nuestro país con los Estados Unidos y en los convenios de la OIT. Tales derechos son:

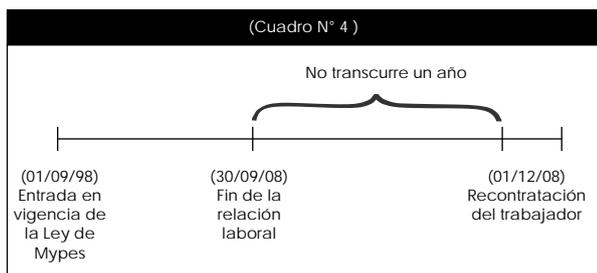
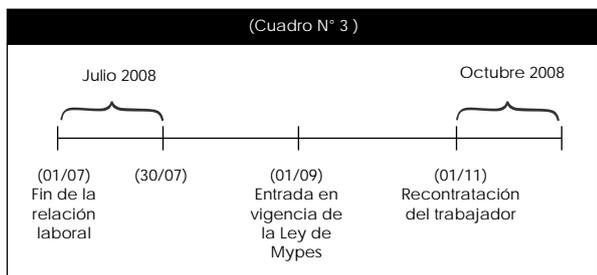
- No utilizar, ni apoyar el uso de trabajo infantil, entendido como aquel trabajo brindado por personas cuya edad es inferior a la mínima permitida por el Código de los Niños y Adolescentes.
- Garantizar que los salarios y beneficios percibidos por los trabajadores cumplan, como mínimo, con la normatividad legal.
- No utilizar ni auspiciar el uso de trabajo forzado, ni apoyar o encubrir el uso de castigos corporales.
- Garantizar que los trabajadores no podrán ser discriminados por motivos de raza, credo, género, origen y, en general, por cualquier otra característica personal, creencia o afiliación. Igualmente no podrá efectuar o auspiciar ningún tipo de discriminación al remunerar, capacitar, entrenar, promocionar, despedir o jubilar a su personal.

Beneficios	Ley N° 28015		Nuevo Régimen D. Leg. N° 1086	
	Microempresa	Pequeña empresa	Microempresa	Pequeña empresa
Remuneración	RMV	RMV	RMV	RMV
Jornada-horario	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales	8 horas diarias o 48 horas semanales
Descanso Semanal	24 horas	24 horas	24 horas	24 horas
Vacaciones	15 días al año	30 días al año	15 días al año	15 días al año
Compensación por tiempo de servicios	No aplica	1 sueldo por año	No aplica	½ sueldo por año
Gratificaciones	No aplica	2 sueldos por año	No aplica	2 gratificaciones, de medio sueldo cada una
Utilidades	No aplica	D.L. N° 892	No aplica	D.L. N° 892
Despido arbitrario o injustificado	1/2 sueldo por año. Tope de 6 remuneraciones	1.5 sueldos por año. Tope de 12 remuneraciones	10 remuneraciones diarias por año. Tope de 90 remuneraciones	20 remuneraciones diarias por año. Tope de 120 remuneraciones
Seguridad social	Empleador 9%	Empleador 9% + SCTR	50% subvenciona el Estado y 50% el empleador	Obligatorio. Empleador 9% + SCTR
Régimen Previsional	Facultativo	13% ONP o AFP	Opcional, 50% subsidiado por el Estado	Obligatorio, 13% ONP, AFP
Tributario	RUS, RER o Régimen General	RER o Régimen General (más IGV)	RER 1.5 mensual. Declaración Jurada Anual	IR 30% GV 19% Depreciación acelerada de 3 años, desde 2009

- Respetar el derecho de los trabajadores a formar sindicatos y no interferir con sus derechos a elegir, o no elegir, y a afiliarse o no a organizaciones legalmente establecidas.
- Proporcionar un ambiente saludable de trabajo. Para ello, deberán tener en consideración las disposiciones establecidas en el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, regulado por el Decreto Supremo N° 009-2005-TR.



(*) Señalamos esta fecha porque de acuerdo con lo establecido por la nueva Ley, el reglamento debería ser publicado en 60 días.



5.1. Derechos y beneficios laborales

Como hemos señalado anteriormente, la nueva Ley de Mypes principalmente contempla beneficios laborales para las pequeñas empresas y, en materia de seguridad social, para las microempresas⁽³⁾. Así tenemos:

a. Contratación

La nueva Ley establece que los contratos laborales de los trabajadores celebrados con anterioridad a su entrada en vigencia, continuarán rigiéndose bajo las mismas condiciones. Esto quiere decir que si una pequeña empresa celebró un contrato de trabajo con los beneficios laborales establecidos para el régimen laboral común, mantendrá estos beneficios, no siendo aplicables los regulados por la nueva Ley.

Asimismo, la nueva Ley establece que no serán aplicables los beneficios laborales a los trabajadores que cesen con posterioridad a su entrada en vigencia y vuelvan a ser contratados inmediatamente por el mismo empleador, bajo cualquier modalidad, salvo que haya transcurrido un (1) año desde el cese.

Al respecto, pueden darse los siguientes supuestos:

(i) Primer su puesto

En este primer supuesto, encontramos que el 1 de julio se extinguió el vínculo laboral y el empleador recontrata al trabajador el día 29/08 del mismo año, esto es, antes de la entrada en vigencia de la nueva Ley. En este caso, no será aplicable la nueva Ley, sino que el trabajador mantendrá los derechos obtenidos bajo las disposiciones de la Ley N° 28015 (ver cuadro N° 2).

(ii) Segundo supuesto

En este supuesto el empleador decide recontratar al trabajador dos meses después de la entrada en vigencia de la nueva Ley de Mypes. Al igual que el caso anterior, el

empleador deberá continuar aplicando el régimen laboral anterior regulado por la Ley N° 28015, por cuanto el cese se produce antes de la entrada en vigencia de la Ley (ver cuadro N° 3).

(iii) Tercer supuesto

En este último supuesto, el empleador finaliza el vínculo laboral con el trabajador el 30 de septiembre de 2008 —estando vigente la nueva Ley de Mypes— y lo recontracta el 1 de diciembre de 2008, es decir luego de dos meses. En este caso, igualmente se aplica la legislación anterior, porque no ha transcurrido un año desde que el trabajador cesó y fue recontratado estando vigente la nueva Ley de Mypes (ver cuadro N° 4).

La nueva Ley de Mypes ha establecido nuevos beneficios laborales para las pequeñas empresas, manteniendo los beneficios de las microempresas, salvo lo referido a la remuneración y seguridad social, como veremos a continuación:

b. Remuneración

Actualmente, los trabajadores comprendidos en el régimen de las microempresas tienen derecho a percibir como mínimo la remuneración mínima vital (RMV). Con la nueva Ley, se ha establecido la posibilidad que se establezca una remuneración menor a la RMV, previo acuerdo con el Consejo Nacional del Trabajo y Promoción del Empleo.

c. Jornada de trabajo

La jornada de trabajo de los trabajadores de las mypes es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) semanales, al igual que el régimen laboral común. Al respecto, es importante precisar, que para las microempresas se mantiene lo establecido en la Ley N 2801 5, referida a que si habitualmente realizan sus actividades en horario nocturno, no será aplicable la sobretasa del 35% establecida en el artículo 8 del Decreto Supremo N° 007-2002-TR.

d. Descanso vacacional

Con la nueva Ley se mantiene el derecho al descanso vacacional de quince (15) días para las microempresas, aplicándose este beneficio —a partir de su entrada en vigencia— a las pequeñas empresas. Al igual que el régimen común, podrán fraccionar sus descansos vacacionales por un período mínimo de siete (7) días, de conformidad con lo establecido por el Decreto Legislativo N° 713.

e. Compensación por tiempo de servicios (CTS)

Con la nueva Ley, las microempresas igual no estarán obligadas al pago de la CTS, y las pequeñas empresas se verán beneficiadas porque deberán asumir sólo el pago de media remuneración al año por dicho concepto.

f. Gratificaciones legales

De conformidad con la legislación anterior, las microempresas no están obligadas al pago de las gratificaciones legales. Con la entrada en vigencia de la nueva Ley esto se mantiene y se establece que las pequeñas empresas sólo estarán obligadas al pago de media remuneración por concepto de gratificación legal, en la primera quincena de julio y de diciembre.

g. Despido injustificado

La nueva Ley modifica el importe de la indemnización por despido injustificado tanto para los trabajadores de las microempresas y de las pequeñas empresas. En efecto, para el trabajador de la microempresa dicha indemnización equivale a diez (10) remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. En el caso de la pequeña empresa, la indemnización por despido injustificado es equivalente a veinte (20) remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte (120) remuneraciones diarias. En ambos casos, las fracciones de año se abonan por dozavos.

6. Pérdida de la condición de mype

A diferencia de la regulación anterior(4), la nueva Ley establece que el régimen laboral de las mypes es de naturaleza permanente. No obstante, la empresa cuyo nivel de ventas o el número de trabajadores promedio de dos (2) años consecutivos supere el nivel de ventas o el número de

trabajadores permitidos para calificar como mypes, podrá conservar por un (1) año calendario el régimen laboral especial correspondiente.

Luego de este período, la empresa pasará definitivamente al régimen laboral que le corresponda.

7. Otros beneficios

La nueva Ley contempla además de los beneficios laborales para las pequeñas empresas, los siguientes beneficios:

7.1. Personería jurídica

La nueva Ley permite que las microempresas no necesariamente se constituyan como persona jurídica. En ese sentido, las microempresas podrán ser conducidas directamente por un propietario, persona individual, sin perjuicio de que voluntariamente adopten la forma de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), o cualquiera de las formas societarias regulada según la Ley General de Sociedades.

7.2. Constitución en línea

Con la finalidad de agilizar la constitución de empresas que se beneficien con el régimen especial de las mypes, la nueva Ley dispone que las entidades estatales implementarán un sistema de constitución de empresas en línea que permitirá que el trámite concluya en un plazo no mayor de 72 horas. Dicha implementación será progresiva, según lo permitan las condiciones técnicas en cada localidad.

Estimación del número de mypes formales 2006			
Tipa de empresa	Indicador		
	Según rango de ventas anuales 1/	Según número de trabajadores dependientes 2/	Según rango de ventas y número de trabajadores 3/
Microempresas	846,517	103,445	80,765
Pequeña empresa	34,446	13,334	5,358
Mediana y gran empresa	11,718	4,386	
Total mypes	880,983	116,779	86,123
Total empresas	892,701	121,165	

1/ Incluye empresas que no registran trabajadores.

2/ Microempresa emplea hasta 9 trabajadores, Pequeña empresa de 10 a 49 trabajadores, mediana y gran empresa mas de 49 trabajadores.

3/ Microempresa emplea hasta 9 trabajadores y ventas anuales menores a 150 UIT, pequeña empresa emplea de 10 a 49 trabajadores y ventas anuales mayores de 150 UIT pero menores a 850 UIT.

Fuente: Cuadro N° 8.

Consolidado de microempresas acogidas al régimen laboral especial por número de trabajadores 2007 especial por número de trabajadores 2007			
Tipo de organización	Rango de trabajadores		
	De 1 a 5	De 5 a 10	Total
Persona natural	4,945	243	5,188
Persona jurídica	5,717	694	6,411
Total	10,662	937	11,599
Total porcentual	91.9%	8.1%	100.0%

Reporte al 13 de setiembre de 2007

Fuente: DNMYPE-MIPE 2007

Consolidado de microempresas acogidas al régimen laboral especial por volumen de ventas anuales 2007		
Ventas	Número	Porcentaje
De 0 a 12 UIT	5,958	80.8%
De 12 a 60 UIT	792	10.7%
De 60 a 150 UIT	622	8.4%
Total	7,370	100.0%

Reporte al 13 de setiembre de 2007

Fuente: DNMYPE-MIPE 2007

7.3. Beneficios administrativos

Con la nueva Ley se mantiene para las mypes el descuento del setenta por ciento (70%) de los derechos previstos en el TUPA del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, por los trámites y procedimientos que efectúen ante la Autoridad Administrativa de Trabajo.

7.4. Acceso al financiamiento

La Corporación Financiera de Desarrollo - Cofide, el Banco de la Nación y el Banco Agrario promoverán y articularán integralmente a través de los intermediarios financieros que correspondan, el financiamiento a las mypes, diversificando, descentralizando e incrementando la cobertura de la oferta de servicios de los mercados financieros y de capitales. Complementariamente, se otorgarán facilidades a las instituciones financieras de microfinanzas no reguladas.

7.5. Cesión de derechos de acreedor por parte de las mypes

En los procesos de contratación de bienes y servicios que realicen las entidades públicas con las mypes, una vez adjudicada la buena pro a favor de cualquiera de estas, las mypes podrán ceder su derecho de acreedor a favor de las instituciones financieras reguladas por la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Así también, la nueva Ley dispone que sólo podrán ceder sus derechos a las entidades financieras del Estado, las mypes⁽⁵⁾ que hubieran celebrado contratos con el Estado derivados de procesos de selección de licitación pública, concurso público, y adjudicación directa en el marco de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Dicha cesión no implica el traslado de las obligaciones contraídas por las mypes.

7.6. Fomento de la asociatividad y cadenas de exportación

La nueva Ley fomenta el acceso a los programas y medidas de fomento al desarrollo empresarial, el cual será articulado con la finalidad de priorizar a aquellas empresas

que se agrupen en unidades asociativas o *clusters* o se inserten en procesos de subcontratación o cadenas productivas de exportación.

7.7. Beneficios especiales para los discapacitados

En las instituciones públicas donde se otorgue en concesión servicios de fotocopiado, mensajería u otros de carácter auxiliar a las labores administrativas de oficina, las microempresas constituidas y conformadas por personas con discapacidad o personas adultas de la tercera edad, en condiciones de similar precio, calidad y capacidad de suministro, serán consideradas prioritariamente para la prestación de tales servicios.

-
- (*) Abogada por la Universidad de Lima. Cursa estudios en la Maestría de Relaciones Laborales en la Pontificia Universidad Católica del Perú y se desempeña como Adjunta de cátedra en el curso de Derecho Procesal del Trabajo en la misma universidad. Especialista en Derecho Laboral, Seguridad Social y Seguridad y Salud en el Trabajo. Miembro del equipo de investigación de Soluciones Laborales, Asesora Laboral de Contadores & Empresas y Gaceta Consultores.
 - (1) La UIT vigente asciende a S/. 3500.00 según el Decreto Supremo N° 209-2007-EF
 - (2) Los criterios para establecer la vinculación económica y la aplicación de las sanciones serán establecidas en el reglamento.
 - (3) El nuevo régimen de seguridad social para las microempresas está siendo comentado en la subsección denominada Seguridad Social de la presente edición.
 - (4) La Ley N° 28851 (27/07/2006) estableció que el régimen laboral especial de las microempresas es de naturaleza temporal y se extenderá por un periodo de diez (10) años desde la entrada en vigencia de la presente ley.
 - (5) Esa cesión de derechos no implica traslado de las obligaciones contraídas por las mypes.

Fuente: Soluciones Laborales, julio 2008.

Cómo Crear y Desarrollar Equipos

Sergio Korembliit(*)

Una buena aproximación a los trabajos en equipo debe reflejar una organización con metas e infraestructura. Los equipos más efectivos deben estar balanceados en términos de conocimiento, experiencia y personalidad, e incluir personas capaces de resolver analíticamente los problemas, de efectuar razonamientos creativos e implementar tácticas, cada uno aportando contribuciones singulares al grupo. Pero la simple creación de equipos no produce automáticamente resultados. Se requiere entrenarlos en el marco de un continuo aprendizaje, para alcanzar la mentalidad adecuada, el adaptarse a la nueva estructura de trabajo y afinar sus habilidades como grupo. En adición, las compañías con mejores prácticas implementan medidas y mejoran sistemas para apoyar el continuo y sostenido desarrollo del grupo.

Las compañías con mejores prácticas arman equipos en función a metas específicas, promueven dentro de este un ambiente de cohesión y alinean los sistemas organizacionales a fin de promover un rendimiento óptimo del grupo. A continuación, un debate en torno a las mejores prácticas aplicadas por empresas líderes.

A. ENFOQUES SOBRE CREACIÓN DE EQUIPOS QUE CONCUERDEN CON LAS METAS ORGANIZACIONALES

Por qué aplicar la práctica

Una buena aproximación a los trabajos en equipo refleja una organización con metas e infraestructura. Los equipos ensamblados al libre albedrío usualmente fracasan porque no han sido conformados en torno a metas específicas. En las

compañías donde se aplican mejores prácticas, el ejecutivo de más nivel —a menudo trabajando él mismo como si fuera un equipo, analiza a fondo los trabajos requeridos y toma en consideración varias soluciones estratégicas antes de concluir que la respuesta está en designar un equipo. ¿Cómo pueden ser afectados la calidad de producción, los servicios al cliente y a optimización de tiempos, al implementarse un equipo de trabajo? ¿Cómo esto —la formación de un equipo— incide en la moral? ¿Qué recursos financieros y personal serán necesarios? ¿Se ha calculado adecuadamente el tiempo para efectuar la transición? La mayoría de las veces los equipos son vistos como un medio para lograr metas específicas y, planeado adecuadamente, dan lugar a una considerable mejora del rendimiento.

Qué ganan las compañías

- Mayor habilidad para el rol de los equipos en encontrar los requerimientos del negocio.
- Mayor habilidad para articular un equipo a la medida de las líneas organizacionales de la compañía.
- Mayor dedicación de la alta gerencia.
- Un planeamiento más preciso para la formación del equipo.

Pasos a seguir

Mejorando los procesos de a compañía:

1. Evaluar la disposición para formar un equipo

Para desarrollar una estrategia basada en un equipo, las compañías con mejores prácticas examinan su filosofía, estructura, políticas y capacidades. Evalúan las necesidades comerciales en el largo plazo y definen el rol de los equipos dentro de un panorama mayor. Para estimar el posible efecto del despliegue de un equipo, la gerencia considera el nivel actual de calidad, productividad, y servicio al cliente. Si los índices base son bajos, los equipos pueden ofrecer mejoramiento al capitalizar entre sus miembros sus diversas fortalezas. Las compañías con mejores prácticas evalúan su habilidad y capacidad para aceptar el cambio, así como la actitud de los implicados en la transición y su efecto en otros asuntos de la compañía, tales como nuevos productos, traslados y mudanzas, y, despidos. Con el cambio a menudo viene el temor, pero éste puede ser atenuado a través de una comunicación abierta, honesta, y frecuente.

2. Obteniendo el compromiso y la dirección de la alta gerencia

El compromiso y la guía de la alta gerencia es necesaria para asegurar una transición suave y un éxito sostenido, en el marco del ambiente del equipo. Las compañías con mejores prácticas y que apoyan el concepto de equipo, respetan la habilidad de estos para contribuir e ir hacia adelante. La gerencia queda comprometida a desarrollar las habilidades del grupo y administrar el riesgo inherente que conlleva el cambio. Para este fin, los altos ejecutivos asumen roles y responsabilidades específicos. Ellos deben:

- Determinar y comprometerse con lograr una participación de nivel de los empleados.
- Comunicar el compromiso de la organización.
- Crear un ambiente que apoye y motive al equipo.

Los buenos gerentes explican con claridad sus expectativas, estableciendo plazos y metas; y aquellos que no dedican por adelantado el necesario esfuerzo y tiempo, generalmente pagan un alto precio. A la inversa, es también importante para los equipos mantener a la gerencia informada con respecto a sus progresos, éxitos, ensayos y errores, así como de sus necesidades de recursos. Entonces depende de la gerencia el responder rápidamente; resulta esencial la orientación y el seguimiento en cada paso, por más pequeño que sea. De otra forma, los equipos pueden devenir en erráticos y poco efectivos.

3. Determinar los recursos necesarios para cubrir costos y personal

Es importante evaluar cuidadosamente los costos y los requerimientos de personal. Recursos insuficientes pueden impedir el desarrollo y el éxito de un equipo. Los costos en que se incurra pueden incluir gastos por diseño de instalaciones, programas de entrenamiento, visitas, apoyo computarizado y prototipos de materiales intangibles tales como tiempos suplementarios para aprobaciones, así como recompensas por logros del grupo, son también considerados. Algunas compañías experimentan, en los primeros seis meses, un descenso en la productividad o en la calidad. Esto generalmente es aceptable en razón de los retrasos incurridos por nuevos equipamientos, nuevas responsabilidades y nuevas políticas.

También debe considerarse dentro de la ecuación, la posible necesidad de personal adicional para manejar las transiciones o resolver problemas inmediatos.

4. Mantenga la dimensión del equipo dentro de un nivel razonable

Cuando crean equipos, las compañías con mejores prácticas los mantienen en un tamaño razonable. El tamaño típico de un equipo tiende a estar entre 5 y 15 miembros. Grupos más grandes generan dificultad en la comunicación y en la interacción. En adición, se presentan desafíos logísticos con equipos grandes trabajando en cercana proximidad unos de otros. Un grupo que no puede físicamente estar junto, no es un

equipo. Al mismo tiempo, las compañías con mejores prácticas tampoco mantienen a sus equipos tan reducidos como para que carezcan de pericia y habilidades cruciales.

B. CREAR EQUIPOS BALANCEADOS CON METAS Y RESPONSABILIDADES CLARAMENTE DEFINIDAS

Por qué aplicar la práctica

Los equipos no pueden tener éxito sin metas, roles y responsabilidades claramente definidos. Muchos equipos permanecen confundidos sobre lo que es su actual rol o hacia donde se están dirigiendo, debido a una carencia de planeamiento previo. Desde que comprometerse con metas se asocia positivamente con el desempeño y la calidad del equipo, las compañías con mejores prácticas, establecen con claridad sus metas y roles

Esta plataforma ayuda a definir los límites y el ámbito del equipo, expectativas de desempeño y enfoques de trabajo; y la mediocridad en cualquiera de esas áreas

puede desbaratar al equipo. Las compañías con mejores prácticas planean entonces cuidadosamente la forma en que esos factores son establecidos y transmitidos a su fuerza de trabajo.

Qué ganan las compañías

- Metas más claramente definidas.
- Mejor entendimiento de los roles y responsabilidades del equipo.
- Mayor balance de las fortalezas entre los miembros del equipo.
- Noción más clara de la dirección a seguir con relación a los propósitos y resultados que se esperan del equipo.
- Más precisión sobre el ámbito de acción del equipo.

Pasos de acción

Mejorando el proceso de la compañía

1. Acceso de talentos diferentes, para alinear la combinación correcta de miembros dentro del equipo.

Conocer los detalles de la tarea a realizar permite a la organización designar a los individuos más competentes y experimentados para integrar el equipo. Los equipos más efectivos están balanceados en términos de conocimiento, experiencia y personalidad. Para enfrentar los desafíos de la compañía, los equipos necesitan individuos capaces de resolver los problemas en forma analítica, que sean razonadores creativos y tácticos; cada uno contribuyendo con sus habilidades únicas. Antes de seleccionar a los miembros del equipo, las decisiones deben ser tomadas basándose en los conocimientos técnicos que se requieran y definir cuántos miembros—entre 5 y 15 es el número óptimo—requiere la misión encomendada.

Es crucial prestar gran atención a ese adecuado balance—tanto de personalidad como de nivel de habilidades—dado que el estilo sobrecargado sobre un área o aspecto específico conduce al desperdicio de esfuerzos, así como a deficiencias en otras áreas. Un salón lleno de componedores analíticos de problemas puede identificar la raíz del mismo, pero podría no ser capaz de crear una solución o de implementarla de manera efectiva. O puede haber dos representantes de ingeniería cuando sólo uno es suficiente. O un ejecutivo de *marketing* que carece de bases tecnológicas o no está abierto a aprender puede demorar significativamente el avance del equipo.

2. Formar un equipo estatuido

Un equipo interdisciplinario y formalmente estatuido ayuda al grupo a entender el amplio espectro de su misión. Preparados por un facilitador y por su líder, los estatutos habitualmente incluyen la misión del equipo, sus metas, expectativas y limitaciones.

“(.) es importante para los equipos mantener a la gerencia informada con respecto a sus progresos, éxitos, ensayos y errores, así como de sus necesidades de recursos”

- Misión: Una misión claramente entendida maneja todo el proceso del equipo. Así, la misión comunica el propósito fundamental del equipo, conlleva sus valores y su direccionalidad y ofrece a sus miembros un destino para el cual trabajar.
- Metas: Un conjunto claro de objetivos es crítico para el éxito del rendimiento del equipo. Dado que los equipos son a menudo conformados por gente que trabajará por primera vez de manera conjunta, la meta puede ser el pegamento que los mantenga unidos. Hablando en números, las metas de un equipo típico serán pocas, y son definidas en porcentajes, plazos y otras medidas. Ayudan a los equipos no solamente a encontrar sus horarios, estándares de calidad y costos objetivos, sino también a mantener relaciones positivas con los departamentos operativos y la alta dirección.

3. Establecer un fuerte liderazgo dentro del equipo

El líder del equipo influencia críticamente en cuanto a que el grupo devenga en un conjunto de gran rendimiento. El líder exitoso tiene la pericia técnica necesaria para guiar al equipo hacia el logro de sus objetivos, así como las habilidades interpersonales para facilitar la dinámica dentro del grupo. Los líderes proactivos ayudan a los miembros del equipo a mirar los temas desde ángulos diferentes, mantener las metas pertinentes y significativas, y a construir confianzas y compromisos.

Las habilidades que se buscan en los líderes de equipos incluyen:

- Saber escuchar cuidadosamente para asegurar una comunicación efectiva.
- Conducir las discusiones del grupo buscando una participación balanceada.
- Obtener compromisos para llegar a decisiones sobre temas claves.
- Implementar directrices para las reuniones del grupo.
- Monitorear conductas problemáticas.
- Celebrar el logro de objetivos.
- Reconocer y recompensar los buenos esfuerzos.

4. Clarificar roles y responsabilidades

Definir roles y responsabilidades es uno de los pasos más difíciles pero fundamentales dentro de la conformación de equipos. Los roles y responsabilidades de cada miembro deben ser considerados y examinados en el contexto del equipo como un conjunto, a fin de asegurar que las tareas serán asignadas de una manera que facilite el logro de las metas trazadas. La carencia de roles claramente definidos puede derivar en problemas significativos, tales como trabajos atrasados, asignación redundante o superpuesta de tareas, intervalos e interrupciones por efecto de tareas no asignadas oportunamente, o el "pasar la pelota" —apoyarse en terceros— con las propias responsabilidades.

Es importante especificar por escrito los roles clave de cada miembro del equipo, de su líder, y de la alta gerencia; los cuales deben ser discutidos tanto con cada uno de los miembros, como dentro del grupo. En las compañías con mejores prácticas, la clara definición de roles engloba la visión de la gerencia, del líder del equipo y las expectativas individuales de cada miembro del grupo. Dado el hecho que la mayoría de las personas sabe dónde flaquean sus fortalezas, se debe preguntar a los miembros sus opiniones sobre cómo pueden contribuir de la mejor manera a la tarea. Cuando esta información es entendida pronto, los problemas podrán ser evitados y los miembros del equipo se verán beneficiados con una clara visión de sus respectivos roles.

5. Establecer reglas de juego

Esencial para la colaboración dentro del equipo es el

establecimiento de reglas de juego, niveles de responsabilidad y buenas relaciones participativas. Clarificando esos factores tempranamente, se previene pérdidas excesivas de tiempo por causa de solución de conflictos o subsanación de errores. Las reglas de juego esbozan cómo la gente trabajará en conjunto y representan los valores del equipo y de la organización.

Estas reglas, o acuerdos operativos, cubren las siguientes áreas: relaciones participativas, toma de decisiones, niveles de responsabilidad, solución de problemas, orientación o tutoría, procedimientos para completar tareas y confidencialidad de grupo. Las reglas deben permanecer flexibles permitiendo a los equipos poder adaptarse a los nuevos desafíos y oportunidades.

C. ENSEÑE AL EQUIPO A PROCESAR HABILIDADES PARA REALIZAR EL RENDIMIENTO DENTRO DEL GRUPO.

Por qué aplicar la práctica

La mera conformación de un equipo no produce resultados automáticamente. Los equipos requieren entrenamiento y aprendizaje continuo para alcanzar un apropiado pensamiento, adaptarse a la nueva estructura de trabajo y afinar sus habilidades como grupo. Operar una organización efectiva basada en el equipo requiere desarrollar un proceso de habilidades tales como dinámica de grupos, adopción conjunta de decisiones, solución de conflictos y reuniones participativas. Las compañías con mejores prácticas saben que el desarrollo de esas habilidades no sólo aumenta la destreza para actuar dentro del equipo, sino que tal aprendizaje como un equipo en su conjunto, refuerza el valor de esa capacitación.

Qué ganan las compañías

- Un ámbito de trabajo más cooperativo.
- Altos niveles de productividad.
- Mayor capacidad para el aprendizaje en grupo.
- Mejores habilidades interpersonales entre los miembros del equipo.

Pasos a seguir

Mejorando los procesos de la compañía

1. Diferenciar entre desarrollo de habilidades y desarrollo de conocimientos

El éxito de un equipo a menudo aumenta en concordancia con la inversión de la compañía en el desarrollo de habilidades. Sin embargo, muchas compañías confunden el desarrollo de conocimientos, con desarrollo de educación general, o para el ejercicio de habilidades concretas. Los ejecutivos piensan que están enseñando habilidades, cuando en realidad realmente están expandiendo

conocimiento.

El desarrollo o adiestramiento para el conocimiento proporciona información básica sobre cómo opera el equipo. La educación general proporciona información teórica sobre los valores y prácticas del equipo. El adiestramiento de habilidades enseña técnicas específicas que pone a trabajar conceptos y valores. Si no entienden esta diferencia, las compañías perderán tiempo y esfuerzos de manera significativa y se quedan con equipos que no podrán traducir la teoría a resultados.

2. Enseñe comunicación y desarrollo de habilidades y conocimientos grupales

Si se proporciona al equipo un conjunto básico de habilidades y destrezas, se pueden evitar problemas y lograr altos rendimientos. Esas habilidades básicas no solo mejorarán el rendimiento; son clave para la actualización personal y el "crecimiento" del equipo. Por ejemplo, un miembro del equipo no debiera salir corriendo hacia el líder cada vez que hay un

"Los líderes proactivos ayudan a los miembros del equipo a mirar los temas desde ángulos diferentes, mantener las metas pertinentes y significativas, y a construir confianzas y compromisos"

conflicto.

Las compañías con mejores prácticas suelen primero delinear las habilidades y conocimientos requeridos para cada tarea del equipo y diseñar, en concordancia, el contenido de los entrenamientos. Las habilidades básicas y el conocimiento necesario para fortalecer el rendimiento del equipo incluyen:

- Comunicación
 - Fuertes habilidades verbales y de escritura.
 - Efectiva capacidad para escuchar y prestar atención.
 - Aptitud para hablar en público.
 - Capacidad para relacionarse.
- Dinámicas para el desarrollo grupal
 - Aceptar y saber entender diversos tipos de personalidad.
 - Aprender las características de los equipos productivos.
 - Aprender la diferencia entre conductas constructivas y destructivas.
- Servicio y calidad del producto
 - Estrategias para encontrar las necesidades internas y externas del cliente.
 - Tendencias de la industria y propulsores de negocios.
 - Identificación y planeamiento de oportunidades de mejoría.
 - Habilidades para la resolución de problemas.
 - Estandarización de mejoras.

3. Establecer directrices de reunión

El uso de directrices mejora la calidad de la reunión y asegura que el tiempo y el esfuerzo empleados valgan la pena. Las directrices pueden reducir pérdidas de tiempo y aminorar los resentimientos, las discusiones aisladas y las desatenciones que suelen producirse en los debates largamente ventilados. Las directrices sugeridas incluyen:

- Escuchar con atención a quien habla.
- Tratar de hablar menos de dos minutos, a menos que esté haciendo una presentación.
- No hacer interrupciones ni conversaciones aparte.
- Aceptar observaciones, no importando si son desagradables.
- No monopolizar el escenario; propicia la timidez de los colegas a participar.
- Tome los desacuerdos objetivamente, no de manera personal.
- Asimile todo; el conocimiento útil puede tomar muchas formas, incluyendo errores, presentimientos, corazonadas y silencios.

"Los conflictos son una parte natural del cometido de cada equipo y son necesarios para habilitar a la compañía a tomar decisiones idóneas. En lugar de mirar negativamente un conflicto, las compañías con mejores prácticas observan la diversidad de ideas como la verdadera fortaleza"

4. Desarrolle habilidades para la solución de conflictos

Los conflictos son una parte natural del cometido de cada equipo y son necesarios para habilitar a la compañía a tomar decisiones idóneas. En lugar de mirar negativamente un conflicto, las compañías con mejores prácticas observan la diversidad de ideas como la verdadera fortaleza del equipo. Manejados de manera efectiva, los conflictos pueden volverse una herramienta viable de aprendizaje. El punto clave en la solución de conflictos es determinar no solamente los síntomas, sino la causa fundamental que lo genera. Una vez que el conflicto queda definido y entendido, los equipos deben proceder como sigue:

- Generar soluciones a través de discusiones de grupo o "lluvia de ideas" (*brainstorming*).

- Use el método consensual para seleccionar la mejor solución.
- Escriba los pasos de acción para soluciones específicas.
- Solicite voluntarios dentro del equipo para implementar los pasos de acción.

D. CONSTRUYA UN CLIMA GRUPAL DE CONFIANZA Y COHESIÓN

Por qué aplicar la práctica

Un clima grupal de confianza y cohesión facilita la efectiva coordinación de los esfuerzos grupales. El mejor trabajo en equipo tiene lugar en un entorno que sintetice la energía, creatividad e inteligencia de sus miembros. Tal clima está basado en la flexibilidad, el compromiso y una saludable interrelación entre los miembros del equipo. Esas interrelaciones —construidas sobre el mutuo respeto, la honestidad y la responsabilidad— unifican a los integrantes hacia la realización de su misión y de sus metas. Sin cultivar esas interrelaciones, los equipos pueden flaquear, apagarse o quebrarse por completo.

Qué ganan las compañías

- Un clima más cooperativo, en lugar de competitivo.
- Más valores de grupo que permitan a los líderes y miembros del equipo la mejor utilización de sus habilidades.
- Mayor confianza e inspiración entre los miembros del equipo.
- Mayor motivación a través del elogio, la recompensa y el reconocimiento.

Pasos a seguir

Mejorando los procesos de la compañía

1. Promueva una relación de mutuo apoyo entre los miembros del equipo

El apoyo mutuo es una piedra angular de cualquier equipo, y exige dejar a sus miembros tomar su tiempo para que se conozcan entre ellos. Por lo tanto, es importante programar actividades que conduzcan a esa construcción, tales como festejos, excursiones y comidas. Este denominado tiempo "libre" o "inactivo" construye un confortable nivel base entre los miembros del grupo, que alimentará el tiempo "activo" u "operativo". Los líderes grupales de las compañías con mejores prácticas promueven esta idea dentro de las relaciones laborales, a través de la construcción de elementos de amistad, tales como la confianza, el respeto y la aceptación. Cuando la gente confía entre sí, pueden actuar libremente en su interrelación.

La gran gigante de abarrotes Safeway Inc., con sede en Pleasanton, California, apostó con fuerza a la idea del apoyo mutuo, cuando sus gerentes de la división oriental tomaron parte en el programa Outward Bound USA, que incluía curso de navegación con cabos, escalamiento de taludes y trepado a postes telefónicos. Como ellos, más y más compañías están comprometiendo equipos en actividades divertidas, pero a menudo de buen desafío físico en las cuales los trabajadores deberán depender unos de otros, formar vínculos más profundos, y aprender la importancia del trabajo en equipo, comparado con el logro individual. Los comentarios y la retroalimentación de los participantes en el programa revelaron que este tuvo un tremendo impacto emocional.

2. Promover flexibilidad y paciencia

Flexibilidad y paciencia son ingredientes clave para un clima grupal positivo. El rendimiento de un equipo prospera y crece en un terreno fluido y cambiante. No obstante el establecimiento de firmes políticas, la alta gerencia debe

comprender y permitir el constante entorno cambiante de un equipo de trabajo efectivo.

Los líderes del equipo y todos sus integrantes deben estar igualmente preparados para reaccionar y adaptarse al cambio con facilidad. En un equipo, la flexibilidad de sus integrantes los adapta a las exigencias de diferentes situaciones y tareas. Los miembros de un equipo a menudo deben dividir su tiempo entre trabajar en las operaciones regulares de su grupo y en las del equipo. Deben estar capacitados para cambiar ida y vuelta entre planteamientos funcionales directos y planteamientos multidisciplinarios a veces de manera diaria. En las compañías con mejores prácticas, los miembros de equipo son también flexibles con relación a los puntos de vista del resto. La gente muestra un sincero interés en la opinión de los otros, no importando cuán diferente sea del punto de vista propio. Una verdadera actitud de "mente abierta" puede llegar a ser un desafío, no obstante, entre gente de formación técnica frente a los de otras disciplinas.

3. Construir alta tolerancia para los retrasos

Los equipos a menudo son conformados para enfrentar tareas desafiantes o competitivas, tales como rediseñar procesos de trabajo, corregir productos defectuosos, o desarrollar nuevas líneas de servicios. La desilusión se presenta si el equipo no puede llegar a sus metas tan rápido o tan bien como se espera de ellos. O sus sugerencias pueden ser ignoradas o rechazadas por la alta gerencia. Cualquiera que sea la razón —justificable o no— las compañías de mejores prácticas desarrollan una suerte, de impasibilidad, juzgando sobre qué puntos pueden presionar y cuáles pueden dejar ir, y así aprender a moverse.

4. Apreciar y celebrar el éxito del equipo

El reconocimiento es un incentivo poderoso para mejorar el rendimiento de un equipo. Los empleados se inspiran en el reconocimiento, específicamente si este es inmediato, sincero y proporcional a lo que el empleado ha logrado. Los miembros de un equipo necesitan sentirse bien con relación a su contribución a la compañía y lo que esta les da en retorno. El reconocimiento más efectivo a un equipo es normalmente personal —no necesariamente monetario— y viene del líder del supervisor inmediato o del gerente de la compañía. Un reconocimiento efectivo puede ser tan simple como el agradecimiento individual a un miembro del equipo por un trabajo bien hecho, agradecer a miembros del grupo por sus ideas y apoyo, o enviar un e-mail a todos los miembros del equipo reconociendo sus logros.

"Cosechar el rendimiento máximo de un equipo significa darles a sus miembros suficiente autonomía para administrar su propio trabajo"

Formas de encomio y reconocimiento usadas por las compañías de mejores prácticas, incluyen las siguientes:

- Comidas para celebrar cada nuevo hito del proyecto.
- Excursión o retiro de confraternidad para celebrar la culminación del proyecto.
- Visita del gerente general al equipo reunido, para expresarles su aprecio y agradecimiento.
- Regalos tales como tazones para el café, agendas electrónicas, polos con un símbolo que identifique al equipo.
- Festejos o veladas auspiciados por la compañía, con insignias del equipo, cintas y trofeos.
- Anuario fotográfico del equipo para distribución entre sus miembros.
- Premio del mes para miembro del equipo, reconociendo logros individuales, con premios tales como:
 - Obsequio de un vale para un spa o una tienda por departamentos.
 - Entradas para un evento deportivo.

5. Minimice la "micro gerencia"

Otro aspecto importante para el clima del equipo es la

minimización de la llamada "micro gerencia". Cosechar el rendimiento máximo de un equipo significa darles a sus miembros suficiente autonomía para administrar su propio trabajo. Cuando los líderes del equipo o los altos ejecutivos "microgerencian" se involucran en detalles menores los miembros del equipo a menudo sienten tensión, agravo y menos confianza en sí mismos, o cual se refleja en los resultados de su trabajo. Ejemplos de "micro gerencia" incluye visitar a los miembros del equipo en sus escritorios a cada momento, realizarles evaluaciones personales prolongadas.

E. IMPLEMENTE MEDIDAS Y MEJORE SISTEMAS PARA APOYAR EL CONTINUO DESARROLLO DEL EQUIPO

Por qué aplicar la práctica

Un equipo que mide su progreso, identifica sus debilidades e implementa el fortalecimiento de sus habilidades y de su compromiso. Las medidas bien diseñadas, derivadas de una variedad de fuentes, orientan al equipo sobre cómo están progresando y, más importante aún, qué es lo que deben hacer para mejorar. Las medidas sirven también como sistemas prácticos de responsabilidad. Los equipos que aplican las mejores prácticas no solo hacen suyo el desafío de conectar las medidas de rendimiento con sus metas, sino que emplean esas medidas como puntos de unión en el aprendizaje de volverse actores impulsores y creativos.

Qué ganan las compañías

- Estándares más consistentes y profesionales para apoyar una mejora sostenida.
- Mayor responsabilidad y sentido de posesión colectiva entre los miembros del equipo.
- Mejor habilidad para identificar las áreas que requieren acción correctiva.
- Mejor rendimiento del equipo.

Pasos a seguir

Mejorando el proceso de la compañía

1. Fortalezca los equipos para diseñar sus propios sistemas de medidas.

Los gerentes más sagaces fortalecen los equipos para diseñar sus propios sistemas de mediciones, porque estos saben qué medidas calzan mejor con sus propias necesidades. La alta dirección debe entonces prestar orientación para asegurar que el sistema esté alineado con las metas comerciales de la compañía. Ciertos factores deben ser periódicamente examinados a través del ciclo de vida de un proyecto,

debiendo cubrirse las siguientes áreas:

- Efectos concretos

Los efectos concretos son resultados originados por el rendimiento, tales como la adhesión a un horario, reducción del ciclo de tiempo, uso de los recursos del equipo, porcentajes en alza o baja en las ganancias trimestrales, tiempo promedio por llamada de servicio, concordancias versus discordancias del staff.

- Gestión de relaciones

Las medidas de relación enfocadas en temas que afectan el rendimiento del equipo y ayudan a la crítica del grupo sobre su falta de cohesión. Procesamiento de habilidades y prácticas para evaluar incluyen comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, claridad de metas, reuniones de participación, clarificación de roles, y reconocimientos.

- Apoyo mutuo

Las medidas de apoyo mutuo se enfocan en las expectativas de los miembros del equipo y temas de confianza. Las áreas a evaluar incluyen qué tan bien los miembros del equipo se apoyan unos a otros y realizan las tareas asignadas, así como la calidad del liderazgo dentro de este.

A continuación, directrices para la implementación de un sistema de medidas:

- Identifique las medidas antes de comenzar.
- Compile una lista de los logros que se esperan para el próximo año.
- Cada mes, mida el progreso.
- Sea honesto en los análisis y las evaluaciones.
- Comparta resultados con el equipo.
- Establezca nuevos puntos de referencia, sobre la base de los hallazgos.

2. Use herramientas cuantitativas y cualitativas

El usar ambas herramientas permite a los equipos cubrir todas sus bases; las metas comerciales, los métodos del trabajo en equipo y las conductas grupales necesarias para alcanzar esas metas. Las mediciones cuantitativas ofrecen objetivos directos, en forma concisa y numérica. Miden cosas tales como dinero ganado, total de unidades producidas, incrementos o decrementos porcentuales y tiempos promedio. El poder en números se da porque permite a los equipos comparar el progreso en lapsos específicos de tiempo y comparar resultados con los promedios del sector. Son además canalizadores precisos de bonificaciones y recompensas.

3. Genere ideas para el mejoramiento del equipo

Los sistemas de mejoramiento grupal refuerzan la motivación de un equipo y sostienen su continuo mejoramiento. A continuación ideas que pueden revigorizar equipos cuajados y maduros o inspirar a equipos de pobres rendimientos.

• Un lugar para la idea de la “estrella dorada”

Cada miembro de un equipo presenta una nueva idea por mes y comparte cómo es que le vino esa idea. Los miembros del equipo votan sobre la idea, asignando un cierto número de “estrellas doradas” para su creador. Las fuentes para resaltar una idea incluyen libros leídos y publicaciones comerciales, conversaciones con amigos de otros negocios y asistencia a seminarios y exposiciones comerciales.

• Premio al “error del trimestre”

Los líderes de grupos alientan a la gente a tratar nuevos raciocinios al cometer razonables equivocaciones; el aprendizaje por “ensayo y error” es parte del plan. Y aplicar el humor —a través del “error del trimestre”— ofrece un escalón positivo y sin costo en esa dirección.

• Catapultando desafíos

Una semana antes de cada reunión del equipo, el líder plantea al grupo una pregunta, un problema o un desafío. El equipo es requerido para llegar con al menos dos soluciones,

con puntos de recompensa por viabilidad, costo y creatividad. Cada seis meses los premios son concedidos a cualquier miembro del equipo, en función del total de puntos acumulados.

4. Use la tecnología para incrementar la eficiencia del equipo

El rol de la tecnología está ganando bastante terreno en el campo del trabajo en equipo. Las herramientas tecnológicas usadas para mejorar las eficiencias operacionales y comunicacionales del equipo, incluyen:

- Correo electrónico. Permite a los usuarios comunicarse entre ellos a través de la red de su oficina. Enviar documentos electrónicos recorta drásticamente el tiempo y el esfuerzo asociado con el uso del fax o del correo regular.
- Encauzar el flujo de trabajo, los seguimientos y la aprobación de sistemas exige automatizar el flujo de documentos de autorización solicitados. Este software puede asegurar que las solicitudes de autorización lleguen a la gente idónea de una manera secuencial en el tiempo.
- Determinados los horarios del grupo, se posibilita a sus miembros ingresar sus agendas semanales en el sistema, de manera que las reuniones del equipo pueden ser planificadas sin tener que controlar por teléfono que cada uno pueda asistir
- El software de autoría de grupos —generalmente en formato hipertextos— permite a los miembros del equipo la revisión de documentos de manera concurrente, capturando y compartiendo comentarios derivados de su seguimiento.
- Las teleconferencias en tiempo real permiten a los miembros del equipo que no estén físicamente juntos, sostiene sin embargo, reuniones en tiempo real. Los usuarios ingresan sus ideas en el sistema, las cuales aparecen simultáneamente en la pantalla de los otros usuarios.
- La plataforma de la computación es particularmente efectiva en áreas donde se requiere colaboración multidisciplinaria, como en el desarrollo de productos. Este compartir información y desarrollo paralelo, a menudo reduce significativamente el tiempo requerido para traer un producto al mercado.

El mejor trabajo en equipo tiene lugar en un entorno asentado en flexibilidad, libertad, compromiso y saludables relaciones entre sus miembros. Esas relaciones —construidas sobre la base del respeto, la honestidad y la confianza mutua— unifican a sus miembros hacia el logro de sus metas y objetivos.

(*) Socio de Pricewaterhousecoopers.

Fuente: Soluciones Laborales, agosto, 2008.

Normas Legales de Interés - AGOSTO 2008

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
R. J. N° 218-2008-INEI	01-08-2008	373279	Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana correspondiente al mes de julio de 2008.
R. J. N° 219-2008-INEI	01-08-2008	373279	Índice de precios promedio mensual al por mayor a nivel nacional correspondiente al mes de julio de 2008.
R. S. N. Adjunta de Aduana N° 387-2008-SUNAT/A	14-08-2008	377315	Fijan factores de conversión monetaria.
Acuerdo N° 51-14-ESSALUD-2008	14-08-2008	378110	Establecen régimen de facilidades de pago y/o canje de deudas con bienes y servicios para deuda no tributaria de naturaleza pública por concepto de reembolso de prestaciones otorgada a trabajadores y/o derechohabientes de entidades empleadoras morosas.
Resolución Ministerial N° 251-2008-TR	20-08-2008	378365	Amplían plazo para la presentación de contratos y convenios de modalidades formativas regulados en diversos procedimientos del TUPA del Ministerio dentro de Lima Metropolitana y a la Provincia Constitucional del Callao.
R. S. N° 159-2008/SUNAT	24-08-2008	378635	Modifican el Reglamento del Procedimiento de Cobranza Coactiva de la SUNAT.
Decreto Supremo N° 013-2008-JUS	29-08-2008	378811	Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley N° 27584, Ley que Regula el Proceso Contencioso Administrativo, modificada por el D. Leg. N° 1067.
R. S. N. de los Registros Públicos N° 247-2008-SUNARP/SN	29-08-2008	378843	Modifican el Reglamento del Tribunal Registral y el Reglamento General de Registros Públicos.
R. S. N. de los Reg. Públicos N° 250-2008-SUNARP/SN	31-08-2008	379021	Modifican el Reglamento General de los Registros Públicos.

Normas Legales de Interés - SETIEMBRE 2008

Fuente: Diario "El Peruano"

NORMA	Fecha Public.	Nº de Página	DESCRIPCIÓN
R.J. N° 243-2008-INEI	01-09-2008	379050	Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana correspondiente al mes de agosto de 2008.
R.J. N° 244-2008-INEI	01-09-2008	379051	Índice de precios promedio mensual al por mayor a nivel nacional correspondiente al mes de agosto de 2008.
Res. N° 8243-2008	08-09-2008	379362	Modifican el plan de cuentas para las empresas del sistema asegurador y el reglamento de requerimientos patrimoniales de las empresas de seguros y reaseguros.
Res. N° 8264-2008	08-09-2008	379364	Modifican el anexo N° 3 "Flujo Crediticio por tipo de Crédito" del manual de contabilidad para las empresas del sistema financiero.
Decreto Supremo N° 107-2008-EF	10-09-2008	379404	Normas Reglamentarias del Artículo 76° del Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal aprobado por Decreto Supremo N° 156-2004-EF y Normas Modificadorias.
Decreto Supremo N° 006-2008-TR	12-09-2008	379512	Aprueban el Reglamento de la Ley N° 29245 y el Decreto Legislativo N° 1038, que regulan los servicios de tercerización
Ley N° 29259	14-09-2008	379701	Ley que modifica la Ley N° 27181, Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, sobre Sanciones y Medidas Preventivas.
D.S. N° 115-2008-EF	28-09-2008	380439	Decreto Supremo mediante el cual se aprueba el Listado de entidades que podrán ser exceptuadas de la percepción del IGV.
D.S. N° 118-2008-EF.-	30-09-2008	380600	Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta en lo referido al Régimen General y al Régimen Especial
R.S. N° 007-2008-TR	30-09-2008	380601	Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, Ley MYPE.
R.S. N° 008-2008-TR	30-09-2008	380612	Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente - Reglamento de la Ley MYPE.

Empleo de Funciones Lógicas en Excel

Las funciones lógicas nos permiten "preguntar" sobre el valor de otras y actuar según la respuesta obtenida.

Las de uso frecuente son las funciones

SI, Y y O.

Función SI

La función SI nos permite realizar una pregunta lógica, la cual puede tener dos posibles resultados (verdadero o falso) y actuar de una u otra forma según la respuesta obtenida. Presenta la siguiente estructura:

SI (Pregunta lógica; Acción en caso verdadero; Acción en caso falso)

Lo que escribamos dentro del segundo y tercer argumento serán las acciones que se realizarán en caso de que la respuesta a la pregunta lógica sea verdadera o sea falsa. Los dos primeros argumentos son los únicos obligatorios para esta función. Para realizar la pregunta lógica podremos utilizar los siguientes operadores de comparación:

- = para preguntar si dos valores son iguales,
- > para saber si un valor es mayor que otro,
- < para preguntar por menor,
- >= con este podremos conocer si es mayor o igual,
- <= preguntamos por menor o igual,
- <> si deseamos mirar si los valores son diferentes.

Ejemplo:

Imaginemos que en la celda A1 indicamos si una persona está afiliada a

la ONP o no lo está, establecemos que 1="AFILIADO A LA ONP" y en caso distinto el mensaje "NO AFILIADO A LA ONP" y en la celda A2 queremos que aparezca el texto "AFILIADO A LA ONP" en caso de que el indicador sea igual a 1, mientras que nos interesará que aparezca "NO AFILIADO A LA ONP" en caso de que el indicador sea distinto a 1. La función que deberíamos escribir sería:

= SI (A1=1;"AFILIADO A LA ONP"; "NO AFILIADO A LA ONP")

Función Y

Esta función suele utilizarse conjuntamente con la función SI. Permite realizar en lugar de una pregunta, varias. Y solo se realizará el argumento situado en la parte verdadera del SI en el momento que todas las respuestas sean verdaderas

Estructura

Y (Pregunta 1; pregunta 2; pregunta 3;...)

Ejemplo: en la celda A1 introduciremos la edad y en la A2 la estatura de la persona, medida en centímetros. En la celda A3 aparecerá el texto "Puede pasar" si la edad es mayor de 16 años y mide más de 150 cm. En caso de que alguna de las dos condiciones no se cumplan, aparecerá el texto "NO puede pasar".

=SI (Y(A1 > 16; B1 > 150); "Puede pasar"; "NO puede pasar")

Notaremos que toda la función Y (...) se escribe dentro del primer argumento de la función SI.

Función O

Esta función también se suele utilizar

conjuntamente con la función SI. Con ella también podremos realizar varias preguntas dentro del SI y la parte que está en el argumento reservado para cuando la pregunta es verdadera, solo se realizará en caso de que cualquiera de las respuestas a las preguntas dentro de la O sea verdadera.

Estructura

O (Pregunta 1; pregunta 2; pregunta3; ...)

Ejemplo:

Utilizaremos el mismo ejemplo anterior pero dejaremos pasar si la persona es mayor de 16 años o mide más de 150 cm. De esta manera con que se cumpla una de las dos aparecerá el texto "Puede pasar". El único caso que aparecerá "NO puede pasar" será cuando las dos preguntas no se cumplan.

= SI (O (A1 > 16; B1 > 150); "Puede pasar"; "NO puede pasar")

Ejemplo:

En el siguiente ejercicio apreciaremos una aplicación en el quehacer contable de la función SI. En el cuadro siguiente apreciamos una pequeña hoja de cálculo de las retenciones de renta de quinta categoría para una remuneración anual dada (gráfico N° 1).

Si hacemos visualizar las fórmulas encontraremos el texto que se muestra en el gráfico N° 2.

Ejecutada la hoja de cálculo anterior nos permite el cálculo de la renta de quinta categoría por los tramos que la Ley del Impuesto a la Renta señala.

GRÁFICO N° 1

	A	B	C	D	E
1					
2		Cálculo de la retención de quinta categoría			
3					
4		Proyectado remuneración anual			300,000
5			7 UIT		-24,500
6					275,500
7		Escala de retenciones			
8		27 UIT	94,500	21%	19,845
9		27 UIT	94,500	27%	25,515
10		Exceso 54 UIT	86,500	30%	25,950
11			275,500		
12					
13			Total retención		71,310

GRÁFICO N° 2

	A	B	C	D	E
1					
2		Cálculo de la retención de quinta categoría			
3					
4		Proyectado remuneración anual			300,000
5			7 UIT		-24,500
6					=SI(E4+E5<=0,0,E4+E5)
7		Escala de retenciones			
8		27 UIT	=SI(94500<=E6;94500,E6)	21%	=REDONDEAR(C8*D8,2)
9		27 UIT	=SI(E6-C8>94500;94500,E6-C8)	27%	=REDONDEAR(C9*D9,2)
10		Exceso 24 UIT	=SI(E6-C8-C9<=0,0,E6-C8-C9)	30%	=REDONDEAR(C10*D10,2)
11			=SUMA(C8:C10)		
12					
13			Total retención		=SUMA(E8:E10)

Fuente: Contadores y Empresas, 2da quincena Julio 2008

Economía: Poniendo Paños Fríos

Mientras que organismos Internacionales como el Latin Focus Consensus Forecast, señalan que la economía peruana continuará teniendo el mejor desempeño de América Latina este año, con una inflación que no está entre las más altas y con tasas de crecimiento por encima del promedio de la región y del promedio mundial, aquí, entre nosotros, los peruanos, la preocupación se centra en torno a un posible recalentamiento tal, que amenaza con desbocarse, con serias consecuencias para el avance del Perú hacia su desarrollo y crecimiento sostenido, tocándole al ministro de Economía y Finanzas, Luis Valdivieso, poner los paños fríos para evitar que tal situación llegue a producirse.

Dentro de esta preocupación, el titular del MEF tuvo que concurrir al Pleno del Congreso para explicar en detalles las medidas económicas que tomará su portafolio para enfriar la economía y frenar la ola inflacionaria que preocupa no sólo al grueso de la población, sino fundamentalmente, al sector empresarial, actor principal de los logros alcanzados en materia económica.

En este contexto, los analistas del Latin Focus elevaron en 0,3% la proyección de crecimiento para el Perú y la ubicaron en 8,1% para este año. La proyección para el 2009 es de 6,6%, también por encima del promedio global. *La perspectiva de crecimiento peruano continúa mejorando, mientras que la fuerte demanda interna, en particular las inversiones, re fuerza la actividad económica en tanto mitiga el impacto de la desaceleración de la demanda global*", dice el análisis,

"Con la actual proyección de la tasa de crecimiento, el país mantiene su posición como la economía de más rápido crecimiento en la región por segundo año consecutivo", añade. Las reservas respecto del Perú vienen por el

lado de la inflación, la cual, según las proyecciones ya no sería de 4.7% o sino de 5,2% este año. *Latin Focus* destaca que mientras la demanda continúa fuerte, la emisión llegó a su punto más alto en doce años y la Inflación rozó la tasa más alta en una década. *"Como resultado, las autoridades monetarias decidieron elevar la tasa de interés por tercer mes consecutivo"*, añade el reporte. Las noticias sobre la economía peruana llegaron junto con el anuncio de que *Moody's* elevó la calificación de la deuda peruana, al ascenderla del grado Ba1 a Ba2, es decir, a un peldaño del grado de inversión. Vale precisar que según las agencias *Fitch* y *Standard and Poor's*, nuestro país ya alcanzó el grado de inversión. El informe de *Moody's* señala que la perspectiva es estable, lo que quiere decir que podría pasar un año antes de que se revise nuevamente la calificación peruana. La decisión de *Moody's* -señala el comunicado de la agencia- responde a las *"significativas reducciones de la vulnerabilidad ligada al tipo de cambio"*. *Moody's* destaca también los avances en la desdolarización de la economía. Mauro Leos, analista de la agencia, afirma que lo más importante es que a desdolarización en marcha "se ha acelerado notoriamente en el 2008, tanto en términos de créditos como de depósitos. Aunque *Moody's* señala que la fuerte dependencia de los precios de los metales puede constituir una amenaza para la economía peruana, hay factores que compensan esa vulnerabilidad, como las robustas reservas internacionales. César Llendo, analista del Scotiabank, precisó que las reservas internacionales del Perú llegan hoy a US 35.000 millones, mientras que su posición de cambio llega a unos US 27.000 millones. La Confederación Nacional de Comerciantes (CONACO) no puede dejar de mencionar en este contexto la situación social que vive el país como un posible amenaza. A pesar de las recientes mejoras en los

indicadores sociales, el Perú continúa afrontando significativos retos socioeconómicos, incluyendo la necesidad de reducir más agresivamente los niveles de pobreza, que reflejan desigualdades regionales. Esas condiciones, es decir la falta de institucionalidad, constituyen potenciales riesgos políticos en el mediano plazo.

Para hacer frente a esta situación, el Ministro de Economía y Finanzas, Luis Valdivieso, durante su presentación ante la representación nacional, pidió confianza y seguridad en las medidas que va a tomar el Gobierno dentro de una política para combatir la inflación. "Vencer el proceso inflacionario es una obligación" con lo cual estamos completamente de acuerdo ya que el crecimiento de la economía debe ser sostenido, buscando como objetivo fundamental reducir la pobreza de un 45% a un 30% en el 2011, y aumentar el empleo a fin de obtener un alto crecimiento con baja inflación, tal y conforme lo ha expresado el titular del MEF. En el contexto actual de la economía juegan no solo factores externos, como el alza de los precios de los alimentos y combustibles, que incrementan la Inflación, sino que también tienen un rol muy importante: el crecimiento de la demanda interna, que aumentó en 11% en el primer trimestre de este año, así como la expansión del crédito bancario, el gasto corriente, ciertas medidas de orden fiscal, entre otros factores que, han originado un recalentamiento de la economía, problema que hoy busca solucionar el titular del MEF en acción coordinada con el BCR.

Tomado de la Revista "Síntesis

Semanal" de Conaco
Fuente: Diario El Pueblo

AMENIDADES

- Definición de Contador Público
Alguien que le resuelve un problema que usted no sabía que tenía, en una forma que usted no entiende.
- ¿Por qué un Contador no puede contar ovejas para dormir?
Porque la última vez perdió a dos, se demoró tres horas en poder justificarlo en las conciliaciones.

En tres años se masificará pago electrónico de tributos

TRIBUTACIÓN

Sunat se prepara para iniciar el 2009 con la aplicación de nuevos mecanismos electrónicos que faciliten el cumplimiento tributario a los contribuyentes. El uso será voluntario, pero Sunat espera que en menos de tres años se masifique, revela Enrique Vejarano superintendente adjunto.

Carmela Loayza Arenas
Julio Lira Segura

Hasta el momento, el Gobierno no ha designado a la persona que reemplazará a Laura Calderón ¿Cómo sigue trabajando la Sunat?

Sunat tiene un plan de trabajo que está vigente y sobre el cual tiene metas y tres años por cumplirlas. Las áreas de fiscalización de cobranza, comercio exterior, de servicios tienen metas específicas, tienen indicadores, y ese plan de trabajo es el que guía todo el accionar de los trabajadores. El plan estratégico que tenemos es de cinco años desde el 2007 al 2011 y estos planes de mediano plazo se apuntalan con los planes operativos anuales, que sirven para ir llegando paso a paso al gran objetivo trazado.

“Las empresas llevarán a los contribuyentes al uso de mecanismos electrónicos por facilidad, costo y ahorro de tiempo”

Cifras

15% será el presión tributaria, según la Sunat, mayor al porcentaje que el Ministerio de Economía estimaba, 14.9%.

10% de incremento en la recaudación tributaria de agosto espera la Sunat.

480,000 contribuyentes están inscritos en el régimen tributario general.

80% de contribuyentes del régimen de cuarta categoría emite recibos de honorarios para un solo empleador.

Es decir que la labor no se ha detenido...

Las tareas de fiscalización y de recaudación no pueden parar tienen que seguir adelante, existe una línea de trabajo que básicamente es de servicio, control y facilitación en el comercio exterior. Además, hay temas normativos en los cuales Sunat está apoyando como en las leyes de Mypes y de Aduanas, que se trabajan con el MEF.

¿Mantienen el mismo equipo de trabajo?

Sunat tiene un equipo técnico, y eso marca su institucionalidad en el sentido que es un grupo con experiencia que proviene de un proceso de selección; existen normas internas de trabajo y un plan. Eso es fundamental para que la entidad no pare; los compromisos que existen en términos de presión y recaudación tributaria para este año se están cumpliendo.

PROYECTOS

¿Qué mecanismos se están elaborando para facilitar a los contribuyentes el cumplimiento de sus obligaciones?

Buscamos el mayor uso de mecanismos electrónicos, lo cual involucra todo un cambio trascendental, no sólo en los medios, sino, sobre todo, en la legislación, porque nuestra legislación se dio hace quince años, pensando básicamente en el papel. La facturación, libros y el archivamiento, todo habla de papel.

Ahora, procesos como facturación y contabilidad tienen que ser electrónicos y el proceso de archivo también. Hoy en día las normas tributarias dicen “guarda cuatro años todas tus

facturas, por el período de prescripción. Imagínense la cantidad de salones para archivo que deben tener muchas empresas que emiten o que emiten boletas de manera importante.

Todo eso es un cambio trascendental dentro del proceso tributario y contable, porque el medio de probar la deuda tributaria es a través de los mecanismos contables.

¿Cuál será el primer paso?

Vamos a empezar por los recibos por honorarios electrónicos, básicamente entendido como un tema de facilidad más que de control. Más del 80% de los que están en cuarta categoría que son poco más de tres millones de inscritos, emiten un único recibo al mes, es decir, prestan servicios a un solo empleador.

¿Cómo va a funcionar?

Hoy, el trabajador debe solicitar la emisión y hacer todo un operativo para un solo comprobante. Con el cambio, el objetivo es que el trabajador ingrese a Internet, emita un recibo y automáticamente lo va a tener él, así como su empleador y la Sunat. Con lo cual se evitaría la emisión de papel, el registro y tendría archivada la información en nuestro portal.

Identikit

Nombre: Enrique Velásquez.

Cargo actual: Superintendente Nacional Adjunto

Estudios: Economista de la Universidad Católica Maestría en políticas públicas, Universidad Torcuato Di Tella (Argentina)

Experiencia: Funcionario de carrera de Sunat y consultor del BID.

¿Cuáles son las ventajas?

Entrando por el tema virtual, el mismo sistema genera el libro de ingresos y la declaración jurada anual. Además, la empresa tiene la certeza de que el contribuyente es habido, que está inscrito, es decir, que es la persona que dice ser. Las empresas que tengan un RP contable, es decir sistemas sofisticados de contabilidad que permiten integrar todos los sistemas de la compañía, van a poder levantar directamente la información y ya nadie tendrá que digitalizarla, reduciendo los errores manuales.

¿Cuándo estará implementado el nuevo mecanismo?

Esa es la prioridad A-1, que esperamos que en el transcurso del año o principios del próximo ya tenerlo implementado.

FACTURA

¿Qué otro mecanismo se implementará próximamente?

Será la factura electrónica. Se trata de un proyecto que no es de corto plazo, sino de mediano plazo porque involucra también un cambio trascendental. Este mecanismo es

“Las tareas de fiscalización y de recaudación no pueden parar, tienen que seguir adelante. Sunat tiene un equipo técnico y eso marca su institucionalidad”

Enrique Vejarano Velásquez
Superintendente Nacional Adjunto

básicamente para aquellas empresas que operan entre negocios. Las empresas que operan con mega contribuyentes ya tienen un servicio electrónico, cuentan con toda una tecnología y la idea es que arrastren a todos sus clientes y proveedores.

¿Cuáles serán las ventajas?

La factura electrónica les va a dar la facilidad del documento mismo, del registro y finalmente el tema logístico, porque si soy un gran almacén puedo saber electrónicamente, la cantidad de bienes que tiene el proveedor y viceversa, por lo tanto, eso facilita no solo el tema tributario, sino también el comercial.

¿Cuándo se aplicará?

Estamos trabajando con un grupo del sector privado, revisando el modelo de negocio y mirando ejemplos de otros países. Esta labor se debe estar terminando a fines de septiembre y con ese modelo ya validado, podremos empezar a trabajar las normas correspondientes. Creemos que la factura electrónica debe estarse implementando en el primer trimestre del próximo año.

¿Generará algún costo?

La idea es que esto se haga al menor costo, aunque va a requerir alguna inversión inicial en tecnología.

¿Serán de uso obligatorio?

Ambos modelos van a ser voluntarios porque consideramos que el propio esquema y la reducción de costos van a llevar al contribuyente a considerar el cambio.

¿Cree que a pesar de ello se generalizará su uso?

El mismo sistema te arrastra. Por ejemplo, no obligamos al pago electrónico, pero ya el 25% de las empresas del régimen general del IGV viene pagando electrónicamente. En el

Cifras & datos

- ▶ Las empresas que quieran entrar al esquema electrónico tendrán que inscribirse en la Sunat y cumplir con ciertos requisitos técnicos mínimos.
- ▶ A futuro, podría establecerse la obligatoriedad de algunos procesos electrónicos para los principales contribuyentes, vía un incentivo.
- ▶ En Chile, la declaración jurada y el pago electrónico son obligatorios.
- ▶ Actualmente, el 98% de contribuyentes presenta su declaración por medios electrónicos (PDT).
- ▶ Sunat coordina con los bancos para que brinden una mayor flexibilidad, a fin de superar algunas restricciones que impiden que se generalice el pago electrónico de tributos.
- ▶ Sunat también busca generar mayores facilidades para la inscripción de los contribuyentes.
- ▶ Se prepara la Ventanilla Única de Comercio Exterior y el despacho mediante el trámite electrónico anticipado de mercancías.

régimen general hay cerca de 500,000 empresas y el 25% paga electrónicamente.

¿En cuánto tiempo esperan que se masifique el uso?

Yo creo que en tres años podremos estar bastante avanzados en lo que se refiere a libros electrónicos y tener una aplicación masiva en el régimen general.

Fuente: Diario Gestión, 28 de agosto del 2008.

Feliz



**52^o Aniversario
de Fundación**

12 de octubre

1956-2008

SALUDOS DE ONOMÁSTICOS

En el mes de SETIEMBRE 2008 deseamos a todos y cada uno de nuestros colegas nuestra más sincera felicitación

Día	Día	Día
01 Lury Alicia, Reymer Núñez	12 Mary Augusta, del Carpio Pinto	21 Milagros Leila, Chehade Rojas
01 Aída Ruth, Yagua Linares	12 Luz Delia, Montalvo Gonzales	21 María Jesús, Salas del Carpio
01 Gilberto, Dueñas Crespo	12 Leoncio Teódulo, Álvarez Vargas	21 Victoria, Churata Mayhua
01 Gil Francisco, Mendoza Quellcca	12 Alfredo Aurelio, Fuentes Trabucco	21 Miguel Ángel, Alarcón Carrasco
02 Cecilia Patricia, Herrera Lazo	12 Mario Hugo, Echeagaray Muñoz	22 Mary Luisa, Cáceres Zegarra
02 Sujei Milagros, Maldonado Huanqui	12 Giovanni, Tohalino Riveros	22 Elvira Mercedes, Uchupe Gómez
02 Rene Adolfo, Vilcatoma Salas	12 Mario Leoncio, Huanca Cabana	22 Mario Tomas, Bedoya Parra
02 Marco Antonio, Marín Bustamante	12 Luis Fidel, Rosado del Carpio	22 Mauricio Gilberto, Ponce Núñez
02 Paul Enrique, Vásquez Escobar	13 Carmen Rosa, Beltrán Fernández	22 Yoer Vicente, Vera Espinoza
02 Eduard Andrés, Baldarrago Bedoya	13 Rosa Esmeralda, del Carpio Torres	22 Manuel Percy, Rivas Camargo
02 Antonio Nicanor, Varela Lizárraga	13 Efraín Gregorio, Vera Antahuara	22 Ángel Robinson, Magaña Paredes
02 Victor Esteban, Huamán Fernández	13 Jorge Luis, Martínez Cervantes	23 Patricia Yenny, Rojas Bedoya
02 Victor Hugo, Medrano Rodríguez	13 Juan, Vega Pimentel	23 Rocío Lina, Ticona Perea
03 Gina Rosalia, Salas Alarcón	13 Fernando Raúl, Gutiérrez Rozas	23 Lina Margot, Llana Aragón
03 Rosario Rocio, Castillo Macedo	13 Carlos Francisco, Salazar Campos	23 Lino Guillermo, Cárdenas Vargas
03 Gilberto, Pilco Astorga	13 Herman Eulogio, Salazar Alayza	23 Lino, Miranda Muriel
03 Francisco Simeón, Díaz Vásquez	13 Yessica Elena, Rivera Ticona	23 Gilberto Lino, Jara Infantes
03 Arturo, García Soto	14 Betsy Manuela, Riega De Zicos	23 Lino Antonio, Palomino López
03 Edwin Alcides, Chuquipata Revilla	14 Hortensia Norma, Apaza Paucar	23 Francisco Javier, Gonzales Arias
03 Moisés Eufemio, Álvarez Polar	14 Eva Katia, Espezuva Llerena	24 Lourdes Genara, Carpio del Carpio
03 Carlos Javier, Velarde Ortiz	14 Jacqueline Ely, Navarro Serrano	24 Yesenia Celia, Galdós Sánchez
04 Eliana Amparo Rosa, Molina del Carpio	14 Marlene Julieta, Zegarra Quirita	24 Jacobo, Paz Gonzales
04 Doranyela Gisela, Vásquez Manrique	14 Héctor Alberto, Fernández Lazo	24 Mario Miguel Genaro, Rubina Carbajal
04 Lorenzo Arturo, Herrera Angeles	14 Julio Alejandro, Morote Valenza	24 César Augusto Genaro, Zegarra Paredes
04 Jorge Luis, Medina Zúñiga	14 Óscar Simón, Prado Cam	24 Marlon Leonard, Rodríguez Cusirramos
04 Moisés Enrique, Acosta Carpio	14 Javier, Zapana Jiménez	25 Lilia Mary, Ojeda Herrera
04 Ismael, Beisaga Polo	14 Wilber Felipe, Tejada Begazo	25 Lily Inogina, Salinas Del Carpio
05 Lupe Inés, Segovia Morillo	14 Alexander Luis, Arenas Puma	25 Fabiola, Prieto Segura
05 Elsa Deidy, Arista Córdova	15 Ninfa Yasmína, Quilmes Calderón	25 Arturo Martín, Arana Montes de Oca
05 Carla Vanessa, Eyzaguirre Villanueva	15 Ruth Milagros, Ventura Prado	25 Liena Francis, Flores Bustinza
05 José Luis, Pinto Valdivia	15 Luis Alberto, Velásquez Rondón	25 Caterine Argenia, Apaza Tinta
05 Ronald Benjamin, Eduardo Huanca	15 Pascual Porfirio, Huanchaure Nina	25 Oriell Milagros, Mora Atencio
05 Félix José, Apaza Arce	15 Nicomedes Humberto, Rios Larrea	25 Jorge Alonzo, Pérez Rebaza
05 Walter Zacarías, Fernández Zamora	15 Porfirio, Murguía Huamán	25 Ernesto Aurelio, Quinta Condori
05 Richard Omar, Llaiqui Aquepucho	15 Richard Javier, Sánchez Postigo	25 Aldo Freddy, Ortiz Salas
06 Nelly Florencia, Huacasi Machaca	15 Aldo Augusto, Rodríguez Cruz	26 Maribel Carmela, Córdova Huanqui
06 Karín Helen, Tapia Pineda	16 Claudia Elizabeth, Guevara de la Jara	26 Néida Lupe, Torres Mendoza
06 Justiniano, Vera de la Cruz	16 Vilma, Huanqui Sosa	26 Danny Verónica, Fernández Ortega
06 Francis Elizabeth, Loza Frias	16 Juan Guillermo, Gago Llapa	26 Eliana Carla, Justo Callo
06 Eufemio Rodolfo, Velazco Cervantes	16 Humberto Zoilo, Romero Diaz	26 Humberto, Salas Paredes
06 Walther Zacarías, Carpio Zavalaga	17 Miriam, Salazar Zapata	26 Nicolás, Arapa Ali
06 Pedro, Paredes Villamil	17 Paola Viviana, Aldazabal Arellano	26 Abraham, Coila Paricahua
07 Rina Teresa, Villa Cavides	17 Adrián Natividad, Akima Fuentes	26 César Augusto, Salinas Linares
07 Karla Giannina, Valdivia Morales	17 Sebastián Leonel, Calla López Torres	26 Wilver Humberto, Bautista Flores
07 Janeth Evelyn, Choque Bilbao	17 Victor Hugo, Lazo Castilla	27 Elsa María, Zúñiga Medina
07 Clodoaldo Antonio, Pampa Pari	17 Sling Edward Victor, Pacheco Zegarra	27 Giovanna Karina, Peraltilla Ruiz
07 Edson Hans, Valencia Vilca	17 Patricio Roberto, Harvey Elguera	27 Damelia Ruth, Apaza Torres
08 María Natividad, Medina Rodríguez	17 César, Díaz Canaza	27 Beatriz Leonor, Ampuero Paz
08 Teresa Natalia, Nina Calderón	17 John Richard, Cruz Ticona	27 Carla Rossi, Rodríguez Delgado
08 Fabiola Asunción, Corrales Contreras	18 Amanda Josefina, Núñez Vela	27 Edward John, Agostinelli Chacón
08 Marisol, Calderón Rojas	18 Yeni Mariela, Gutiérrez Gutiérrez	27 Paul Elvi, Pujadas Arias
08 Willy César Augusto, Villena Cateriano	18 Patricia Cristina, Jaén Tejada	28 Lupe, Bustinza Del Carpio
08 José Eduardo, Torres Llerena	18 María Hornella, Dueñas Ampuero	28 Dora Edith, Peña Quispe
08 Mario Ángel, Alatrística López	18 José Tomas, Salas Chávez	28 Wenceslao, Elguera Pinares
08 Rafael, Barrionuevo Alvarado	18 José Luis, Coarita Coarita	28 Jorge Simón, García Gallarday
08 Ricardo Pastor, Surco Calcina	18 Rensso Cuper, Fernández Salguero	28 Walter Arturo, Manrique Medina
09 Liliam Milagros, Lazo Bezold	18 Paulo César, Ramírez Lazo	28 Armando Salomón, Chávez Aranibar
09 Cecilia Josefa, Llosa Portugal	19 Beatriz Lilian, Olivares del Carpio	29 Esther Zoraida, Chambi Bueno
09 Richard Pedro, Salas Prado	19 Zoila Constanza, Sánchez Bernedo	29 Elsa, Guerra Godoy
10 Patricia Silvia, Luza Huilca	19 Yolanda, Mamani Bautista	29 Ruth Yovana, Zabaleta Choquepata
10 Jessica Margiory, Rodríguez Díaz	19 Liliana María, Rodríguez Jara	29 Rebeca Lucía, Quispe Flores
10 Walter Nicolás, Molina Aquihua	19 Jessica Paola, Mejía Vilca	29 Eusebio Grimaldo, Arapa Mendoza
10 Pedro José, Pérez Bellido	19 Leopoldo, Carpio Gutiérrez	29 Grimaldo, Manrique García
10 Manuel Fernando, Zegarra Cárdenas	19 Rubén Mauricio, Gutiérrez Champi	29 Nelson Pedro Antonio, Zeballos Ugarte
10 Ricardo William, Rondón Cáceres	19 Alfredo José, Ávalos Carpio	30 Alexander Vladimir, Valverde Begazo
10 Segundo Manuel, Montoya Lázaro	20 Susana Esther, Valencia Flores	30 Gerónimo, Ayquipa Alarcón
11 Rossana Catalina, Valdivia Huanca	20 Carmen Esther, Flores Chilque	
11 Edwin Emiliano, Jáuregui Góngora	20 Ursula, Huamán Barbaito	
11 Jefferson Jacinto, Gonzales Gonzales	20 Grimaldo Agapito, Villanueva Chávez	
12 Luz Casimira, Alosilla Gamarra	20 Miguel Ángel, Rodríguez Gallegos	
12 Katherine Julia, Banda Apaza	20 Ramiro Hernán, Nayhua Gamarra	
	20 Romeo David, Castro Chata	

¡Feliz Cumpleaños!

En el mes de OCTUBRE 2008 deseamos a todos y cada uno de nuestros colegas nuestra más sincera felicitación

Día	Día	Día	
01	Martha Patricia, Huiñocana Chambi	22	Carlos Javier, Oroza Deuer
01	Bertha Julia, Tejada Puma	22	Juan Miland, Arce Arce
01	Yovana, Salas Carrillo	23	Olga Beatriz, Gutiérrez Ortiz
01	María Eugenia, Navarro Riveros	23	Luz María, Zea Arroyo
01	Helen Milagros, Vita Rodriguez	23	Flor De María, Guillen La Rosa
01	Máximo Remigio, Gonzales Diaz	23	Juliana Amelia, Diaz Tejada
01	Cesar Fernando, Polanco Ojeda	23	Juan Carlos, Jiménez Huamán
01	Ángel Duncan, Llave Martínez	23	Fernando Javier, Rojas Fuentes
02	Rocio Hortencia, Portal Benavides	23	José Antonio, Vera Lajo
02	Miguel Ángel, Paredes Cárdenas	23	Juan Carlos, Morales Carpio
02	Sergio Marcos, Layme Calachua	23	Elard Willy, Martínez Huaytalla
02	Alejandro Jorge, Callo Colque	24	Yolanda, Zapana Dioses
02	Oscar Manuel, Tapia Sánchez	24	Joanna Patricia, Sobenes Gutiérrez
03	Teresa Jesús, Flores Flores	24	Gloria Antonina, Vilca Rojas
03	Elsa Teresa, Huayta Sánchez	24	Victor Manuel, Rodríguez Calderón
03	Félix Gerardo, Deglane Álvarez	24	José Luis, De Torres Maylinch
03	Jesús Gerardo, Vera Antahuara	24	Jailer Rafael, Zeballos Rodríguez
03	Jesús Henry, Gómez Díaz	24	Carlos Noe, Moscoso Carbajal
03	Carlos Martín, Cerpa Lizárraga	25	Nilene Margarita, Cornejo Paredes
03	Juan Carlos, Gonzales Congona	25	Nora Jesús, Garate Cáceres
04	Sonia Yovanna, Chirinos Delgado	25	Mariella, Soto Rivera
04	Dalmy, Contreras Venero	25	Máximo Ricardo, Medina Pomareda
04	Milagros Del Rocio, Rivera Torres	25	César Martín, Sifuentes Rojas
04	Francisco, Salas Ramírez	25	Jorge Gerardo, López Barrios
04	Rafael Justino, Portocarrero Gutiérrez	26	Frida Josefina, Llerena Biamont
04	Hugo Edilberto, Medina Durand	26	Norma Estela, Jiménez Roncalla
04	Jesús Efrain, Suca Medina	26	Flor De María, Flores Begazo
05	Ana María, Diaz Loayza	26	Milagros Lupe, Huilca Huilcañahui
05	Jaime Froilan, Zeballos Pastor	26	Emperatriz Isabel, Laguna Chirinos
05	Carlos Rubén, Cuadros Zarate	26	Adolfo Washington, Vilchez Cruz
05	Luighi Angelino, Delgado Valdivia	27	Silvana Sabina, Diaz Manrique
05	Luis Froilan, Amache Ccacya	27	Claudia Verónica, Morón Romero
06	Olivia, Cari Luque	27	Miriam Guiliana, Ticona Cari
06	Danisa Rebeca, Huarilloclla Espinoza	27	Gladys Rosario, Hinojosa Cano
06	Sandra Patricia, Vilca Málaga	27	Juan Carlos, Bello Masias
06	Gisella Angélica, Miranda Pampa	27	Richard Leonel, Gómez Neyra
06	June Rocio, Salazar Linares	28	María Soledad, Canaza Lipa
06	Erika Karina, Pacheco Escobedo	28	Lucia Milagros, Arapa Arias
07	Rosario, Pardo Apaza	28	Rosario Judith, Chirinos Delgado
07	Martin Edmundo, Vargas Córdova	28	Rocio, Casaverde Riquelme
07	Daniel, Choque Vilca	28	Fidelina Floriselda, Nina Calderón
07	Juan Augusto, Herrera Ortega	28	Zaida, Barco Acosta
07	Arturo Fernando, Achahui Gutiérrez	28	Rocio Del Pilar, Sánchez Salas
08	Benedicta, Álvarez Calcina	28	Dagninia Elizabeth, Valencia Rivera
08	Carol Brigida, Álvarez Gómez	28	Mariangela Milagros, Zavalaga Tello
08	Elmer Víctor, Salas Paredes	28	Ricardo Humberto A., del Carpio Chicata
08	Emilio Marcelino, Valdivia Luna	28	Willy Octavio, Tejada Carcamo
08	Jorge Benedicto, Hernani Herrera	29	Sandra Milagros, Mendoza Alcázar
08	Demetrio, Gutiérrez Cruz	29	Norma Leonor, Cervantes Romero
08	Javier Alfredo, Figueroa Figueroa	29	Héctor, Hinojosa Paredes
09	Dionicio Jesús, Gómez Urquizo	29	Juan Antonio, Salazar Ramírez
09	Alberto Segundo, Castillo Toledo	29	Jorge Alberto, Chacón Arenas
09	José De Jesús, Miranda Socasaire	29	Narciso Pedro, Mamani Vilcazan
09	Paulo César, Puma Ayma	30	María del Rosario Beatriz, Hurtado Álvarez
09	Carlos David, Cáceres Valdivia	30	Jacqueline Miriam Ana, Ore Villegas
10	Zulma Roxana, Hinojosa Delgado	30	Judith Gleni, Longa Ramos
10	Asusena Elizabeth, Sotomayor Estrada	30	Mariela Del Carmen, Barrios Flores
10	Judith Dariela, Tapia Mamani	30	Violeta, Ynca Mamani
10	Juan Francisco, Jo Sierra	30	Vhereny, Yamani Maza
10	Gerale Anthony, Loayza Gahona	30	Guillermo Tadeo, Añari Rios
11	Miriam Carmen, Bedoya Alpaca De Morante	30	Hernán Martín, Ponce De León Changa
11	Eliana Ruth, Puma Chacón	30	Mariano, Flores Córdova
11	Diana Katherin, Rafaele Corrales	30	Carlos Jesús, Oviedo López
11	José Antonio Félix, Sastre Zambrana	31	Sonia Jacqueline, Velásquez Zegarra
11	Sergio Alejandro, Cornejo Pinto	31	Aisa Nereida, Portugal Zavalaga
11	Carlos Alberto, Esquivel Huacallo	31	Sonia Milagros, Morales Santos
12	Adaluz Teresa, Manrique Cárdenas	31	Raúl Quintín, Quispe Ramos
12	Shirley Lizet, Vera Espinoza	31	Christian Wilmer, Carpio Mita
12	Pilar, Inofuente Canaza	31	José Quintín, Bustinza Arispe
12	José Obdulio, Escalante Valdivia		
12	Oscar Primo, Esquivel Gonzales		
12	José Eduardo, Goyzueta Aguilar		
12	Américo Serafin, Vásquez Huarca		
12	Rildo Mario, Luque Cerpa		
12	Alexander Raul, Valdivia Gutiérrez		
13	Marleni Amparo, Mendieta Ortiz		
13	Eduarda Amparo, Saldivar Larico		
13	Hilda Libia, Paniura Huallpa		
13	Shirley Rosario, Marín Meza		
13	Yeni Amparo, Gallegos Carbajal		
13	Edith Brundy, Mamani Sánchez		
13	Magaly Julissa, Rivera Salas		
13	Ericka Emily, Sánchez Rodríguez		
13	María Yesenia, Neira Arenas		
13	Eduardo Fausto, Salgado Berenguel		
13	Manuel Ernesto, Tamayo Valz		
13	Eduardo Fausto, Queccara Puma		
13	José Alberto, Villanueva Córdova		
13	José Alejandro, Flores Zúñiga		
13	Helard Bernardo, Saira Zuni		
14	Carmela Judith, Jauregui Maita		
14	Fortunato Edmundo, Carpio Valencia		
14	Fortunato Rafael Eusebio, Mejía Cutipa		
14	Elder Freddy, Meza Chávez		
14	Paul Eduardo, Medina Asencio		
14	Dennis Diego, Pinto Cahuana		
15	Teresa, Cota Choque		
15	Teresa, Chamorro Andrade		
15	Teresa Jesús, Huanacuni Paco		
15	Alfredo, Condori Panca		
16	Janeth Eduviges, Gutiérrez Charca		
16	Edith Elena, Portugal Chalco		
16	Carmen Maria, Durand Arce		
16	Daniel, Becerra Saavedra		
16	José Abel, Amado Pinto		
16	Percy Enrique, Rivaños Flores		
16	José Carlos, Valdivia Rojas		
16	Fabio Eloy, Reinoso Nina		
16	Robert Gerardo, Arias López		
16	Benito Adolfo, Valdivia Cavero		
16	Mario Jesús, Huanca Yancachaylla		
16	Marco Antonio, Carlo Apaza		
17	Connie Ruth, Zúñiga Portocarrero		
17	Norma Agripina, Carita Quintana		
17	Noemi Rosa, Pastor Muñoz		
17	Roberto Emilio, Solorzano Pinto		
17	Vicente, Ruelas Quispe		
17	José Hugo, Cavero Donayre		
17	Álvaro Helard, Campano Frisancho		
17	Andrés Mariano, Huayta Gonzales		
17	Antonio Alexander, Garate Palacios		
17	Edgar, Mamani Mamani		
18	Marleny Evangelina, Vilca Arenas		
18	Eva Luz, Torres Ortiz		
18	Lourdes, Callata Mestas		
18	Julio Evangelino, Abril Chávez		
18	Juan Carlos, Iruri Chávez		
18	Jesús Alfredo, Castrejón Chávez		
18	Sandro Martín Rafael, Zegarra Granda		
19	Giovanna, Enriquez Gutiérrez		
19	Karim Jenny, Huerta Valdivia		
20	Juana Emerita, León Bernedo		
20	Rony Jorge, Huanca Tapia		
20	Jorge Juan, Urquizo Lázaro		
20	Johnny Nelson, Castillo Macedo		
20	Juan Manuel, Ventura Ventura		
20	Julio Cesar, Meneses Aguilar		
20	Blanca Irma, Alfaro Valer		
21	Gladys Yolanda, Malma Jiménez		
21	Carmen Luisa, Fernández Alvarado		
21	Johny Orlando, Enriquez Morales		
21	Ronald, Núñez Ramírez		
21	Christian Marco, Zevallos Urday		
21	Benjamin Oswaldo, Chipana Yucra		
21	Juan Carlos, Vargas Afata		
22	Nancy Salome, Carrasco Contreras		
22	Yenny Aracely, Cuba Encinas		
22	Vanessa Milagros, Gallegos Llerena		
22	María Tarcila, Bravo Lazarte		

¡Feliz Cumpleaños!

COMITÉS FUNCIONALES

COMITÉ DE NORMAS CONTABLES Y TRIBUTARIAS

RESUMEN DEL TRABAJO INDIVIDUAL PRESENTADO POR
C. P. C. JEANETTE ZEA TORRES EN LA XIV CONVENCIÓN NACIONAL DE TRIBUTA 2008,
QUIEN OBTUVO EL SEGUNDO PUESTO.

TEMA:
"INCONSTITUCIONALIDAD DEL SISTEMA DE PAGO DE OBLIGACIONES
TRIBUTARIAS CON EL GOBIERNO CENTRAL – DETRACCIONES,
DECRETO LEGISLATIVO 917"

I. INTRODUCCIÓN

El tema en análisis, busca demostrar la evidente transgresión de la norma respecto de los derechos fundamentales y principios tributarios consagrados en nuestra Constitución, situación que la convierten en ilegal e inconstitucional y que a futuro conllevará de seguro a entablar acciones ante el Poder Judicial, aún cuando en la actualidad, las instancias administrativas en el ejercicio de sus facultades debieran ejercer el control difuso de la constitucionalidad de las normas, cualesquiera que éstas sean.

Me refiero a los principios constitucionales como: el derecho a la propiedad, a la libertad, a la libre contratación, a trabajar libremente en un estado de derecho que sólo en el papel promueve el desarrollo de la micro y de la pequeña empresa.

El uso de las detracciones son la adaptación de un sistema con vista a un solo lado, recaudación. Es cierto que existe la obligación de contribuir al sostenimiento del estado, pero ¿a qué costo? ¿no son acaso las empresas parte de ese estado?

Creo que el congreso olvidó su rol específico, como órgano de dirección política del país, de legitimación de poder "El parlamento no es un congreso de embajadores que defienden intereses distintos y hostiles, intereses que cada uno de sus miembros debe sostener, como agente y abogado, contra otros agentes y abogados, sino una asamblea deliberante, de una nación, con un interés; el de la totalidad; donde deben guiar no los intereses y perjuicios locales, sino el bien en general. (...) 1. Friedrich, Carl. *J Teoría y realidad de la representación constitucional democrática, Capítulo XIX "Burocracia responsable", pp72 y ss.*

Por tanto, cualquier implementación política, debiera resolverse ciñéndose a la perspectiva constitucional. Así, las leyes quedarían mejor expresadas, al quedar decididas a partir de los valores implícitos en nuestra Ley de Leyes, evitando que un gran sector empresarial se sobrecargue con una alta presión fiscal.

De otro lado, el vínculo entre contribuyente y estado debe ser a partir de la obligación tributaria sustancial y no de la "relación de poder", en aplicación de la premisa de: "igualdad entre las partes", con normas que garanticen los derechos de los contribuyentes en cuanto a seguridad jurídica, normas que puedan ser cuestionadas cuando se amparen en esa "relación de poder", pues una cosa es poder tributario y otra, potestad tributaria, expresiones manejadas para la determinación y recaudación de los tributos, a las que se debe oponer la seguridad jurídica y las garantías del contribuyente ante cualquier intento de "abuso de poder".

Concluyó diciendo, que la incidencia de los tributos debe consultar la capacidad contributiva del contribuyente, posible en una administración capaz de controlar la evasión fiscal, con agresivas políticas de fiscalización, realidad que no puede convertirse en el cauce de la arbitrariedad y el autoritarismo, actuaciones que deben ser limitadas por las normas constitucionales.

II. GUÍA DE DISCUSIÓN.

¿Es constitucional el SISTEMA DE DETRACCIONES, más conocido como "SPOT"?

III. ANTECEDENTES.

1. Esta norma, sustenta la razón de ser de su creación en su artículo 2º : GENERAR FONDOS a través de depósitos que efectuarán los sujetos obligados, respecto de las obligaciones sujetas al sistema, en las cuentas bancarias que para tal efecto se abrirán en el Banco de La Nación, para el pago de :
 - a. Deudas tributarias por concepto de tributos o multas..., incluidos sus intereses, que constituyan ingreso del Tesoro Público, administradas y/o recaudadas por la SUNAT y las originadas por las aportaciones a ESSALUD y a la ONP.
 - b. Pago de costas y gastos en los que SUNAT hubiera incurrido a que se refiere el inc. e) del artículo 115º del Código Tributario.

IV. JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN DE LA NORMA DEL SISTEMA DE DETRACCIONES Y SU MECANISMO

1. Sabemos que con la finalidad de asegurar el pago de la obligación principal, el derecho tributario establece y regula otras obligaciones que tienen por objeto la misma prestación, la cantidad debida como tributo y a las que también debemos denominar obligaciones tributarias; aunque subsidiarias de la obligación tributaria principal, a cargo de personas distintas de quien realiza el hecho imponible y que suplen o refuerzan a la obligación tributaria principal.
2. Aquél que efectúa la retención y al que el Código Tributario peruano denomina agente de retención, es un sujeto que no ha realizado el hecho imponible y por tanto es ajeno a la relación obligatoria instaurada entre el sujeto activo y pasivo de la misma, pero es designado por ley como un facilitador de la recaudación tributaria, por su contacto directo con el contribuyente en la esfera de las transacciones comerciales.
3. En el Régimen de Retenciones y Percepciones, se determina quiénes son los sujetos designados como agentes de retención y percepción.
En el Sistema de Deduciones (SPOT); la SUNAT no designa Agentes de Dedución y se encuentran comprendidos de manera general todos los sujetos que adquieren bienes o servicios comprendidos en el sistema, independientemente del tipo de persona que se trate, pudiendo darse casos en los cuales sean personas naturales o jurídicas, del sector estatal o privado, etc.
4. El usuario debe además asumir las consecuencias de no efectuar la deducción y el depósito, tal como resulta ser la onerosa multa del 100% del monto no depositado, y la prohibición del uso del Crédito Fiscal del IGV, sin mencionar los conflictos que la aplicación del SPOT viene provocando con sus proveedores, quienes se resisten a sufrir las deducciones cuando consideran no estar comprendidos en la lista de servicios afectos al sistema. La confrontación con el proveedor del servicio ha generado ya la pérdida de negocios a causa de este absurdo enfrentamiento, y en muchos casos, ha obligado al usuario a contratar nuevo personal para atender esta nueva carga de trabajo de alta responsabilidad que el Sistema impone a los contribuyentes.

V. LA PRESTACIÓN TRIBUTARIA EN EL SISTEMA DE DEDUCCIONES

- La ley con el fin de asegurar el cobro del tributo, puede establecer otras obligaciones pecuniarias accesorias de las obligaciones de pago o entrega de la cantidad debida como tributo. El retenedor, por ejemplo, es la persona a quien la ley de cada tributo impone la obligación de deducir e ingresar en las arcas del fisco, con ocasión de los pagos que realiza a otros obligados tributarios, una parte de su importe a cuenta del tributo que corresponda a éstos. Existe entonces obligación de soportar la retención.
- Cuando nos referimos a una obligación tributaria sustancial, la prestación consiste en una obligación de "dar" y cuando entramos en el ámbito de las obligaciones tributarias formales las prestaciones contienen una prestación de "hacer" o "no hacer" y de "soportar o consentir". Estas últimas se refieren a la intervención del fisco en su labor de prevención o represión de la evasión fiscal.
- Este singular sistema de deducciones, determina una obligación tributaria formal que consiste en una prestación de "soportar", materializada en una orden conminatoria, que obliga al acreedor de un dinero a un ahorro forzoso de un porcentaje del total de ciertas operaciones, en una cuenta del banco de la nación.
- Nótese que es una obligación formal que involucra, una prestación de "hacer" cuantificada, no recepcionada en su nacimiento en calidad de tributo por el acreedor tributario, quedando en poder del contribuyente, a manera de embargo en calidad de "secuestro", o mejor dicho confiscado.

El profesor Villegas comenta: La confiscatoriedad existe porque el Estado se apropia en calidad de "secuestro", de una parte de los bienes del contribuyente "Capital de trabajo". Digo se apropia porque si bien es cierto, no ingresa como recaudación al fisco, ingresa a las arcas del Banco de la Nación (entidad pública del estado), vulnerando el derecho de propiedad y limitando el capital de trabajo, en detrimento del normal desenvolvimiento de la "empresa en marcha".

Si ningún tributo puede tener carácter confiscatorio, con mayor razón ninguna disposición puede tener efecto confiscatorio.

En el caso puntual su objeto consiste en una prestación de hacer o de soportar, pues los empréstitos forzosos al Banco de la Nación no tienen la misma naturaleza jurídica que las obligaciones tributarias, pues son sumas de dinero que si bien se exigen en determinados casos como un imperativo legal, luego deben ser restituidas.

Por tanto, las sanciones de las deducciones no se originan como consecuencia de un hecho imponible, sino en el incumplimiento de un deber formal, de una infracción tributaria.

No resultaría razonable, sostener la existencia de una obligación que no tenga como correlato un derecho de crédito por parte del acreedor tributario.

VI. EL DERECHO - NATURALEZA JURÍDICA DE LAS DEDUCCIONES

- a) El Sistema de Deduciones nace del ejercicio del poder tributario del estado, con un único propósito "Generar fondos" para el fisco y "mermar fondos", para la empresa, sin tener en cuenta que la legislación no puede afectar los derechos que protegen a las personas en materia de tributación (empresas) y que son menester respetar en el ejercicio de ese poder.
- b) Las cuentas abiertas en el Banco de la Nación son intangibles e inembargables, es decir, el

contribuyente cuenta con dinero en el banco que no puede utilizar libremente, y que más bien podría ser embargado cuando existan procedimientos de cobranza coactiva, sirviendo además, para el pago de deudas tributarias, en calidad de contribuyentes o de responsables solidarios y pago de costas y gastos. Artículo 2.

- c) Dichos fondos, según el Artículo 9º, numeral 9.3 serán ingresados al Banco de la Nación como recaudación de acuerdo con el procedimiento que establezca la SUNAT, cuando:
- Las declaraciones presentadas contengan información no consistente con las operaciones por las cuales se hubiera efectuado el depósito.
 - Cuando se tenga la condición de domicilio fiscal "no habido".
 - Cuando no se comparezca ante la Administración Tributaria o de hacerlo lo hace fuera del plazo, referidas a obligaciones tributarias.
 - Haber incurrido en cualquiera de las infracciones contempladas en el numeral 1. Del artículo 173, numeral 1 y 2 artículo 174º, numeral 1 del art. 175º, 176º, 177º y 178º del Código Tributario.

Se considerará que el titular de la cuenta ha incurrido en las infracciones o situaciones señaladas en las líneas anteriores, con la sola detección o verificación por parte de la Administración Tributaria, aún cuando no se hubiera emitido la Resolución correspondiente, de ser el caso.

VII. CUESTIONAMIENTOS AL SISTEMA DE DETRACCIONES

Desde la óptica del Derecho, merece revisarse los siguientes aspectos:

- a) Artículo 59º de la Constitución: Rol económico del estado. El estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.
- b) Con respecto a la prelación de deudas tributarias, nuestra legislación orienta su actuación para asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria y tiende a asegurarse mediante medidas que le atribuyen al estado un derecho de preferencia, como es el caso del uso de los fondos depositados en las cuentas del Banco de La Nación.

Artículo 6. - Prelación de deudas tributarias

Las deudas por tributos gozan de privilegio general sobre todos los bienes del deudor tributario y tendrán prelación sobre las demás obligaciones en cuanto concurren con acreedores cuyos créditos no sean por el pago de remuneraciones y beneficios sociales adeudados a los trabajadores; las aportaciones impagas al Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones y al Sistema Nacional de Pensiones, y los intereses y gastos que por tales conceptos pudieran devengarse, incluso los conceptos a que se refiere el artículo 30º del Decreto Ley N° 25897; alimentos; e hipoteca o cualquier otro derecho real inscrito en el correspondiente Registro.

Comentario: El Sistema de Detracciones contraviene el artículo 6º del Código Tributario, colocando a la administración tributaria en el primer lugar dentro del orden de prelación de los acreedores.

VIII. PRECISIÓN DE DERECHOS TUTELADOS CONSTITUCIONALMENTE QUE HAN SIDO CONCLUCADOS POR LA NORMA MATERIA DE ANÁLISIS:

La propia Constitución expresamente ha dispuesto en su artículo 74º que: "El Estado, al ejercer la potestad tributaria, debe respetar los principios de reserva de ley, igualdad, no confiscatoriedad y respeto de los derechos fundamentales de la persona." y no cabe duda que los principios tributarios recogidos en la Constitución hacen derivar derechos para los contribuyentes. Ellos están obligados a pagar tributos y la fuente de donde proviene la obligación debe ser una fuente legítima. Si se respetan elementales técnicas de imposición y el tributo se crea atendiendo a una adecuada distribución de la carga impositiva, entonces, la obligación pecuniaria impuesta a los contribuyentes no puede ser cuestionada. Finalmente, el contribuyente no sólo tiene derecho a que el tributo exigido sea constitucional sino también a que no se le cobre más de lo que queda legalmente obligado a pagar.

- a) EL SISTEMA DE DETRACCIONES Y EL PRINCIPIO DE NO CONFISCATORIEDAD.

Este principio es un precepto que no tiene un contenido aplicable a todos los contribuyentes por igual. Este principio garantiza que el Estado respetará la propiedad privada de los particulares y por tanto, no debiera utilizar mecanismos como el Sistema de Detracciones en detrimento del capital de trabajo de las empresas o para poner condiciones tales que frenen el libre flujo del efectivo, necesario para satisfacer las necesidades ordinarias de las empresas.

- b) VIOLACIÓN DEL DERECHO DE LIBERTAD.

- b.1. Uno de los más preciados derechos del hombre que no puede ser vulnerado ni desconocido, es su derecho de autodeterminación que consiste en la facultad de decidir por sí mismo, pero sin vulnerar los derechos de otros individuos. En la Declaración de los derechos del hombre y del ciudadano artículo 4º, se establece, "La libertad consiste en poder hacer todo aquello que no perjudique a otro" artículo 5º "La Ley no tiene derecho a prohibir más que las acciones nocivas a la sociedad".
- b.2. La libertad económica es la facultad que tiene todo individuo de desarrollar actividades lucrativas, con miras a asegurarse un patrimonio, dentro de las limitaciones impuestas por la

Constitución y las Leyes por razones de utilidad pública y de interés social.

c) VIOLACIÓN DEL DERECHO DE PROPIEDAD.

- c.1. El derecho de propiedad que la constitución garantiza, es el derecho adquirido de manera lícita, ajustada a las exigencias de la ley, sin daño ni ofensa a los particulares ni al estado y dentro de los límites que impone la moral social.
- c.2. La constitución reconoce y ampara la propiedad obtenida con el esfuerzo y mérito del trabajo.
- c.3. Con el Sistema de detracciones, se lesiona el derecho de propiedad, pues el Estado con la excusa de "generar fondos", impide el libre uso de los fondos al servicio de la empresa y más bien los confisca en una cuenta del banco de la Nación, congelando así un capital de trabajo.

X. CONCLUSIONES

1. El Sistema de detracciones es un acto administrativo de imposición no relacionado con un derecho de crédito de parte del fisco y no se trata de una obligación tributaria, pues ésta nace de modo indubitable con la realización del supuesto de hecho tributario. Por tanto, estamos frente a una obligación de carácter formal.
2. Es verdad que existe una norma regulada por una ley que respeta el principio de legalidad, pero ésta norma debe cumplir con todos los mandatos superiores establecidos en la constitución. Art. 74º Ninguna ley podrá contravenir los derechos constitucionales. Por consiguiente, no sólo se trata de respetar los derechos establecidos.
3. Con respecto a la prelación de deudas tributarias, nuestra legislación orienta su actuación para asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria y tiende a asegurarse mediante medidas que le atribuyen al estado un derecho de preferencia, como es el caso del uso de los fondos depositados en las cuentas del Banco de La Nación.
4. Mediante el sistema de Detracciones, el estado se apropia en calidad de "secuestro", de una parte de los bienes del contribuyente "Capital de trabajo". Digo se apropia porque si bien es cierto, no ingresa como recaudación al fisco, ingresa a las arcas del Banco de la Nación (entidad pública del estado), vulnerando el derecho de propiedad y limitando el capital de trabajo, en detrimento del normal desenvolvimiento de la "empresa en marcha".
5. Si no se cumple con el depósito total de la detracción en los diferentes momentos de nacimiento de la obligación la sanción es equivalente al 100% del monto dejado de depositar, situación ilógica, cuando el Banco de la Nación ni siquiera paga intereses sobre los depósitos de las detracciones. ¿No es suficiente sanción no poder utilizar el "crédito cautivo" de las adquisiciones mientras no se cumpla con el depósito?
6. Las retenciones y las percepciones son durante casi un mes capital de trabajo para los agentes retenedores y agentes de percepción – que por lo general son las grandes empresas – En cambio con la aplicación de las detracciones se merma el capital de trabajo de las pequeñas y medianas empresas, en algunos casos hasta por 5 meses.
7. Se trata de un requisito más de carácter formal a cumplir para la deducción del crédito fiscal, quebrantando la naturaleza técnica del impuesto a las ventas, pues la teoría del valor agregado que ha adoptado nuestro país con respecto al crédito fiscal, es aquél en que se otorga el derecho al uso del crédito fiscal de todas las operaciones que efectúe el contribuyente para la generación de la renta y no es posible desconocer el hecho sustancial soportado en la realidad económica de las adquisiciones efectuadas a efectos de la imposición.

Finalmente, para que pueda existir democracia, los derechos individuales y colectivos no sólo deben estar consagrados en la Constitución, sino efectivamente garantizados y respetados por los gobernantes, en una estructura donde la administración no tome para sí el derecho, vulnerando principios constitucionales y tributarios, sino más bien propiciando reformas tributarias que busquen una equitativa redistribución de los ingresos y las contribuciones, todo ello con miras a que los cambios necesarios en estas sociedades, tanto en el campo económico como en el social, se hagan por la vía pacífica y civilizada de las leyes y no por la violencia que pueden generar las situaciones de injusticia.

CPC María Jeanette Zea Torres
Comité de Normas Legales Tributarias



Presidenta del Comité de Normas Legales y Tributarias del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, en la exposición de su trabajo presentado en la XIV Convención Nacional de Tributación - Tributa 2008, Callao Lima, realizado el 18, 19 y 20 de setiembre del 2008.

ESTADOS FINANCIEROS

COLEGIO DE CONTADORES
PÚBLICOS AREQUIPA

BALANCE GENERAL
AL 31 DE AGOSTO DEL 2007 y 31 DE AGOSTO DEL 2008
(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
	2008	2007		2008	2007
CORRIENTE			CORRIENTE		
CAJA Y BANCOS	193,752	60,465	PROVEEDORES	67,643	23,649
CAJA MUNICIPAL - FONDO MUTUAL	319,453	247,435	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	24,301	16,190
CUENTAS POR COBRAR	5,144	48,845	PARTE CTE. DEUDA LARGO PLAZO	63,477	64,506
OTRAS CTAS. POR COBRAR	6,624	5,995			
EXISTENCIAS	3,398	4,072			
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	9,859	862			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	538,230	367,673	TOTAL PASIVO CORRIENTE	155,420	104,345
NO CORRIENTE			NO CORRIENTE		
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	2,702,610	2,298,081	DEUDA A LARGO PLAZO	171,035	141,702
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	(530,144)	(488,707)	FONDO MUTUAL DEL CONTADOR	401,499	326,951
INTANGIBLES NETO AMORTIZACION	2,653	2,291	JUNTA DE DECANOS DE CCP	250,355	36,309
BIBLIOTECA	34,688	34,622			
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2,209,808	1,846,288	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	822,889	504,962
			TOTAL PASIVO	978,309	609,307
TOTAL ACTIVO	2,748,038	2,213,961	PATRIMONIO		
			PATRIMONIO INSTITUCIONAL	782,122	782,122
			PATRIMONIO ADICIONAL	161,511	132,951
			RESULTADOS ACUMULADOS	693,341	541,069
			SUPERAVIT DEL EJERCICIO	132,754	148,511
			TOTAL PATRIMONIO	1,769,729	1,604,654
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,748,038	2,213,961
CUENTAS DE ORDEN ACTIVAS	1,559,918	1,292,495	CUENTAS DE ORDEN PASIVAS	1,559,918	1,292,495

CPCC ROHEL SANCHEZ SANCHEZ
DECANO

CPCC ALBERTO GALLEGOS AVIEGA
DIRECTOR ADMINISTRACION

COLEGIO DE CONTADORES
PÚBLICOS AREQUIPA

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

(Del 01 de Enero al 31 de Agosto del 2008)
(Expresado en Nuevos Soles)

	Acumulado 31/08/2008	Acumulado 31/08/2007
INGRESOS POR:		
CUOTAS ORDINARIAS MIEMBROS DE LA ORDEN	363,620	251,762
INSCRIPCION NUEVOS MIEMBROS DE LA ORDEN	82,250	93,087
SEMINARIOS Y CURSOS	101,957	128,005
OTROS INGRESOS	11,377	16,027
	559,204	488,881
COSTOS POR:		
SEMINARIOS Y CURSOS	(41,848)	(33,931)
OTROS COSTOS	(3,130)	(12,725)
RESULTADO BRUTO	514,225	442,225
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	(379,252)	(292,129)
RESULTADO DE OPERACION	134,973	150,095
OTROS INGRESOS (GASTOS)		
INGRESOS FINANCIEROS	261	517
INGRESOS FINANCIEROS - DIFERENC. CAMBIO	35,203	3,019
INGRESOS EXCEPCIONALES	47	1,677
OTROS INGRESOS DIVERSOS	23,426	20,580
INTERESES PRESTAMO HIPOTECARIO	(18,371)	(16,022)
GASTOS FINANCIEROS	(4,223)	(4,083)
GASTOS FINANCIEROS - DIFERENC. CAMBIO	(33,201)	(1,069)
OTROS GASTOS	(5,362)	(6,205)
SUPERAVIT DEL PERIODO	132,754	148,511

CPCC ROHEL SANCHEZ SANCHEZ
DECANO

CPCC ALBERTO GALLEGOS AVIEGA
DIRECTOR DE ADMINISTRACION

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE AREQUIPA

EJECUCIÓN PRESUPUESTO OPERATIVO DEL EJERCICIO 2008

(Expresado en Nuevos Soles)

Al 31 de Agosto del 2008

CONCEPTO	PRESUPUESTO ANUAL	%	AGOSTO		GRADO DE EJECUCION PPTO ANUAL %
			EJECUTADO	%	
Ingresos Operativos					
Total Ingresos Ordinarios	909,780	97.72	549,270	99.40	60.37
Total Ingresos Extraordinarios	21,260	2.28	3,299	0.60	15.52
Total Ingresos Operativos	931,040	100.00	552,569	100.00	59.35
Gastos Operativos					
Total Gastos Personal	195,800	21.03	124,396	22.51	63.53
Total Servicios Prestados por Terceros	207,669	22.31	141,554	25.62	68.16
Total Tributos	16,130	1.73	7,069	1.28	43.82
Total Cargas Diversas de Gestión	52,213	5.61	50,751	9.18	97.20
Total Eventos Académicos	233,413	25.07	41,848	7.57	17.93
Total Otros	69,580	7.47	11,110	2.01	15.97
Egresos de Ejercicios Anteriores	-	0.00	4,920	0.89	-
Total Gastos operativos	774,805	83.22	381,648.67	69.07	49.26
Saldo Operativo	156,235	16.78	170,920	30.93	109.40
Total Ingresos de Inversión	30,285	3.25	28,490	5.16	94.07
Total Egresos de Inversión	193,784	20.81	382,066	69.14	197.16
Superavit - Déficit de Inversión	-163,499	-17.56	-353,576	-63.99	216.26
Presupuesto Financiero					
Total Ingresos Financieros	71,760	7.71	-	0.00	-
Total Egresos Financieros	64,496	6.93	79,690	14.42	123.56
Superavit - Déficit De Financiamiento	7,264	0.78	-79,690	-14.42	-1,097.02
Superavit - Déficit del Periodo	0	0.00	-262,346	-47.48	

CPCC ROHEL SANCHEZ SANCHEZ
DECANO

CPCC LEONIDAS ZAVALA LAZO
DIRECTOR DE FINANZAS

COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS DE AREQUIPA

FLUJO DE CAJA 2008

(Expresado en Nuevos Soles)

CONCEPTO	ENERO A JUNIO 2008	JULIO A AGOSTO 2008	TOTAL
ACTIVIDADES OPERATIVAS			
INGRESOS			
Cuotas Miembros de la Orden	221,912	110,845	332,757
Cuotas de Ingreso Nuevos Miembros	67,305	18,183	85,488
Eventos Seminarios y Cursos	86,937	26,964	113,900
Reincorporación	1,694	648	2,342
Reinsercion	583	372	955
Constancias de Habilitación	600	600	1,200
Alquileres	4,019	9,091	13,110
Certificación Profesional	14,410	221,600	236,010
Otros Ingresos	6,375	9,855	16,230
Fondo mobiliario	4,039	1,100	5,139
TOTAL INGRESOS	407,873	399,258	807,131
EGRESOS			
Impuestos	10,579	6,050	16,629
Remuneraciones	72,667	20,219	92,886
AFP's, CTS, Gratificaciones, Liquidac.	11,454	10,939	22,392
Proveedores	103,250	44,676	147,926
Agua, Luz, Telefono.	16,487	5,505	21,992
Eventos Seminarios y Cursos	17,765	18,595	36,361
Junta de Decanos	25,059	11,376	36,435
CONREDE	200	630	830
Otros Egresos	11,861	5,882	17,743
TOTAL EGRESOS	269,323	123,871	393,194
SUPERAVIT(DEFICIT) OPERATIVO	138,550	275,386	413,937
ACTIVIDADES DE INVERSION			
EGRESOS	(221,946)	(86,205)	(308,151)
SUPERAVIT(DEFICIT) DE INVERSION	(221,946)	(86,205)	(308,151)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
Financiamiento	37,000	(37,000)	0
Amortizacion Banco Continental	(30,301)	(10,310)	(40,611)
SUPERAVIT(DEFICIT) DE FINANCIAM.	6,699	(47,310)	(40,611)
FONDO CLUB SOCIAL DEL CONTADOR			
Ingresos	18,602	9,879	28,481
Egresos	(29,713)	(500)	(30,213)
SUPERAVIT(DEFICIT) DE F. CLUB CONTADOR	(11,111)	9,379	(1,732)
SALDO DE CAJA DEL PERIODO - SUPERAVIT(DEFICIT)	(87,807)	151,250	63,443
SALDO INICIAL DE CAJA	130,309	42,502	130,309
SALDO FINAL DE CAJA	42,502	193,752	193,752
FONDO MUTUAL			
Ingresos	40,593	15,719	56,312
Pago a Beneficiarios	0	(7,374)	(7,374)
Transferido al Fondo de Inversión	(37,000)	39,056	2,056
Gastos Bancarios	(64)	(128)	(192)
SALDO DEL PERIODO	3,529	47,274	50,803
SALDO INICIAL	268,650	272,179	268,650
SALDO FINAL	272,179	319,453	319,453

CPCC ROHEL SANCHEZ SANCHEZ
DECANO

CPCC LEONIDAS ZAVALA LAZO
DIRECTOR DE FINANZAS

CONVENIO CON LA POSITIVA SEGUROS

Objetivo:

Promoción y comercialización del SOAT que emite La Positiva Seguros y Reaseguros S.A., para los Contadores Públicos Colegiados, sus familiares y dependientes, que pertenezcan a los colegios departamentales (regionales) de Contadores Públicos del Perú que conforman la Junta de Decanos de los Colegios de Contadores Públicos del Perú.

Beneficio:

- Pago del SOAT por vehículo, a S/. 85.50 (ochenta y cinco con 50/100 Nuevos Soles) única y exclusivamente para vehículos particulares: automóviles Station Wagon de cualquier color excepto blancos y amarillos (Toyota Corolla, Toyota Sprinter, Nissan ad Wagon, Nissan ad, Mitsubishi Libero y camionetas rurales hasta 09 asientos) para uso particular en las cuales el propietario pruebe fehacientemente ser propietario, la misma que será cancelada al contado.
- El beneficiario tendrá derecho a adquirir hasta cuatro (4) pólizas adicionales SOAT para vehículos de uso particular arriba descritos de familiares directos del titular acreditados con una Declaración Jurada de Parentesco, los mismos que tendrán que acreditar la relación en forma adecuada y a satisfacción de La Positiva.

Requisitos:

- Ser Miembro de la Orden en la condición de Hábil, sus familiares (únicamente padres, cónyuge e hijos de éste).
- La acreditación de sujeto beneficiario se hará con la copia del carné del CPC y Constancia de habilitación y DNI de los familiares de ser el caso.

Fecha Firma de Convenio: 06 de agosto del 2008.

Vigencia: Indefinida.

Mayor Información:

La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.

Calle San Francisco 301, Cercado Arequipa, teléfono: 214130



PARTICIPACIÓN

El Consejo Directivo, Miembros de la Orden y Personal Administrativo del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, cumplen con el penoso deber de participar el sensible fallecimiento de quien en vida fue:

Sr. CPC ALFREDO BENAVIDES BENAVENTE
(Q.E.P.D.)

Miembro del Colegio de Contadores Públicos de Arequipa acaecido en nuestra ciudad el día 17 de agosto del 2008.
Hacemos llegar nuestras más sentidas condolencias a sus familiares.

Arequipa, Setiembre del 2008.

Nuestras Condolencias



Expresamos nuestras más sentidas condolencias a nuestros colegas:

- CPC Alberto Gonzales Rodríguez, por el sensible fallecimiento de su hijo JOSÉ ALBERTO GONZALES POSTIGO, acaecido el 25 de junio del 2008.
- CPC César y Jorge Villena Cateriano, por el sensible fallecimiento de su señor padre CESAR AUGUSTO VILLENA SALAZAR, acaecido en la ciudad de Camaná el 16 de agosto del 2008.

Arequipa, Setiembre del 2008.

CONSEJO DIRECTIVO

JUNTA DE DECANOS PROTESTA POR AGRAVIO DE INTERBANK A LOS CONTADORES PÚBLICOS

En nombre de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, hacemos de vuestro conocimiento las acciones iniciadas ante el Interbank por el humillante comercial televisivo que atenta contra la imagen del Contador Público.

Reiteramos nuestro compromiso de tomar las acciones que correspondan para no permitir atropello alguno a la profesión contable.

JUNTA DE DECANOS DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ



JUNTA DE DECANOS DE COLEGIOS DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ
 Jr. Natalio Sánchez N° 220 Of. 1104 - Jesús María
 Telf. 511-433-3171



CARTA NOTARIAL

Lima, 19 de setiembre de 2008

Amazonas

Ancash

Apurímac

Arequipa

Ayacucho

Cajamarca

Callao

Cusco

Huancavelica

Huánuco

Ica

Junín

La Libertad

Lambayeque

Lima

Loreto

Madre de Dios

Moquegua

Pasco

Piura

Puno

San Martín

Tacna

Tumbes

Ucayali

Carta N°269-2008-JDCCPP

Señor
JORGE FLORES ESPINOZA
 Gerente General
 BANCO INTERBANK
 Av. Paseo de la República S/N
 La Victoria.-

Estimado Señor:

Es grato dirigernos a usted para expresarle nuestro saludo cordial a nombre del Consejo Directivo de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, y a su vez, le comunicamos que en los diversos canales de Televisión se viene difundiendo una propaganda comercial de su representada, mediante la cual se alude directamente a los Contadores afectando gravemente su imagen profesional y personal, así como, de las instituciones que los agrerian a nivel nacional como: Colegios de Contadores Públicos Departamentales (Ley N° 13253 y su modificatoria Ley N° 28951), las mismas que están representadas por la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, por disposición expresa del Decreto Ley N° 25892 y su reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 008-03-JUS.

En nuestra calidad de miembros del Consejo Directivo, por lo expresado en el párrafo anterior, exigimos a ustedes se sirvan disponer la inmediata suspensión de la difusión de la propaganda comercial materia de la presente y, de no hacerse efectiva la suspensión en el plazo perentorio de 24 horas de recibida la presente, nos reservamos el derecho de tomar las acciones que la ley nos faculta.

Del mismo modo, exigimos la inmediata disculpa pública a la profesión contable peruana.

Agradeciendo su atención a la presente, nos suscribimos de usted.

Atentamente,

CPC Elsa Rosario Ugarte Vásquez
CPC Elsa Rosario Ugarte Vásquez
 Presidenta
 Junta de Decanos Colegio de Contadores Públicos del Perú
 Decana
 Colegio de Contadores Públicos de Lima

ESTE DOCUMENTO NO HA SIDO REDACTADO EN ESTA NOTARIA

Carta Notarial N° 52059

Fecha: **19 SET. 2008**

CPC Rohel Sánchez Sánchez
CPC Rohel Sánchez Sánchez
 Vice Presidente
 Junta de Decanos Colegio de Contadores Públicos del Perú
 Decano
 Colegio de Contadores Públicos de Arequipa

CPC Carlos Avila Agreda
CPC Carlos Avila Agreda
 Secretario
 Junta de Decanos Colegio de Contadores Públicos del Perú
 Decano
 Colegio de Contadores Públicos de La Libertad

CPC Juan Pablo Carreño Miranda
CPC Juan Pablo Carreño Miranda
 Tesorero
 Junta de Decanos Colegio de Contadores Públicos del Perú
 Decano
 Colegio de Contadores Públicos de Ayacucho

CPC Carlos Alberto Izaraburo Diaz
CPC Carlos Alberto Izaraburo Diaz
 Vocal
 Junta de Decanos Colegio de Contadores Públicos del Perú
 Decano
 Colegio de Contadores Públicos de San Martín

MIEMBRO PATROCINADOR DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE CONTADORES (IF&C) • NEW YORK 116 4

ACTIVIDADES AGOSTO-SETIEMBRE DEL 2008

PEÑA BAILABLE POR EL DÍA DEL CONTADOR



Alegre grupo de colegas departen en la Peña Contable realizada el jueves 11 de septiembre por el Día del Contador.

FIESTA FAMILIAR POR EL DÍA DEL CONTADOR

13 de setiembre del 2008



Show Infantil preparado especialmente para los hijos de los colegas, en la Fiesta Familiar Contable.



Demostración artística del Grupo de Danzas Identidad, ofreciendo alegres danzas en la Fiesta Familia Contable.



Saludo especial a la familia contable de parte de la Policía Nacional, que exhibió una preparación y entrenamiento extraordinario de la Policía Canina, en la Fiesta Familiar Contable.



Número artístico presentado por el Grupo de Danzas Identidad en la Fiesta Familiar Contable.

...FIESTA FAMILIAR POR EL DÍA DEL CONTADOR



Alegre grupo de colegas que bailan al son de reconocida orquesta local, en la Fiesta Familiar Contable



Momento emotivo en que feliz asistente recibe un juego de mesa y sillas para niños que se sorteo en la Mini Rifa Interna, organizada por el Hogar del Contador y realizada en la Fiesta Familiar Contable.



Nuestro Decano hace entrega a afortunada asistente de un escritorio, que se sorteo en la Mini Rifa organizada por el Hogar del Contador, en la Fiesta Familiar Contable.



El Consejo Directivo junto al Juez de Paz, llevan a cabo la Rifa Institucional, en la Fiesta Familiar Contable.

PREMIACIÓN RIFA INSTITUCIONAL



Junto a nuestro decano CPCA Dr. Rohel Sánchez Sánchez, primer Vice Decano CPCA Eusebio Arapa Mendoza y Juez de Paz, posan alegres los afortunados ganadores de la Rifa Institucional, llevada a cabo en la Fiesta Familiar Contable.

PROGRAMAS DE ESPECIALIZACIÓN PROFESIONAL



Atento grupos de asistentes al Programa de Especialización en Finanzas, modulo dictado por Mag. Julio A. Hennings (Lima).



Precisos momentos en que colega CPC Oswaldo Barrera, expone en el Programa de Especialización de Tributación.

ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA



Colegas asistentes a la Asamblea General Extraordinaria, llevada a cabo el 17 de septiembre de 2008 "Informe y Acciones a tomar sobre caso de la Escuela Profesional de Finanzas y Auditoría".



El Consejo Directivo en la Asamblea General Extraordinaria, llevada a cabo el 17 de septiembre del 2008, con el orden del día: "Informe y Acciones a tomar sobre caso de la Escuela Profesional de Finanzas y Auditoría".

PREMIACIÓN DEPORTISTAS JUEGOS DEPORTIVOS CONREDE 2007

20 de setiembre del 2008



Nuestro Director de Actividades Deportivas y Culturales hace entrega de Diplomas a la Selección de Basket Damas, Sub Campeones en los Juegos Deportivos Conrede 2007.



Merecido reconocimiento a la selección de Fútbol Masters Campeón en los Juegos Deportivos Conrede 2007.

CLAUSURA DEL CAMPEONATO INTERNO 2008

20 de setiembre del 2008



Entrega del trofeo de Voley Varones al equipo de Gremio Contable y mejor jugador a CPC Ronal Pomareda en el Campeonato Interno 2008.



El equipo REI, levantan con orgullo la Copa por haber obtenido el primer lugar en Basket Varones del Campeonato Interno 2008.



Sociedad Contable, Campeón de Voley Mixto en el Campeonato Interno 2008 sonrien junto al CPCC Walther Cuadros Ramirez, entusiasta director.



Consolidados, Subcampeones en la General del Campeonato interno 2008, ¡Felicitaciones!



Gremio Contable, Campeón General en el Campeonato Interno 2008, orgullosos junto a la Copa que obtuvieron con mucha garra y pundonor.



Nuestro Decano Rohel Sánchez Sánchez compartiendo con los colegas integrantes del equipo de Gremio Contable Campeón del Campeonato interno 2008.

Gremio Contable levantando la copa de Campeón General del Campeonato interno 2008.

INAUGURACIÓN JUEGOS DEPORTIVOS CONREDE 2008

27 de setiembre del 2008



Tres entusiastas y alegres colegas, en la Plaza de Armas, momentos previos al inicio de l tradicional Maratón, en la fecha inaugural de los Juegos Deportivos CONREDE 2008.



Emotivo momento en que nuestro colega CPC Livio Guzmán Abarca enciende el Pebetero, en la fecha inaugural de los Juegos Deportivos CONREDE 2008.



Emotivas palabras al inaugurarse los Juegos CONREDE 2008, a cargo del Decano Presidente CPCC Dr. Rohel Sánchez Sánchez



Saludo protocolar a la Tribuna de Honor a cargo de deportistas contadores, en la fecha inaugural de los Juegos CONREDE 2008.



El Consejo Directivo en pleno del Consejo Regional de Decanos de los Colegios Profesionales de Arequipa, organizador de los Juegos CONREDE 2008, en la fecha inaugural.



En la inauguración de los Juegos CONREDE 2008, entusiastas colegas que prometen defender con pundonor, garra y mucho cariño los colores de nuestro colegio



XXI CONGRESO NACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS DEL PERÚ

“LA NUEVA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PROFESIONAL DEL CONTADOR PÚBLICO”



Ayacucho, 29 Octubre al 01 de Noviembre de 2008

TEMARIO

Área 1: INVESTIGACIÓN CONTABLE

- 1.1 Tendencias de la contabilidad financiera actual
 - 1.1.1 Efectos y limitaciones de la aplicación de las NIIF aprobadas y/u oficializadas en el Perú a partir del 2006.
 - 1.1.2 Marco contable para aplicar valores razonables en la medición de activos y pasivos.
- 1.2 Adecuación plena del Perú a las NIIF
 - 1.2.1 Las NIIF y los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) en el Perú: Desviaciones e inaplicaciones.
 - 1.2.2 El nuevo Plan Contable Empresarial y las NIIF: Coincidencias y divergencias.

Área 2: AUDITORIA

- 2.1 Los Nuevos Pronunciamientos Internacionales de Auditoría y el desempeño profesional del Contador Público
 - 2.1.1 La responsabilidad del Auditor Independiente ante los Usuarios de sus servicios profesionales en base a las nuevas Normas Internacionales de Auditoría.
 - 2.1.2 Desarrollo y precisiones de los Exámenes Especiales de Auditoría.
- 2.2 Adecuación de la Normas de Auditoría Gubernamentales (NAGU) a las Normas Internacionales de Auditoría
 - 2.2.1 Principales omisiones en las NAGU con respecto a las especificaciones de las Normas Internacionales de Auditoría y el efecto en el trabajo de Auditoría.
 - 2.2.2 El Dictamen del Auditor Independiente sobre estados financieros de entidades comprendidas en la Ley del Sistema Nacional de Control.

Área 3: SECTOR GUBERNAMENTAL

- 3.1 Actualización de las Normas Internacionales de Contabilidad-Sector Público (NIC-SP) a las nuevas IPSAS
 - 3.1.1 Modificaciones a las actuales Normas Internacionales de Contabilidad-Sector Público (NIC-SP) introducidas por las nuevas IPSAS.
 - 3.1.2 Análisis de la aplicabilidad de las Modificaciones introducidas en las IPSAS en el Perú.
- 3.2 El Sistema de Contabilidad Gubernamental como factor influyente en las Normas Contables Gubernamentales
 - 3.2.1 El Sistema de Contabilidad Gubernamental en el Perú, sus ventajas y limitaciones.
 - 3.2.2 El Sistema de Contabilidad Gubernamental en el Perú y sus Usuarios, las entidades públicas.

Área 4: EDUCACIÓN

- 4.1 El Contador Público Certificado y las Normas Internacionales de Educación.
 - 4.1.1 La Certificación del Contador Público como garantía de actuación profesional. Proceso continuo de acreditación calificada.
 - 4.1.2 Las Normas Internacionales de Educación como patrones de exigencia en un proceso permanente de acreditación profesional.
- 4.2 Materias fundamentales del contenido curricular en la formación universitaria del Contador Público
 - 4.2.1 Principales concordancias y discrepancias del contenido curricular establecido por las universidades. Visión del servicio profesional del contador Público a la sociedad.
 - 4.2.2 Las Materias fundamentales que debe incluirse en el contenido curricular. Discusión y Sugerencia.

Área 5: ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- 5.1 La Competitividad de las empresas peruanas.
 - 5.1.1 Competitividad empresarial y su estructura de capital.
 - 5.1.2 Competitividad empresarial e infraestructura pública.
 - 5.1.3 Competitividad empresarial y las empresas familiares.
- 5.2 Gestión del microcrédito y sostenibilidad las Instituciones de Microfinanzas (IMF).
 - 5.2.1 Microcréditos: Innovación y modelos de gestión.
 - 5.2.2 Sostenibilidad de las IMF.
 - 5.2.3 Marco Regulatorio, Supervisión y Gestión de Riesgo de las IMF.

Área 6: ÉTICA Y EJERCICIO PROFESIONAL

- 6.1 Adecuación del Código de Ética profesional del la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú (JUNTA) al Código de Ética del IFAC
 - 6.1.1 Concordancia del Código de Ética profesional aprobado por la JUNTA y el Código de Ética del IFAC.
 - 6.1.2 Aplicación del Código de Ética del IFAC en el Perú. Limitaciones resultantes.
- 6.2 Ética y su relación con los sistemas de control interno
 - 6.2.1 Análisis de los componentes del COSO I o COSO II que tienen relación con la Ética.
 - 6.2.2 Análisis de las Normas de Conducta Ética que el Contador Público debe cumplir en su labor como funcionario público.
- 6.3 Ética y Corrupción en la función pública
 - 6.3.1 Relación entre la ética, controles internos y corrupción.
 - 6.3.2 Actuación del Contador Público como funcionario público y la transparencia institucional.

Área 7: TRIBUTACIÓN

- 7.1 Código Tributario y Otros
 - 7.1.1 Facultades legales, en exceso o de aplicación subjetiva, otorgadas a la Administración Tributaria. Lineamientos para eliminar el riesgo de injusticia hacia el Contribuyente.
 - 7.1.2 El exceso de Formalidades para el cumplimiento tributario, su efecto en las Revisiones Tributarias y la desproporcionalidad de las Multas.
 - 7.1.3 El Arbitraje en materia tributaria.
- 7.2 Impuesto a la Renta
 - 7.2.1 Ley del Impuesto a la Renta y la Justicia tributaria: Propuestas de modificación.
 - 7.2.2 Los Precios de Transferencia: Alcances y Mejoras en su aplicación.
 - 7.2.3 El Perú y los Tratados comerciales internacionales: Rentas de fuente peruana y el Manejo de la doble tributación con otros países.
- 7.3 Impuesto al Consumo y Otros
 - 7.3.1 El Régimen de Retenciones y Percepciones: Propuestas de Mejoras.
 - 7.3.2 El Régimen de Deduciones (SPOT): Propuestas de Mejoras.

Área 8: PERITAJE CONTABLE JUDICIAL

- 8.1 La Internacionalización de la Pericia Contable
 - 8.1.1 El Peritaje Contable como medio probatorio.
 - 8.1.2 La Pericia Contable como medio probatorio en el ámbito nacional.
 - 8.1.3 La Pericia Contable como medio probatorio en el ámbito internacional.
- 8.2 Lavado de Activos
 - 8.2.1 La Pericia Contable Financiera como medio de prueba fundamental.
 - 8.2.2 Responsabilidad Administrativa, Civil y Penal del Perito.
 - 8.2.3 La Unidad de Inteligencia Financiera - Perú, Equilibrio Patrimonial Financiero.
- 8.3 La Pericia Contable según el Nuevo Código Procesal Penal
 - 8.3.1 Nombramiento – Procedimiento de designación y obligaciones del Perito.
 - 8.3.2 Contenido del Informe Pericial.
 - 8.3.3 El Examen Pericial.

Área 9: PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA (PYMES)

- 9.1 Las Leyes de promoción para el Sector de PYMES
 - 9.1.1 Análisis de los alcances de las leyes promocionales que determinan la búsqueda de formalización de las PYMES.
 - 9.1.2 La Rentabilidad de las PYMES como resultante de la adecuación de las Leyes promocionales.
- 9.2 Las Normas Internacionales Contables para las PYMES y su aplicación en el Perú a las PYMES locales
 - 9.2.1 Análisis de las principales diferencias entre Normas Internacionales de Contabilidad para grandes empresas (NIIF) y para PYMES.
 - 9.2.2 Las ventajas de la aplicación de las Normas Internacionales Contables para PYMES en las empresas peruanas.

MAYOR INFORMACIÓN

Colegio de Contadores Públicos de Ayacucho
Av. Mariscal Cáceres 1149 - interior 01, Central Telefónica: 066-319855,
E-mails: ccpayacucho@hotmail.com, ccpa@ccpayacucho.org.pe
Página Web: <http://www.ccpayacucho.org.pe>