

Michael Duncan: El reto es el acceso a una educación de calidad

Iván Figueroa, Ph.D.
Especialista en temas de
educación

El directivo de Telefónica sostiene que actualmente la educación trata de estimular la búsqueda de información y dejar de lado lo memorístico.

Michael Duncan, que acaba de dejar la gerencia general de Telefónica del Perú para asumir el mismo cargo de Telefónica Colombia, en la siguiente entrevista, habla sobre los desafíos de la empresa en el contexto social, económico, cultural y geográfico de la realidad peruana; el papel de los líderes empresariales y políticos; y sobre la educación básica escolar como formadora de una cultura de líderes.

¿Cómo observa la aplicación del marketing en el Perú, un país con diferencias socioeconómicas marcadas, y con una importante diversidad lingüística, cultural y geográfica?

Para ampliar nuestra base de clientes, hemos tenido que recurrir a produc-



tos absolutamente innovadores en el sentido del mercado internacional, productos que uno no encuentra tradicionalmente en mercados más homogéneos. Hace poco comentaba a un grupo británico que, en el Perú, tenemos cuatro mercados. Hay clientes que gastan, consumen y quieren todos los servicios y productos que puede estar recibiendo un neoyorquino, un madrileño o un londinense. Es un consumidor con capacidad de gasto y que viaja, experimenta los productos y servicios que hay en otros mercados y quiere contar con ese mismo nivel de servicio.

Hay otro grupo de clientes con más aspiraciones que conocen los productos y servicios, pero su capacidad adquisitiva no les permite acceder a toda la gama. Por lo tanto, nosotros tenemos que crear productos que contienen algunos de los atributos, no todos, pero que de alguna forma nos permite darle a este cliente la capacidad de poder acceder también a productos similares con una menor estructura de costos.

Hay un tercer grupo que puede aceptar una oferta muy limitada, probablemente en servicios solamente de telefonía, de voz o de llamadas. Este grupo no puede acceder a Internet, a televisión, a cable; sin embargo, ellos tienen necesidades de comunicarse y satisfacen sus necesidades de Internet a través de la cabina pública. Estos tienen o requieren un teléfono de bajo costo con control de pago, porque necesitan controlar su gasto. Es gente que no tiene un trabajo estable y, entonces, necesita acceder a productos que no comprometen un

pago mensual. Entonces, también tenemos que desarrollar productos para ese tipo de clientes.

Finalmente, hay un cuarto grupo: los clientes que actualmente no acceden a nada, que en el Perú son una parte muy importante de la población. Este último grupo, ¿qué porcentaje representa?

Estamos ya en un 75% aproximadamente, en cuanto al nivel de penetración en telefonía móvil y fija. Pero, evidentemente la población rural del Perú es un segmento muy importante y normalmente los servicios se concentran en las zonas urbanas. Por lo tanto, el tema no es solamente una cuestión de oferta comercial, sino de infraestructura. ¿Cómo llegar a zonas rurales? En el Perú, no solamente tenemos la dificultad o la complejidad de la dispersión socioeconómica, tenemos también el gran factor geográfico, que es cómo acceder a poblaciones para la cual uno tiene que desplazarse 14 horas en camionetas 4x4 por vías semica-

Considero que el sistema educativo crea un marco, un "framework", y a la vez lo que hace es estimular las capacidades de absorber y de poder priorizar información e interpretarla.



rosables. En la selva, uno tiene que movilizarse por río.

Hay claramente cuatro grupos de clientes muy diferenciados, y el reto comercial es poder llegar a todos los grupos de clientes con ofertas que se adecuen a las necesidades de cada uno.

Las comunicaciones como estructura tecnológica y como políticas de comunicación tienen que ver con el tema de liderazgo. ¿Cómo ve la tendencia de la relación entre liderazgo empresarial y liderazgo político?

El desarrollo de una sociedad está en función a su capacidad empresarial, que es la capacidad de crear industrias, servicios, puestos de trabajo. En mi opinión, la riqueza de la sociedad se crea a través de la actividad privada. El rol del Estado es de asegurar un marco regulatorio para el desarrollo de estas actividades. La actividad del liderazgo empresarial y del liderazgo político es perfectamente complementaria. No considero que el rol del empresario sea un rol político, pero definitivamente vamos a ver y deberíamos ver cada vez más las capacidades y competencias empresariales, aplicándose a modelos de gestión de Estado y viceversa.

Lo que buscaría cualquier líder, empresarial o político, es contar con el mejor equipo de gestores. Por lo tanto, debemos ir buscando cada vez más mayor capacidad de gestión.

¿Cómo sería el papel de la educación primaria y secundaria para la formación de una cultura de liderazgo en el Perú?

Lo primero es contar con un sistema educativo al cual la población pueda acceder. El primer reto del país es lograr que la población acceda cada vez más a un sistema de educación de calidad. También creo que los medios de comunicación tienen un rol, porque como dicen "las cosas entran por los ojos y por los oídos". Enton-



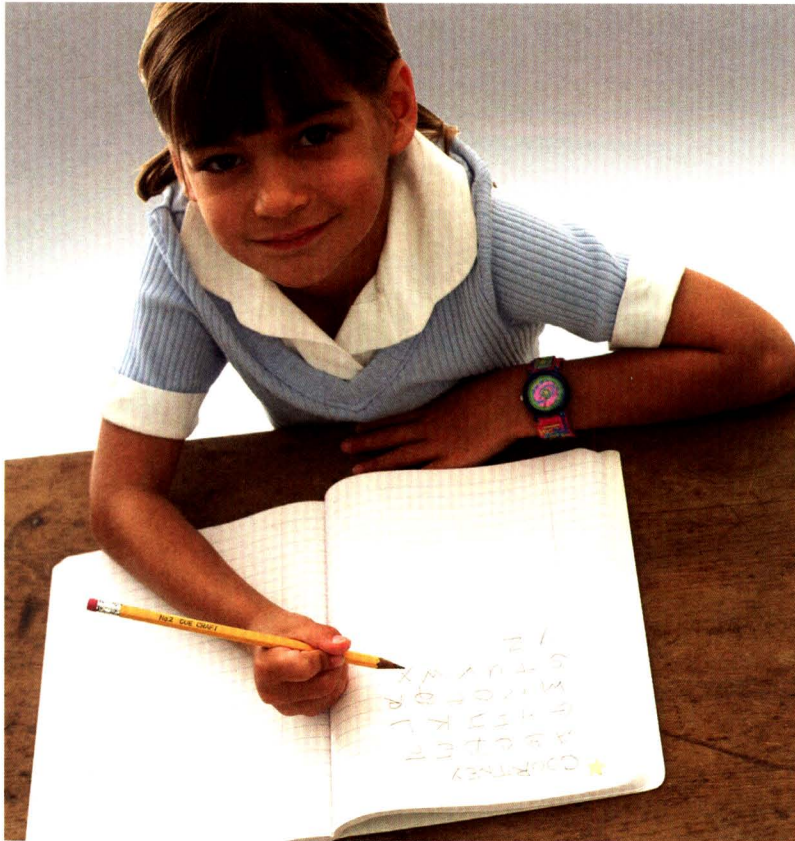
ces, mis referentes ¿cuáles son? Mis referentes son mis padres, mi profesor, mi profesora en el colegio, los padres de mis amigos y lo que veo en la televisión y, en la medida que voy progresando, lo que leo en los medios. Entonces, en ese sentido, tiene que haber un pacto entre los diversos agentes de la sociedad en términos de promocionar los aspectos básicos, positivos de la humanidad, y no hacer a veces demasiado hincapié en los aspectos negativos. Si uno vive en un entorno donde el mensaje general que uno recibe es positivo, pues claramente uno se desarrollará dentro de ese ámbito.

Al final del día, uno se pregunta: ¿en qué medida esto está contribuyendo a hacer del Perú un país con un mayor nivel de autoestima, de respeto, de integridad? Por ejemplo, yo resalto mucho el comportamiento de los pilotos de vehículos privados y de transporte público. De alguna manera, eso es un reflejo de lo que culturalmente somos como sociedad.

Interesante el concepto de pacto social como base para la formación de una cultura de liderazgo. Siguiendo con estos temas, uno de los puntos que se discute en la educación es el tema de la creatividad. ¿Cómo ve el impacto de la educación estandarizada en textos y programas en los procesos de creatividad?

Considero que el sistema educativo crea un marco, un "framework", y a la vez lo que hace es estimular las capacidades de absorber y de poder priorizar información e interpretarla. Pero, una persona se forma en la práctica, en su vida, en el día a día.

La creatividad es un "asset". Podría ser una insatisfacción y una búsqueda permanente por algo diferente, y en algunos casos termina haciéndose una manía en algunas de las personas más creativas; uno encuentra en muchos casos que son insatisfacciones llevadas al extremo, bordeando la locura. Creo que el rol educativo consiste en dotar a las personas con



las herramientas y las capacidades. Si comparo la educación que tuve en el colegio con la que tienen mis hijos, diría que yo aprendí leyendo y memorizando. Me preguntaban sobre lo que había leído, y si no me acordaba que en 1800 había sucedido tal evento, desaprobaba.

Ahora, a mis hijos, desde edades muy tempranas, les piden que interpreten las historias y les piden que hagan investigación sobre diversos aspectos. De alguna forma, lo que percibo es que se está tratando de estimular la búsqueda de información, y dejar de lado lo memorístico.

Los Estados Unidos, como país, se enfrentan al problema financiero y también a un problema de "trust" o confianza a nivel económico y político. En regiones como el Perú y Latinoamérica, la debilidad de los factores de confianza se expresa en costos en los diferentes niveles sociales. ¿Cuál sería el papel de la educación para desarrollar una cultura de confianza?

Creo que hay un viraje muy importante en términos de lo que hasta hace unos 20 años se consideraba la sostenibilidad de una actividad empresarial. Una actividad comercial consistía en analizar cuál era la participación del mercado, cuál era la capacidad de distribución, cuál era el "footprint", y ha habido un viraje muy importante. Hoy en día, evidentemente, esas cosas no dejan de ser importantes, pero empiezan a entrar otros elementos para asegurar la sostenibilidad, que tiene que ver con mi relación empleador-empleado, empleado-empleador, y relación con mis proveedores, con mis clientes, con mi Estado y con la sociedad en general. Si yo estoy vendiendo productos y servicios que son dañinos a la sociedad, pues evidentemente mi sostenibilidad está en riesgo y hay ejemplos que muestran este problema en el pasado. Creo que hay un viraje muy fuerte en ese sentido. Todos estos nuevos aspectos de alguna forma pueden resumirlos en confianza. La confianza es cumplir con mis compromisos, ser un socio de la

sociedad confiable, cumplir con pagar mis impuestos, dar productos y servicios de calidad, etc.

Si uno le permite a los chicos malos hábitos, esos malos hábitos se arraigan, y uno los lleva a lo largo de su vida. Entonces, hoy en día, en las organizaciones, ya no vale solamente cumplir con los objetivos comerciales. Un ejecutivo, un directivo o un empleado, que no se preocupa por las personas que trabajan con él ni por sacar productos y servicios al mercado que sean confiables, es una persona que no puede desarrollarse. La confianza y esos atributos también tienen que ver mucho con el tema de liderazgo. Un líder en una organización tiene que ser confiable. Hay muy pocas personas que nacen líderes.

¿Está convencido de ello?

Estoy convencido de eso. Creo que ser un líder es algo que se gana trabajando, y con una ambición de mejora continua de uno mismo, corrigiendo y mejorando. Yo he conocido a algunos líderes que son líderes naturales, pero la mayoría que conozco son personas comunes como cualquiera, con fallas que realmente valoran y, por lo tanto, trabajan y se van formando a lo largo del tiempo para poder liderar y ejercer liderazgo dentro de las organizaciones en las cuales se desarrollan. El liderazgo tiene mucho que ver con la comunicación y la visibilidad.

Finalmente, ¿cómo ve la tendencia de las escuelas ejecutivas o de negocios en los próximos años?

Ahora la educación de negocios y los jóvenes gerentes buscan lograr o formar un balance emocional en sus vidas, una vida integral, que incluya el trabajo, la familia, el desarrollo como profesional y ciudadano. Es una búsqueda hacia una vida integral, y estas metas se observan mucho, por ejemplo, en los jóvenes en Europa. 🍀