

■ **Ventas y mercadotecnia**

El enfoque borroso
en la segmentación

■ **Factor humano**

La estructura en las
empresas familiares

unam
donde se construye el
futuro

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Pastelazz

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración -UNAM ISSN 0187-7828, Núm. 154, julio - agosto de 2015, \$42.00

**Capacitación y creatividad
para el éxito empresarial**

■ **Salo Grabinsky:
Hermanos en pugna**

■ **Los alcances invisibles
del exabrupto**

■ **Mujeres en el mercado
laboral**

<http://emprendedoresunam.mx>



En México las pyme proveen 98% de los empleos de la población dentro de un sistema que no facilita el emprendimiento. Por tanto, es necesario reflexionar sobre la importancia del desarrollo de las personas en las organizaciones. Son los individuos quienes, al desempeñarse creativa, eficaz y eficientemente, permiten que una organización destaque sobre las demás del área. Es por ello que en *Emprendedores* presentamos algunas experiencias de emprendimiento exitoso, que pueden servir de ejemplo a nuestros lectores para lograr el éxito en las empresas.

El caso del artículo de portada es un ejemplo de cómo la capacitación y la creatividad se conjugan en el pastel que durante décadas permaneció sin cambios, ya que el negocio de la pastelería se encontraba en una zona de confort. Frente a este problema, Pastelazz descubrió nuevas alternativas para los consumidores en una nueva especialidad dentro del mundo de la repostería.

Los alcances invisibles del exabrupto son algunos de los problemas más frecuentes que enturbian el clima organizacional; las inconveniencias son la manifestación de la violencia provocada por el entorno en el que se mueven las empresas y que son generadas por las tensiones tanto internas como externas propias de la actividad empresarial.

El mundo empresarial ha dejado fuera –o casi– al talento y la fuerza de trabajo femenino, a pesar de que el porcentaje de hombres y mujeres es más o menos el mismo. Esta proporción no es entendida ni respetada por la gran mayoría de las organizaciones que se niegan a hacer visible la desigualdad de género y de los ingresos.

Otros artículos se enfocan en problemas como la posición de las mujeres en el mercado laboral mexicano; el capital intelectual, las ventajas al contratar la experiencia y el conocimiento de los adultos mayores, así como del personal adecuado para exportar.

Se puede concluir que el común denominador de los casos desarrollados en esta edición abre paso a nuevas formas de ver y entender el capital humano en las organizaciones, así como a la promoción de soluciones acordes con la realidad.

Dra. María Elena Camarena Adame
Coordinadora de este número

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Es una publicación del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México

DIRECCIÓN EDITORIAL

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director de la FCA-UNAM

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría
Secretario General

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)

Mtro. René Solís Brun
Director Editorial

Mtra. Verónica Torres Sandoval
Coordinadora Editorial

Dra. María Elena Camarena Adame
Coordinadora del presente número

PRODUCCIÓN EDITORIAL Y COMERCIALIZACIÓN

Lic. María del Carmen Márquez González
Directora

Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga
Coordinador

Mtra. Mónica Ivonne García Rodríguez
Editora

DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS

Tel./Fax: 56167755 y 56161355, ext. 240
FCA-UNAM, Circuito Exterior, Cd. Universitaria, Edificio "C.P. Roberto Casas Alariste"

PRECIO DE SUSCRIPCIÓN

6 números (anual) \$200.00, ejemplar suelto \$42.00
Más \$80.00 por gastos de envío
Tiraje: 4,000

VENTAS Y ATENCIÓN A SUSCRIPTORES

1. Facultad de Contaduría y Administración
Oficinas de Fomento Editorial
At'n: L.C. Edith Rivera Martínez
Tels.: 5616 1355 y 5616 7755

2. Librería FCA-UNAM
Planta baja de la biblioteca
At'n: L.A. Gema Puig López
Tel.: 5622 8262

Reproducción: Se otorga permiso para reproducir el contenido de la revista para usarlo en materiales didácticos, siempre y cuando se precisen la fuente y los derechos de autor. Para cualquier uso deberá solicitarse autorización del Director Editorial.

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, Coyoacán, 04510, México, D.F. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos al uso exclusivo del Título Núm. 04-2002-100916375700-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Certificado de Licitud de Título Núm. 3657 y de Contenido Núm. 3092, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Editora responsable: Lic. Ma del Carmen Márquez González. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.

Diseño e impresión • Ediciones y Gráficos Eón, S.A. de C.V.

Portada • Blanca Beatriz Tovías Huerta
Fotografía de portada • Ruffo López Chávez

La FCA agradece a los articulistas que participan en esta revista ya que su aportación es honoraria. Los académicos de tiempo completo lo hacen como parte de sus labores de productividad y divulgación.

La opinión expresada por ellos refleja su postura personal y no precisamente la de la institución.

1 Editorial

4 El lector opina

Capital humano

5 Los alcances invisibles del exabrupto

Angélica Riveros Rosas



10 Una agenda pendiente en el área de recursos humanos: la igualdad de género

Ricardo Soto Ramírez



17 Mujeres en el mercado laboral

María Elena Camarena Adame

Lidia Huguette Hernández Gómez



25 Pastelazz, capacitación y creatividad para el éxito empresarial

María Elena Camarena Adame



33 La gestión del conocimiento

Silvia A. Durand Bautista



38 El personal para la exportación

Ernesto Silva Juárez



41 El adulto mayor en las organizaciones

Luis Domínguez Carrisoza



Del verbo emprender

45 Hermanos en pugna
Salo Grabinsky



CENAPYME

47 La copa menstrual Lilithcup®,
la nueva alternativa de higiene
femenina que está ayudando a
cambiar el mundo
Francisco Martínez García



Ventas y mercadotecnia

50 El enfoque borroso en la
segmentación
Mauricio Ortigosa Hernández



Factor humano

54 La estructura en las empresas
familiares, los roles familia-empleados
José Vili Martínez González
Roberto Vargas Delfín



Organización y dirección

59 De emprendedor a director
de empresa
Paulina Vargas Larraguivel
Alberto Jorge Barona Omaña



Emprendedores sociales

63 Los jóvenes y el emprendimiento
social, reto y alternativa
Humberto Adán Peña Fuentes



Después del trabajo

66 Librerías universitarias: una
invitación a recorrerlas
Iván Ventura González López



Dr. José Narro Robles
Rector

Dr. Eduardo Bárzana García
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Dr. Francisco José Trigo Tavera
Secretario de Desarrollo Institucional

Lic. Enrique Balp Díaz
Secretario de Servicios a la Comunidad

Dr. César Iván Astudillo Reyes
Abogado General

Renato Dávalos López
Director General de Comunicación Social



Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría
Secretario General

Mtro. Tomás Rosales Mendieta
Secretario Académico

Mtra. Adriana Padilla Morales
Jefa de la División de Estudios de Posgrado

L.C. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

Mtra. Lourdes Domínguez Morán
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

Mtra. Rosa Martha Barona Peña
Jefa de la Licenciatura en Administración

Mtra. Mariá del Rocío Huitrón Hernández
Jefa de la Licenciatura en Informática

Mtro. José Silvestre Méndez Morales
Jefe de la División de Investigación

Mtro. Eric Manuel Rivera Rivera
Jefe de la División de Educación Continua

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

L.A. María Elena García Hernández
Secretaria Administrativa

L.C. José Lino Rodríguez Sánchez
Secretario de Intercambio Académico ANFECA

L.A. Gustavo Almáguer Pérez
Secretario de Personal Docente

L.A. Jorge Armando Arrijo Pardo
Secretario de Cooperación Internacional

Lic. Mariá del Carmen Márquez González
Secretaria de Divulgación y Fomento Editorial

L.A. Rafael Arturo Lucas Maldonado
Secretario de Difusión Cultural

Mtra. Ruth Torres Carrasco
Secretaria de Planeación

Mtra. Dora Alicia Reyes Echeagaray
Jefa del Centro de Informática

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Secretaria de Vinculación

Lic. Godofredo López Santos
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

Dr. Alfredo Delgado Guzmán
Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias
de la Administración

Mtra. Celina González Goñi
Subjefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtro. José Luis Rodríguez Tepezano
Subjefe de la División de Investigación

L. C. Adriana Árias Cedillo
Subjefa de la División de Educación Continua

Mtro. Julio Lujano Contreras
Secretario Particular

L.A. Carlos Manuel Villela de Lara
Asesor

Dr. Jorge Ríos Szalay
Asesor

COMITÉ EDITORIAL

L.A. Pedro I. Calderón Bretón
L.A. Isaac Chertorivski Shkooman

L.A. Jesús Hernández Torres
Ing. Javier Jiménez Espriú

C.P. Carlos Machorro Camarena
Dr. Marco Antonio Murray Lasso

Mtro. Miguel Ángel Reta Martínez
L.A. Ricardo Rocha Reynagas

Lic. Enrique Balp Díaz





El lector opina

Leí el artículo de "Koomkin", que es una empresa mexicana de servicios especializada en *e-commerce*, y me permitirá poner en práctica lo que estoy estudiando en el área de Informática.

Me di cuenta de lo importante que es el plan de negocios y acercarse a una incubadora de negocios como el caso de IE Business School, que los ayudaron a definir y ajustar sus estrategias; en mi caso tendré que buscar una en México, ya que a la que ellos recurrieron está en España.

Asimismo, me interesó mucho la secuencia en el desarrollo de su negocio para tener un plan estructurado en el tiempo y tomando sus actividades de los años 2012 al 2014. Deberé adecuar mi negocio al año en que lo desee realizar. Por otro lado, me interesó la certificación de la empresa y trabajar con Google, gracias. Alejandro Sánchez R.

Me impactó el artículo *Lahcet de México: tecnología, empleados comprometidos y networking para desarrollar soluciones*, por la importancia que le dan al trabajo en equipo, el *networking*, así como al *co-working*; lo anterior me motiva a buscar más contactos de alto nivel que permitan a nuestra empresa progresar más rápido, porque es indispensable tener excelentes relaciones públicas. También resultó interesante el motivo de usar un nombre con identidad nacional y con una clara referencia a la característica competitiva de la empresa como fue el nombre de "lahcet-juntos", y hacer uso de la tecnología para solucionar problemas y la flexibilidad que tienen las pequeñas empresas tanto en organización como en funcionamiento. Mary Lara.

Los artículos de *Castel Plast*, empresa familiar dedicada a la inyección y acabados de componentes termoplásticos, y de *E-Plast MX* me motivaron para continuar con mi idea de fundar una empresa dedicada a la industria de la transformación; leer me generó una serie de ideas de fabricación.

Es innegable que la producción industrial en México ha sufrido un estancamiento en los últimos 15 años; pero con el desarrollo de la aeronáutica en Querétaro, automotriz en Puebla y el Bajío y la agroindustria en Michoacán las oportunidades del sector productivo manufacturero se incrementarán notablemente.

Espero encontrar nichos de mercado manufacturero que me permitan incursionar en este sector, dadas las oportunidades del futuro; a ver cómo me va.

Espero que más emprendedores incursionen en el sector manufacturero para generar más empleo y mayores valores agregados. Carlos Aguirre.

Los alcances invisibles del exabrupto

Angélica Riveros Rosas

Los circuitos del miedo, huida y agresión desgastan físicamente al organismo y desactivan otros relacionados con la anticipación de lo placentero, con la curiosidad, con la capacidad para integrar la información, comprenderla y recordarla y con la creatividad.

Son complejas y variadas las causas y condiciones de la violencia en las organizaciones; una de las más comunes y detonadora de otras formas de agresión es el exabrupto, una reacción impulsiva e intensa de los individuos, que tiene consecuencias sobre las que conviene reflexionar acerca de sus alcances y estrategias de prevención.

La conducción de una organización, área operativa e incluso de la atención de los asistentes a una junta supone, por pequeña que sea ésta, numerosas fuentes de tensión: la información que se va a proporcionar, cómo será recibida, si habrá preguntas inesperadas, la atención a los clientes, la planeación, delegar actividades, la posibilidad de desacuerdos, etcétera.



Todas las actividades que requieren la interacción con otras personas, o cuyas consecuencias las afectan, son fuentes potenciales de estrés y conflicto, entre otras razones por la posibilidad de que se critique nuestro funcionamiento. Son particularmente estresantes de manera cotidiana las actividades laborales que implican la atención al público, el riesgo financiero y el riesgo humano. También hay condiciones de trabajo como el hacinamiento, el ruido, la

suciedad, un liderazgo autoritario, etcétera, que favorecen situaciones estresantes y violentas en el trabajo, que habitualmente son verbales.

La violencia en el trabajo ha llamado la atención por el deterioro que genera en la organización, al afectar a quienes participan en ella; se ha identificado problemas de salud, fatiga crónica, trastornos emocionales, adicciones, ausentismo o agotamiento. En las organizaciones encontramos efectos como la pobreza en los resultados, rotación innecesaria, costos adicionales de contratación, selección y capacitación e incapacidad para retener talento. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), algunas de las formas más dañinas para las personas son

el hostigamiento, el maltrato, la intimidación o amedrentamiento y el sabotaje.

*Cualquiera
que sea su origen,
el exabrupto se mantiene
porque, independientemente
de las razones que lo originaron,
logra su propósito y la gente
alrededor empezará a funcionar
distinto, pero eso no siempre
representa una
ventaja.*

Si bien hay formas visibles de agresión dentro de las organizaciones, la mayoría de las veces ésta ocurre de manera oculta o discreta, con impactos difíciles de dimensionar y frecuentemente de largo alcance. Por ejemplo, una situación intensa y hostil, aunque sea aislada, puede extenderse y perpetuarse a través de las redes sociales, además de convertirse en una forma "viral" de malestar y mala propaganda. Las páginas web en las que el anonimato busca la difusión de información sincera, sin miedo a represalias, también favorecen

la difusión de rumores y ataques. Baron, Newman y Geddes (1999) proponen que la sutileza de la agresión obedece a la intención de reducir el riesgo de una mala imagen y maximizar el daño a la víctima; las razones más frecuentes incluyen el "desquite" para "ponerse a mano" al respecto de algo y, en general, entre más grande se perciba la injusticia que se procura corregir, hay mayor agresión contra el supervisor o la compañía. Sin embargo, la situación se hace más problemática por los desquites que por el desquite en sí, lo que puede llevar a una espiral perversa interminable, en la que los involucrados siguen buscando "quedar a mano", aprovechando las constantes fuentes de interacción que requiere la realización de nuestro trabajo.

Los determinantes de cómo nos relacionamos incluyen: 1) *nuestra sensibilidad social*, para algunos puede parecerles desagradable lidiar con cualquier situación potencial de crítica o incertidumbre, pero a quien es menos sensible puede parecerle un reto estimulante; 2) *lo que nos parece relevante*, ¿es importante llevarnos bien con los demás, o con alguien en particular?; 3) *nuestra historia personal*, fuera y dentro de la organización, incluyendo lo que se nos enseñó en familia, establece pautas para manejar las situaciones sociales, incluyendo las aceptables y las inaceptables; 4) *nuestro estado de ánimo*, tendemos a mantener coherencia entre lo que pensamos y lo que sentimos, y esto incluye la forma de entender lo que nos ocurre; si estamos de buen humor y optimistas, nos será más fácil minimizar un problema o mostrarnos comprensivos. Así, las señales



de agresión son cambiantes aun para un mismo sujeto; lejos de tener una sola forma de manejar las cosas, reaccionamos a partir de combinaciones cambiantes de elementos que, en razón de su frecuencia e importancia, se convierten en estilos relativamente identificables: conciliador, gritón, catastrofista, indiferente, etcétera. Sin embargo, rara vez son permanentes, y alguien que hemos tenido por razonable, podría tener algún exabrupto inesperado.

Un exabrupto es una respuesta predominantemente emocional desmesurada en relación con la situación. Incluye la elevación del tono habitual de voz, uso de calificativos o términos poco habituales en la persona, gesticulaciones muy marcadas en rostro o con los brazos y manos, o movimientos bruscos y repetitivos. Su origen es diverso, normalmente se aprendió "... pasa de vez en cuando en cualquier lugar, así era mi jefe y vaya que le hacíamos caso..."; otras veces son el resultado de estar conteniendo y acumulando situaciones delicadas o frustrantes que nos hacen sentir que "ya agotamos nuestra paciencia, o ya lo intentamos todo". En otras ocasiones, especialmente en el amedrentamiento, se busca generar tal miedo que la gente "deja de hacer lo que sea que me esté molestando y haga otra cosa que me permita tranquilizarme". Cualquiera que sea su origen, el exabrupto se mantiene porque independientemente de las razones que lo originaron, logra su propósito y la gente alrededor empezará a funcionar distinto, pero eso no siempre representa una ventaja.

El principal problema del exabrupto son sus múltiples consecuencias indeseables. Un exabrupto puede echar por tierra meses de trabajo constante y cuidadoso, por ejemplo, la relación que se había mantenido con un proveedor, la colaboración y disposición que había para *cumplir la misión*, puede

Una de las causas más comunes de la violencia en las organizaciones es el exabrupto, el cual es una reacción impulsiva e intensa de los individuos que tiene consecuencias en las que conviene reflexionar acerca de sus alcances y estrategias de prevención.

perderse por un reproche dirigido más a justificar mi frustración, a *echar la culpa de mi exabrupto*, que a resolver una situación problemática. Se suelta entonces el primer elemento del "desquite" y su reacción en cadena puede ser interminable. Después de ese primer "ataque" la gente aprende, no sólo a ser más cuidadosa, sino también a temer nuestras reacciones. Esto favorece inadvertidamente conspiraciones, desconfianza mutua y suspicacia. En ocasiones, el resentimiento no sólo se dirige a quien tuvo el exabrupto, sino también a sus cercanos o a

nuestros compañeros por la sospecha de que hayan influido en él. La suspicacia del uso que se hará de mi trabajo o información lleva a buscar demoras y obstáculos en su entrega. La posibilidad de que las cosas salgan mal y se busque a un "causante" del exabrupto promueve la falta de iniciativa y menos participación para buscar soluciones. Cuando el problema antes "nuestro" ahora "es suyo, a mí qué" da pie a que se tarde demasiado en conocer la información de las áreas de oportunidad que requieren atención expedita porque *nadie quiere ser el mensajero ni piensa que sea su responsabilidad*; en ocasiones, dicha demora puede ser letal y confirma su razón de ser cuando termina con un exabrupto mayúsculo y acciones de persecución.

En algunos casos quien tuvo el exabrupto puede sentirse mal o culpable y con tendencia a compensar al agraviado lo que, por otra parte, le confirma que se le trató injustamente. Por supuesto, prácticamente no hay control sobre la comunicación informal del asunto, sobre cómo empezó la cadena de agravios y tampoco sobre la duración de sus consecuencias. Sin embargo, es común que ante el exabrupto se den respuestas negligentes, distraídas o de silencio, para evitar *empeorar* más la situación y favorecer que pase el miedo y resentimiento que se generó.

El miedo es un gran motivador, muchos padres lo saben y usan esa estrategia buscando desarrollar en sus hijos sentimientos importantes para la vida: la responsabilidad, el servicio, la decencia, el esfuerzo sostenido, entre muchos otros. Sin embargo, si bien el miedo previene que hagamos algo potencialmente dañino (por ejemplo ausentarme por flojera, robar o mentir), como motor predominante de nuestras acciones, es sumamente desgastante y limitador. Favorece que permanezcamos haciendo sólo actividades y prácticas en las que nos sentimos seguros, por ejemplo, en la que no nos puedan criticar o lejos de fuentes potenciales de estrés, ocupaciones rutinarias en las que casi nada puede salir mal; aun cuando hubiera una intención de trascender a través del trabajo, ésta se ve coartada por el miedo. El crecimiento, entonces, también dependerá de nuestra capacidad para enfrentar nuestros miedos, tolerar la incomodidad, atrevernos a correr algunos riesgos y la confianza de que contamos con el respaldo de la organización; así como de las personas para hacerle frente a los problemas y buscar soluciones de aprendizaje, no de condena capital.

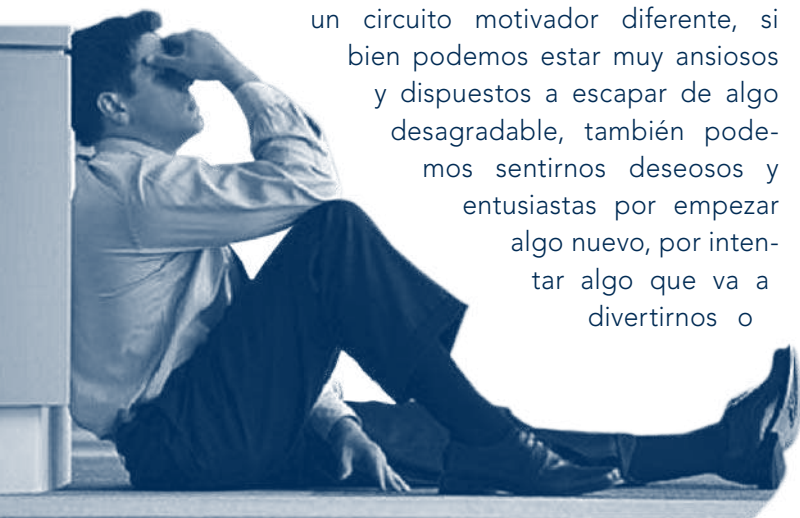
En nuestro sistema nervioso esto implica un circuito motivador diferente, si bien podemos estar muy ansiosos y dispuestos a escapar de algo desagradable, también podemos sentirnos deseosos y entusiastas por empezar algo nuevo, por intentar algo que va a divertirnos o

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), algunas de las formas de violencia más dañinas para las personas son el hostigamiento, el maltrato, la intimidación o amedrentamiento y el sabotaje.

a salirnos bien, sentirnos motivados por retornos a nosotros mismos y llevar las cosas a un buen resultado. Este circuito de activación se relaciona con muchos aspectos del bienestar humano y, por supuesto, de las organizaciones y de los grupos sociales a los que pertenecemos. Es el circuito que permite que trepemos a un juego mecánico que se ve riesgoso, que practiquemos una destreza muchas horas, que nos mantengamos en un proyecto no sólo por la fecha límite de entrega sino porque nos gusta cómo va quedando, lo que nos hace leer apasionadamente hasta altas horas de la noche.

Los circuitos del miedo, huida y agresión desgastan físicamente al organismo y desactivan otros relacionados con la anticipación de lo placentero, con la curiosidad, con la capacidad para integrar la información, comprenderla y recordarla y con la creatividad. La activación del circuito de curiosidad, aprendizaje y expectativa del placer y logro fortalece el sistema inmune y la capacidad de recuperación del organismo; favorece estados de ánimo estables y resistencia a las situaciones de crisis y "exabruptos"; propicia atmósferas de trabajo más colaborativas, con crítica constructiva y seguridad; favorece la capacidad para detectar riesgos y asumirlos; y fortalece la intención de permanecer en un equipo de trabajo y organización que permite un buen desarrollo, en el que es más sencillo que el trabajador haga suyas las metas de un lugar en el que puede dar lo mejor de sí.

Las actividades de negocios, frecuentemente, enfrentan retos derivados de ambientes económicos inestables, condiciones sociales duras, la competencia y la necesidad de desarrollar ventajas competitivas, establecer buenas relaciones con proveedores y clientes y conservar a ese grupo de personas que se aventuran con nosotros a mantener con vida una organización. Cuando se sienta ten-



tado a tener un exabrupto, piense en la oportunidad excepcional de comenzar nuevas dinámicas, donde la gente no se desquita entre sí, sino que reflexiona en lo que quiere lograr y cómo quiere hacerlo, en vez de dar respuestas impulsivas. Esto incluye la oportunidad de ser como a uno le gusta ser, aunque esté cansado, malhumorado o en situaciones de incertidumbre, sin pretextos para dejar de ser un ser humano digno y respetuoso de sí mismo y de sus colaboradores.

La capacidad para detener el exabrupto comienza desde que se gesta. En cuanto empezamos a sentirlo, se requiere poner atención en aspectos que a muchos pueden parecer poco relevantes: nuestra respiración (frecuentemente cuando estamos alterados respiramos errática y superficialmente, la contenemos por momentos y básicamente damos a nuestro cuerpo la señal de que nos estamos ahogando), tensamos los músculos (especialmente los hombros, los brazos y la cadera), nuestro corazón se acelera y se enfría la piel de nuestras manos y pies. Es momento de ponernos atención, respirar lento, suave, profundo y con ritmo, de poner atención a nuestros músculos, de bajar los hombros y aflojarlos, de notar “qué cara” estoy haciendo (desfruncir el ceño y aflojar los labios) y de echar mano de aquellas cosas que nos permitan recuperar nuestra estabilidad emocional (canciones, aromas, recuerdos, actividades placenteras, caminar, hacer un plan agradable para esa

*Es común que
ante el exabrupto se den
respuestas negligentes,
distrayentes o de
silencio, para evitar
empeorar más
la situación y favorecer
que pase el miedo
y resentimiento que
se generó.*

noche o fin de semana). Una vez que me he hecho cargo de mi *irritación pre-exabrupto*, estaré en mejor condición de enfrentarme al problema, el cliente difícil o el conflicto en mi área. Entonces podré plantearme preguntas que involucren los circuitos de la curiosidad y del logro anticipado, ¿qué se necesita?, ¿por qué reacciona así?, ¿qué necesito?, ¿qué quiero conservar?, ¿qué estoy dispuesto a perder?, ¿qué palabras puedo elegir para que esto no empeore, se desvíe y permita la mejor solución?

Si tenemos a la persona enfrente, es más productivo pedir un minuto para reflexionar y controlarnos, que dar una respuesta impulsiva potencialmente contraproducente. Si esto ya ocurrió, a veces el impulso gana, conviene más procurar detener el efecto adverso del exabrupto de inmediato y hacerle saber al receptor de éste que no es el mejor momento para resolver; a menudo hacer

una broma sobre nuestro propio exabrupto libera la tensión de la situación y permite conservar la confianza mutua.

Al hacernos cargo de nuestras reacciones, en vez de echarle la culpa a lo que “me hizo enojar”, aprender a detenerlas antes de que nos dominen, hacernos responsables de inmediato de su efecto, en vez de dejarlo pasar, mejora el desarrollo del aplomo emocional, la confianza en nosotros mismos y la de nuestros colaboradores y la capacidad de afrontar nuevos retos, sin que se aparezca la sombra infantil del “exabrupto”.

Referencias

- Baron, R., Newman, J. H., y Gedds, D. (1999). “Social and personal determinants of workplace aggression: Evidence for the impact of perceived injustice and the type A behavior pattern”. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Cardona, D. y Ballesteros, M. (2005). “El acoso psicológico: riesgo laboral más frecuente de lo reportado”. *Revista Facultad Nacional de Salud Pública*, (23)2, 99-106.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2003). “La violencia en el trabajo. Educación obrera, 133. Disponible en <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_008502/lang-es/index.htm>.

Dra. Angélica Riveros Rosas
División de Investigación
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de
México
México, D.F., C.P. 04510
ariveros@aprender.fca.unam.mx



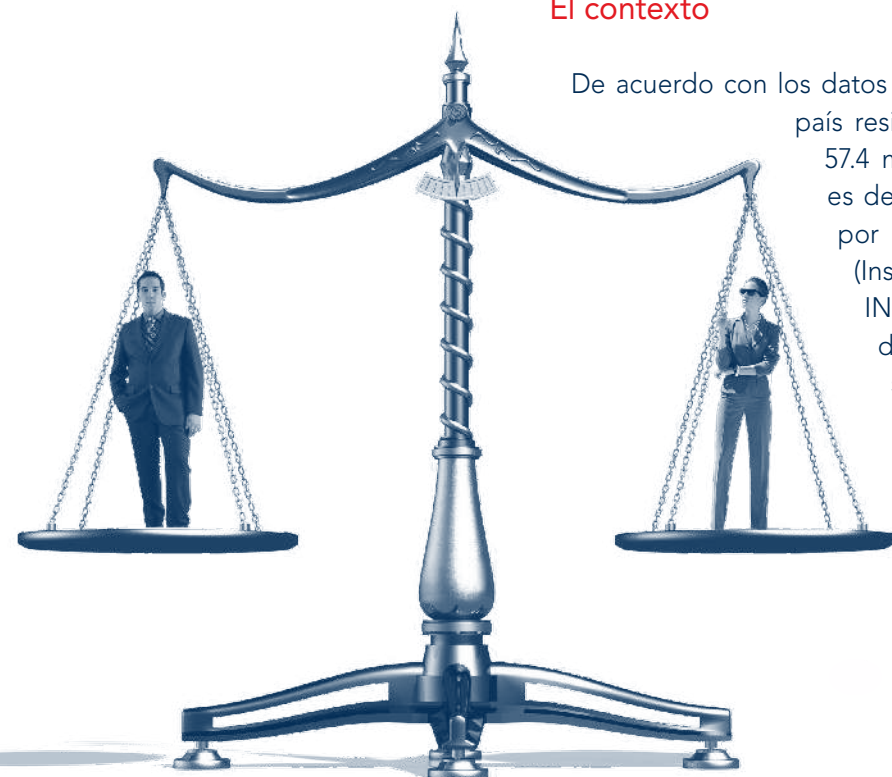
Una agenda pendiente en el área de recursos humanos: la igualdad de género

Ricardo Soto Ramírez

Al tener acceso y permanencia en un trabajo se ejerce un derecho humano fundamental para que toda persona posea los medios para acceder a una vida digna, que le garantice los beneficios del desarrollo en el transcurso de la vida.

El contexto

De acuerdo con los datos del Censo de Población y Vivienda 2010, en el país residen 112.3 millones de personas, de los cuales 57.4 millones son mujeres y 54.9 millones, hombres, es decir, que la relación por sexo es de 105 mujeres por cada 100 hombres en la República Mexicana (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, 2013). Esto significa que más de la mitad de la población está constituida por mujeres; sin embargo, al observar la situación en la cual mujeres y hombres acceden con las mismas posibilidades y oportunidades al uso, control y beneficio de bienes, servicios y recursos de la sociedad, así como a la toma de decisiones en todos los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar, encontramos grandes brechas que nos



permiten afirmar que en diversos ámbitos aún no se logra una igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. Uno de los ámbitos donde es necesario hacer visible la desigualdad de género es en el espacio laboral.

El trabajo es una de las actividades humanas más importantes para el desarrollo de los seres humanos; a través de esta actividad mujeres y hombres transforma la naturaleza en diversos productos y servicios que son necesarios para satisfacer diferentes necesidades. Tan relevante es el trabajo, que de acuerdo con la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, es considerado uno de los derechos humanos fundamentales:

1. Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo (Artículo 23, *Declaración Universal de los Derechos Humanos*).

De esta manera, al tener acceso y permanencia en un trabajo se ejerce un derecho humano fundamental para que toda persona posea los medios para acceder a una vida digna, que le garantice los beneficios del desarrollo en el transcurso de la vida. Sin embargo, al hacer un análisis detallado para conocer en qué medida mujeres y hombres accedemos y permanecemos con las mismas oportunidades al mercado laboral, nos encontramos que no es así, que

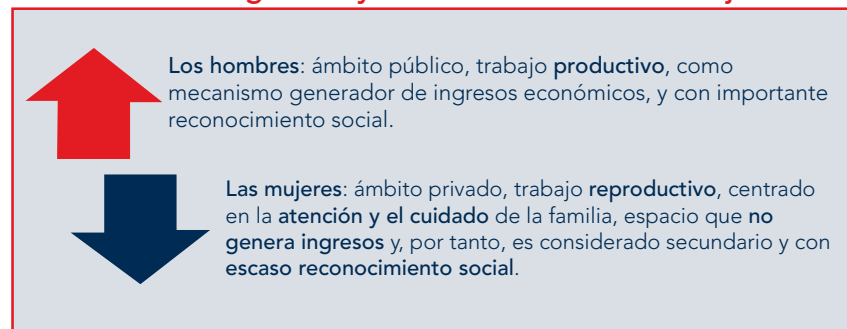
El promedio de ingreso por hora trabajada en todos los niveles educativos, los hombres ganan más que las mujeres y se hace más grande la brecha cuando el nivel de escolaridad es menor.

existen grandes brechas y desventajas para las mujeres.

Estas brechas entre mujeres y hombres, que generan desigualdad; fueron construidas a lo largo de la historia; desde el inicio de la producción económica social surgió, lo que los estudios de género han denominado, la división sexual del trabajo, que se basa en un modelo rígido de roles sociales de género, donde el hombre aparece como el proveedor de los bienes para la manutención del hogar (se le asignan las actividades productivas, el espacio de

lo público y trabajo remunerado) y la mujer como la responsable de las actividades dentro del hogar (se le asignan las actividades reproductivas, el espacio de lo privado y trabajo doméstico no remunerado); división que se ha perpetuado hasta nuestros días (INEGI, 2011) (véase Figura 1).

Figura 1
Roles de género y división sexual del trabajo



Fuente: Elaboración propia.

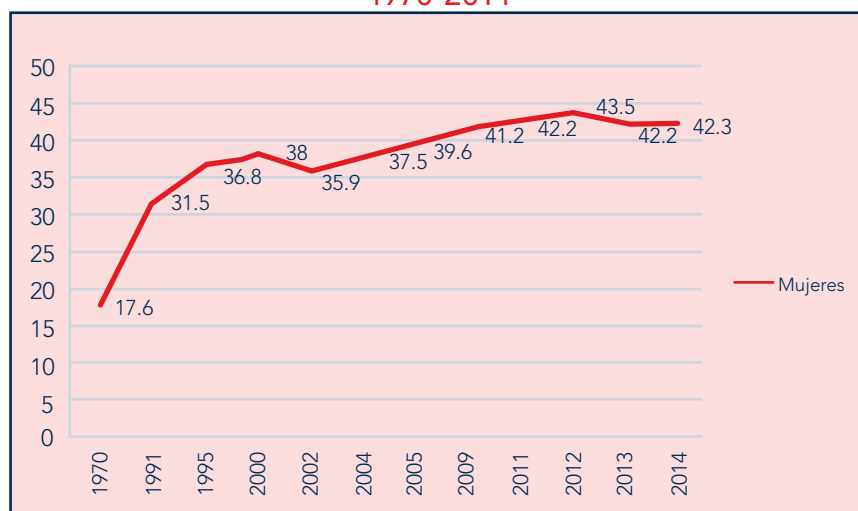
Para construir una igualdad sustantiva entre mujeres y hombres es necesario modificar roles y estereotipos, valores y creencias, así como expectativas de lo que significa lo masculino y lo femenino. Muchas de estas creencias, roles y estereotipos se han construido bajo un paradigma patriarcal o androcéntrico; esto significa que la sociedad se ha construido desde una mirada que tiene como centro “lo masculino”, cuyas características son: el hombre como poseedor único del poder, uso de la fuerza para la solución de conflictos, se estructura con base en el dominio de lo masculino sobre lo femenino. Es un tipo de masculinidad dominante que impone la subordinación de las mujeres.

La desigualdad de género en las organizaciones: situación en México

La división sexual del trabajo ha asignado el papel de “proveedor” a los hombres y de “reproducción” a las mujeres, sin embargo, en las últimas décadas ese modelo se ha visto modificado debido a la incorporación de las mujeres al mercado laboral.

La incorporación de las mujeres a la vida económica ha crecido de manera importante en los últimos 40 años. En 1970 la tasa de participación femenina se calculó en 17.6 mujeres de 12 años y más por cada cien; en 1991 creció a 31.5, esto es casi el doble; para el año 2000 se incrementa la tasa a 38.0; y en 2014, a 42.3. Esto significa que en un periodo de poco más de 40 años la tasa de participación de las mujeres en alguna actividad económica se incrementó casi el triple (véase Gráfica 1).

Gráfica 1
Tasa de participación económica de las mujeres 1970-2014



Fuentes: IX Censo General de Población, 1970. INEGI-Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS, *Encuesta Nacional de Empleo*, 1991, 2002, 2004, INEGI/STPS. *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*, 2005, 2009, 2011, 2012, 2013 y 2014, segundo trimestre.

Nota: Hasta 2004, esta tasa se calculaba para la población de 12 años y más. A partir de 2005 sólo se incluye a la población de 14 años y más.

Para construir una igualdad sustantiva entre mujeres y hombres es necesario modificar roles y estereotipos, valores y creencias, así como expectativas de lo que significa lo masculino y lo femenino.

Sin duda, resulta importante que las mujeres se incorporen al espacio laboral, ya que hacen efectivo su derecho humano al trabajo; además, al ser generadoras de ingresos económicos pueden construir una mayor autonomía, lo cual deriva en un mayor ejercicio de la libertad en la toma de decisiones y así ser constructoras de sus propias vidas. Sin embargo, enfrentan una nueva problemática que se caracteriza por una sobrecarga de trabajo, resultado de una asignación injusta, de acuerdo con los roles de género de esta sociedad patriarcal, en la que ellas tienen asignado a su cargo tareas domésticas, la crianza de los hijos, cuidado de enfermos, ancianos, personas discapacitadas y, de manera adicional, responsabilidades laborales, es decir, enfrentan una doble jornada laboral: la doméstica y la extra, doméstica.¹

Tal como lo demuestran los resultados de la Encuesta Nacional de Uso del Tiempo 2009:

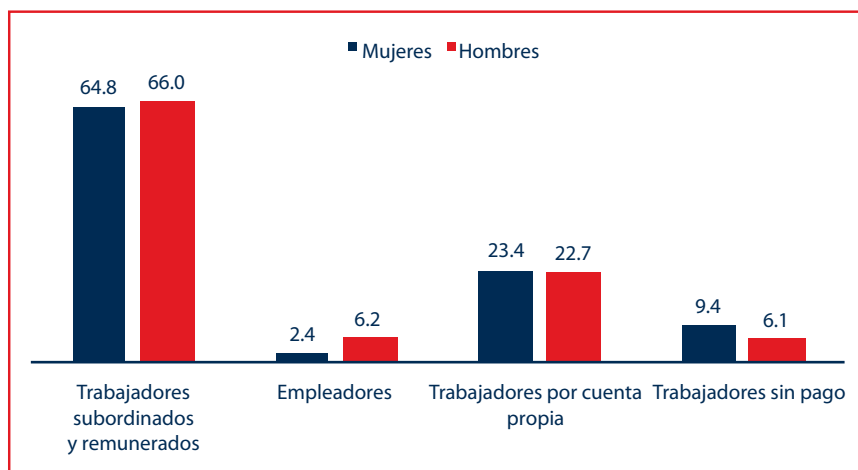
¹ Trabajo doméstico: son todas las actividades productivas realizadas por los hogares para producir bienes y servicios para su uso propio. También se considera cuando es realizado por terceros (no miembros del hogar), pero en beneficio del hogar. Trabajo extradoméstico son aquellas actividades realizadas por los hombres y mujeres destinadas a producir bienes o servicios con el fin de generar un ingreso; incluye el trabajo no remunerado en negocios o empresas familiares.

- Las mujeres dedican 23.6 por ciento de su tiempo semanal al trabajo doméstico. Los hombres destinan 7.3 por ciento.
- El trabajo extradoméstico representa 30.1 por ciento del tiempo de los hombres, mientras que para las mujeres es 11.6 por ciento.
- Las mujeres dedican, en promedio, 15 horas a la semana a la preparación y servicios de alimentos para los miembros del hogar; los hombres, en cambio, cuatro horas (INEGI, 2009).



Otro elemento donde se observan desventajas para las mujeres que trabajan es la posición que ocupan en las organizaciones; de acuerdo con el INEGI (2010), de las mujeres que se encuentran trabajando, 64.8% de ellas son subordinadas asalariadas. Al comparar hombres y mujeres empleadores/as es muy notable que la mayor proporción corresponde a ellos 6.2% contra 2.4%, respectivamente. También se observan grandes brechas en el porcentaje de mujeres que trabajan sin pago (9.4%), que es cuatro puntos porcentuales mayor al de los varones (5.1 %) (véase Gráfica 2).

Gráfica 2
Distribución porcentual de la población ocupada de 14 años y más por posición en la ocupación según sexo, 2010



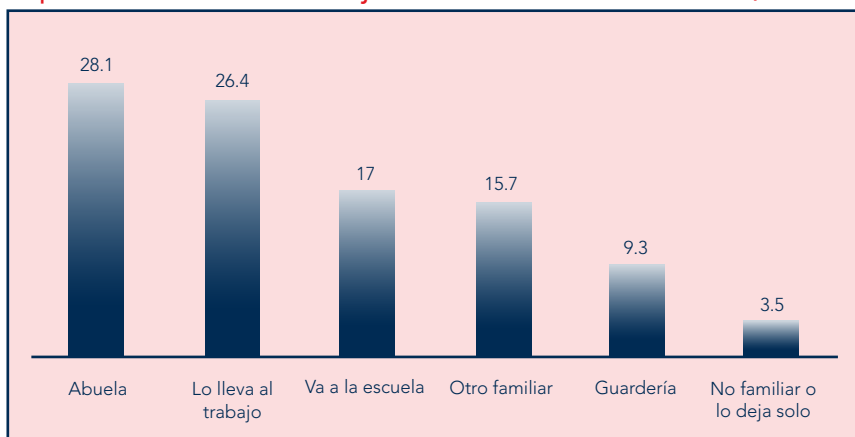
Fuente: INEGI-STPS, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2010. Segundo Trimestre. Base de datos.

El hecho de que en una sociedad patriarcal se asigne a ellas el rol del cuidado de los hijos/as, tendrá como efecto un problema al que se enfrentarán las madres trabajadoras: el cuidado de sus hijos pequeños en horario laboral. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo y Seguridad Social (ENESS) 2009, del total de niños menores de siete años y que su mamá trabaja: 28.1% los cuida la abuela, 26.4% su mamá los lleva al trabajo, 17% están en la escuela, 15.7% están al cuidado de otro familiar; solamente 9.3% cuentan con guardería (pública o privada) y a 3.5% los dejan con una persona que no es familiar, o incluso, los dejan solos (INEGI, 2012).

Otra desigualdad que enfrentan las mujeres en el mundo laboral es la referida al ingreso salarial; de acuerdo con el INEGI (2013) el promedio de ingreso por hora trabajada en todos los niveles educativos, los hombres ganan más que las mujeres y se hace más grande la brecha cuando el nivel de escolaridad es menor. Por ejemplo, las mujeres con instrucción media superior y superior ganan menos por hora que los hombres; entre los que tienen primaria incompleta aumenta la brecha (mujeres \$18.7, hombres \$20.8) (véase Gráfica 3).

Gráfica 3

Distribución porcentual de la población menor de siete años y que su mamá trabaja, según persona o institución que lo cuida durante la jornada laboral de la madre, 2009



Fuente: INEGI-STPS, *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*, 2012. Segundo trimestre. Consulta interactiva de datos.

Otro aspecto que es importante hacer visible y que obstaculiza alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres es lo referido al hostigamiento, acoso y abuso sexual contra las mujeres, así como la discriminación en el lugar de trabajo. Según datos de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH, 2011):

- Una de cada cinco mujeres ocupadas de 15 años y más (20.6%) declaró haber tenido al menos un incidente de discriminación laboral en los últimos 12 meses.
- 15.6% de todas las mujeres casadas o unidas que han trabajado alguna vez en su vida o que han solicitado empleo confirmaron que les han pedido prueba de embarazo como requisito para la selección e ingreso.
- 3.4% de todas las mujeres han sufrido alguna repercusión por haberse embarazado, tales como disminución del salario, despido o la no renovación del contrato.

Trabajo extradoméstico: son aquellas actividades realizadas por hombres y mujeres destinadas a producir bienes o servicios, con el fin de generar un ingreso; incluye el trabajo no remunerado en negocios o empresas familiares.

Con lo hasta aquí revisado se puede advertir que son diferentes las condiciones de discriminación y desigualdad que viven las mujeres en los espacios laborales pues van desde discriminación salarial, dobles jornadas de trabajo (en actividades productivas y en labores domésticas), difícil acceso a puestos de toma de decisiones dentro de las organizaciones, falta de conciliación entre la vida laboral y familiar, así como violencia laboral. Frente a este panorama surge la siguiente pregunta: ¿qué se puede hacer desde las organizaciones, desde el área de recursos humanos para prevenir, atender y erradicar las condiciones de discriminación y desigualdad hacia las mujeres? Se pueden hacer diversos esfuerzos, como la implementación de políticas y procedimientos que observen la perspectiva de género de manera transversal dentro de las organizaciones. Hoy en México existen diversos instrumentos que nos permiten

desarrollar estrategias que coadyuven a la construcción de igualdad de oportunidades y derechos dentro de las organizaciones (véase Tabla 1).

Tabla 1
Instrumentos para la construcción de la igualdad en el trabajo entre mujeres y hombres

<i>Instrumento</i>	<i>Objetivo</i>
<i>Norma mexicana para la incorporación de políticas y prácticas de igualdad laboral entre mujeres y hombres</i>	La Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2009 establece los requisitos para obtener la certificación y el emblema que comprueban que las prácticas laborales de las organizaciones respetan la igualdad y la no discriminación, la previsión social, el clima laboral adecuado, la libertad y la accesibilidad laborales entre mujeres y hombres.
<i>Modelo de Equidad de Género (MEG: 2012), del Instituto Nacional de las Mujeres</i>	El Modelo de Equidad de Género (MEG) es una estrategia que proporciona una herramienta dirigida para que empresas privadas, instituciones públicas y organismos sociales asuman el compromiso de desarrollar, fomentar e impulsar la equidad de género en las organizaciones mediante la institucionalización de políticas de equidad de género que propicien la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso al empleo y en las condiciones de trabajo, así como en el desarrollo profesional, capacitación y participación en los procesos de toma de decisiones. El alcance de la implantación del modelo es el cambio cultural en el personal de la organización y en la organización misma, mediante la identificación de brechas entre hombres y mujeres y después que se propicien y generen acciones que permitan cerrarlas. El MEG busca además, a través de un proceso de certificación, distinguir con un sello a aquellas organizaciones o instituciones que apoyen la reivindicación de los derechos de la mujer mediante el cumplimiento e implantación del sistema de gestión.
<i>El distintivo Empresa Familiarmente Responsable, de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)</i>	Una <i>Empresa Familiarmente Responsable</i> es aquella organización pública o privada que, dados los estándares de medición previstos en el Distintivo Empresa Familiarmente Responsables, acredita ser promotora de buenas prácticas laborales y que incluye acciones y políticas para favorecer que las personas trabajadoras atiendan y fortalezcan sus responsabilidades y relaciones familiares. El distintivo es un instrumento de diagnóstico de la realidad laboral que fija estándares para las prácticas laborales de los centros de trabajo en lo relativo a la calidad de vida en el trabajo como condición para elevar la productividad y la competitividad de las empresas. El distintivo es gratuito y de aplicación voluntaria.
<i>Modelo de Reconocimiento por la Cultura de la No Discriminación, del Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación</i>	El objetivo de este modelo es otorgar un reconocimiento a las organizaciones públicas, privadas y sociales que cumplan con lo establecido en el modelo y que se distingan por llevar a cabo programas y medidas para prevenir la discriminación en sus prácticas, instrumentos organizativos y presupuestos, previa solicitud de la parte interesada, en los términos descritos en la <i>Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación</i> . Se pretende que con la instrumentación de un sistema de gestión enfocado a la cultura de no discriminación, la organización integre objetivos, programas y políticas a favor de la igualdad de oportunidades y de trato para todo su personal y/o integrantes, así como políticas de no discriminación, con relación a sus proveedores, clientes, usuarios o destinatarios.

Fuente: Inmujeres <www.inmujeres.gob.mx>, Conapred <www.conapred.org.mx> y STyPS <www.stps.gob.mx> (2015).

La NMX-R-025-SCFI-2009 establece los requisitos para obtener la certificación y el emblema que comprueban que las prácticas laborales de las organizaciones respetan la igualdad y la no discriminación, la previsión social, el clima laboral adecuado, la libertad y la accesibilidad laborales entre mujeres y hombres.

Todas estas herramientas, certificaciones y prácticas benefician directa e inmediatamente a las y los trabajadores; la evidencia empírica demuestra que las buenas prácticas laborales que implementan la igualdad de género redundan en un incremento de la productividad, a partir del mejoramiento del clima laboral y de una cultura de igualdad en la empresa. Los retos para la construcción de una igualdad sustantiva en México en el ámbito laboral dependen, en gran parte, de generar una cultura de respeto al derecho humano a la igualdad entre mujeres y hombres. Para las áreas de recursos humanos de las organizaciones es fundamental instrumentar prácti-

cas que permitan ir consolidando una cultura laboral que tengan como sustento la igualdad de género.

Referencias

- Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer. Beijing, China del 4 al 15 de septiembre de 1995.
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer. D.O.F. 12 de diciembre de 1996.
- Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW) D.O.F. 12 de mayo de 1981.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH). Asamblea General de las Naciones Unidas, 10 de diciembre de 1948. París.
- Faur, E. (2006). *Género, masculinidades y políticas de conciliación familia-trabajo. Nómadas*, 24, 130-141. Universidad Central. Colombia.
- Hierro, Graciela (1988). Violencia de Género, en *El Mundo de la Violencia*. México: UNAM-FCE.
- Inchaústegui, T. y Ugalde, Y. (2004). *Materiales y herramientas conceptuales para la transversalidad de género*. México: Inmujeres-DF
- INEGI (2013). *Mujeres y Hombres de México, 2013*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI (2011). *Mujeres y Hombres de México, 2011*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI (2012). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Bases de datos de los cuatro trimestres de los años 2005 a 2008 y dos trimestres de 2009, 2012, 2013 y 2014. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI (2011). *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares, ENDIREH-2011*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. Consulta de cubos dinámicos en <www.inegi.org.mx>.
- INEGI (2007). Marco conceptual. ENDIREH, 2006. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de las Mujeres (2008). *Desigualdad de género en el trabajo*. Dirección de Estadística. Consultado en: <http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100923.pdf>, 05 de marzo de 2015.
- Instituto Nacional de las Mujeres (2007). *Pasos hacia la igualdad de género en México, 2007*. Dirección de Estadística. Consultado en: <http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100894.pdf>, 05 de marzo de 2015.
- León, F. (2000). *Mujer y trabajo en las reformas estructurales latinoamericanas durante las décadas de 1980 y 1990*. CEPAL, serie Mujer y Desarrollo 28, Santiago de Chile.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. D.O.F. 1 de febrero del 2007.
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. D.O.F. 2 de agosto del 2006. Milosavlegic, V. (2007). *Estadísticas para la equidad de género. Magnitudes y tendencias para la equidad de género*. Santiago de Chile: CEPAL, UNIFEM.

Mtro. Ricardo Soto Ramírez

Coordinación de Investigación y Ética
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
Comisión Nacional de los Derechos Humanos
ricsoto@unam.mx



Mujeres en el mercado laboral

María Elena Camarena Adame
Lidia Huguette Hernández Gómez

El techo de cristal es una barrera invisible que impide a las mujeres calificadas alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en que trabajan.

La situación de la mujer en el mercado laboral muestra una tendencia positiva hacia la igualdad; no obstante, el avance resulta lento debido a la segregación horizontal u ocupacional y vertical o jerárquica; así como la alta tasa de desempleo femenino sobre la masculina, a nivel mundial, y una clara brecha salarial a favor de los hombres.

Según las Organización Internacional del Trabajo (OIT) en Tendencias Mundiales del Empleo en 2003, la situación de la mujer en el empleo no ha evolucionado significativamente desde 2001, ya que sigue teniendo bajos índices de participación en el mercado al representar más de 40% a nivel mundial, mientras que en los países desarrollados representan 70% y en los menos desarrollados constituyen 60%.

En el caso de México al analizar los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en la Encuesta Nacional de Empleo de 2014 se observa que por cada 100 hombres mayores de 14 años, 77 son económicamente activos; mientras que de cada 100 mujeres en las mismas condiciones, sólo 42 forman parte de la población económicamente activa. En 2008 el diagnóstico realizado por el Instituto Nacional



de las Mujeres (Inmujeres) reporta que 81.1% de los empleadores eran hombres y 18.9% mujeres. En cuanto a la población económicamente activa (PEA) ocupada la duración de la jornada laboral es menor en las mujeres que en los hombres, la cual varía según el número de horas a la semana, así en el rango de menos de 35 horas a la semana 28.9% corresponde a las mujeres y 15.8% a los hombres; en el rango entre 35 y 48 horas de trabajo a la semana, 33.5% corresponde a mujeres y 38.3% a los hombres. Por otra parte, en aquellos que trabajan más de 48 horas a la semana 37.6% corresponde a las mujeres y 45.9% a los hombres.

Según la revista *Expansión*, en 2013 las mujeres ocupaban 3.2% de los cargos de dirección general entre las 500 compañías más importantes de México, o sea 16 eran mujeres y 484 eran hombres. El estudio señala que en la medida en que una mujer se aproxima a la cima de la carrera laboral muchas de ellas retroceden al sentirse frustradas o desilusionadas con el mundo empresarial.

Sin embargo, la participación de la mujer en México es considerable, ya que de cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abren tres están lideradas por mujeres (Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, 2013). El 37% del Producto Interno Bruto (PIB) en México es aportado por las mujeres (INEGI, 2013). En 2008 el diagnóstico de Inmujeres reportó un incremento

de participación de empresarias en el sector servicios (48%) y un porcentaje relativamente menor en el sector comercio (21%) e industria (15%).

En la Encuesta Nacional de Empleo de 2014 se observa que por cada 100 hombres mayores de 14 años, 77 son económicamente activos; mientras que, de cada 100 mujeres en las mismas condiciones, sólo 42 forman parte de la población económicamente activa.

Las mujeres mexicanas se enfrentan a grandes obstáculos que les impiden participar totalmente en el mercado laboral de diversa naturaleza, como estructurales, organizacionales, psicosociales y sociales que dificultan su progreso a puestos de liderazgo. Continúa el desarrollo del denominado techo de cristal, el cual es un término empleado desde finales de los años ochenta para designar una barrera invisible que impide a las mujeres calificadas alcanzar puestos de responsabilidad en las organizaciones en que

trabajan (Morrison, White y Van Velsor, 1986).

Mientras tanto, en la vida cotidiana se mantiene la carga del trabajo no remunerado, los tradicionales roles de género, la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, especialmente la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil y de prácticas laborales flexibles (Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección, 2013).

Igualmente, se puede señalar que entre las barreras para el desarrollo del negocio de las mujeres se encuentran las tasas de interés elevadas al momento de solicitar un crédito, en especial cuando no se cuenta con un patrimonio propio que la respalde, así como un acceso limitado a redes empresariales al no contar con experiencia laboral previa (Camarera y Saavedra, 2014).

A pesar de estas limitaciones, el papel de la mujer en el mundo laboral es determinante para el país, pues su contribución es fundamental en el desarrollo social, educativo, comunitario y económico.

Al analizar la presencia de las mujeres en los principales cargos ejecutivos de las grandes empresas en México se observa, en primer lugar, mayor presencia en áreas como la dirección de recursos humanos y compras; en segundo lugar, se encuentran las direcciones de comunicación y relaciones públicas; y en tercer

lugar, las actividades relacionadas con ventas y finanzas. En cuanto a los puestos de decisión relacionados con producción hay pocas posibilidades de encontrar mujeres, al igual que en actividades del ámbito jurídico, medio ambiente y control de calidad.

Cabe señalar que cuando la mujer alcanza puestos de responsabilidad no pasa desapercibida, ya que se convierte en el punto de atención para otras mujeres a las que sirve de ejemplo, mientras que los hombres observan sus competencias en el desarrollo laboral.

Esta brecha en los cargos de alta dirección se explica por factores culturales compartidos en toda la sociedad, los cuales llevan a consideraciones erróneas acerca del desarrollo femenino en los altos puestos, suponiendo que las empresas a su cargo no tienen un peso económico importante para la élite directiva, por lo que no se consideran candidatas potenciales para ocupar un puesto directivo. Igualmente, se considera que las mujeres empresarias no participan activamente, ni tienen

interés por realizar un proselitismo político al interior de las cámaras patronales.

Para enfatizar la poca actuación de la mujer en los puestos directivos se recurrió al estudio realizado por Hernández, Camarena y Castañedo en 2009 sobre la situación actual de las mujeres en los puestos directivos en México, el cual tomó una muestra de 50 empresas mexicanas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV): sólo 7% de los miembros titulares eran mujeres, porcentaje que aumentó a 12% cuando los miembros eran suplentes, véase Cuadro 1.

Cuadro 1
Empresas dirigidas por mujeres, de las 500 mejores empresas más importantes de México

<i>Empresa</i>	<i>Nombre</i>	<i>Profesión</i>	<i>Años en el cargo</i>	<i>Nacionalidad</i>
Comisión Federal de Electricidad	Laura Espino Rubio	Dato no disponible (d.n.)	d.n.	Mexicana
MetLife México	Carmina Abad	Actuaria de la Facultad de Estudios Superiores, Acatlán	Desde 2010	Mexicana
Grupo Omnilife	Angélica Fuentes Téllez	Finanzas en la Universidad de El Paso, Texas	Desde 2007	Mexicana
Danone México	Marina Menu	MBA Harvard	Desde 2011	d.n.
Siemens	Louise K. Goeser	MBA Universidad de Pittsburgh	Desde 2009	EUA
Mars México	Silvia Dávila	d.n.	d.n.	d.n.
Kraft Foods México	Irene Rosenfeld	MBA Universidad de Cornell	Desde 2006	EUA
Codere México	Encarnación Martínez Sampedro	d.n.	d.n.	d.n.
Manpower	Mónica Flores	Actuaria de la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestría en Dirección de Empresas, IPADE	Desde 2013	Mexicana
Softtek	Blanca Treviño	Ciencias de la computación TEC Monterrey	Desde 2000	Mexicana
Lotería Nacional	María Esther Scherman Leaño	Licenciada en Derecho	d.n.	Mexicana
Alstom Mexicana	Cintia Angulo de Leseigneur	La Sorbonne de París de la Escuela de Administración	Desde 2006	Mexicana
Linamar de México	Linda Hasenfratz	MBA Universidad de Western Ontario	Desde 1998	d. n.
Grupo Financiero Ve por Más	María del Carmen Suárez	d. n.	Desde 2011	d. n.
Correos de México	Yuriria Mascott Pérez	d. n.	d. n.	d. n.
CF Credit	Fabiola Avendaño Ortegón	d. n.	d. n.	d. n.

Fuente: Elaboración propia con base en Gralia (2014).

Cuadro 2
Mujeres ejecutivas dentro de las 50 mujeres
más poderosas de México

Ranking	Nombre	Puesto
1	María Asunción Aramburuzabala	Empresaria e inversionista/ Directora ejecutiva (CEO, por sus siglas en inglés), Tresalia
3	Eva Gonda Rivera	Empresaria/FEMSA
4	Blanca Treviño	Empresaria/Presidenta y CEO, Sofftek
5	Angélica Fuentes Téllez	Empresaria/Presidenta Grupo Omnilife
7	Gabriela Hernández	Empresaria/Presidenta Grupo Omnilife
9	Salma Hayek	Actriz y empresaria
12	Martha Debayle	Locutora y empresaria
13	Cintia Angulo Leseigneur	Presidenta y Directora General de Alstom Mexicana
14	Alejandra Palacios	Comisionada del presidente de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE)
17	Adriana Labardini	Comisionada del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT)
23	Luz Adriana Ramírez Chávez	Directora General de Visa México
25	Gabriela Warkentin	Académica, directora de W Radio
26	Lorena Ochoa	Empresaria
28	Martha Higareda	Actriz, empresaria
29	Carmina Abad	Directora General Metlife
31	Marinela Servitje de Lerdo de Tejada	Empresaria, promotora cultural
32	Rosario Robles Berlanga	Titular de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)
33	Zélika García	Directora General de Zona Maco
35	Claudia Ruiz Massieu Salinas	Titular de la Secretaría de Turismo (Sectur)
37	Alejandra Lagunes	Coordinadora de la Estrategia Nacional Digital
39	Mónica Flores Barragán	Directora General de Manpowergroup Latam
40	Sandra Sánchez y Oldenhage	Directora General Adjunta de Probiomed
41	Patricia Mercado Castro	Titular de la Secretaría de Trabajo en el GDF
43	Ximena Puente de la Mora	Consejera presidente del Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)
47	Alondra de la Parra	Directora de orquesta
48	Nina Zambrano	Directora General del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey
50	Ivonne Aracelly Ortega	Secretaria General del Comité Ejecutivo Nacional del Partido de la Revolución Institucional (CEN-PRI)

Fuente: Elaboración propia con base en *Forbes* (2014).



De las 50 mujeres más poderosas de México, 27 son ejecutivas o empresarias, específicamente 10 son empresarias, siete son ejecutivas de alto nivel en empresas privadas (14%) y 10 ocupan altos cargos en instituciones públicas, véase Cuadro 2.

Sin duda, la escasa participación femenina en los altos puestos directivos obedece a varios fenómenos que aún no han cambiado en México, como el citado “techo de cristal”, así como la cultura patriarcal androcéntrica, los cuales derivan en una discriminación de género en el ámbito laboral por el que muchas mujeres atraviesan y que no les permite el acceso a cargos superiores.

En la actualidad ya no resultan válidos los prejuicios respecto a la mujer, como la falta de capacidad intelectual y los estereotipos de género que atribuyen características propias para las mujeres y para los hombres, los cuales se han convertido en un obstáculo para la contratación en las organizaciones, ya que las valoran menos y suponen que no tienen la capacidad de dirigir empresas tal y como lo hacen los hombres.

En suma, la inequidad de género en los espacios de poder es el resultado del reparto desigual de responsabilidades y recursos, lo que provoca que las mujeres tengan poca participación en el ambiente laboral mexicano, en especial en los altos cargos directivos de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), pues su presencia representa sólo 4.56%. Esto implica que las empresas están perdiendo los beneficios de contar con mujeres en su consejo de

administración, ya que su participación mejoraría la comunicación, el control y las prácticas de gobierno corporativo.

Finalmente, hay que recordar que las mujeres tienen varias características valiosas que pueden ser aprovechadas en el ambiente laboral como el pensamiento concreto, la facilidad de externar emociones y sentimientos, así como la empatía con las personas que permiten mejores relaciones al trabajar en equipo favorables para el clima en la organización.

Referencias

- Camarena, M. y Saavedra, M. (2014). *Características y retos de las PYMES lideradas por mujeres*. XXIII AEDEM International Conference. París, Francia: European Academi Publisher.
- Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección (2013). *Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México*.
- Forbes (2014). 50 “Mujeres más poderosas de México”. *Forbes México*, 128-140.
- Graglia, D. J. (2014). “Las 500 empresas más importantes de México”. *Expansión*, 121-248.
- Hernández, C., Camarena, M. y Castanedo, B. (2009). *Para las mujeres no todo el poder pero sí todo el trabajo*. México: UNAM-FCA, EON.
- INEGI (2013). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer*. México.
- Instituto Nacional de las mujeres (2013). *Empleadoras. Encuesta Nacional de Ocupación y empleo*. México. Obtenido de Sistema de indicadores de género.
- International Labour Office (ILO) (2004). *Breaking through the glass ceiling*. Geneva.
- Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1986). *Rompiendo el techo de cristal*. Reading: Addison-Wesley.

Dra. María Elena Camarena Adame

División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México D.F., C.P. 04510
mcamarena_adame@hotmail.com

Dra. Lidia Huguette Hernández Gómez

Sistema de Universidad Abierta
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales
Universidad Nacional Autónoma de México
México D.F., C.P. 04510
168huge@gmail.com



■ *Las consecuencias globales de la corrupción*

Nitin Nohria

A lo largo de muchos años como profesor en la Harvard Business School, uno de mis casos favoritos para discusión en clase involucra a R. Narayana Murthy, fundador de Infosys, Ltd.¹

El caso describe un incidente que ocurrió al inicio de esta empresa, cuando Murthy y sus colegas abrieron su primera oficina y necesitaron una línea telefónica. En esa época era casi imposible obtener una línea telefónica en India sin pagar una pequeña mordida al instalador. El señor Murthy, que odiaba la corrupción y creía firmemente en mantenerse a sí mismo y a su compañía dentro del más elevado comportamiento ético, se negó a pagar la mordida.

Para los empleados de Infosys esta situación les creó un gran dilema. Sin teléfonos en la oficina tenían que salir a la calle a utilizar los teléfonos de paga públicos para hacer sus llamadas a clientes, con poca posibilidad de dejar un número telefónico al cual sus contactos podían contestar sus llamadas.

¹ Unisys, Ltd. es una corporación multinacional india, fundada en 1982 con un capital de 250 dólares; hoy es la tercera empresa en tecnología de información de la India, con un capital de 42 mil millones de dólares.

Desde un punto de vista comercial esto no tenía sentido. La mordida era una cantidad insignificante, pero Infosys estaba perdiendo ventas, la situación obstaculizaba las posibilidades de crecimiento y la propia sobrevivencia de la empresa parecía estar en jaque.

Cuando enseño este caso, dejo que los estudiantes discutan los distintos ángulos a sus anchas. Hablamos de la diferencia entre la terquedad y la moral pragmática. Y entonces les pregunto: ¿cuántos de ustedes pagarían la mordida y cuántos no?

A través de los años, dos terceras partes de los estudiantes contestan que pagarían la mordida para obtener la línea telefónica, y una tercera parte no la pagaría (siempre he creído que la tercera parte que no pagaría la mordida se dejan llevar por el éxito que ha tenido Infosys). La historia de Murthy y la votación siempre suscitan una animada discusión.

De hecho, después de años de impartir cursos sobre la ética en los negocios, estoy convencido que ningún otro tema suscita más debate y desacuerdo que la práctica de pagar

pequeños sobornos. A pesar de que muchas cuestiones éticas son típicamente disyuntivas en blanco o negro, muchos teóricos de la administración, estudiantes y profesionistas, tienden a considerar que los sobornos son color gris, infracciones técnicas que podrían equipararse a una multa por exceso de velocidad. En efecto, algunos observadores consideran que el soborno y la corrupción son elementos naturales del desarrollo económico; ambas prácticas prevalecieron en Estados Unidos de América (EUA) al principio del siglo XX, como persisten hoy en



R. Narayana Murthy, fundador de Infosys.

muchas economías en desarrollo, incluyendo a India.

Un día, después de discutir en clase el caso de Infosys, un estudiante indio pidió hablar conmigo a solas; vino a mi oficina a punto de estallar en llanto.

El estudiante me explicó que su padre era un funcionario de aduanas en India donde aceptar mordidas era una práctica común y considerada como un suplemento a un salario raquítico. Sin embargo, el padre de mi estudiante consideraba que esta práctica era nociva e inaceptable y se rehusaba a aceptar sobornos; de igual manera era intolerante de sus colegas que sí los aceptaban. Como resultado era excluido por sus compañeros de trabajo y frecuentemente lo cambiaban de un lugar a otro. Como resultado de estas reubicaciones, mi alumno había estado en 18 escuelas distintas a lo largo de 16 años de estudios.

“El problema con las pequeñas mordidas es que no dejan espacio para una persona buena, es decir, alguien que rechaza la práctica”, explicó mi estudiante. Puede ser tentador considerarlas como algo trivial, como un costo operativo o una práctica necesaria. Pero mi alumno lo veía de manera distinta: “cuidado, profesor Nohria, cuando trate de hacer distinciones entre una mordida pequeña y una grande. Cuando se tolera cualquier soborno, no hay campo para que la buena práctica eche raíz”.

He recordado esta conversación por más de 15 años y ha cambiado mi manera de pensar sobre la corrupción. Hoy considero que hasta una pequeña mordida incremental puede tener un efecto corrosivo y crear un clima moral en el cual la corrupción a gran escala no sólo será tolerada, sino que penetrará a todos los niveles.

Asimismo, veo semejanzas entre la corrupción y la contaminación. Si alguien tira una botella de plástico vacía en un río puede parecer un delito

pequeño porque el río es muy largo y la botella muy pequeña. La práctica reiterada de esta pequeña acción contaminadora la convertirá en algo común y socialmente aceptada. En ese clima moral, si uno va río abajo, muy probablemente encontrará que la corriente del río estará obstruida por botellas de plástico. Ésta es evidencia visible de que la acumulación de pequeñas infracciones pueden amenazar el buen funcionamiento de un sistema, llámese un río o, bajo una perspectiva más amplia, una economía.

La lección que aprendí de mi alumno es igualmente relevante hoy, en un momento en que India está viviendo una nueva esperanza bajo un nuevo liderazgo. Pero a pesar de la fe y la confianza que un pueblo quiera depositar en sus líderes, es importante señalar que mucho de lo que vivimos depende de las acciones individuales y de la responsabilidad colectiva. India o cualquier otro país, sin duda, serían más prósperos si pudieran desprenderse de la arraigada costumbre de la corrupción. Pero en vez de esperar que el más alto liderazgo lleve a cabo ese cambio, todos necesitamos convertirnos en esos líderes, rechazando los pequeños actos de corrupción cotidiana que a veces parecen ser tan necesarios.

Referencias

LiveMint.com, sitio web de noticias sobre los negocios en India y en el resto del mundo.

Nitin Nohria

Director de la Escuela de Graduados en Administración de la Universidad de Harvard

Traducción:

Mtro. René Solís Brun

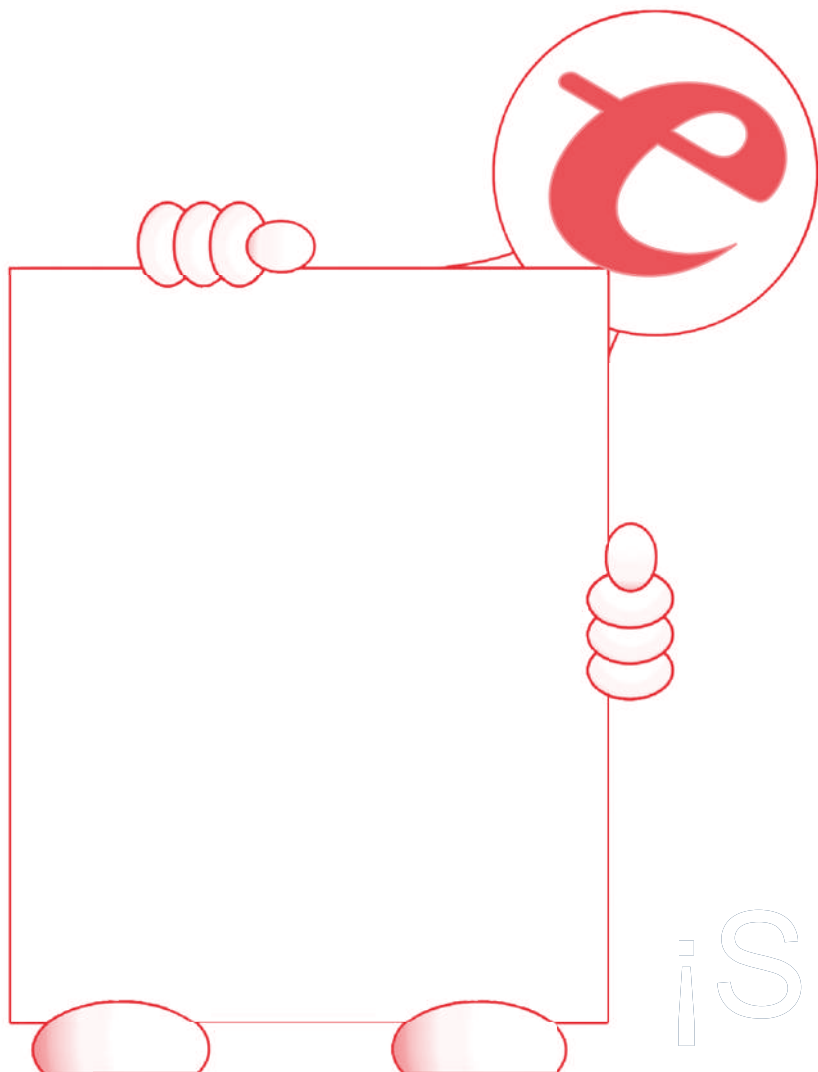
Director editorial de la revista *Emprendedores*
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
rsolis@metropoli.org.mx



Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Abriendo caminos nuevos



5616 1355
5616 7755

¡Suscríbete!

www.fca.unam.mx

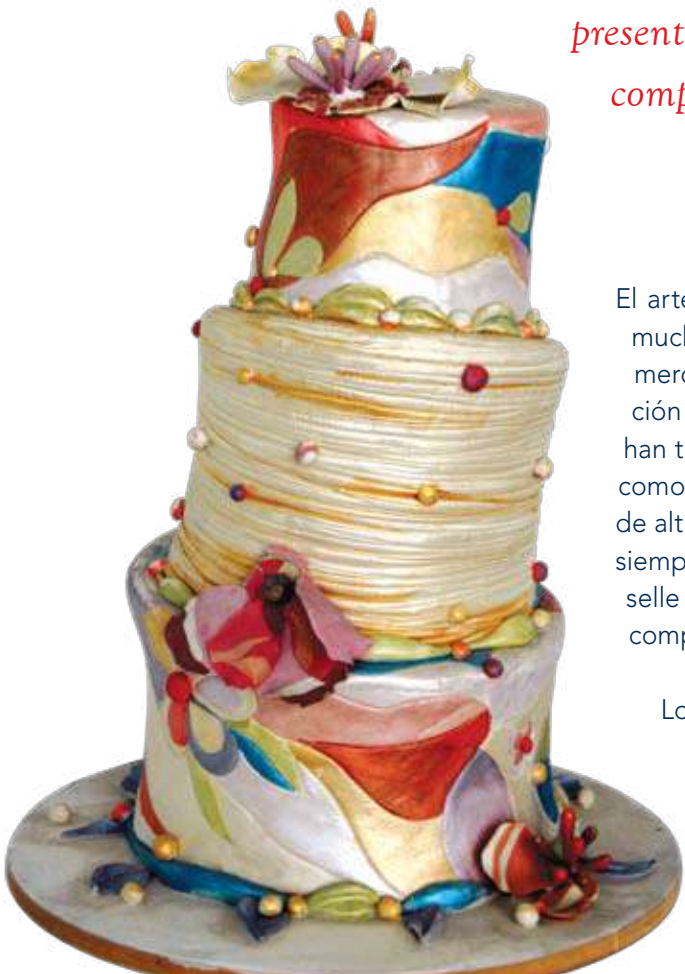
publishing@fca.unam.mx

<http://publishing.fca.unam.mx>

Pastelazz capacitación y creatividad para el éxito empresarial

María Elena Camarena Adame

Cuando Mónica consideró estar lista le dio forma, nombre y personalidad a sus ideas y creó la marca registrada Pastelazz, dedicada a hacer pasteles especiales para festejos especiales, buscando materiales, formas y presentaciones superiores a las de sus posibles competidores.



El arte de hacer pasteles existe en el mundo desde hace muchos, muchísimos años y ha tenido gran éxito desde el punto de vista mercadológico. Se ha creado un fuerte símbolo entre una celebración y un pastel... ¡No hay festejo sin pastel! Existen empresas que han triunfado en los mercados y productos más difíciles de vender, como es el caso De Beers, empresa comercializadora de diamantes de alta calidad a través de un simple eslogan: "Un diamante es para siempre" y a nivel mundial logró que un compromiso matrimonial se selle con un anillo con un diamante solitario, que se ostenta como compromiso de solidez y largo plazo.

Los festejos, celebraciones, aniversarios se dan en muchos estilos, pero la prueba real de que los podemos entender y, sobre todo, dignificar es trasladarlos a una categoría acorde con

las características especiales de cada producto que el creador le impone.

Recordemos el caso de productos que han sido dignificados a lo largo de muchos años; lo que les ha permitido llegar a mercados nacionales, internacionales y hasta mundiales; es el caso de la moda, los alimentos rápidos, los tamales y hasta las tortillas, donde una sola fábrica abastece la mitad del territorio de Estados Unidos de América (EUA).

Dignificar es entender desde otra perspectiva, comprender el producto y sus posibilidades, así como al mercado y lo que necesita, qué busca y qué está comprando.

Es aquí donde el talento de los creativos y los solucionadores aparece disfrazado de un infinito número de alternativas que sólo ellos ven, sienten y valoran. Lo que efectivamente los distingue del resto de los emprendedores son sus posibilidades ilimitadas.

Frente a un mercado con consumidores hartos de lo mismo, Mónica Azuara, ingeniera biomédica con profunda estructura de pensamiento profesional, decide proponer un nuevo tipo de pasteles para festejos especiales y decide dignificarlos, tomar el reto de abrir una nueva categoría que deje atrás a los mercados de pasteles obsoletos y se prepara en una rara especialidad que se llama *cake designer*, para buscar



nuevas alternativas para su familia y que fueran satisfactorios no sólo en el aspecto nutricional, sino también en la presentación que debería ser innovadora y motivadora para los recién definidos consumidores.

Abrir un nuevo segmento de mercado es una tarea ardua que requiere una resistencia a la frustración a toda prueba, pero como dice Mónica: "el que persevera y necea... alcanza", frase que expresa su pensamiento.

La ingeniera Azuara seleccionó el nuevo mercado lo mejor que pudo y decidió prepararse tomando los siguientes cursos: Wilton 1, 2 y 3, Debbie Brown, Karen Portaleo, Colette Peters, Debbie Goard, James Roselle, Natalia da Silva, Lourdes Reyes; en EUA asistió a las convenciones de la International Cake Exploration Society (ICES), en Chicago, Illinois (2009), San Diego, California (2010), Reno, Nevada (2012), Albuquerque, Nuevo México (2014), entre otras. Cuando consideró estar lista le dio forma, nombre y personalidad a sus ideas y creó la

marca registrada Pastelazz, dedicada a hacer pasteles para festejos especiales, buscando materiales, formas y presentaciones superiores a las de sus posibles competidores.

Para evitar la competencia al inicio de su "aventura empresarial" buscó un nicho de mercado donde pudiera empezar su negocio tranquila y con tiempo para



madurar el proyecto, por lo que se arriesgó a difundirlo sólo con publicidad de boca, en boca apoyándose en las redes sociales.

Al ser productos bajo pedido y de calidad artística, el margen de utilidad es alto por la estructura y equipo que hay que sostener. Indudablemente, a lo largo de diez años han aparecido un gran número de competidores buscando imitar la oferta de Pastelazz, pero Mónica ha sabido mantener su calidad teniendo la mejor preparación técnica que le permita mantener la ventaja que logró al ver, entender y reaccionar primero.

El aprendizaje constante o la pasión por lo que haces

Mónica nos cuenta que descubrió su habilidad y su gusto por la repostería al tomar cursos básicos llamados *Wilton* y a elaborar pasteles para su familia, sobrinos y otras personas, quiénes le decían: “por favor, enséñanos”, “haz más pasteles”, y cuando menos te imaginas resulta que tienes un negocio”. Nos confiesa que algo que ha descubierto y que se lo repite a sus hijos es: “si lo que haces te apasiona, te encanta y eres bueno, vas a sobresalir”. Esto justamente es lo que caracteriza la carrera de esta empresaria.

Posteriormente, buscó cursos más avanzados a nivel internacional y asistió a la convención anual de la International Cake Exploration Societé (ICES), la cual reúne a la

Los jueves forramos y montamos los pisos que llevará el pastel, porque ya se tienen avanzadas muchas aplicaciones: el nombre, las letras, las figuras o cake topper (adorno principal), la decoración, etc.; se detallan los pasteles y se entregan los pedidos entre viernes y sábados. Se trabaja todos los días porque los pasteles requieren un proceso.

comunidad dedicada a la decoración de pasteles en EUA. El evento tiene una nutrida asistencia porque se imparten clases y demostraciones; cuenta con una galería y un área de ventas de productos para mostrar las nuevas tendencias en la decoración.

Se alistó como representante de la ICES para México y espera pronto formar una asociación y tener el primer *Sugar Show* en México, “porque en el mundo y EUA hay

muchos eventos de esta naturaleza: internacionales, locales, con competencias, etcétera, pero aquí no tenemos nada”.

Durante la entrevista señaló que la empresa de *fondant* Satinlce selecciona a los mejores *cake designers* en el mundo para ser embajadores, entre los cuales fue elegida como embajadora Artista de Excelencia en México, para promover el uso del producto, así como sus bondades, beneficios y así ser la imagen y líder de opinión, además de dar información y capacitación a las personas interesadas que se inician en el manejo de este producto y a las principales cadenas de pastelerías en México.



¿Cómo enriqueciste tu profesión de *cake designer* a partir de la ingeniería biomédica?

“La ingeniería me ha apoyado en el área técnica y esa parte me resulta fácil para la elaboración de pasteles de tercera dimensión que requieren cálculos muy precisos en la determinación de la estructura y los pesos en estos pasteles, mientras que a muchas personas con desarrollo en el área artística les cuesta más trabajo”.

¿Has pensado en la posibilidad de abrir una pastelería al público?

“No, sin embargo, me he dado cuenta que hay más tiendas de productos que pastelerías. Mi prioridad es seguir promoviendo Satinlce, poder arrancar la asociación al finalizar este año y continuar trabajando con Productos Rich's y Satinlce. Esto me demanda mucho tiempo y no quiero dejar de hacer los pedidos de pasteles, ya que lo que más me gusta es imaginar y crear a partir del deseo del cliente. Cuando éste me contacta y me dice 'quiero un pastel de ballet', empiezo a imaginar cómo lo voy a hacer, de qué color, etc. No me gusta cuando el cliente me manda una foto y me dice 'quiero este pastel', entonces les digo 'ya sé qué es lo que quieres, yo te voy a hacer mi creación, a mí no me gusta copiar el trabajo de otros'. Me han tocado clientes muy cerrados que lo quieren igual a otros trabajos, en estos casos mi labor consiste en convencerlos de que les haré algo *más padre*. No obstante, la gente busca inspiración en las redes sociales. Ahora estamos promoviendo el respeto al trabajo de los colaboradores, porque en México se da mucho la copia sin dar crédito al autor. Hay quienes, incluso, meten nuestras imágenes en sus sitios web, como si ellos lo hubieran hecho. En EUA, en el mundo del pastel profesional, está prohibido hacerlo, mientras que en nuestro país todavía no hay

Un gran número de competidores buscando imitar la oferta de Pastelaz, pero Mónica ha sabido mantener su calidad con la mejor preparación técnica para conservar la ventaja que logró al ver primero, entender primero y reaccionar primero.

normatividad que sancione este hecho”.

¿Por qué las personas buscan tus creaciones?

“La gente busca mi trabajo por el sabor y el diseño de los pasteles que ofrezco, cuando ya me conoce saben de la calidad que les entrego. En ocasiones, los pasteles que hacen otros fabricantes no son lo que el cliente esperaba, por eso les comento a los míos que revisen el portafolio de las personas a quienes les compran, ya que pueden entregarles algo muy diferente de lo que esperan, y no necesariamente más barato”.

¿Podrías darme tu opinión del mercado de postres?

“Está muy dividido. En mi opinión los tres segmentos más fuertes de este mercado son: a) pastelería francesa tradicional, b) el *cake design*, que es un ámbito creativo, y c) las mesas de dulces y postres, que podemos ver en eventos sociales, como producciones ostentosas que antes no se usaban. Hoy día no es suficiente el pastel, esto hace que como provee-



dor tengas que ampliar tus productos; a pesar de que no es mi principal mercado, también hago mesas de postres que complemento perfectamente con el pastel cuando el cliente lo pide”.

¿Cuál es el proceso de la elaboración de un pastel desde que se ordena hasta que se entrega?

“Cuando te piden un pastel te dan un tema, pero necesitas información básica para elaborar el pastel, como número de pisos, para cuántas personas y la fecha de entrega; después se analiza el sabor que tendrá y el relleno.

Una vez que se formaliza el pedido del pastel, se cotizan las opciones más adecuadas para el cliente; ya que aceptan una opción, dependiendo del volumen de pedido, se requiere un anticipo. Se elabora una hoja de pedido con el nombre del cliente, la fecha de entrega, el tipo de pastel, para qué evento, número de personas, sabor, relleno, la cubierta si es en *fondant*, número de pisos, colores que llevará, nombre o mensaje del pastel, el diseño, el boceto, el costo, el anticipo, la forma de pago, etc. También se especifica si lo van a recoger en el taller o lo entregamos a domicilio; el proceso inicia cuando se autoriza el pedido, se trabaja el pastel sobre los datos obtenidos y se eligen los moldes que se van a utilizar.

Los lunes se revisan los pendientes de la semana para confirmar el sabor, el nombre, etcétera, muchas veces se perfeccionan los pasteles; empezamos a trabajar algunas aplicaciones, como las figuras, logotipos y todos los detalles, porque los martes se hacen las mezclas que se elaboran con huevo, azúcar, etc., lo que técnicamente se llama *desde scratch*, y ese mismo día se

Para evitar la competencia al inicio de su “aventura empresarial” Mónica buscó un nicho de mercado donde pudiera empezar su negocio tranquila y con tiempo para madurar el proyecto, por lo que se arriesgó a difundirlo sólo con publicidad de boca en boca apoyándose en las redes sociales.

hornea el pastel. Muchos fabricantes utilizan harinas pre-elaboradas que no tienen la misma calidad.

Los pedidos que son para domingo o lunes se hornean hasta el jueves o el viernes; los *cupcakes*, como tienden a resecarse, siempre se hornean el día que se entregan, para que vayan frescos.

Los miércoles empezamos a armar; cuando son pasteles altos, tienen tres capas de pan; pero si los rellenas, los montas e inmediatamente los forras, se deforma

el *fondant* porque el pan se asienta un poco; ese día armamos, pero no forramos los pasteles.

Los jueves forramos y montamos los pisos que llevará, porque ya se tienen avanzadas muchas aplicaciones: el nombre, las letras, las figuras o *cake topper* (adorno principal), la decoración, etc.; se detallan los



pasteles y se entregan los pedidos entre viernes y sábado. Se trabaja todos los días porque los pasteles requieren un proceso.”

¿Cuáles son las ventajas de este negocio?

“Hay mucha demanda, ya que las personas quieren aprender a decorar pasteles porque es un negocio que, cuando eres mamá, puedes compaginarlo con el hogar. Yo empecé en casa, muchas personas comenzamos así, pero en el momento en que la demanda te sobrepasa, empiezas a ver más allá. Este negocio es muy bondadoso, aunque hay mucha oferta que poca gente sabe manejar bien. Me he dedicado más a proyectos de nivel avanzado o a la formación de personas que vienen de fuera de la República Mexicana y que quieren aprender muchas técnicas en un periodo corto. A pesar de que el nivel básico tiene mucha oferta, me he enfocado en las *Master Classes* impartiendo cursos específicos para subir de un nivel intermedio a avanzado, que permita a los alumnos convertirse en *cake designers* profesionales”.



¿Tu crecimiento profesional ha sido estable?

“Estaba arriba de la ola y tuve que priorizar algunas cosas porque enfrenté una alta exigencia en cuanto a carga de trabajo. Estaba por viajar a exposiciones con Satinlce alrededor del mundo, como a Brasil, Kentucky y Las Vegas, ambas ciudades de EUA. Inesperadamente, tuve un bache con mi salud, lo que frenó mi trayectoria, a pesar de que me había convertido en una figura reconocida. Mientras estuve enferma bajaron un poco los pedidos y dejé de dar clases; sin embargo, cuando anuncié que regresaba al trabajo porque ya estaba bien de salud, puse especial interés en mis clientes leales. Algunos de ellos, a quienes les había hecho pasteles por más de nueve años para festejos como *baby*

shower, cumpleaños y primera comunión, continuaron haciendo pedidos con regularidad”.

¿A qué aspecto del negocio le tienes más miedo?

“Hay dos cosas, una es ‘perder piso’ y dejar de aprender; hay personas que me dicen: ‘para qué te actualizas, si ya tienes mucho conocimiento’. Cuando uno cree que lo sabe todo, ya perdió. Lo segundo es que se me sobrepase el trabajo porque es artesanal y no toda la gente tiene la misma habilidad, por eso cuando hace cuatro años encontré a mi asistente María Guzmán, quien tiene grandes habilidades, ya no la solté. Hacemos un gran equipo porque trabajamos muy bien. Ella me entiende perfecto y yo sigo



dirigiendo todos los proyectos, todos los diseños y haciendo las actividades más importantes; no es fácil delegar porque siempre tienes que mantener la misma calidad de entrega.

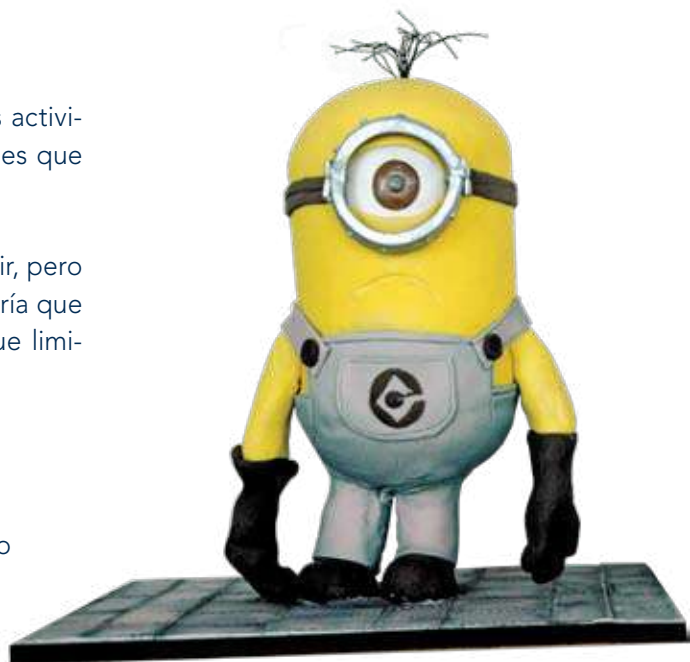
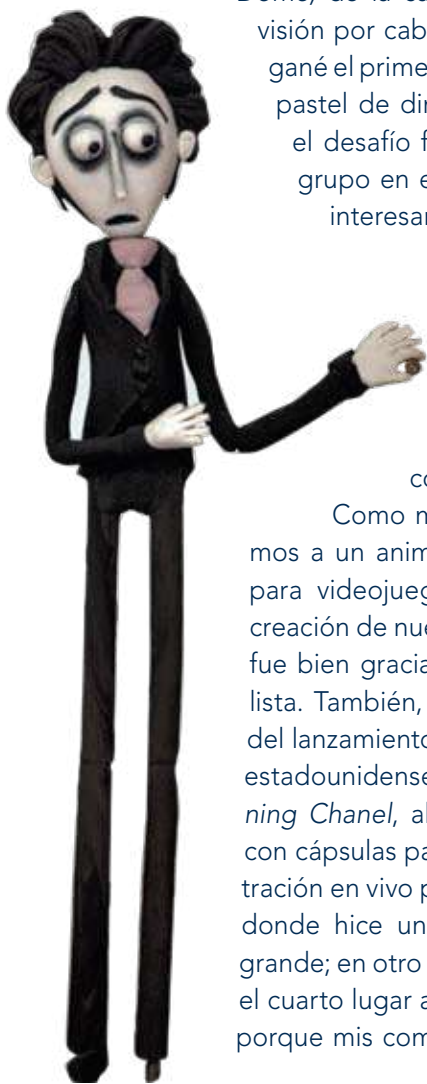
Crecer me asusta más porque es ambivalente: tengo que dirigir, pero también quiero desarrollar lo creativo de mi trabajo; no me gustaría que llegue un punto en el que yo ya no pueda trabajar teniendo que limitarme sólo a la dirección, porque me gusta crear.

¿Algunos logros que quisieras compartir?

“Recuperar la salud es mi primer logro; sin embargo, he tenido muchos como *cake designer*, me ha ido muy bien en este sector y tengo reconocimientos en competencias. Hay dos tipos de competencias: una es sobre *reality shows* que se transmiten en televisión. Hace tres años tuve la oportunidad de participar en uno llamado *Sugar*

Dome, de la cadena americana de televisión por cable Foodnetwork, y en un episodio gané el primer lugar, el reto consistía en hacer un pastel de dimensiones grandes en seis horas, el desafío fue absurdo, pero la dinámica del grupo en el que trabajé fue muy divertida e interesante. En cada episodio se desarrollaba un tema diferente; en cada equipo había un especialista que no estaba relacionado con el mundo de los pasteles, pero sí con la creatividad y el diseño; tuve muy buena conexión con mis pares creativos.

Como mi tema fue juegos de video, tuvimos a un animador que había hecho proyectos para videojuegos que nos daba ideas para la creación de nuestro pastel. A algunos equipos les fue bien gracias a la interacción con el especialista. También, tuve la oportunidad de ser parte del lanzamiento de la nueva imagen de la cadena estadounidense de televisión por cable TLC *Learning Chanel*, ahí estuve haciendo una campaña con cápsulas para televisión. Hicimos una demostración en vivo para los ganadores de un concurso donde hice un pastel con forma de torre muy grande; en otro concurso local del extranjero gané el cuarto lugar a nivel profesional, fue complicado porque mis competidores tenían más experiencia



por participar desde años, fue un gran reto.

En Birmingham, Inglaterra, hay una de las exposiciones más famosas y se realiza en noviembre, lo curioso es que los participantes pagan el boleto de avión del pastel para que no se maltrate. Se exige el perfeccionamiento, nada debe estar fuera de lugar, los detalles y las diversas técnicas las debe contener un solo pastel. A pesar de la inversión que hacen los participantes en la transportación del pastel, lo que buscan ganar es el reconocimiento. Para terminar, quisiera recordar que ‘donde todos piensan igual... es que nadie está pensando’”.

Dra. María Elena Camarena Adame

División de Investigación
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de
México
México, D.F., C.P. 04510
mcamarena_adame@hotmail.com



MERCADO DE LAS MASCOTAS EN MÉXICO

La tendencia creciente
y los factores influyentes

Hyun-Sook Lee Kim

MERCADO DE LAS MASCOTAS EN MÉXICO

La tendencia creciente
y los factores influyentes



Publicaciones Empresariales
UNAM
FCA Publishing

Disponible en:
Formato impreso
y
formato electrónico

Publicaciones Empresariales
UNAM
FCA Publishing

Librería Electrónica

<http://publishing.fca.unam.mx>

Librería electrónica de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Tel.: 56161355 / 56167755, e-mail: publishing@fca.unam.mx

La **gestión** del conocimiento

Silvia A. Durand Bautista

La cultura organizacional tiene un papel relevante en la gestión del conocimiento, ya que contribuye a que se comparta y difunda todo tipo de conocimientos.

Lograr una buena gestión de los recursos humanos es factor clave para el éxito de las organizaciones; el correcto manejo de los recursos humanos consigue crear una ventaja competitiva, de tal forma que los integrantes de la organización pueden incrementar el valor de ésta, por medio del desarrollo de sus capacidades, habilidades, esfuerzos e innovaciones, es decir, administrar el conocimiento de la organización. Bateman y Snell (2009) señalan que la administración del conocimiento es un conjunto de prácticas cuyo objetivo es descubrir y explotar los recursos intelectuales de una organización, utilizando al máximo la capacidad de sus integrantes. Establecen que la innovación, la generación de ideas útiles que nacen de la creatividad de los miembros de una organización, se ha vuelto cada vez más importante para ganar y mantener la ventaja competitiva.

La gestión del capital humano requiere una visión sistémica en la que se deben vincular todos los elementos que integran la organización: estructurales, financieros, materiales, tecnológicos, psicológicos y sociales que forman parte de la estrategia organizacional, combinando sus capacidades, habilidades y talentos para el desarrollo corporativo



y social, en un entorno dinámico y demandante de mejores productos y servicios. Fernández (2001) considera que la gestión humana es un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo.

Chiavenato (2011) señala que el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para una organización; lleva a nuevas formas de trabajo y de comunicación, a nuevas estructuras y tecnologías, y a nuevas formas de interacción humana. Ese conocimiento se encuentra en las personas; son ellas las que aprenden, desarrollan y aplican el conocimiento para utilizar debidamente los demás recursos organizacionales.

Es por ello que el capital humano es el responsable de la gestión del conocimiento, esto es un proceso cíclico que sostiene el desarrollo del capital intelectual de la organización, que resulta de articular de manera ágil, flexible y dinámica los activos de la organización, constituidos por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Sánchez Díaz y Vega Valdés (2006) mencionan que en la gestión del conocimiento es indispensable llevar a cabo las siguientes actividades que no sólo son importantes, sino también desafiantes:

- *Motivar.* Lograr que los integrantes de la organización comprendan la importancia del proceso y conseguir con

La administración del conocimiento es un conjunto de prácticas cuyo objetivo es descubrir y explotar los recursos intelectuales de una organización, utilizando al máximo la capacidad de sus integrantes.

esto una satisfacción personal, la necesidad del logro de los objetivos de manera exitosa

- *Manejar conflictos.* Manejo colaborativo de las actividades que puedan generar discrepancias entre los integrantes de la organización, eliminando o minimizando la incompatibilidad u oposición de los mismos.
- *Lograr flexibilidad.* Analizar las posibles limitaciones de los procesos y buscar que los cambios se den con facilidad.
- *Comunicación efectiva.* Eliminar las barreras, prejuicios o temores que puedan obstaculizar la comunicación.
- *Trabajar en equipo.* Lograr relaciones efectivas, colaborativas, de autoconfianza y retroalimentación crítica, creando un ambiente de aprendizaje compartido, que permita el desarrollo de habilidades tanto individuales como colectivas.

- *Desarrollo de liderazgo.* Hersey (1998) señala que la organización que prospera tiene un atributo fundamental que la distingue de las demás: un liderazgo dinámico y eficiente.
- *Aprendizaje.* Diseñar, detectar y nutrir las prácticas de aprendizaje, articulando los valores, y para crear un significado compartido, crear sistemas de generación de conocimiento por medio de una capacitación constante, evaluando las nuevas experiencias en términos de resultados, procesos y relaciones, para difundir las lecciones e innovaciones importantes a sus integrantes. Senge (1990) establece que la experiencia se transforma en aprendizaje organizacional.
- *El cambio.* En la gestión del conocimiento las organizaciones son entidades vivas que producen energía mediante interacción, flujo e integración sinérgica.
- *Cultura organizacional e informativa.* Las destrezas desarrolladas para la resolución de problemas de información.

Bueno (2000) señala que la gestión del conocimiento debe contener al menos los siguientes tres elementos, creación, distribución y medición:

- *Creación del conocimiento.* Relacionado con la creatividad, la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos o servicios. Supone la reflexión individual y com-

partida de nuevos procesos productivos, de comprender la estrategia del negocio y del análisis del entorno.

- *Distribución del conocimiento.* Conjunto de subprocesos que permiten extender y optimizar los flujos del conocimiento de las organizaciones, evitando al máximo las posibles fugas del mismo. Los facilitadores son la tecnología, las personas y la cultura corporativa; si estos elementos no se gestionan de manera adecuada, pueden convertirse en barreras que frenen el proceso. El conocimiento no sólo incluye información y datos, sino también patrones culturales, modelos mentales, esquemas organizacionales, o bien el *know how* (saber cómo se hace). La cultura organizacional tiene un papel relevante en la gestión del conocimiento, ya que contribuye a que se compartan y difundan todo tipo de conocimientos.

La generación de ideas útiles que nacen de la creatividad de los miembros de una organización se ha vuelto cada vez más importante para ganar y mantener la ventaja competitiva.

- *Medición del conocimiento.* Es necesario medir para evaluar, gestionar y mejorar lo que inicialmente se planteó, y determinar hacia dónde se quiere llegar, por lo que es necesario cuantificar; adicionalmente, el conocimiento representa un nuevo activo que no está representado en la información contable, pero que contribuye significativamente al valor de la organización. Esto ha generado la necesidad de buscar herramientas que, de manera objetiva, puedan medir el capital intelectual de las organizaciones.

Con base en lo señalado por Acurero (1995), las organizaciones deben convertir los conocimientos en verdadero capital de una economía desarrollada. Plantea la necesidad de que

no sólo se utilice un criterio de racionalidad mental aplicado al trabajo, sino que también se incorporen una serie de actitudes y aptitudes, destrezas, inventiva y creatividad, con la finalidad de lograr una mayor eficiencia organizacional.

Lauger (2001) señala que la gestión del conocimiento implica crear valor a partir del capital intelectual, y que éste es el conjunto de activos intangibles que son estratégicos para el negocio, los cuales, gestionados de forma eficiente, aportan valor.

Como ya se ha mencionado, la gestión del conocimiento sustenta el desarrollo del capital intelectual, que resulta de articular el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Estos activos organizacionales son los responsables de dinamizar los procesos de las organizaciones.

Marín (2001) afirma que el capital estructural se incorpora al capital intelectual en una organización, cuando dentro de ésta se diseña una infraestructura particular que corresponda a sus propósitos y objetivos. El capital estructural está representado por todos los recursos de carácter físico, tecnológico y humano, que se relacionan de manera coordinada, con el objetivo de generar conocimiento con las características necesarias para ser transferido y comercializado en forma de capital. Este tipo de capital es perceptible en equipos de trabajo que generan conocimiento, expertos



en programas, bases de datos, patentes, marcas de fábrica, entre otros elementos de la capacidad organizacional que sostienen la productividad de los individuos.

Dentro de este tipo de capital, se consideran los principales proveedores, clientes y consumidores con quienes se puede establecer algún tipo de relación, así como la cultura corporativa que desarrollan las organizaciones, describiendo de esta manera su forma de trabajo y atendiendo la forma como utilizan estos sistemas dentro de su dimensión funcional.

El capital relacional está representado por los modelos organizacionales, los elementos de la cultura organizacional, sus valores y filosofía, así como las formas de comunicación y acuerdos internos que se desarrollen entre sus integrantes.

Se podría decir que el capital intelectual involucra factores como: tecnología de la información, conocimientos al interior de la empresa, satisfacción de clientes y empleados, entre otros.

Por su parte, Chiavenato (2011) señala que existen activos intangibles (que todavía no se pueden medir con los métodos contables tradicionales) que son identificados, como nuestra gente, nuestros clientes y nuestra organización:

- *Nuestros clientes.* El valor que proporciona el crecimiento, la fuerza y la lealtad de los clientes. Es la estructura externa, la relación con los clientes y su efecto en los rendimientos y la imagen y forma en la que la estructura se puede expandir de modo que incluya nuevas relaciones externas.

*La
gestión del
conocimiento debe
entenderse como una inversión
en capital intelectual que
incremente la capacidad de la
organización de manera integral, por
ende, debe incluirse en la filosofía
y procesos de la organización
competitiva.*

- *Nuestra organización.* El valor que se deriva los sistemas, procesos, creación de nuevos productos y estilo administrativo; es la estructura interna que incluye sistemas y procesos, herramientas de negocios, marcas registradas y la cultura organizacional.
 - *Nuestro personal.* El valor de la organización que proporciona el crecimiento y desarrollo de las competencias de sus miembros, y en la forma que se aplican las necesidades de los clientes. Son las competencias y las habilidades de los empleados para actuar con eficiencia en una amplia variedad de situaciones.

Sveiby (citado por Chiavenato 2011) propone que el valor total de las actividades de la organización se calcule en razón del valor de los clientes, de la organización y de sus competencias, respectivamente, y no sólo con base en los activos tangibles que componen el capital financiero, por lo que establece que el capital intelectual está compuesto por tres aspectos intangibles (Chiavenato 2011) (véase Figura 1).

Figura 1
Capital intelectual (activos intangibles e invisibles)

Capital Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias individuales, educación, experiencias, valores y habilidades sociales.
Capital Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos, modelos, patentes, sistemas administrativos e informativos.
Capital Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con clientes y proveedores, marcas, reputación e imagen.

Fuente: Chiavenato, I. (2011) *Introducción a la teoría general de la administración.*

Sveiby señala que las competencias individuales o capital humano son las habilidades de las personas para actuar en determinadas situaciones. La estructura interna o capital interno son creados por las personas y utilizados por la organización. La estructura externa o el capital externo dependen de la forma en la que la organización soluciona y ofrece solución a los problemas de los clientes.

La gestión del conocimiento debe entenderse como una inversión en capital intelectual que incrementa la capacidad de la organización de manera integral; por ende, debe incluirse en la filosofía y procesos de la organización, a partir del reconocimiento de la necesidad de compartir información, producir y transferir conocimiento que le permita tener un mayor crecimiento y, por tanto incrementar su ventaja competitiva.

Enfatizar el potencial y fortalecimiento del capital humano, estructural y relacional, que llegue a todos los integrantes de forma ágil y oportuna; esta fusión de los tres tipos de capital, adicional a la gestión del conocimiento, incrementará el valor del desarrollo del capital intelectual; debe enfocarse en una filosofía de gestión en la que se defina la misión, visión, políticas y planes de acción que incluyan estrategias orientadas a incrementar la producción de capital intelectual, que de manera tanto interna como externa genere una dinámica que les permita compartir conocimientos y experiencias que enriquezcan el capital intelectual.

Conclusión

El capital intelectual debe ser potencializado por medio de estrategias de aprendizaje permanente, que permitan el desarrollo de equipos de trabajo orientados al alto desempeño, con fundamento en la gestión del conocimiento, en el que la información debe fluir de manera ágil.

Los cambios generados por la globalización, el desarrollo vertiginoso de las tecnologías de la infor-

mación y las economías emergentes han hecho del conocimiento y de la información la fuente más importante de la ventaja competitiva y del éxito que pueda tener una organización, sin importar su giro o tamaño. El reto que tendrán es adaptar sus estructuras y orientarlas a la generación del conocimiento como su activo más importante.

Referencias

- Acurero, G. (1995). *Las nuevas fronteras del conocimiento*. Maracaibo: Astro Data.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009) *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bueno, E. (2000). *El capital intelectual: cuenta y razón*. Madrid.
- Camarena, M. y Hernández, C. (2013). *Administración de recursos humanos, teoría y práctica innovadora*. México: FCA-Publishing.
- Chiavenato, I. (2011) *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Fernández, A. C. (2001). *Gestión humana: La imagen del servicio*. Colombia: McGraw-Hill.
- Lauger, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*, Madrid-ESIC, PricewaterhouseCoopers.
- Marín, González Freddy (2001). *El capital intelectual como activo organizacional*. Espacio Abierto, vol. 10, núm. 3, julio-septiembre 2001.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina en la práctica*, México: Granica.
- Sánchez Díaz, Marler y Vega Valdés, Juan Carlos (2006). *La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones*. Ciencias de la Información, vol. 37, mayo-diciembre 2006, pp. 35-32.

Mtra. Silvia A. Durand Bautista
División de Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
sdurand@fca.unam.mx



El personal para la exportación

Ernesto Silva Juárez

El candidato al puesto de auxiliar logístico o jefe de tráfico internacional debe conocer en detalle el producto a exportar.

Cuando un emprendedor ha decidido incursionar en el mercado extranjero debe contratar a diversas personas para que lo apoyen en el envío de sus productos; de acuerdo con nuestra experiencia, existen dos tipos de personal: el interno y el externo.

Personal interno

En muchas ocasiones es el mismo vendedor quien debe tener conocimientos suficientes para exportar; para ello, debe recibir algunos cursos básicos sobre los trámites derivados del envío. La Cámara de Comercio o la Asociación de Exportadores periódicamente imparten esta capacitación.¹

Si se va a contratar a una persona que trabaje para la empresa, deben considerarse algunos factores importantes para diseñar el perfil del puesto, como su preparación académica en comercio exterior o tramitación aduanera, y en especial su experiencia en la operación aduanera de las mercancías a exportar. Puede ser una

¹ Visite la página de la Cámara de Comercio Internacional en <www.iccmex.mx>; la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores (ANIERM), en <www.anierm.org.mx>; PROMEXICO, en <www.promexico.gob.mx>; o al Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), en <www.bancomext.com>.



persona que haya trabajado para una agencia aduanal, para una empresa de logística internacional, de mensajería o paquetería, o bien en otra pequeña y mediana empresa (pyme) que haya llevado a cabo operaciones similares.

Si bien para elaborar un plan de negocios es indispensable tener un amplio conocimiento del mercado meta, para llevar a cabo el trámite de la exportación no es necesaria esta información, ya que la empresa mexicana tiene bajo su responsabilidad la salida de la mercancía, pero no su llegada.²

No es indispensable el dominio del idioma inglés, a menos que la persona elegida se vaya a encarar de la negociación directa con los clientes en el extranjero. Para la exportación, la mayoría de los documentos están en español (como las facturas, los conocimientos de embarque, los certificados de origen), y la negociación con los operadores se hace en el mismo idioma.

El candidato al puesto en la empresa (ya sea como auxiliar logístico, como jefe de tráfico internacional o como se le llame) debe conocer en detalle el producto a exportar. En algunos casos, dependiendo del tipo de

² La mayoría de las veces es así, pero depende cómo venda la pyme: si factura DAP, DAT o DDP, también debe cerciorarse de la importación en destino, debiendo contratar a un representante en ese país.

mercancías, de la experiencia de la empresa y la frecuencia de los embarques, los puede adquirir después de que se incorpore a la organización, pero en otros se considera indispensable antes de la contratación. Es común encontrar en esta posición, por ejemplo, ingenieros industriales, médicos, artesanos, diseñadores gráficos, expertos en sistemas de cómputo, entre otras profesiones, porque conocen bien el producto a exportar.

Exportar exitosamente requiere que la pyme tome una serie de decisiones basadas en el tipo de mercancías, el transporte, el mercado meta y la periodicidad de los embarques, especialmente las que se refieren a la disminución de riesgos.

El comercio internacional cambia constantemente, por lo que la persona designada para llevar a cabo el proceso de exportación debe contar con un programa de capacitación periódica, que le permita actualizar los conocimientos y la experiencia adquirida.



Las funciones del personal interno son, entre otras, reunir, revisar y corregir la documentación del envío (como la factura); el enlace con los operadores logísticos (como el agente aduanal); tramitar permisos ante las dependencias gubernamentales; y dar seguimiento y confirmar que las mercancías hayan llegado a su destino.

El artículo 40 de la Ley Aduanera crea al representante legal aduanero para que, a nombre de la pyme, lleve a cabo el despacho de las mercancías. Sin embargo, su operación está sujeta a la publicación del Reglamento de la Ley Aduanera, lo que hasta la fecha no ha sucedido;³ en consecuencia, deberá contratarse un agente aduanal para realizar la exportación.

³ La regla 3.7.2 de la Resolución Miscelánea de Comercio Exterior para 2014, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 29 de agosto de 2014, establece una opción para las pyme sobre las mercancías que tienen un valor hasta de 3,000 dólares, pero únicamente es para importación y se utilizan los servicios del agente aduanal.



Personal externo

Depende del plan de embarque que haya diseñado previamente la pyme, ya que tenemos al transportista interno, quien va a llevar las mercancías hasta el punto de salida; al agente aduanal, que realiza el despacho de las mercancías en la aduana, y también está el transportista principal, que puede ser una línea aérea, una línea marítima o una empresa de transporte terrestre.

Hay empresas integradoras que ofrecen todos los servicios, o bien la pyme puede decidir trabajar por separado con los operadores de su preferencia. La mejor opción es la que se basa en la experiencia de otra pyme que haya usado los servicios de cierta organización, y su servicio le haya satisfecho a tal punto que la recomiende.

Más allá de elaborar un sofisticado contrato con diversas cláusulas de penalización, la pyme debe cerciorarse de que el operador a contratar esté certificado, porque al generar confianza disminuyen considerablemente los riesgos.⁴

La pyme debe verificar la existencia de las condiciones que garanticen un servicio óptimo, como la cercanía del operador al punto de salida de las mercancías, la infraestructura⁵ (personal, sucursales, almacenes, equipo, acceso a Internet para seguimiento de embarques, servicio a clientes, etc.), el costo del servicio, los seguros y la experiencia en la exportación de mercancías idénticas o similares a las que se van a enviar.⁶

⁴ Existen varias certificaciones, por ejemplo, la norma ISO 9001 2008; la norma NMX-R-026-SCFI-2009 sobre la calidad de los servicios proporcionados por el agente aduanal; la inscripción en el registro de transportistas conforme a la regla 4.6.9 de la Miscelánea de Comercio Exterior, entre otros.

⁵ Para ello el personal de la pyme debe ir físicamente a las instalaciones del operador, para cerciorarse de que existe todo lo que se ofrece por Internet o por otros medios.

⁶ Es frecuente la práctica de licitaciones donde participan de tres a cinco operadores ofreciendo sus propuestas de servicios integrales; la pyme puede comparar y tomar la mejor decisión.

Para evitar sorpresas desagradables, es indispensable contratar directamente con el operador logístico, sin la intervención de terceros (subcontratistas); confirmar la existencia de la empresa, visitar sus instalaciones para observar sus condiciones de competitividad y entrevistarse directamente con sus administradores.

Exportar exitosamente requiere que la pyme tome una serie de decisiones basadas en el tipo de mercancías, el transporte, el mercado meta, y en la periodicidad de los embarques, especialmente las que se refieren a la disminución de riesgos. Ninguna precaución es exagerada para obtener la mayor información disponible que nos genere la confianza necesaria para trabajar con un operador logístico.

Referencias

- Servicio de Administración Tributaria (2014). *Resolución que establece reglas de carácter general en materia de comercio exterior para el 2014*, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 29 de agosto de 2014.
- Silva J., Ernesto (2014). *ABC de la reforma aduanera 2014*. México: Montalvo Consultores Internacionales, S.C. y Publicaciones Administrativas, Contables Jurídicas, S.A. de C.V.
- Silva J. E. (2014) *Elementos de logística internacional*. México: Montalvo Consultores Internacionales, S.C. y Publicaciones Administrativas, Contables Jurídicas, S.A. de C.V.

Mtro. Ernesto Silva Juárez
Montalvo y Montalvo, S.C.
esilva@montalvo.com.mx



El adulto mayor en las organizaciones

Luis Domínguez Carrisoza

Es inimaginable la fuerza que se les proporciona a las personas mayores cuando tienen su propia fuente de ingreso económico; inclusive los que cuentan con una pensión o jubilación contributiva, completan sus gastos y se sienten nuevamente útiles para la sociedad.

En este artículo se analizan algunas de las ventajas que trae a las organizaciones la contratación de Personas Adultas Mayores (PAM); para ello, sólo se requiere que se presente un solicitante o mediante una nueva contratación de las personas que, estando jubiladas, necesiten, deseen y puedan continuar laborando. Sin embargo, en nuestra sociedad hay poca gente adulta mayor que no necesita o no quiere seguir laborando, y muchos que –aunque quieran– no reúnen los requisitos, y otros se encuentran en una etapa de su vida en la que les resulta imposible tener una actividad laboral por circunstancias naturales.

Las personas adultas mayores son aquellas que tienen sesenta años o más y que se encuentran domiciliadas o en tránsito en el territorio nacional, así lo establece el Artículo 3 de la Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores; no obstante que hay infinidad de personas en este segmento de la población que están ligadas a un trabajo de manera normal y cotidiana, la realidad nos hace voltear hacia las que no tienen pensión o empleo, que lo requieren, o hacia las que ya jubiladas tienen el deseo de volver a ser productivas y emplearse nuevamente en alguna organización.



Se trata de una población vulnerable que quiere fortalecer su autonomía e independencia mediante una pensión y/o su reinserción laboral en condiciones de igualdad. Aquellos que pueden, que tienen voluntad y buenas condiciones físicas y mentales, podrán llenar los requisitos legales solicitados por las organizaciones; a cambio, los empleadores no les pedirán más de lo que tengan obligación de cumplir y proveerán las condiciones de protección circunscritas a la Ley Federal del Trabajo (LFT).

En el país hay organizaciones que cumplen con el derecho fundamental de la no discriminación en sus procesos de contratación de personal; observan como punto fundamental la competencia del candidato y no su edad, por lo que son imparciales en la selección de los mismos. En este rubro varias organizaciones cubren las necesidades de su personal adulto mayor, e incluso les aseguran su bienestar con instalaciones y mobiliario adecuado para ellos, con una evidente repercusión favorable para la organización. No obstante, integrantes de este sector de la población en ocasiones son señalados como que están cansados físicamente, que son poco activos, improductivos, y se les imputa estar desfasados del trabajo moderno, además de que frecuentemente son orillados sutilmente a retirarse a vivir una ancianidad improductiva.

Rescatemos a las Personas Adultas Mayores

Si consideramos los datos aportados por la Encuesta Nacional sobre Discriminación en México (Enadis, 2010), los adultos mayores saben y están convencidos de que es difícil conseguir empleo a pesar de tener el deseo y la fuerza para desarrollar alguna actividad; además, "la mayoría de las personas adultas mayores entrevistadas, casi seis de cada diez, señala que sus ingresos no son suficientes para cubrir sus necesidades. Sólo dos de cada diez expresó que sus ingresos son suficientes, y un porcentaje similar opina que más o menos le alcanza para cubrir sus necesidades".¹

¹ En *Encuesta Nacional sobre Discriminación en México. Enadis 2010*. Disponible en <<http://www.conapred.org.mx/user-files/files/Enadis-2010-RG-Accss-002.pdf>> (2015, 4 de abril, 14.00 hrs.).

En efecto, la mayoría de la población de este sector se encuentra excluida, desprotegida, sin oportunidad de trabajar y sin acceso a ingresos económicos. Este hecho se traduce en una actitud discriminatoria, haciendo sentir al adulto mayor como inservible, dependiente, lo cual acarrea en ellos una baja de energía debido a la tristeza que les ocasiona; son individuos que deben ser incluidos en el sector salud sin importar el impacto económico que esto ocasione al Estado, al continuar el círculo de enfermedad, salud, mal servicio, vejez.

Es deseable que las organizaciones tuvieran conciencia de que los adultos mayores deben gozar de igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo. El Artículo Primero Constitucional señala que "no podrán ser discriminadas las personas, entre otros factores, por su edad..."; por tal motivo, se invita a los empleadores para que, en puestos y opciones de trabajo acordes a las condiciones físicas de las PAM, les contraten para laborar, obtener un ingreso propio y desarrollarse productivamente de acuerdo con la LFT.

Las empresas e instituciones que aspiran a ser consideradas socialmente responsables tienen la obligación ética y moral de aprovechar la experiencia, talento y habilidades de los adultos mayores. No deben perder de vista que es menester aprovechar las condiciones positivas de estas personas, como su responsabilidad, dignidad, lucha y generosidad, aunado a que consideran el empleo como elemento central de su vida. Las organizaciones pueden cumplir con su compromiso ético de responsabilidad social, manejando la admisión al empleo sin parcialidad, abriendo oportunidad de ingreso a adultos mayores, cumpliendo de manera primordial con la sociedad, admitiendo a los veteranos ante las circunstancias adversas actuales a las que se enfrentan. Es inimaginable la fuerza que se les proporciona a las personas mayores cuando tienen su propia fuente de ingreso económico, inclusive los que cuentan con una pensión o jubilación contributiva se sienten nuevamente útiles para la sociedad.

Instituciones, empresas y empleadores deben aprovechar el conocimiento y la experiencia acumu-

lada a través de la vida personal y laboral de los adultos mayores. Podría proporcionárseles cursos y talleres a quienes trabajan internamente sus emociones sobre la vida después de retirarse y estén en la etapa jubilatoria, para concientizarlos sobre el valor de su experiencia; pero también dirigidos a los jóvenes sobre el modo de aprovechar esa experiencia que se va. A los que se marchan se les hará más satisfactoria la vejez al sentirse útiles. Lo ideal sería aprovechar la experiencia y habilidades de los adultos mayores que aún desean mantenerse activos trabajando, y este objetivo se logra con la concientización y sensibilización de los empleadores.

Hay organizaciones que incorporan a sus filas de trabajo a este segmento poblacional, toda vez que se dan cuenta de que el resultado es positivo. Además de contratar a adultos mayores, captan a ex empleados bajo el régimen legal que mejor convenga. Muchos de estos empleados mayores en ocasiones se convierten en mentores internos de las organizaciones. Al integrar o reintegrarlos a la actividad de la organización, se aprovecha el conocimiento del adulto mayor y éste sigue siendo productivo de manera natural percibiendo un salario.

Las empresas que cumplen con el compromiso de contratar adultos mayores se benefician de los conocimientos y experiencia acumulados; con su inclusión contribuyen al desarrollo social del país y, a la vez, salen beneficiados

*Los adultos mayores
saben que es difícil
conseguir empleo a pesar
de tener el deseo y la
fuerza para desarrollar
alguna actividad;
para seis de cada diez,
sus ingresos no son
suficientes para cubrir
sus necesidades.*

varios actores de la sociedad, principalmente la organización en sus fines y el adulto mayor al mejorar su situación económica.

Hay que considerar que la actividad productiva de los adultos mayores es un tema introducido en la literatura gerontológica por, entre otros, el Doctor Robert Neil Butler en los años ochenta, quien define el envejecimiento productivo como "la capacidad de un individuo o una población para servir en la fuerza de trabajo remunerada, en actividades de voluntariado, ayudar en la familia y mantenerse independiente como sea posible" (2000). Una concepción más amplia nos la brindan Bass, Caro y Chen, quienes señalan que "el envejecimiento productivo es cualquier actividad desarrollada por una persona mayor que produce bienes o servicios, sea remunerada o

no, o desarrolla capacidades para producirlos" (Miralles, 2011).²

Es importante que las organizaciones tomen en cuenta los señalamientos anteriores, a sabiendas de que el envejecimiento productivo trae al adulto mayor un beneficio individual y que a la vez, se contribuye de manera fundamental en el progreso de la misma sociedad.

Función social del gobierno y las organizaciones

Consideramos que el gobierno federal debe crear más mecanismos con los cuales se estimule a las organizaciones a la contratación de personas adultas mayores y para adecuar su infraestructura a las necesidades de este grupo para facilitarles un mejor desempeño. Con la creación de más estímulos, el beneficio para el gobierno federal estaría representado por la reactivación de los adultos mayores en la sociedad, derivando un beneficio para la economía familiar de este sector; además, serían menos dependientes incluso del sector salud. Con nuevos estímulos, la forma y modo de contratación laboral de las organizaciones no se aparta de lo ordenado por la Ley Federal del Trabajo (LFT), la

² Miralles, Ivana (2011). Envejecimiento productivo: las contribuciones de las personas mayores desde la cotidianidad. *Trabajo y sociedad*, pp. 137-161; ISSN 1514-6871. Disponible en: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100009&lng=es&nrm=iso>, 5 de marzo de 2015.

cual contempla varias figuras en la relación laboral.

A la fecha, el gobierno contribuye otorgando beneficios y estímulos a las organizaciones para que incrementen la posibilidad de contratar a adultos mayores que deseen seguir siendo productivos para la sociedad. Aunque sea de manera sencilla, el gobierno ayuda para que se cumpla el objetivo ético de la buena práctica laboral de las organizaciones y para que éstas se vuelvan incluyentes, brinden igualdad de oportunidades de desarrollo y no haya discriminación a ese sector de la población.

Debemos reconocer que el gobierno federal impulsa políticas y programas –mediante la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)– de vinculación laboral y productiva para abrir oportunidades de empleo a personas adultas mayores. Se faculta al Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (INAPAM) para vincular las oportunidades de contratar a adultos mayores. También con el fin de incentivar la contratación de adultos mayores, mediante la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) se establecen estímulos fiscales para empleadores que contraten a dichas personas. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), coordinada con el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS), el Sistema de Administración Tributaria (SAT) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), han implementado estímulos fiscales para organizaciones y personas físicas empleadores que adapten, adicionen o mejoren los accesos y uso de instalaciones, y contraten a personas con discapacidad y a personas de sesenta y cinco años y más.³

Son varias las circunstancias que contribuyen al alto desempleo de los adultos mayores, tenemos,

³ En *Guía para la inclusión laboral de personas adultas mayores, personas con discapacidad y personas con VIH* (2013), STPS.

En nuestra sociedad hay gente adulta mayor que no necesita o no quiere seguir laborando, muchos -aunque quieran- no reúnen los requisitos, y otros más se encuentran en la etapa de su vida en que les resulta imposible por circunstancias naturales tener una actividad laboral.

entre otras, la longevidad, las mejores condiciones físicas y mentales actuales de los viejos, la jubilación y retiro a edad temprana, las dificultades de solvencia económica de instituciones públicas que dan servicio a esta población, la pobre infraestructura del sector salud para brindarles apoyo y el crecimiento de la población mayor de 60 años. Debido a esto, el gobierno tendrá que crear a corto plazo mejores y adecuadas condiciones políticas y sociales para que las organizaciones estén en posibilidad de tener entre sus filas a muchos de estos entusiastas adultos. Este sector tiene

un sólido potencial productivo que las organizaciones no deben soslayar y que contribuiría a su buen desempeño; y éstas, a su vez, tendrían un desarrollo asistencialista con su inclusión.

Disponible en <<http://www.libreacceso.org/downloads/GUIAINCLUSIONLABORAL.pdf>>, 30 de marzo de 2015.

Referencias

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2015).
- Guía para la inclusión laboral de las personas adultas mayores, personas con discapacidad y personas con VIH* (2013). México: STPS.
- Ley de los Derechos de las Personas Adultas Mayores (2012).
- Ley del Impuesto Sobre la Renta (2015).
- Ley Federal del Trabajo (2015).
- Miralles, Ivana (2011). *Envejecimiento productivo: las contribuciones de las personas activas mayores. Trabajo y sociedad.*

Mtro. Luis Domínguez Carrisoza
Especialización en Administración Gerontológica
División de Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
Abogado postulante en el Despacho Domínguez-Carrisoza
licdomcar@gmail.com



Hermanos en pugna

Salo Grabinsky

Cada familia experimenta tensiones internas, dificultades y problemas financieros que exacerban las peleas, y éstas se transfieren al ámbito del negocio causando estragos.

En épocas difíciles mantener la paz y armonía entre los miembros de familias que además manejan empresas se vuelve un trabajo complicado; cada familia nuclear experimenta tensiones internas, dificultades para mantener un nivel de vida adecuado y falta de ahorros que, en caso de algún problema financiero, exacerban las peleas, y éstas se transfieren al ámbito del negocio causando estragos.

Si a eso le aunamos el aspecto emocional y la dinámica familiar que surgen en la infancia, estas actitudes pueden encender la mecha de un conflicto que no augura nada bueno.

En mi labor de asesoría a negocios familiares me he enfrentado a múltiples casos de controversias entre familiares, y aunque en muchos casos he ayudado a crear reglas claras que previenen problemas, y he sido mediador entre parientes, es obvio que ciertos asuntos nos rebasan a todos los profesionales y la situación acaba





en manos de abogados litigantes o en el cierre de la empresa y la división de las familias, lo que resulta muy triste y doloroso para todos.

La empresa de un solo dueño va transformándose inexorablemente en negocios entre hermanos y primos, con un aumento sustancial de la complejidad; la mayoría de los negocios que se asesoran ya son de hermanos y sus familiares.

Cada hermano que es socio o que trabaja con sus parientes está sujeto a presiones, los deseos o necesidades de sus familias nucleares (esposas, hijos y otros parientes políticos para empezar) y de sus padres; otros factores también ejercen su influencia en él o ella. Cada quien quiere tener una ventaja para su familia y se olvida o no ve que hay otros miembros que coexisten y a los que puede lastimar; así empiezan las pugnas entre hermanos, y si no se toman medidas adecuadas y precisas el pleito es mayúsculo.

Muchos hermanos no están preparados para trabajar o ser accionistas en el negocio de sus padres y

de pronto ven que su patrimonio, su trabajo y el futuro de sus hijos están ligados a una compañía que es su herencia y tienen que ayudar a que el negocio sobreviva; actualmente millones de familias experimentan esta situación y que conviven con peligros para su propiedad.

Hay que distinguir entre divergencias normales en los objetivos y deseos de cada hermano-socio con respecto a los objetivos del negocio y su operación contra otros asuntos más delicados, como el poder, el control y el dinero que emanan de la empresa. Si cada quien tiene su propia visión y ésta no compagina con la de los demás socios, van a surgir pugnas y tensiones que serán difíciles de parar si no existen reglas y políticas claras, además de un órgano de control y dirección que evalúe y fomente la comunicación entre los miembros.

Hay casos en los que el patriarca quiso ser igualitario y ordenó en vida o mediante un testamento que todos los hijos e hijas tuvieran acciones o trabajaran en

la empresa en condiciones similares; sin embargo, mezclar herencias, deseos e intereses de cada miembro, sin pensar en las repercusiones, es una decisión grave que acaba en problemas, pugnas y pleitos legales que duran años.

Las pugnas entre hermanos en las empresas son dolorosas y dejan profundas huellas; hay que prevenirlas y resolverlas a tiempo.

Las controversias entre familiares acaban en manos de abogados litigantes o en el cierre de la empresa y la división de las familias, lo que resulta muy triste y doloroso para todos.

Ing. Salo Grabinsky
Del verbo emprender
gzsalo@gmail.com
www.delverboemprender.com.mx



La copa menstrual **Lilithcup[®]**, la nueva **alternativa** de higiene **femenina** que está ayudando a cambiar el mundo

Francisco Martínez García

Cada año, millones de toallas, tampones y sus empaques van a dar a la basura donde su degradación es lenta porque en Latinoamérica se tienen métodos deficientes para su deshecho.

Jenny Hernández, egresada de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), es una psicóloga profesional y una mujer emprendedora que a los 12 años comenzó a nadar, compitiendo en distancias de 50 metros; cinco años después, comenzó a participar en competencias de aguas abiertas en distancia de 10 kilómetros y triatlones.

¿Qué es Lilithcup[®]?

Somos una empresa mexicana interesada en dar la oportunidad a las mujeres mexicanas para adquirir un producto amable y saludable con el cuerpo de la mujer, que soluciona una importante necesidad fisiológica; además, es ecológico, sano y contribuye a conservar el medio ambiente, respetando la naturaleza.



Lilithcup® la copa menstrual es la nueva alternativa que está revolucionando la higiene femenina porque es una opción para toda mujer activa con un estilo de vida en la ciudad; es la sensación de libertad y de una protección mejor en nuestras actividades, y es ideal para practicar cualquier deporte.

Su diseño práctico te da mayor libertad, seguridad, permitiéndote realizar todas tus actividades sin preocupaciones, más comodidad, total discreción, además de que no lástima y lo mejor es que ¡no se siente!

¿De qué está elaborada la copa menstrual?

La copa menstrual Lilithcup® está elaborada de 100% silicón grado médico con los más altos estándares de calidad, un material muy suave y flexible que se coloca dentro del cuerpo durante la menstruación. Su material elimina olores e infecciones y su larga vida útil genera menos residuos que los tampones y compresas,

*Una mujer genera
anualmente un promedio
de 5 kg de basura
equivalente al volumen de
una caja de huevo, sólo
en el Distrito Federal 2.3
millones de mujeres están
en edad reproductiva y
generan 9,200 toneladas
de basura.*

ya que cada año se desechan en el mundo un promedio de 45.000 millones de compresas y tampones.

Lilithcup® recolecta el flujo menstrual, a diferencia de los métodos tradicionales que lo absorben, ya tiene forma de campana con una longitud de 47mm y 42 mm de diámetro; se coloca en la parte baja de la cavidad y se adapta perfectamente a las paredes vaginales para recolectar el flujo menstrual.

Durante el ciclo menstrual se debe cambiar de dos a cinco veces al día y no es necesario retirarla cada vez que vas al sanitario.

¿Por qué el nombre de Lilithcup®?

Lilith es la imagen de Lilithcup® porque expresa lo femenino; es una mujer transgresora que dirige su fuerza hacia el desarrollo inte-

gral de la condición femenina que va más allá de la reproducción, la formación de una familia o el cuidado de los demás; rebasa los límites impuestos de forma social y natural.

Lilith refleja a la mujer deseada o a la que se desea a sí misma, en contraposición a la mujer que necesita; no integrar conscientemente los verdaderos deseos en la vida cotidiana resulta desestabilizador. Para un desarrollo feliz no necesariamente se requiere la asistencia de un hombre, pero sí de la creatividad.

¿Qué impacto tiene la copa menstrual para el medio ambiente?

La copa menstrual reduce la contaminación ambiental porque es reutilizable, y con el cuidado adecuado dura hasta cinco años, sustituyendo grandes cantidades de compresas y tampones que cada mes producen residuos de polietileno y polipropileno que tardan alrededor de 500 años en degradarse.

Cada año, millones de toallas, tampones y sus empaques van a dar a la basura, donde su degradación es lenta porque en Latinoamérica se tienen métodos deficientes para su deshecho.

¿Por qué elegir una incubadora como la de la FCA-UNAM?

Para transformar nuestra idea en un proyecto real, en la incubadora



me orientaron para elaborar mi plan de negocios, de *marketing* y de mercado.

¿Cómo surgió la idea de distribuir la copa menstrual?

La idea surgió en un viaje que hice por Europa donde conocí la copa menstrual; la probé y la uso desde hace dos años. Practico varios deportes con disciplina y tenía que planear los días de mi periodo, y para realizar un viaje debía preparar un arsenal de accesorios y determinar la ropa para los inconvenientes de este proceso natural.

Con Lilithcup® no sólo cambia la manera de convivir con tu periodo, también modifica la sustentabilidad del medio ambiente.

Existe mucho desconocimiento sobre el cuerpo femenino y el proceso natural de la menstruación porque en México el tema se maneja con prejuicios. Por ello, la introducción de Lilithcup® es acompañada por una campaña de reeducación sobre la menstruación, para erradicar mitos, ideas erróneas y tabúes que se reprodu-

cen en los ámbitos social, laboral, personal y de pareja.

Una mujer genera anualmente un promedio de 5 kg de basura, equivalente al volumen de una caja de huevo; sólo en el Distrito Federal 2.3 millones de mujeres están en edad reproductiva y generan 9,200 toneladas de basura.

La comodidad que brinda el producto es nueva, y la protección, discreción y salud que da al cuerpo femenino permite hacer lo que se quiera sin límites, permite ser una nueva versión de mujer porque no hay que agendar ni transformar la vida por un evento natural del cuerpo. La deportista puede mantener un programa de ejercicio sin cambios de planes; la generadora de proyectos y la emprendedora que viajan e innovan tienen necesidades de más tiempo disponible y la copa menstrual Lilithcup® satisface esta necesidad.

¿Cómo adquirir Lilithcup®?

Está disponible en dos tallas: para flujo moderado, talla 1 para menores de 25 años y/o que no han tenido hijos, y la talla 2 para mayores de 25 años y/o que han tenido hijos vía vaginal o cesárea.

Para el cuidado de la copa menstrual se crearon los siguientes complementos:

- Lilithpack®, que contiene todo lo necesario para utilizar Lilithcup®.



- Lilithcup®, que contiene los elementos para la limpieza del Lilithcup®.
- Lilithsterilizer®, esterilizador para el Lilithcup® que se utiliza al final de cada ciclo.
- Lilithfresh®, que es un jabón natural para el cuidado del Lilithcup®.

Toda la información al respecto está en: <<http://lilithcup.com/>>, así como en las redes sociales de Facebook y Twitter como <Lilithcup México> y en Instagram como <copamenstruallilithcup>.

¿Cuál es el siguiente proyecto de Lilithcup®?

Se desarrolló un plan de oportunidades para que las mujeres cambien su vida formando un negocio con los productos Lilithcup®; ganarán dinero y recibirán reconocimientos Lilithcup® que, en alianza con instituciones privadas y gubernamentales, se realizan en diversos medios.

Lic. Francisco Martínez García
Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
fmartinez@cenapyme.fca.unam.mx



El enfoque borroso en la segmentación

Mauricio Ortigosa Hernández

Un consumidor no pertenece a un solo segmento de manera única; lo que vamos a obtener con el enfoque borroso es que un consumidor pertenece a un grupo de segmentos en diferentes grados de verdad.

Con la finalidad de expresar los razonamientos lógicos del pensamiento humano se ha recurrido, en muchos ámbitos de la ciencia, a la lógica binaria basada en el *principio del tercio excluso* y de *la no contradicción*, que menciona: "Una proposición no puede ser a la vez verdadera y falsa, sino que es siempre o verdadera o falsa".

Con este principio se obtienen avances espectaculares en ámbitos como la informática y en aspectos donde se produce una relación hombre-máquina. En las relaciones entre seres humanos y entre grupos sociales, no todo se reduce a sí-no, falso-verdadero, blanco-negro; en el pensamiento no todo es binario, se dan matices, lo que da lugar a que esta lógica, así establecida, resulte, con frecuencia, muy limitada.

En los años sesenta, un profesor iraní, Lotfi A. Zadeh, inicio un gran camino introduciendo la lógica borrosa o lógica difusa, que tiene razonamientos más cercanos al pensamiento humano, permitiendo gestionar la complejidad e incertidumbre de la vida real. A diferencia de la lógica binaria, en la lógica borrosa se dan matices o niveles de verdad, dando lugar a una lógica más cercana a la realidad.

Por las razones anteriores, en los últimos 50 años se ha difundido y aplicado la lógica borrosa en diferentes ámbitos. Centrémonos en su utilidad al aplicarse en el *marketing*, específicamente en la segmentación de mercados.

Con la finalidad de cubrir los distintos operadores lógicos que han surgido con la lógica borrosa,



nació el *principio de la simultaneidad gradual*, presentado en 1996 por el profesor e investigador Jaime Gil Aluja en el Congreso Internacional SIGEF de Buenos Aires. Este principio se enuncia como: "Una proposición puede ser a la vez verdadera y falsa, a condición de asignar un grado a su verdad y un grado a su falsedad".

Veamos algunos ejemplos para poner en evidencia el contenido y significación de este enunciado y a la vez mostrar la posición relativa del mismo con respecto al principio del tercio excluso y de la no contradicción, propio de la lógica binaria.

Si tenemos la proposición: "Roberto pertenece al sexo masculino", aceptamos fácilmente el cumplimiento del principio del tercio excluso y de la no contradicción y concluimos que la proposición es verdadera y la negación de la misma proposición es falsa.

Para la proposición "Roberto es alto" de estatura, ésta plantea problemas dada la relatividad del calificativo "alto". Para solucionar esto, en ocasiones se establece un umbral (arbitrario y subjetivo) en donde aquellas personas que sobrepasan dicho umbral son altas y aquellas personas que no lo hacen son bajas de estatura. Creemos que el principio de la simultaneidad gradual permite una buena solución a este problema.

De forma hipotética, si el hombre más alto del mundo mide

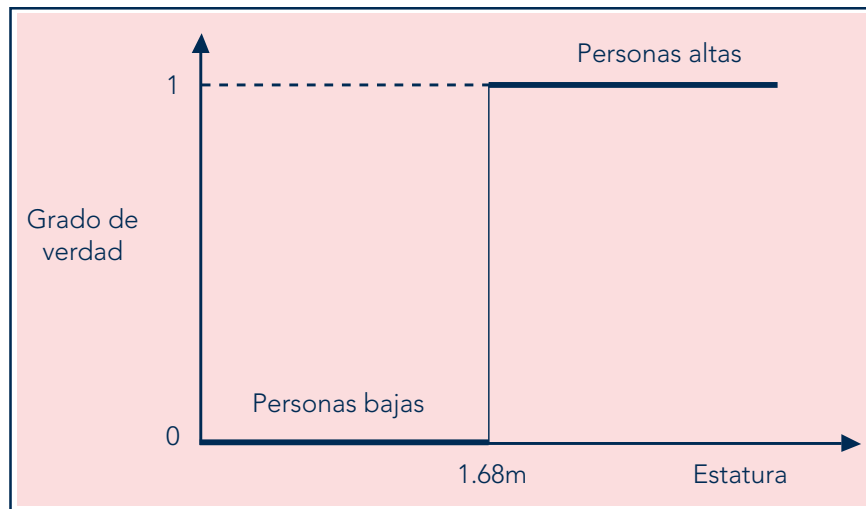
2.38 m y el hombre más bajo del mundo mide 0.52 m, estas cotas pueden ser enmarcadas, por ejemplo, en los extremos del intervalo $[0,1]$ y asignamos 1 a la verdad y 0 a la falsedad. Con esto, el hombre de 2.38 m es alto en un grado 1 y la persona de 0.52 m es alta en grado 0. Una persona con estatura de 1.68 m podría ser considerada como alta en grado 0.7. Se establece, de esta forma, que cuanto más nos acercamos a la verdad de la proposición, el grado asignado se halla más próximo a 1, y entre más nos alejamos de la verdad, el grado asignado se encontrará más cerca de cero.

Observemos un detalle, cuando formulamos la falsedad de la proposición convirtiendo el "alto" de la proposición en "bajo", sucede que los mismos individuos juegan un papel diferente al asignarles un grado distinto: el enano es valuado en grado 1 de verdad, mientras que el gigante es bajo de estatura en grado 0. La persona de 1.68 que era alta con un grado de verdad de 0.7, ahora es baja con un grado de 0.3 de verdad. De esta forma, toda persona es alta y baja a la vez, teniendo la precaución de acompañar al calificativo de un grado expresable de forma numérica, como en estos ejemplos.

Todavía hay otra observación: a toda proposición que se acomoda perfectamente al principio del tercio excluso y de la no contradicción también le es aplicable el principio de la simultaneidad gradual, sólo utilizando los valores extremos del intervalo $[0,1]$.

La Gráfica 1 muestra el calificativo "estatura" según la lógica binaria; todas las personas que midan, por ejemplo, 1.68 m o menos serán

Gráfica 1
Representación de estatura según la lógica binaria



Fuente: Elaboración propia.

personas bajas y toda persona que rebase esta cifra será alta.

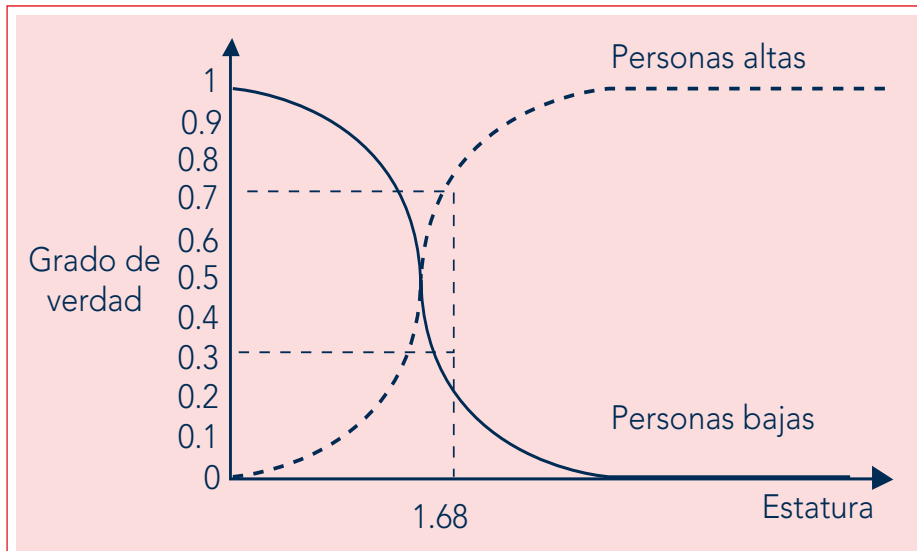
Si se aplica el mismo calificativo "estatura" con el enfoque de la lógica borrosa, vemos que una persona que tiene una estatura de 1.68 m tiene dos valores: es alta en grado 0.7 y es baja en grado 0.3, obsérvese la Gráfica 2.

Así como hemos analizado el calificativo "estatura", extendamos estas ideas a un conjunto de variables que sean útiles en el contexto del *marketing*, específicamente en la segmentación de mercados. Lo que vamos a obtener como resultado final es que un consumidor no pertenece a un solo segmento de manera única y lo que vamos a obtener con el enfoque borroso es que un consumidor pertenece a un grupo de segmentos a diferentes grados de verdad.

Con la finalidad de ilustrar esta idea, pongamos como ejemplo a un consumidor con nombre y apellido: Ana Hernández, con ciertos atributos que definen su ubicación en un determinado y único segmento de mercado bajo el enfoque tradicional de la lógica binaria (véase Figura 1).

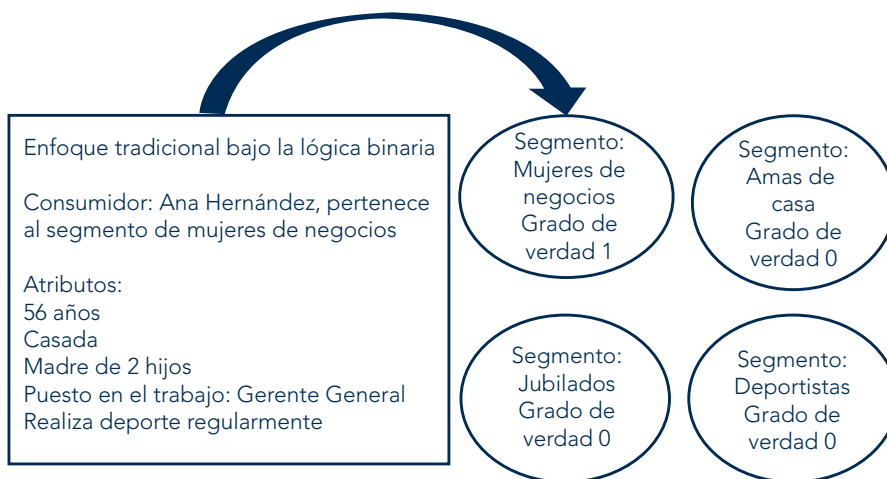
Bajo el nuevo enfoque de la lógica borrosa en *marketing*, Ana Hernández pertenece a varios segmentos en diferentes niveles (véase Figura 2).

Gráfica 2
Representación de estatura según la lógica borrosa



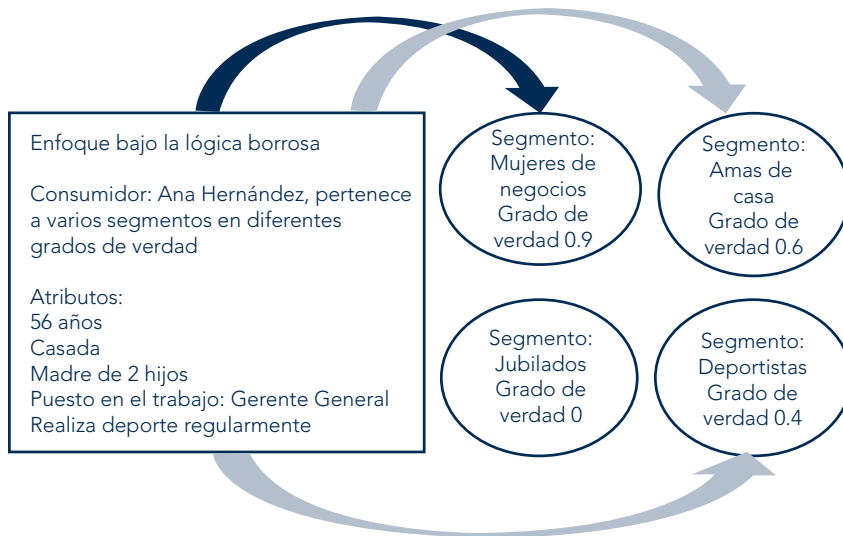
Fuente: Elaboración propia.

Figura 1
La ubicación en el mercado de una consumidora con la lógica binaria



Fuente: Elaboración propia.

Figura 1
La ubicación en el mercado de una consumidora con la lógica borrosa



Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

Si la empresa quiere hacer un trabajo de *marketing* a la altura de los tiempos actuales, debe adoptar nuevos paradigmas, como la lógica borrosa. Con el enfoque tradicional de segmentación muchas empresas han perdido clientes; por ejemplo, Ana Hernández, con la lógica binaria, sólo recibe información por parte de la empresa correspondiente al segmento de mujeres de negocios. Bajo la lupa de la lógica borrosa, Ana es mujer de negocios entre semana, los fines de semana es ama de casa, incluso hasta practica deportes. Limitar a cada cliente de forma única en un segmento no ha sido la mejor opción.

La empresa que quiera dirigir una buena acción de *marketing*, tiene dos tareas: la primera es clasificar a los consumidores que tienen un alto grado de pertenencia a un segmento y adaptar una estrategia de *marketing* directamente a ese segmento, por ejemplo una promoción especial para las mujeres de negocios. La segunda es decidir el grado de adecuación o pertenencia mínimo en cada segmento a partir del cual quieran dirigir sus acciones. De este modo, por ejemplo, todas las personas que tengan un grado de verdad de 0.6 o más estarán también seleccionadas. Aplicado a nuestra ilustración, podemos decir que Ana Hernández recibe promociones de productos y servicios tanto del segmento de mujeres de negocios como de amas de casa.

La lógica borrosa permite gestionar la complejidad e incertidumbre de la vida real porque se dan matices o niveles de verdad, dando lugar a una lógica cercana a la realidad.

Por último, si el enfoque borroso o difuso es adoptado por la empresa, ésta dirigirá sus acciones de *marketing* de forma más eficiente.

Referencias

- Casabayó, M. & Martín, B. (2010). *Fuzzy Marketing*. España: Ediciones Deusto.
- Gil Aluja, J. (2002). *Introducción a la teoría de la incertidumbre en la gestión de empresas*. España: Editorial Milladoiro.
- Gil Aluja, J.: *Lances y desventuras del nuevo paradigma de la teoría de la decisión*. *Proceeding del III Congreso de la Sociedad Internacional de Gestión y Economía Fuzzy*. Buenos Aires, 10-13 noviembre de 1996.

Dr. Mauricio Ortigosa Hernández
 División de Estudios de Posgrado
 Facultad de Contaduría y Administración
 Universidad Nacional Autónoma de México
 México, D.F., C.P. 04510
 Facultad de Economía y Negocios
 Universidad Anáhuac México Norte
 mauricio.ortigosa@anahuac.mx



La estructura en las empresas familiares, los roles familia-empleados

José Vili Martínez González
Roberto Vargas Delfín

El grupo familiar controla el poder político y económico de la empresa por medio de la participación del capital social que aporta.

Antecedentes

Considerando las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2011, p. 156) "a nivel nacional las empresas micro representan 95.3%, en las cuales labora 45.6% de los trabajadores, porcentajes muy importantes para la actividad económica, ya que las coloca como el estrato más sobresaliente en estas variables. Las empresas pequeñas ocupan el segundo lugar por el porcentaje de unidades económicas con 4.3% y de personal ocupado con 23.8%; en tanto, las empresas grandes, con 0.2% de las unidades económicas, ocupan un porcentaje similar de trabajadores al de la pequeña empresa, con 21.5%". Es posible comprender la importancia de las micro, pequeña y mediana empresas (mipyme) para el país: utilizando estimaciones mundiales podemos mencionar que cerca de 85 % del total de estas organizaciones pertenecen a la categoría de empresas familiares.

Para comprender más sobre la empresa familiar y su importancia para el concierto empresarial, es necesario saber cómo se clasifican (véase Cuadro 1).



Cuadro 1
Clasificación de las empresas en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado. (Trabajadores) x 10% + (Ventas Anuales) x 90%.

Tercero. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa. (Numero de Trabajadores) x 10% + (Monto de Ventas Anuales) x 90%, el cual debe ser igual o menor al tope Máximo Combinado de su categoría. Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de junio 2009.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2011, p. 156.

Las mipyme que existen en el país son familiares y tienen importancia por su número y porque generan gran parte de los empleos, siendo las mejores distribuidoras de ingresos entre las regiones y la población, lo que representa 43% del Producto Interno Bruto (PIB) y 30% de los empleos.

Aunque no hay un concepto universal de empresa familiar, sí hay cuatro características en común:

1. La mayoría del capital social es usado por la familia.
2. El grupo familiar controla el poder político y económico de la empresa por medio de la participación del capital social que aporta.
3. Algunos de sus miembros tienen cargos de dirección y/u órganos de administración en la empresa.
4. La familia expresa su deseo de que la empresa continúe bajo su dirección mediante la transmisión de la propiedad y de la gestión a las siguientes generaciones, evitando la segregación familiar o la venta a terceros.

Las empresas familiares, al igual que el resto de las organizaciones, tienen un ciclo de vida que depende del mercado, la tecnología y otras variables, pero sólo algunas duran más de tres generaciones, a menos que definan la sucesión.

Las mipyme familiares

En nuestro país existen dos factores adversos a las mipyme familiares:

1. Estructura de costos

- Al carecer de economías de escala, tienen altos costos de materias primas, materiales y componentes.
- Como sus ciclos productivos dependen de terceros, presentan una capacidad de producción ociosa.
- Incapacidad de acceder a créditos económicos.
- Imposiciones tributarias que no les permiten crecer.
- Costos de transporte, comunicaciones, logísticas y otros servicios elevados.

2. Relacionados con la eficiencia

- Carencia de parámetros para medir la eficiencia de la mano de obra y de los equipos.
- Mínima eficiencia de la mano de obra directa.
- Tecnología obsoleta en los procesos y en la producción.

- Predominio del mantenimiento correctivo sobre el preventivo o el predictivo.
- Tienen muchos modelos para producir, lo que no genera lotes económicos.
- Por la falta de coordinación con las áreas funcionales, hay una baja eficacia en el logro de las estrategias de desarrollo.
- La falta de estructura formal impide que las responsabilidades y funciones estén delimitadas, lo que ocasiona problemas y fricciones que se transmiten a la estructura principal de la organización lesionando aspectos que están fuera de la empresa.

Este punto es importante para mejorar la estructura y desempeño de las mipyme familiares.

1. *Desarrolle y ponga por escrito la visión, misión y principios y valores de la organización*

Toda empresa surge de la mente de una persona que sabe qué hacer y cómo hacerlo; sin embargo, al crecer, la empresa debe compartir sus ideas con los que le ayudarán y debe promover el espíritu de grupo para dar unidad a la organización. Dedique tiempo para desarrollarlos y, de preferencia, apóyese en un *consultor* o *consejero profesional* que le ayude a formalizar esos elementos. Este profesional debe manejar el tema de la empresa familiar y tener experiencia en el giro del negocio; al principio esto se considera como un gasto, pero es una inversión a corto, mediano y largo plazo.

Las siguientes preguntas lo apoyarán para desarrollar una visión, misión, principios y valores.

1. ¿Por qué somos empresa familiar?
2. ¿Cuál es nuestra visión y misión familiar?
3. ¿Es compatible con la visión y misión de la empresa?

4. ¿Cuáles son aquellos valores que describen a nuestra familia?
5. ¿Son compatibles con los de la organización?
6. ¿Cuáles son los principios que describen a nuestra familia?
7. ¿Son compatibles con los de la organización?
2. Identifique los procesos de su organización, así sabrá qué personal necesita para desarrollar sus operaciones

Cuando hay pocas personas en la organización, “todas hacen un poco de todo”; conforme crece la organización, las actividades requieren de más especialización y tiempo, por lo que es necesario aplicar el principio de la división de trabajo: cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.

El crecimiento de la empresa obliga a contratar más personal y es entonces cuando surge el riesgo de contratar personal innecesario o sin el perfil requerido, ya que con el afán de darle trabajo al primo que está de vacaciones o al tío que se quedó sin trabajo, se llenará de personas que son bien intencionadas pero no idóneas.

Es diferente una empresa familiar que el familismo, porque este término define a las empresas donde lo que importa no es solucionar problemas, sino asignar cargos a familiares por considerarlos de confianza, para tenerlos “ocupados” o para proporcionarles un ingreso económico.

Una empresa familiar debe funcionar con reglas claras y precisas para asegurar un desempeño óptimo de los trabajadores para la consecución de los objetivos empresariales y familiares, evitando que los problemas de la empresa se lleven a la casa o viceversa.

El lazo que une a los familiares es profundo y emotivo; sin embargo, se necesita cumplir una doble res-

ponsabilidad con la empresa: sacarla adelante con el profesionalismo y la entrega que exige el mercado y hacer que triunfe porque se trata de los sueños e ingresos de la familia. Se necesita comprender que participar en la empresa es una responsabilidad y un privilegio, por lo que se debe comportar profesionalmente.

3. *Desarrolle un organigrama para que el trabajo se realice bien*

En el organigrama se incluyen las responsabilidades y la autoridad de cada puesto, bajo el principio de unidad de dirección, el cual señala que las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un gerente que use un solo plan. Lo anterior evita fricciones en la organización: ya que todos los miembros de la familia se consideran "jefes" que dan instrucciones y contrainstrucciones sobre las de otro miembro, generando confusión y problemas, en este caso se aplica el principio de unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

Las redes familiares no deben participar en la toma de decisiones sobre asuntos que no conocen o no son parte del área.

4. *Haga la descripción de puestos*

La descripción define el perfil de la persona que debe ocupar el cargo y responde a las preguntas qué, cómo, dónde, cuándo, con qué y por qué las personas deben realizar su trabajo. Realizar las descripciones toma tiempo y trabajo; sin embargo, si no cuenta con ellas, muy pronto notará la forma caótica en que se desarrollan las operaciones y no empleará sus recursos al 100%. Las descripciones tienen por objeto que la persona idónea ocupe el puesto adecuado, por lo que es mejor dejar el lugar vacío que llenarlo mal con alguien que no corresponde al perfil.

Recordemos el principio de orden que señala que los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento oportuno y que cada indi-

viduo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él y sus habilidades. Lo anterior le permitirá evitar la duplicidad de funciones y será de utilidad cuando tenga que explicar porqué el primo lejano no es la persona idónea para ocupar el cargo que el tío considera que debería de tener: debe promover la empresa familiar no el familiarismo.

5. *La reorganización del personal*

Una vez que tenemos las descripciones de puesto nos enfrentamos a qué hacer con los familiares que ya están en la empresa y que tienen un perfil que no cubre las características de la descripción; hay dos opciones: la primera, si la persona se muestra interesada en conservar el puesto y ha desarrollado su papel en forma correcta y responsable, es posible valorar la alternativa de capacitarlo y/o desarrollarlo para que llene las "lagunas" de conocimiento y/o actitudes que tiene. Si la "brecha" que debe cubrir es grande, no está a gusto en su cargo y/o su desempeño no ha sido el mejor, reubíquelo en otra área de su interés y adecuada a su perfil.

6. *La falta de profesionalización en la organización*

Existe una resistencia a contratar personal externo para participar en áreas críticas de la organización, pero esto es necesario para que continúe su desarrollo. El consejo es que poco a poco vaya cubriendo los puestos con personal idóneo para las operaciones y convenza a los demás de que la llegada de personas que no son parte de la familia es necesaria para crecer.

7. *Prepare un plan de sucesión*

Evite conflictos y problemas a futuro cuando algún miembro de la familia o usted decida retirarse por decisión propia, por salud, edad o mortandad, por lo que es útil responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál será el criterio para elegir al próximo líder de la empresa?
- b) ¿Existen interesados en participar en la sucesión?

- c) ¿Qué programa de preparación se está realizando para los posibles sucesores?
- d) ¿Cuándo tendrá lugar la transición?
- e) ¿Qué se debería hacer en caso de una elección desacertada o que no haya interés por parte del seleccionado para ocupar el cargo?
- f) ¿Qué aspiraciones tiene el fundador en su retirada?
- g) ¿Quiénes estarían facultados para tener títulos de valor de la empresa?
- h) ¿Quiénes tendrán derecho de emitir voto en la gestión?
- i) ¿Quiénes participarán en futuros aumentos de capital?
- j) ¿Qué pasará en relación con la distribución asimétrica de la propiedad en la siguiente generación, la de los nietos?

8. *Realice un programa para identificar y otorgar los sueldos y prestaciones apropiados a cada puesto.*

Pague de acuerdo con un esquema de resultados, controle el flujo de fondos para la familia y evite sangrías o que el resto de la corporación perciba inequidad en las retribuciones. Puede pensar: “es mi empresa y mi familia y para ellos la hice”, es su decisión hacerlo pero recuerde que son los sentimientos los que se manifiestan, no la lógica.

9. *El trabajo es fuente de realización*

Para hacer las cosas es necesario desear hacerlas, no obligue a sus familiares a participar en la empresa si no lo desean, el consejo es:

- a) Busque las habilidades y aspiraciones de sus familiares, piense en ellos en forma individual y con objetividad.
- b) Identifique si sus deseos, aptitudes y actitudes son compatibles con sus descripciones de puestos y si están listos para asumir un cargo.
- c) Invítelos a participar con usted en la empresa familiar respetando la decisión que le expresen.
- d) Sea cual sea el resultado, busque una sana distancia entre los asuntos de la empresa y los de la familia, no discuta asuntos de negocio durante la comida.
- e) Su trabajo debe ser valorado con los mismos criterios que el de sus colaboradores y hágalos saber cuando realizaron una buena labor.
- f) Retribuya su trabajo con los mismos incentivos que al resto y busque que la austeridad y el respeto sea el sello de la familia.

Finalmente, organizar su empresa requiere del conocimiento de las operaciones esenciales para que los procesos y servicios se brinden en forma adecuada; es indiscutible colocar a las personas apropiadas en el puesto adecuado, definiendo la autoridad y responsabilidad de cada cargo para que los roles de los familiares dentro de la empresa sean comprendidos por todos.

Referencias

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: INEGI.

Dr. José Vili Martínez González
 Director General
 Ajedrez Consultores
 ajedrezconsultores@hotmail.com

Ing. Roberto Vargas Delfín
 Desarrollo tecnológico en el empleo de lubricantes
 lubricantexpress@hotmail.com



De emprendedor a director de empresa

Paulina Vargas Larraguivel
Alberto Jorge Barona Omaña

La organización es un proceso para alcanzar las metas fijadas en la planeación; en esta fase se considera el perfil del personal y la infraestructura para que los recursos humanos trabajen eficiente y eficazmente como un equipo.

El químico Manuel Saucedo trabajó por 30 años en una escuela como profesor por las tardes y en un laboratorio farmacéutico; tras jubilarse decidió dedicarse a emprender un negocio propio con la intención de dejar un patrimonio a sus hijos. Sin embargo, no contaba con conocimientos de administración, planes de negocio o cómo operar la pequeña y mediana empresa (pyme).

Después de documentarse sobre diversos giros de negocios, un amigo mayorista le ofreció la distribución de cepillos para masaje; comenzó a explorar tiendas que podrían vender esos productos y comenzó a colocar sus productos en pequeñas y medianas tiendas.

Después de dos años de arduo trabajo, contaba con un producto colocado en las principales distribuidoras naturistas y tiendas de autoservicio en el Distrito Federal, Estado de México y Morelos.

En estos años habían surgido nuevos competidores que importaban mercancía china de menor costo y, aunado a que no es un producto de alta demanda, sus ventas habían bajado considerablemente, por lo cual Manuel decidió analizar con profundidad el mercado y la industria. Este análisis lo realizó a través de las siguientes actividades: acudió a las ferias del sector, investigó por Internet sitios donde vendieran productos similares en línea; se acercó a la



Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México (Canaco) y la Secretaría de Economía (SE) en busca de mayor información; además, optó por realizar una comparación del desempeño de las empresas competidoras conforme al proceso del *benchmarking*.

Después de este largo proceso, y en una feria a la que asistió en el año 2000, Manuel conoció a un empresario español de nombre Vicente, el cual había instalado una pequeña planta de producción de jabones de tocador en Tizayuca, Hidalgo. Al platicar, Vicente se mostró interesado en el sistema de distribución de Manuel y su buena relación con tiendas de autoservicio y naturistas; por su lado, Manuel, por ser químico, vio la oportunidad de colaborar con Vicente para ampliar su línea de productos y de esta forma incrementar sus ingresos.

Para el año 2001, Manuel y Vicente ya habían constituido una sociedad anónima y registrado la marca para sus líneas de jabones, desodorantes, perfumes y cepillos para el cabello. Firmaron contratos de distribución con las principales cadenas naturistas y de autoservicio y, como resultado, comenzó a crecer el negocio en cuanto a ventas y posicionamiento en el mercado. Al vivir esta situación, optaron por instalar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés), el cual les facilitaría tener un mayor control de las actividades asociadas a las operacio-

nes de producción y distribución de la empresa.

Después de tener los estados financieros en números rojos, en 2006 Manuel optó por adoptar los consejos de la administradora centrados en la función administrativa constituida por cuatro actividades: planeación, organización, dirección y control.

En 2003, el empresario español decide regresar a su país, por lo que encarga a su socio que gestione la sociedad nombrándolo representante legal con amplios poderes. Manuel, arriesgado emprendedor, vio esta situación como una nueva oportunidad para reestructurar el negocio e incrementar las ventas de manera sustancial.

En este punto la empresa se había centrado en tres actividades principales: producción, distribución y ventas, lo que hasta el momento era suficiente para un panorama estable. Sin embargo, si la visión de Manuel era consolidar su negocio en una empresa,

es decir, convertir su ocupación lucrativa en una que incrementara su volumen de ventas, estabilidad y estructura organizacional, era necesario comenzar a realizar ciertas acciones, desarrollar sistemas y adoptar herramientas fundamentales (plan de negocios, manuales de operación, formatos de control y seguimiento) para una planeación estratégica de la empresa, aspectos que, de no ser atendidos de forma oportuna, llevarían a la empresa a situaciones poco probables de supervivencia en un entorno cambiante.

Como parte de las nuevas ideas, en 2004, decidió contratar una administradora, un almaceñista y un mensajero, e ingresar a sus hijos a la nómina con la intención de que participaran en ciertas actividades pero fundamentalmente para que cotizaran en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). Al tener más personal lo siguiente fue rentar una oficina en una zona corporativa.

Entre las primeras actividades que desarrolló la administradora se cuenta una auditoría administrativa, y con su experiencia en consultoría realizó un diagnóstico de la organización, para conocer de qué manera podía mejorar la estrategia, operación y procesos.

Como resultado del diagnóstico se detectó lo siguiente: 1) ausencia de un plan de negocio, políticas, procedimientos, manuales; 2) se retiraban recurrentemente sumas de dinero para gastos personales de Manuel y su

familia; 3) se tenía en nómina e inscritos ante el IMSS a sus hijos con salarios altos; 4) no se utilizaba el sistema de planificación de recursos empresariales, por tanto, no existía control de las existencias del almacén o los pedidos de las tiendas, lo cual generaba desabasto en algunas; 5) no se contaba con promotoras en los puntos de venta a pesar de que las tiendas lo pedían para promover los productos.

En su intento por construir una gestión formal, la administradora realizó un plan de negocios que contenía los siguientes apartados: información general de la empresa, análisis del mercado, proceso del desarrollo de los productos y servicios, estrategias de comercialización, aspectos contables, fiscales y legales. Este plan de negocios arrojó que era necesario crear puestos para incrementar el control financiero y la promoción de ventas, para lo cual proponía los siguientes: almacén, compras, contabilidad, recursos humanos, promotores y administración.

A pesar del trabajo de la administradora y de la importancia del mismo, don Manuel archivó el plan de negocios y decidió que era más importante en ese momento conseguir financiamiento pues, en su opinión, la forma de hacer crecer una empresa era incrementando el capital; por tanto, decidió enfocar a la administradora en ser el vínculo con las instituciones financieras tanto públicas como privadas.



Para 2005, y como consecuencia del entorno cambiante en el que se vivía con crisis económica y devaluación del peso, la empresa se vio afectada. Aunado a lo anterior, el excesivo endeudamiento originado por recurrir a distintos créditos para el desarrollo de nuevas ideas y proyectos repercutió considerablemente, lo que originó la implementación de estrategias como el uso de los créditos por parte de los proveedores, lo que trajo en consecuencia un endeudamiento mayor. Don Manuel confiaba que la situación se resolvería reduciendo gastos del personal y con nuevos proyectos y personal enfocado a los mismos.

Nuevamente se había dejado de lado la realización de una correcta planeación estratégica. A mediados de 2005, la respuesta a las circunstancias antes mencionadas fue enfocarse a incrementar las ventas pero, para lograrse, se debería ampliar la capacidad

de producción a través de la compra de maquinaria; esto también implicaba la contratación de más personal de ventas, gente para almacén y operadores de maquinaria, así como modificaciones a la estructura de la planta para su correcta instalación. Todo esto representaba un incremento en los gastos de la empresa y, lamentablemente, las ventas seguían a la baja.

Esta situación permaneció el resto del año; a inicios de 2006, después de tener los estados financieros en números rojos, Manuel finalmente optó por escuchar y adoptar los consejos de la administradora centrados principalmente en la función administrativa constituida por cuatro actividades: planeación (establecer un plan estratégico, políticas, programas), organización (conseguir al personal idóneo, integrar los recursos financieros, materiales y técnicos), dirección (implementar y ejecutar el plan

de negocio) y control (revisar lo planeado contra lo que se ha realizado).

Partiendo de este concepto, se realizó una reunión de don Manuel, como representante de la dirección, con la administradora para comenzar un proceso de planeación para establecer anticipadamente lo que había de hacerse y cómo para la estabilidad y crecimiento de la empresa, así como para otras funciones administrativas.

Para el proceso de planeación se recurrió a diferentes métodos, estrategias y alternativas con el fin de alcanzar los objetivos y metas deseados, por lo que se acordó revisar la misión y visión, realizar un análisis de las fortalezas y debilidades, aspectos internos de la empresa, así como de oportunidades y amenazas, factores externos que afectan a la empresa (FODA) para poder delimitar y jerarquizar prioridades. De esta manera, se establecerían los objetivos generales y específicos de cada área para lograr la misión y visión de la empresa con sus respectivas metas, cuidando que todas fueran medibles y cuantificables en un tiempo determinado (corto, mediano y largo plazo).

El siguiente paso, la organización, es un proceso para alcanzar las metas fijadas en la planeación; en esta fase se considera el perfil de personal y la infraestructura, pues a través de esta etapa los recursos humanos trabajan efi-

cientemente y eficazmente al estar integrados y funcionando como un equipo para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Posteriormente a la planeación y la definición de la estructura de la organización, se llevó a cabo una junta de sensibilización con el personal, para que comprendieran su aportación al objetivo de la empresa; se les brindó capacitación para realizar mejor su trabajo, técnicas de comunicación y trabajo en equipo.

El siguiente paso fue trabajar en la dirección para facilitar la ejecución de lo previsto en las etapas anteriores. Con una buena dirección, se alcanzan los resultados esperados, brindando a don Manuel las herramientas para un buen liderazgo y la correcta toma de decisiones.

La última actividad dentro del proceso administrativo es el control y su función es el seguimiento de las actividades planteadas; permite verificar, regular y revisar que las acciones se llevan y funcionan correctamente y, de no ser así, permite realizar los ajustes necesarios con la implementación de normas.

Los resultados no se vieron de la noche a la mañana; sin embargo, en 2010 después de cuatro años, don Manuel aplicó lo que Rodríguez (2010) señala: el principio de continuidad encuentra su aplicación en la pequeña empresa, sobre todo por la necesidad de diseñar una estructura

(organizacional y procedimental), seleccionar y capacitar personal, y por la sucesión en la gerencia. Una aplicación correcta de la administración evitaría gran cantidad de quiebras y fracasos; como consecuencia de la aplicación de estos conceptos, la empresa de don Manuel nuevamente obtuvo utilidades –cada día más altas– y dirigía una empresa competitiva y lista para enfrentar los cambios en el mercado y en la industria.

Referencias

- Bateman, T. y Snell S. (2005). *Administración: una ventaja competitiva*. México: Mc Graw-Hill.
- Johnson, G. (2000). *Dirección estratégica*. México: Prentice Hall.
- Lerma Kirchner, A. (2002). *Planes estratégicos de dirección*. México: Gasca Sicco.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.

Mtra. Paulina Angelina Vargas Larraguivel

Coordinación
Licenciatura en Administración y
Mercadotecnia
CETYS Universidad
paulina.vargas@cetys.mx

Mtro. Alberto Jorge Barona Omaña

Maestría en Alta Dirección y
Planeación Estratégica
División de Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de
México
México, D.F., C.P. 04510
abarona@fa.unam.mx



Los jóvenes y el emprendimiento social, reto y alternativa

Humberto Adán Peña Fuentes

El objetivo de los emprendimientos sociales colectivos es que sus socios tengan un nivel de vida digno y que, al mismo tiempo, exista un retorno a la comunidad que lo genera o que con su funcionamiento sostenido se atienda un problema o una necesidad.

¿Dónde estamos?

La importancia de hablar, escuchar, entender y atender a los jóvenes no sólo se debe a que integran el bono demográfico más grande en la historia de nuestro país o a las grandes problemáticas que los aquejan como la falta de oportunidades educativas y laborales, la pobreza y marginación en las que muchos viven o la violencia y la inseguridad que los señalan como víctimas y victimarios, sino también al gran valor que este sector de la población representa, al ser ellos quienes encarnan la fuente de nuevas opciones, oportunidades, conocimientos y capacidades de nuestro país.

México es un país de jóvenes, ya que la mitad de la población tiene 26 años o menos, y 26% de la población total se encuentra en el segmento de los 15 a los 29 años (29,706,560 jóvenes, de los cuales 15,167,260 son mujeres, y 14,539,300 son hombres). Todos estos jóvenes son tan diversos y plurales como lo es México; sus intereses, inquietudes, preocupaciones y conocimientos van desde lo social y cultural, hasta lo económico, medio ambiental y político. Es la juventud quien hoy marca tendencias, promueve y protagoniza la agenda pública y exige atención oportuna a su presente y futuro.

Los jóvenes de hoy se entienden como agentes transformadores de su realidad y suponen que debido a esto vivirán mejor; ejemplificando lo anterior, de acuerdo con la Primera Encuesta Iberoamericana de Juventud (Organización Iberoamericana de Juventud, 2013), poco más de 60% de los jóvenes mexicanos consideran que la calidad de vida en el país es regular, más de 50% cree que en cinco años México estará mejor que ahora; y más de 70% cree que en cinco años, de manera personal, estará mejor que hoy en día.



No obstante el optimismo, los jóvenes son los más educados, pero tienen menos posibilidades de empleo, son los más participativos pero tienen pocos conductos para hacer efectivas sus demandas, son los más dinámicos de las sociedades actuales, pero no tienen posibilidades de encontrar espacio de desarrollo.

No es casual que 53% de los desempleados en México tienen entre 14 y 29 años y que, de acuerdo con la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), cerca de 25% de los jóvenes en México no estudian ni trabajan, ubicándonos como el tercer porcentaje más alto entre los países de la organización, sólo después de Turquía e Israel.

Tan sólo este año, 8% de la población económicamente activa (PEA) juvenil está desocupada, en tanto que de la población activa total el índice es de 4%, no existiendo relaciones de equidad intergeneracional, ya que las tasas de desempleo juvenil son más altas. Aunado a esto, la rigidez para la contratación, así como los requisitos de experiencia y las condiciones salariales en desventaja marcan una vulnerabilidad latente.

De los jóvenes que trabajan, casi 38.9% se ubican en puestos de trabajo formales y 61.1% en actividades informales; también es preocupante que a mayor escolaridad hay mayor desempleo juvenil, ya que el desempleo sólo afectó a 3% de los jóvenes con primaria incompleta y a 40.0% de los jóvenes que habían concluido estudios en los niveles de educación media y superior (INEGI-ENOE, 2013).

El emprendimiento social como una opción

Ante el escenario actual se requieren oportunidades para el desarrollo económico de los jóvenes, el de sus familias y localidades, aumentar sus ingresos para mejorar sus condiciones de vida, mediante sus capacidades para producir, comercializar y administrar desplegando su espíritu emprendedor.

Hoy se requieren emprendimientos sociales, particularmente los de naturaleza colectiva, ligados al desarrollo de una comunidad, que sean sostenibles en el tiempo y que mejoren la calidad de vida de sus integrantes y de la gente que les rodea.

La economía social de la que forman parte los emprendimientos sociales, además de ser un sector económico que reconoce la necesidad de dar opciones a las personas que están fuera de los circuitos de producción y consumo, funciona como una herramienta para la inclusión a la vida laboral desde el empleo autogestionado, que responde a las necesidades de las localidades y a los intereses de las personas que los impulsan.

Algunos ejemplos podrían ser los emprendimientos para recuperar un área contaminada y darle una nueva vitalidad y uso económico, mejorar el entorno urbano creando nuevos espacios para el comercio social; jóvenes que invierten en un depósito dental para abaratar costos de sus consumidores, una agencia de viajes dedicada a abrir nuevas rutas turísticas no conocidas pero con oportunidad de desarrollo económico, etcétera. Los anteriores son ejemplos reales en Quintana Roo, Guerrero, Guanajuato y Durango.

Los emprendimientos sociales colectivos no están exentos de tener planes de negocio orientados a la generación de excedentes y a buscar el éxito económico, aunque no es su fin último; su objetivo es que sus socios tengan un nivel de vida digno y que, al mismo tiempo, exista un retorno a la comunidad que lo genera o que con su funcionamiento sostenido atiendan un problema o una necesidad social; el reto es mantener el equilibrio entre lo económico y social.

Por ejemplo, Isla Urbana <<http://islaurbana.mx/>> ofrece servicios de captación de agua en comunidades donde el suministro es precario; Panamédica <<http://panamedica.blogspot.mx>> es la primera mutual de salud que ofrece a sus asociados salud preventiva a bajo costo en la ciudad de México, o Bicooperativa Urbana <<http://www.bicienvia.com.mx/somos.html>> ofrece envío de paquetería sin el uso de vehículos automotores; estas iniciativas son sostenibles económicamente, tienen impactos directos e indirectos en sus comunidades o ciudades, funcionan de manera asociada y en su mayoría son gestionadas por jóvenes.

Estas iniciativas son de alto valor debido a que, a diferencia de un emprendedor tradicional, generan nuevos lazos sociales, fomentan valores, reactivan terri-

torios urbanos, cuidan el medio ambiente y recuperan el espacio público; es decir, a diferencia de los emprendedores que ofrecen más empleo o ganancias, estas iniciativas son de gran trascendencia social porque son una alternativa económica e imaginan y construyen un mundo más justo, donde nos gustaría estar.

Algunas de las razones por las que los emprendimientos sociales asociativos son relevantes son las siguientes:

- Desarrollan capacidades emprendedoras y colocan en el centro de sus objetivos y esfuerzos el capital social.
- Reúnen talento y recursos de muchos, son emprendimientos de escala humana.
- Innovan en colectivo, son fundamentales los equipos de trabajo multidisciplinarios y con diversas capacidades; se asume el riesgo entre varios emprendedores.
- Generan fuentes de ingreso, ayudan a que los jóvenes se autoempleen a través de su empresa de economía social y puedan generar empleos para otros jóvenes en el mediano y largo plazo.
- Revitalizan comunidades con el desarrollo económico y social local con emprendimientos de impactos positivos; la distribución de beneficios y excedentes permiten reinvertir en la misma región que los genera.
- Fomentan la solidaridad, confianza, espíritu comunitario y participación de la sociedad, con estructuras horizontales que se rigen por valores, principios y prácticas, que permiten una toma de decisiones democrática.
- Favorecen los procesos de integración productiva y crean redes para participar en los mercados en mejores condiciones, fomentando el comercio justo a través de la identificación de proyectos posibles que atiendan o resuelvan necesidades existentes.
- Disminuir las desigualdades económicas y sociales a través del trabajo digno.

Los jóvenes como agentes de cambio y actores del mundo globalizado, innovador, tecnológico y creativo están comprometidos e interesados en impulsar proyectos productivos que tengan un impacto social, que generen ingresos, trabajo, desarrollo individual y colectivo para todos sus miembros sin discriminación por edad, sexo, religión, etnia o costumbres.

Retos

Aún quedan muchos pendientes para que los emprendimientos sociales colectivos se generalicen en el país, ya que faltan centros para capacitación, asistencia técnica y entrenamiento de acuerdo con el perfil y preferencias del joven interesado para que tenga capacidad para gestionar emprendimientos.

La falta de más fuentes de financiamiento adecuadas a esas organizaciones hace difícil el diagnóstico del instrumento financiero que se requiere para cada emprendimiento, desde subsidios hasta créditos; se necesita analizar los proyectos con criterios que midan el impacto social y la viabilidad económica; una red nacional de esta naturaleza generaría muchas oportunidades para los jóvenes y sus comunidades.

Unificar los contenidos de formación y difusión en las instituciones de educación media y superior facilitaría la comprensión de lo que significa emprender y las repercusiones para el emprendedor y su comunidad.

Por último, como se señala en el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, "México es un país joven: alrededor de la mitad de la población se encontrará en edad de trabajar durante los próximos veinte años. Este bono demográfico constituye una oportunidad única para el desarrollo del país". Si logramos que parte de ese bono emprenda colectiva y solidariamente, los retos a los que nos enfrentamos como sociedad serán superados.

Mtro. Humberto Adán Peña Fuentes
Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)
adanmexic@gmail.com





Librerías universitarias: una invitación a recorrerlas

Iván Ventura González López

Desde 1977, el Palacio de Minería alberga la librería que lleva su nombre; el inmueble había tenido múltiples usos, siempre ligados a diversas actividades académicas.

El concepto actual de librería surgió aproximadamente hace 150 años; de entonces a la fecha, ha habido cambios significativos tanto en el comercio del libro como en la percepción que se tiene de la librería misma. Esta circunstancia no ha sido ajena a las librerías universitarias de la UNAM, pues muchas de sus sedes tienen en sí relevancia en la historia cultural de México. Esta es una invitación a recorrerlas con otra mirada; una invitación a que las visite y aprecie, además de sus acervos, sus detalles, su historia, su riqueza cultural.

En el contexto nacional, el trayecto del vendedor de libros hacia el establecimiento denominado librería ha sido sinuoso. Recordemos rápidamente que durante los años posteriores a la llegada de la imprenta a la Nueva España (a cargo de Juan Pablos, primer impresor de América), la venta de libros estuvo vinculada de manera directa con los propios impresores y mercaderes adinerados, quienes traían del viejo mundo material bibliográfico. Sin embargo, el primer establecimiento del que se tenga noticia dedicado a la venta de libros perteneció a Andrés Martín en 1541.

Es muy probable que las librerías universitarias hayan existido y evolucionado a la par de la propia Universidad Nacional. Uno de sus rasgos característicos ha sido su ubicación física. De ella depende muchas veces el nombre e incluso el material que se pone a disposición del público. Es el caso de la primera que apareció oficialmente en 1952, en la Escuela Nacional Preparatoria, ubicada entonces en el Antiguo Colegio de San Ildefonso. Se le nombró Justo Sierra y tuvo su sede en una de las edificaciones coloniales más importantes del Centro Histórico de la ciudad de México. El edificio tiene tres niveles y se compone de dos áreas: la del periodo barroco y la construida entre 1907 y 1931, que incluye el anfiteatro Simón Bolívar y el área de oficinas. Su fachada se inspira en el siglo XVIII, pero su interior denota su pertenencia a una nueva época. A finales del siglo XIX, se habilitó para albergar la Escuela Nacional Preparatoria: la capilla y la sacristía se destinaron a la biblioteca, se adaptaron espacios para los laboratorios, se construyó un observatorio que subsistió aproximadamente hasta mediados del siglo XX e incluso se dice que hubo un jardín botánico y un pequeño zoológico. A partir de 1994, el Antiguo Colegio de San Ildefonso tiene como vocación ser centro cultural. La librería Justo Sierra fue cerrada en marzo de 2010.



Desde 1977, el Palacio de Minería alberga la librería que lleva su nombre; el inmueble había tenido múltiples usos, siempre ligados a diversas actividades académicas; acogió la Escuela de Ingenieros (desde 1867 hasta su traslado, en 1954, a la actual Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional), el Colegio de Minas y el Instituto de Física de la UNAM. Fue diseñado y construido entre 1797 y 1811 por el escultor y arquitecto español Manuel Tolsá, por encargo del Real Seminario de Minas. En su interior sobresalen su patio, el salón de actos, la antigua capilla de la Virgen de Guadalupe, así como sus fastuosas escalinatas. Actualmente, es sede de la División de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería. Cuenta con aulas de diversas capacidades, salas, auditorios, laboratorios, un centro de cómputo, una biblioteca y un centro de información. En él se lleva a cabo la Feria Internacional del Palacio de Minería, a la que acuden editoriales de todo el mundo. Recientemente, fue reinaugurada la librería para ofrecer un espacio agradable y cómodo, donde se exhibe la más reciente producción editorial de la UNAM en distintas áreas temáticas. Se ubica en Tacuba 5, Centro Histórico de la ciudad de México.



La Casa Universitaria del Libro, cuya librería lleva su nombre, es un espacio cultural ubicado en la calle Orizaba número 24, en la colonia Roma. El predio fue adquirido en 1914 por Joaquín Baranda MacGregor y por su esposa, Dolores Luján Zuloaga, para iniciar, en 1920, la construcción de la casa: una imponente residencia cuyos interiores retratan el lujo con el que se vivió en ella. Debido a problemas familiares, se decidió rentar la casa a la Embajada de Brasil de 1940 a 1945. Luego, el Centro Asturiano de México compró el inmueble para sus actividades sociales y

culturales, pero con los años las instalaciones fueron insuficientes, por lo que en 1985 cambiaron su residencia. Su junta directiva, con la finalidad de apoyar a alguna institución mexicana de cultura, otorgó el uso del inmueble en comodato a la UNAM. Así, el 10 de diciembre de 1986 se inauguró la Casa Universitaria del Libro. En la actualidad, está equipada con salas de videoconferencias, con puntos de red e Internet inalámbrica, espacios para talleres, biblioteca, sala de lectura y restaurante-cafetería.

Con el traslado de la vida académica a la Ciudad Universitaria, la librería Justo Sierra, de algún modo, también se cambió. Su nueva ubicación fue la zona comercial, a un costado de la Torre de Rectoría, y fue inaugurada el 21 de julio de 1956. Actualmente, se llama Librería Enrique González Casanova, en honor de quien, en 1955, junto con el poeta Rubén Bonifaz Nuño, creó la Dirección de Publicaciones de la Universidad Nacional; un año antes, como director general de Información, había fundado la *Gaceta UNAM*, órgano de difusión de la comunidad universitaria.

Entre otras librerías del campus universitario, destaca la ubicada en el edificio que albergó la Imprenta Universitaria en sus nuevas instalaciones dentro de CU, en la Av. Universidad 3000. Originalmente, abarcó una superficie de 2,275 m², destinados a oficinas, talleres, almacenes y depósitos, así como para instalaciones sanitarias y para circulación. La Jaime García Terrés, como familiarmente se le conoce, lleva el nombre de un universitario destacado, editor, diplomático, ensayista, cronista, traductor y poeta; asimismo, fue director de la colección de Poesía y Ensayo publicada justamente por la Imprenta Universitaria.

Actualmente, la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial cuenta además con otras librerías: Jorge Carpizo (Casa Club del Académico), Julio Torri (Centro Cultural Universitario), Tienda de la UNAM (metro CU) y Un Paseo por los Libros (Pasaje Zócalo-Pino Suárez del metro).

Lic. Iván Ventura González López
 Academia de Ética e Investigación
 Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial
 Facultad de Contaduría y Administración
 Universidad Nacional Autónoma de México
 México, D.F., C.P. 04510
 iventura@correo.fca.unam.mx



- **Los alcances invisibles del exabrupto**

Las señales de agresión son cambiantes aun para un mismo sujeto; lejos de tener una sola forma de manejar las cosas, reaccionamos a partir de combinaciones de elementos que se convierten en estilos identificables.

- **Una agenda pendiente en el área de recursos humanos: la igualdad de género**

Las mujeres son generadoras de ingresos económicos, lo que les permite construir una mayor autonomía y una mayor libertad en la toma de decisiones y de sus vidas.

- **Mujeres en el mercado laboral**

En la medida en que las mujeres se aproximan a la cima de la carrera laboral, muchas de ellas retroceden al sentirse frustradas o desilusionadas con el mundo empresarial.

- **Pastelazz, capacitación y creatividad para el éxito empresarial**

Con Pastelazz, Mónica Azuara propone un nuevo tipo de pasteles para festejos especiales y toma el reto de abrir una nueva categoría en una rara especialidad llamada *cake designer*.

- **La gestión del conocimiento**

El conocimiento representa un nuevo activo que no está

representado en la información contable, pero que contribuye al valor de la organización.

- **El personal para la exportación**

El comercio internacional cambia constantemente, por lo que la persona designada para el proceso de exportación debe contar con capacitación periódica.

- **El adulto mayor en las organizaciones**

La mayoría de la población de adultos mayores se encuentra excluida, desprotegida, sin oportunidad de trabajar y sin acceso a ingresos económicos; es una actitud discriminatoria de la sociedad.

- **Hermanos en pugna**

Cada quien quiere tener una ventaja para su familia y se olvida o no ve que hay otros miembros que coexisten y a los que puede lastimar, así empiezan las pugnas entre hermanos.

- **La copa menstrual Lilithcup®, la nueva alternativa de higiene femenina que está ayudando a cambiar el mundo**

Reduce la contaminación ambiental porque es reutilizable y, con el cuidado adecuado, dura hasta cinco años, sustituyendo a las compresas y tampones.

- **El enfoque borroso en la segmentación**

Si el enfoque borroso o difuso es adoptado por la empresa,

ésta dirigirá sus acciones de *marketing* de forma más eficiente.

- **La estructura en las empresas familiares, los roles familia-empleados**

Una empresa familiar debe funcionar con reglas claras y precisas para asegurar un desempeño óptimo de los trabajadores para la consecución de los objetivos empresariales y familiares.

- **De emprendedor a director de empresa**

Con la aplicación de la función administrativa, la empresa de don Manuel nuevamente obtuvo utilidades—cada día más altas— y él dirige una empresa competitiva.

- **Los jóvenes y emprendimiento social, reto y alternativa**

Se requieren de emprendimientos sociales, de naturaleza colectiva, ligados al desarrollo de una comunidad, que mejore la calidad de vida de la comunidad.

- **Librerías universitarias: una invitación a recorrerlas**

Actualmente, la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial de la UNAM tiene, entre otras, las librerías Jorge Carpizo, Julio Torri, Tienda de la UNAM y Un Paseo por los Libros, los cuales están abiertas a todo público.