

■ Herramientas tecnológicas

■ Emprendimiento social

unam
donde se construye el
futuro

Plataforma de
inteligencia comercial

Marketing social

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

■ **Joss Ifergan,
líder en salones
de belleza**

■ **Mole Don Pancho:
Una cooperativa
que evoca el sabor
a México**

■ **¿Cómo ser una
empresa líder?**

■ **Salo Grabinsky:
Emprendedores
ante la crisis**



<http://emprendedoresunam.mx>

Presentación

El camino del emprendimiento exige múltiples habilidades y conocimientos. De manera muy particular, emprender implica guiar el esfuerzo de distintas personas hacia una misma dirección, aprovechando sus mejores capacidades y orientando el desarrollo de sus mejores potenciales.

La suma del talento, la preparación y la inteligencia de quienes dan vida a las empresas, requiere de liderazgo para lograr su crecimiento y prosperidad. Precisamente por su importancia, el liderazgo en las pymes es el eje central de nuestra sección monotemática. Para abordarlo contamos con la opinión de especialistas que exponen un crisol del liderazgo en las organizaciones. Así, conocerán a Joss Ifergan, líder en salones de belleza; información clave sobre empresas líderes, evaluación del desempeño, administración integral, estrategias y capacitación para el liderazgo, liderazgo emprendedor y las múltiples facetas del liderazgo. En **Emprendedores** agradecemos el gran trabajo que realizó el maestro Javier Isaac Osorio González como coordinador de esta sección.

Además, en este número les presentamos a la cooperativa Mole Don Pancho, muestra de la iniciativa empresarial que caracteriza al pueblo de San Pedro Atocpan. También tenemos para ustedes artículos sobre innovación y emprendedurismo en la educación superior, emprendimiento ante la crisis y una novedosa plataforma de inteligencia comercial. En el espacio de Cenapyme encontrarán una empresa dedicada a la elaboración de artesanías mexicanas y, finalmente, para ayudarlos en la preparación de sus vacaciones decembrinas, los invitamos a conocer la Clínica de Atención Preventiva del Viajero de la UNAM.

¡**Emprendedores** les desea un hermoso fin de año y mucho éxito en 2016!

Maestra Verónica Torres Sandoval
Coordinadora editorial

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)

Mtra. Verónica Torres Sandoval
Coordinadora Editorial

Mtro. Javier I. Osorio González
Coordinador de la sección Pyme y liderazgo

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: 561 67755 y 561 61355, ext. 240
FCA-UNAM, Circuito Exterior, Cd. Universitaria, Edificio "C.P. Roberto Casas Alatriste"

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 SUSCRITORES

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 • Gabriel Galván Guzmán
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 Presentación

4 El lector opina

Pyme y liderazgo

5 ¿Cómo ser una empresa líder?

Javier Isaac Osorio González



10 Evaluación del desempeño para empresas líderes: consejos para su desarrollo

Rosa Martha Barona Peña



15 Liderazgo o administración integral

Armando Tomé González



19 Cómo definir una estrategia de liderazgo

Carlos Maynor Salinas Santano



22 ¿Líderes en mi organización? Cómo lograrlo mediante la capacitación

Cora Yolanda Narcia Constandse



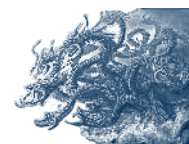
27 Liderazgo emprendedor

Erik López Cervantes



29 El liderazgo: monstruo de mil cabezas

Andrés Ordorica Espinosa



33 Joss Ifergan, líder en salones de belleza

Ana Luisa Lechuga Ruiz





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. María 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 Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

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

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

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

Mtro. Rafael Rodríguez Castelan
Secretario 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

Fondo Editorial

F C A

Organización y dirección

41 Mole Don Pancho: una cooperativa que evoca el sabor a México

María Angélica Grimaldo Mercado



Herramientas tecnológicas

47 Plataforma de inteligencia comercial: la tecnología de la información al servicio del comercio internacional

Rafael Sosa Carpenter



Del verbo emprender

53 Emprendedores ante las crisis

Salo Grabinsky



Cenapyme

55 EmocionArte, finas artesanías mexicanas

Francisco Martínez García



Estrategias para la competitividad

58 Innovación y emprendedurismo en la educación superior: formación para el futuro

Sara Rosa Medina Martínez



Después del trabajo

65 Clínica de Atención Preventiva del Viajero

Tania Rojas López





El lector opina

Con el artículo “Conservas Santa Rosa” me di cuenta de lo importante que resulta la administración estratégica de la propiedad intelectual. En Zacatecas tengo una buena cantidad de empresas dedicadas a la conservación de frutas en almíbar.

En la planeación estratégica el conocimiento del mercado es de suma importancia, por lo que aun sin capital es sencillo saber qué le interesa al mercado, para ello, he investigado el mío por medios directos en las ferias y exposiciones.

La forma en que lo hice fue colocando muestras de las mermeladas que deseaba promover y al final del día vi cuál se consumió más.

Este sencillo método me ha permitido conocer cuáles nuevos productos tendrán mayor aceptación; espero que lo anterior sea de utilidad. **Carlos Romero Pequeño**, empresario de conservas de frutas.

Con “El enfoque de sistemas en una empresa del ramo metal mecánico” me di cuenta de que una buena cantidad de problemas se generan en el trato con los paileros (personas muy buenas artesanalmente hablando pero complejas en su trato); así que los comentarios de este artículo me serán de gran utilidad en el manejo de los aspectos administrativos y de factor humano. **Rufino Torres**, dueño de un taller de pailería.

Después de “La problemática en la creación de una empresa *spin off* en biomateriales”, me permito comentar que yo no trataría de ser científico y creo que un científico no debe tratar de ser administrador sino que deben trabajar juntos para lograr que los excelentes desarrollos de la comunidad científica de la UNAM lleguen a cristalizar en negocios productivos.

Asimismo, considero que con el apoyo de los administradores y contadores de cualquier universidad podemos convencer a los empresarios para que inviertan en los proyectos científicos.

Estimo que las previsiones que el Ing. Grabinski hace sobre el futuro cercano de México son de gran utilidad para un pequeño empresario, por lo que le serán de gran ayuda para prevenir un futuro difícil para la organización. En mi caso, las tomaré en cuenta y las aplicaré en mis negocios. **Julián Díaz**, pequeño empresario del área comercial.

¿Cómo ser una empresa líder?

Javier Isaac Osorio González

La pieza clave para asegurar el liderazgo de la empresa es la planeación estratégica, pues permite generar acciones que la orienten a construirlo de manera exitosa.

Seguramente has escuchado o leído el término empresa líder y te habrás preguntado qué significa. La expresión se utiliza para referirse a aquella empresa que destaca o es reconocida entre las demás y que, en general, es imitada en sus productos, servicios, innovaciones o en algún aspecto de su funcionamiento. El término empresa líder, igual que otros conceptos empleados en la administración, se acuñó en la cultura empresarial, donde se utiliza de forma cotidiana, se lee en las revistas de negocios o en los portales de Internet especializados en temas de administración y economía, y no es extraño encontrarlo en otros medios de comunicación. De allí que valga la pena detenernos a examinar qué factores intervienen para hacer una *empresa líder*.

Una característica que comparten todas las empresas líderes es su influencia en la sociedad, pero ¿sobre quiénes influyen estas empresas? En la actualidad, podemos identificar tres grupos principales sobre los que influyen: en primer lugar, el grupo de los consumidores de sus productos o servicios; en segundo, los directivos



de las empresas similares o competidoras; y, finalmente, influyen en el entorno social en el que actúan. Veamos ahora la influencia que ejercen en cada uno de estos grupos.

Influencia en el grupo de consumidores. Una empresa líder puede influir en las decisiones de compra de los consumidores por medio de la introducción de nuevos productos o servicios, innovando constantemente, por alguna acción destacada o por medio de cualquier otra acción que permita que los clientes se sientan atraídos hacia los productos de la empresa.

Influencia en el grupo de directivos de las empresas similares o competidoras. La empresa líder influye en los directivos de otras empresas cuando éstos imitan sus productos, servicios o acciones y comienzan a tomar sus decisiones en función de lo que realiza la *empresa líder*. Generalmente, las empresas líderes marcan la vanguardia y el rumbo hacia donde se moverá el resto de las empresas similares, por lo que su influencia puede ser decisiva para la supervivencia de las empresas del sector.

Influencia en el entorno social. Aunque en menor grado las empresas líderes influyen en el entorno cuando sus acciones son reconocidas por sectores de la sociedad diferentes a su público meta, en ocasiones, algunas de estas acciones empiezan a ser imitadas por diferentes tipos de organizaciones. Habitualmente, las *empresas líderes* se destacan por realizar acciones que apoyan causas sociales y que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de la población.

Se ha visto que las *empresas líderes* influyen en distintos sectores de la población; sin embargo, se debe admitir que son reconocidas principalmente por el segmento al que van dirigidos sus productos o servicios. Este reconocimiento puede provenir tanto de los usuarios de sus productos o servicios, como de sus competidores e, incluso, de algunos medios de comunicación, ya sean convencio-

La combinación de la innovación y la tecnología en las empresas resulta básica, por lo que se deben buscar estrategias que permitan la optimización de la tecnología, estar en la vanguardia y la innovación.

nales (prensa radio, televisión) o digitales.

¿Cómo reconocer una empresa líder?

Las empresas líderes tienen algunas de las siguientes características:

- a) Han lanzado un producto o servicio novedoso y han atraído a una importante cantidad de clientes o usuarios.
- b) Han realizado una o varias innovaciones a sus productos o servicios.
- c) Tienen una administración proactiva y adaptable a los cambios del entorno.



- d) Han implementado o conservado altos índices de calidad.
- e) Son ejemplo de manejo y desarrollo del capital humano.
- f) Son ejemplo de sustentabilidad.
- g) Apoyan programas sociales.

Veamos con detalle cada una de estas particularidades.

a) *Han lanzado un producto o servicio novedoso y han atraído una importante cantidad de clientes o usuarios.* Cuando las empresas irrumpen en el mercado con productos o servicios novedosos, el consumidor centra su atención en éstos y los consume si considera que reúnen las expectativas que tiene o necesita. Pero, ¿cómo se logra introducir productos o servicios novedosos? Se logra a partir de contar con un programa permanente de investigación y desarrollo que permita determinar las costumbres, los hábitos y las características de los clientes actuales y potenciales.

b) *Han realizado una o varias innovaciones a sus productos o servicios.* Podemos considerar la innovación como la creación o modificación creativa de productos o servicios para satisfacer las expectativas de los clientes. Generalmente, encontramos conviviendo en el mercado empresas conservadoras con empresas innovadoras. Las conservadoras se reconocen por tener una sola línea de productos o servicios durante largos periodos, por lo que no les interesa modificar o mejorar sus productos o servicios, ya que

encontraron una posición en el mercado meta y eso les resulta suficiente. En cambio, las *innovadoras* permanentemente están buscando cómo transformar o perfeccionar sus productos o servicios para incentivar más el mercado; están a la búsqueda de nuevos clientes, por lo que tienen un diálogo constante con los consumidores de sus productos o servicios. Fomentar los cambios en sus productos y servicios se vuelve una política de la empresa; se puede afirmar que la innovación es inherente a las empresas líderes.

c) *Tienen una administración proactiva y adaptable a los cambios del entorno.* Una administración proactiva no espera que los cambios del entorno impacten a la empresa, sino que ésta genera los cambios para marcar tendencias; así, el futuro puede ser moldeable de acuerdo con las necesidades de la organización. De este modo, la administración no tiene que improvisar en la toma de decisiones, cuando otras empresas ya se han adelantado a moldear el futuro; la empresa líder, en realidad, es la que va creando el futuro.

d) *Han implementado o conservado altos índices de calidad.* Desde hace décadas, la calidad ha permitido que muchas empresas –de todos los tamaños– se hayan colocado como *empresas líderes*, debido a que sus productos o servicios son reconocidos por los usuarios como los mejores en el sector. Asegurar la calidad en los productos o servicios y orientarlos a la necesidad de los clientes es esencial para implementar un programa integral de calidad. Muchas empresas que decidieron sacrificar la calidad de sus productos han pagado la factura de perder su liderazgo ante la competencia.

e) *Son ejemplo de manejo y desarrollo del capital humano.* La administración del capital humano en la organización es un factor clave para que una empresa sea líder. Todos hemos escuchado o leído que “una empresa líder está integrada por líderes”; esta contundente afirmación parece ser real, pues una empresa que se preocupa por el desarrollo de sus integrantes, los forma y les genera habilidades, tiene como resultado líderes, lo que permite enca-



bezar proyectos de innovación y desarrollo de la empresa o cualquier otro proyecto. La formación y el fortalecimiento del liderazgo debe ser tarea permanente para el encargado del capital humano de la empresa, para lo cual habrá de impulsar cursos o sesiones enfocadas para tal efecto; sin embargo, no cabe duda de que la mejor forma de formar líderes es mediante el ejemplo que proporcionan las personas clave en la organización.

f) *Son ejemplo de sustentabilidad.* Significa que sus decisiones están orientadas a buscar el beneficio propio sin impactar negativamente en el medio ambiente, buscando el beneficio social y económico de la sociedad, y garantizando el bienestar de las futuras generaciones; no importa el tamaño de la empresa, ya que todas son susceptibles de ser sustentables. Para lograr una empresa líder, todos los integrantes de la organización deben estar convencidos de que la sustentabilidad debe orientar todas sus actividades, valores, creencias y comportamientos dentro de la empresa. Ser susten-

El tamaño de la empresa no es impedimento para ser una empresa líder; habrá algunas pequeñas o grandes cuya influencia sólo se logre a nivel local y eso será suficiente para ser reconocidas; habrá otras cuyas innovaciones puedan influir en grandes empresas y ser reconocidas como empresas líderes.

table no es fácil, pero una buena política y administración puede apoyar para que se logre.

g) *Apoyan programas sociales.* Logrado el propósito económico, pueden participar o patrocinar programas sociales como parte de su responsabilidad social con su entorno. Los programas sociales pueden variar de objetivos y actividades, pero lo importante es vincularse con un programa o actividad social que les sea atractiva; este apoyo puede consistir en financiación o pueden participar los empleados en los programas sociales. El reconocimiento social también es una forma de ser reconocido como líder.

Por lo general, las empresas líderes tienen dos o más de las características anteriores. El ideal de todas ellas sería que se les reconociera por las acciones que realizan: innovación, uso de tecnologías, manejo del capital humano, etcétera; sin embargo, siempre hay alguna acción en la que destacan y por la que son reconocidas.

¿Cómo conservar el liderazgo de la empresa?

La pieza clave para asegurar el liderazgo de la empresa es la planeación estratégica, pues ésta permite generar acciones que la encaminen a lograr algunas de las características descritas y construir su liderazgo de manera exitosa.

Para conservar el liderazgo es importante que las empresas generen acciones estratégicas en cuatro ejes que resumen las principales características ya descritas: la innovación, la tecnología, el desarrollo del capital humano y la sustentabilidad.



La combinación de la innovación y la tecnología en las empresas resulta básica, por lo que se deben buscar estrategias que permitan la optimización de la tecnología, a la vez que se está en la vanguardia, propiciando siempre la innovación. Con el uso de la tecnología adecuada y el desarrollo del capital humano, el proceso de innovación se logra de manera eficiente mediante la aplicación de la creatividad de los miembros de la organización; aprovechar el proceso creativo de éstos debe ser una preocupación constante de la empresa líder. Todas estas estrategias deben estar soportadas por un proyecto de sustentabilidad de la empresa a corto, mediano y largo plazo, pues una empresa que no desarrolle una política sustentable no puede ser una empresa líder.

El tamaño de la empresa no es impedimento para ser una empresa líder; habrá algunas pequeñas o grandes cuya influencia sólo se logre a nivel local y eso será suficiente para ser reconocidas como empresa líder; habrá otras cuyas innovaciones puedan influir en el desarrollo de grandes empresas y ser reconocidas como empresas líderes; y pueden existir grandes empresas sustentables que influyan en el destino de la competencia o de la misma sociedad y ser reconocidas como empresas líderes. No hay un modelo único o un tipo de empresa para convertirse en una empresa líder; lo importante es la actitud que cada organiza-

ción tenga con respecto a lo que quiere y le gustaría ser. La diferencia es el compromiso de cada uno de sus miembros para lograr un lugar reconocido entre el resto de las organizaciones.

Conclusiones

Las empresas líderes destacan por las acciones que muestran su influencia en los clientes, en las organizaciones o en su entorno social. Para lograr el liderazgo, se debe ser congruente con sus estrategias y que la dirijan de forma eficiente para el logro de sus objetivos tomando en cuenta cuatro ejes: tecnología, innovación, desarrollo del capital humano y sustentabilidad. La combinación de estas variables y un trabajo comprometido de todos los miembros de la organización permitirán que la empresa logre sus objetivos y ser líder.

Finalmente, para ser una organización líder sin importar el tamaño (micro, pequeña, mediana o grande), hay que tener la actitud y el compromiso de sus miembros para garantizar el liderazgo de la empresa.



Referencias

“Innovación y liderazgo: las 10 mejores”. *Alto Nivel*, revista electrónica. Recuperado el 12 de agosto de 2015 en: <<http://www.altonivel.com.mx/innovaci%C3%B3n-y-liderazgo-las-10-mejores.html>>.

Álvarez, Domingo. “Empresas líderes ¿qué las hace tan atractivas?” Portal Universo Laboral. Recuperado el 12 de agosto de 2015 en: <<http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/de-interes/coaching/item/473-empresas-lideres.html>>.

Eumed.net, enciclopedia virtual. Consultado el 20 agosto de 2015 en: <<http://www.eumed.net/diccionario/definicion.php?dic=4&def=730>>.

“Las diez empresas líderes del mercado mundial en 2010.” *Fortuna*, revista electrónica. Recuperado el 16 de agosto de 2015 en: <<http://fortunaweb.com.ar/2010-07-09-32763-ranking-fortune-conozca-cuales-son-las-principales-empresas-del-mundo/>>.

Mtro. Javier Isaac Osorio González

Coordinación de Administración Avanzada
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
josorio@fca.unam.mx



Evaluación del desempeño para empresas líderes: consejos para su desarrollo

Rosa Martha Barona Peña

Para planear se establecerán los fines del proceso de evaluación, la periodicidad, las fuentes de información, los métodos para valorar el rendimiento del personal, los instrumentos, los criterios y los estándares de la evaluación del desempeño.

Las empresas líderes en el mercado son aquellas que se han preocupado por lograr la diferenciación de sus productos, por mantener la satisfacción total de sus clientes mediante la alta calidad de los bienes y servicios que ofrecen y que han sabido aprovechar las ventajas de las alianzas que entablan con otras organizaciones. Un elemento clave para lograrlo, según los expertos, es generar culturas organizacionales fuertes, con valores compartidos por los empleados de todos los niveles, quienes se involucran totalmente al proyecto empresarial porque son considerados

parte del mismo. Asimismo, para estas organizaciones el desarrollo permanente de los colaboradores es indispensable porque eleva su creatividad, les permite comprender la importancia del servicio, contribuye al fortalecimiento de la cultura y facilita el crecimiento de la empresa. Por tal motivo, el establecimiento de sistemas adecuados de evaluación del desempeño les resulta indispensable, ya que éstos les permiten orientar, evaluar y reforzar la conducta de sus trabajadores.

Si consideramos que la retroalimentación objetiva sobre el desarrollo de nuestras funciones contribuye a la identificación de áreas de mejora, entonces los directivos realmente preocupados



porque su organización logre un liderazgo en el mercado deberían considerar el sistema de evaluación del desempeño como una herramienta valiosa que les permitirá detectar los puntos fuertes y débiles del personal, para encaminar los esfuerzos en la dirección correcta y lograr los objetivos organizacionales. Sin embargo, en la práctica esto no es así porque a menudo el proceso de evaluación del desempeño se ha convertido en una de las actividades más engorrosas, en una labor rutinaria en la que ni los evaluados ni los evaluadores confían, pero de la que hay que tratar de salir lo mejor librado posible. Ante esta situación nos preguntamos: ¿cómo es posible que una técnica que puede rendir grandes frutos haya llegado a ser tan descuidada y minimizada? ¿Será que la evaluación del desempeño suele verse como un instrumento de control que se asocia con medidas disciplinarias, que traen aparejadas el miedo y la actitud defensiva, en lugar de valorar su fuerte contri-

El establecimiento de sistemas adecuados de evaluación del desempeño resulta indispensable, ya que éstos permiten orientar, evaluar y reforzar la conducta de sus trabajadores.

bución al logro de los objetivos empresariales?

No hay que olvidar que la evaluación del desempeño es un proceso que arroja información valiosa tanto para los trabajadores como para las organizaciones. A los primeros, les permite identificar sus fortalezas y sus deficiencias en el desarrollo de sus labores para que consoliden las primeras y se dediquen a la superación de las segundas a través del análisis y la reflexión de los resultados obteni-

dos. A las segundas, les permitirá mejorar y estimular el desempeño de los empleados para elevar la calidad de sus servicios y su posición en el mercado, detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, así como mejorar la interacción entre los empleados y la empresa, fortaleciendo la cultura de la misma.

En caso de que en su organización los procesos de evaluación del desempeño no estén dando los resultados esperados, o simplemente no existen, le presentamos los problemas que ocurren comúnmente en la planeación de la evaluación del desempeño junto con algunas posibles soluciones, para que los evite y aproveche al máximo sus ventajas en la búsqueda del liderazgo de su organización.

Para planear se deberán establecer cuidadosamente los fines del proceso de evaluación, la periodicidad, las fuentes de información, los métodos que se utilizarán para valorar el rendimiento del personal, los instrumentos, los criterios y los estándares de la evaluación del desempeño.

Los aspectos que se deben considerar para realizar una adecuada planeación y algunas recomendaciones son los siguientes:

1. *Fines del sistema de evaluación del desempeño.* Son dos: formativo y de control; la primera finalidad se orienta a la mejora o perfeccionamiento del desempeño del trabaja-



dor, mientras que la segunda, a la toma de decisiones de control y seguimiento administrativo –la renovación de contrato, las promociones, los ajustes salariales, las recompensas, los castigos, los despidos, etcétera–. Estos dos fines son complementarios, es decir, pueden integrarse en un solo sistema de evaluación, utilizando metodologías diferentes para cada uno de ellos, o puede crearse un programa de evaluación distinto para cada objetivo. Desafortunadamente, la mayoría de los ejecutivos que establecen los dos objetivos en un mismo sistema de evaluación cometen el error de no diferenciar la metodología, los instrumentos, la periodicidad y otros elementos importantes del proceso evaluativo para cada fin, confundiendo al personal de la organización. Por ejemplo, cuando los resultados de la evaluación se utilizan tanto para otorgar algún estímulo o complemento de pago a los empleados como para determinar las posibles causas de actuaciones insatisfactorias, se crea un conflicto de intereses en el trabajador, pues recordemos que las teorías motivacionales nos indican que, cuando existe un interés superior de por medio, que en este caso es el económico, las personas suelen poner barreras con mayor facilidad y no aceptar los errores que se le señalen, ya que hacerlo afectaría un interés superior, en este caso sus ingresos. Como posible solución a este problema, se recomienda emplear una metodología diferente para cada uno de estos fines, sin importar que se integren ambos en un mismo sistema o se elaboren programas de evaluación diferentes para cada uno de ellos.

2. *Periodicidad de la evaluación.* La frecuencia con la que se realiza la evaluación del desempeño del personal se relaciona directamente con el pro-

La evaluación del desempeño es un proceso que arroja información valiosa tanto para los trabajadores, porque identifican sus fortalezas y deficiencias laborales, como para las organizaciones porque mejora y estimula el desempeño de los empleados.

pósito o los fines del proceso de evaluación, por ejemplo, si el propósito de un programa es mejorar el desempeño de los trabajadores de una organización, la evaluación deberá realizarse con mayor frecuencia –cada bimestre, trimestre o semestre– que la evaluación orientada a la toma de decisiones administrativas y de control, que se realiza generalmente cada uno o dos años. Un error que cometen frecuentemente los directivos al diseñar el sistema de evaluación del desempeño de su organización es establecer arbitrariamente la periodicidad con la que va a evaluarse a los trabajadores, tratando de no invertirle mucho tiempo. Por ejemplo, si el objetivo de la organización es mejorar el desempeño del personal, pero la evaluación no es frecuente, no hay congruencia entre el fin y la periodicidad.

Para solucionar este problema, se

recomienda a los directivos realizar evaluaciones informales frecuentes que permitan retroalimentar a los trabajadores poco tiempo después de haber ocurrido los hechos, pues es más fácil orientar a un empleado cuando los aciertos y las fallas en su desempeño son recientes y las recuerda.

3. *Fuentes de información.* Otro problema que se presenta frecuentemente en las organizaciones es la subjetividad de los evaluadores. Esta subjetividad puede reducirse recurriendo a múltiples fuentes de información, por ejemplo, el jefe, el comité de evaluación, los subordinados, el propio trabajador, los compañeros del mismo nivel jerárquico, los clientes, los proveedores, los despachos especializados en evaluación, etcétera. Es importante señalar que cuando las organizaciones no utilizan diversas fuentes de información para evaluar el desempeño del personal, el sistema de evaluación puede ser percibido por los miembros de la empresa como injusto, subjetivo o inútil.

4. *Selección de los métodos de evaluación.* En la planeación del sistema de evaluación del desempeño también debemos considerar los métodos que se van a utilizar para juzgar la forma en que el trabajador lleva a cabo sus labores. Los métodos pueden ser orientados al pasado –escala de puntuación, lista de verificación, selección forzada, registro de acontecimientos notables, escalas de calificación conductual, verificación de campo, comparaciones pareadas, etcétera– u orientados al futuro –autoevaluaciones, administración por objetivos, evaluaciones psicológicas, etcétera–. Un error que los directivos cometen comúnmente en las organizaciones es elegir sólo uno o dos métodos para evaluar el desempeño de su personal sin considerar que este hecho aumenta la subjetividad del proceso evaluativo. Para disminuir esta subjetividad y evaluar a los trabajadores de manera integral, se recomienda a los directivos utilizar múltiples métodos de evaluación, pues cada uno de ellos tiene sus ventajas y limitaciones, y no puede responder por sí solo a la complejidad del proceso de evaluación del desempeño.

5. *Diseño de instrumentos.* El diseño de los instrumentos es otro aspecto importante que hay que tomar en cuenta al realizar la planeación del sistema de evaluación del desempeño. Los instrumentos van a depender del propósito de la evaluación, de la metodología que se va a utilizar y del contexto. Es recomendable que en un sistema de evaluación del desempeño se utilicen criterios tanto cuantitativos como cualitativos para evaluar integralmente a los trabajadores. Dos errores que se cometen comúnmente en el diseño de los instrumentos de evaluación son:

El proceso de evaluación del desempeño tiene dos fines: formativo para la mejora del desempeño del trabajador y de control para la toma de decisiones de control y seguimiento administrativo.

a) *Criterio único.* Para elaborar un instrumento de evaluación, se deben determinar los criterios o los referentes de valor que van a compararse con los resultados obtenidos en el proceso de evaluación para la emisión de juicios. Esta labor es sumamente importante porque de ella depende el éxito o el fracaso del sistema de evaluación; uno de los errores que se comete frecuentemente en el diseño de los instrumentos de evaluación es el establecimiento de un solo criterio o dimensión para evaluar el desempeño de los

empleados. Ese error origina sesgos en la evaluación y propicia que los empleados se enfoquen exclusivamente a cumplir ese único aspecto de su labor, descuidando otras dimensiones. Para resolver esta problemática, es importante que los directivos establezcan cuidadosamente diferentes criterios para evaluar el desempeño de los trabajadores, basándose en los análisis de puestos, pues recordemos que las actividades que realiza un trabajador son múltiples y complejas, por lo que no es posible evaluarlas con un solo criterio.

b) *Estándares confusos o escalas de evaluación muy abiertas.* Otro error que se comete



en las organizaciones al diseñar los instrumentos de evaluación es el establecimiento de estándares confusos que propician una mala interpretación, o de escalas de evaluación muy abiertas que no permiten identificar con claridad las diferencias en las calificaciones. Una forma de corregir estos problemas es realizar pruebas piloto para asegurarnos de la claridad del instrumento de evaluación y emplear frases descriptivas que especifiquen las características distintivas de cada uno de los grados o estándares empleados.

6. *Normas de evaluación del desempeño.* En la planeación del proceso de evaluación se deberán establecer, como señalamos anteriormente, los fines u objetivos, la periodicidad, las fuentes de información, los métodos, los instrumentos, los criterios, los estándares de evaluación, etcétera; estos elementos o normas, incluidos en el plan de evaluación, deberán darse a conocer a los evaluadores y a los evaluados para que comprendan mejor la mecánica del proceso, lo acepten y lo aprovechen al máximo.
7. *Selección y capacitación de los evaluadores.* La selección y la capacitación de los evaluadores son dos aspectos importantes que debemos to-

mar en cuenta en la planeación de un sistema de evaluación del desempeño. Si no se concientiza a los evaluadores del papel que juegan en el proceso, no se les brinda la capacitación necesaria para comprender la mecánica de la evaluación o no se seleccionan adecuadamente, el proceso evaluativo será una pérdida de tiempo, pues no se podrá obtener información valiosa para la toma de decisiones. Para resolver este problema, les recomendamos capacitar a los evaluadores y seleccionarlos adecuadamente para que la información que se obtenga sea de utilidad para el perfeccionamiento del empleado y de la organización. Generalmente, en las sesiones de capacitación, se explica a los evaluadores el procedimiento de la evaluación, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión, las respuestas a las preguntas que puedan surgir, etcétera.

8. *Participación de los sindicatos.* Otra complicación que comúnmente se presenta en la planeación de un sistema de evaluación del desempeño es la participación de los sindicatos. La existencia de los sindicatos hace que los procesos de evaluación del desempeño jueguen un rol limitado, es decir, tiendan a ser menos detallados porque el nivel real del desempeño del empleado está influido por las restriccio-

nes de la negociación colectiva impuestas más que por la cantidad de trabajo producido por la velocidad con la que puede realizarse dicho trabajo o la clase de tareas que realiza. Si este es el caso de su organización, será necesario probar la utilidad de los resultados del desempeño para los trabajadores en la práctica, involucrándolos en el proceso mediante su autoevaluación para que confíen en él y estén dispuestos a modificar aquellos comportamientos que requieran mejorar. Asimismo, será conveniente separar el estímulo económico, que es el que le interesa al sindicato, del análisis de los resultados obtenidos.

Finalmente, tenga siempre presente que el éxito de la planeación de la evaluación del desempeño depende de la colaboración y la aceptación gustosa de los empleados. Para lograr que los trabajadores de su organización colaboren y acepten la evaluación del desempeño, debe concientizarlos de que esta herramienta realmente puede ayudarlos a mejorar su desempeño y su satisfacción personal, logrando con ello construir una empresa líder.

Mtra. Rosa Martha Barona Peña
División de Administración
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de
México
México, D.F.; C.P. 04510
mbarona@fca.unam.mx



Liderazgo o administración integral

Armando Tomé González

Si un líder dice sí a todas las actividades que le encomiendan y pierde de vista las prioridades, terminará haciendo que sus seguidores también hagan lo urgente en lugar de lo importante, al punto en que no puedan distinguir uno de otro.

El permanente interés que ha mostrado la revista **Emprendedores** por el tema del liderazgo nos remonta al trabajo realizado por Villamil (2007: 29), en el que señala al liderazgo como: “la habilidad de influir en los demás para conseguir un objetivo común que defina a un grupo, que puede tratarse de una organización. Se trata de que las personas, de manera voluntaria, se esfuercen para alcanzar los objetivos de un grupo”.

De esta definición claramente se desprenden tres elementos fundamentales: los objetivos comunes, los seguidores y la habilidad de influir del líder. En el primer caso, la definición de objetivos, ¿es una tarea de un solo hombre o se diseñan en y para el grupo? La respuesta es un tanto difícil porque hemos pasado de una administración funcional en la que los individuos pertenecían a un grupo definido por la función sustantiva en que se desempeñaban (recursos humanos, mercadotecnia, finanzas u operaciones), a la “participación”, hoy día, de los individuos en distintos procesos en los que se establecen diversos objetivos, por lo que es más complejo lograr la efectividad, es decir, diseñar los objetivos que mejor contribuyan al desarrollo de la organización.

En el caso de los seguidores o empleados, éstos también presentan cambios no sólo de orden demográfico (la incorporación de un



número importante de mujeres, de jóvenes, nivel de estudios, formación profesional en el extranjero), sino provienen de múltiples experiencias laborales, donde los niveles jerárquicos son menos, así como el número de personas porque se han puesto en operación los sistemas informáticos o el trabajo en casa. Hoy más que contar con seguidores que cubren un determinado perfil, se busca identificar el potencial que pueden desarrollar en la organización.

En cuanto a las habilidades del líder para influir en el grupo, también han cambiado; anteriormente el liderazgo dependía mucho de lo bien que conociera al personal para saber cómo actuar con cada uno, ahora el tiempo promedio en cada empleo se reduce y parece insuficiente para saber cuáles son las motivaciones del personal y cómo influir en ellas. El trato se ha deshumanizado, ya no se le concede importancia a la comunicación y no hay un interés genuino por conocer sus capacidades; no se le dice qué se espera de él y, en consecuencia, tampoco contribuye a mejorar el trabajo porque no tiene claros los objetivos.

Hasta aquí, se podría decir que el liderazgo puede llevarse a cabo con efectividad si se

Hoy día los individuos “participan” en distintos procesos en los que se establecen diversos objetivos, por lo que es más complejo lograr la efectividad, es decir, diseñar los objetivos que mejor contribuyan al desarrollo de la organización.

cuenta con planeación (se cuentan con objetivos y éstos se comunican al resto de la organización para que en cada nivel se lleven a cabo pronósticos de ingresos, presupuestos, programas, procedimientos y políticas) y organización (definición de las funciones de cada persona, las líneas de autoridad y comunicación, las responsabilidades en cada nivel jerárquico).

Posteriormente, Solís (2011) en una traducción del texto de Kaplan publicado por Harvard Business School Press, se refiere a que el liderazgo, contrario a la idea generalizada de que es una tarea solitaria en la que se tiene

que dedicar tiempo a encontrar respuestas, en realidad lo que busca son preguntas clave que “sacudan” al equipo y lo motiven, pero también es necesario saber escuchar lo que tienen que decir (sus respuestas) para llegar a tomar decisiones que signifiquen retos para el grupo.

Algunas de estas preguntas son:

- ¿Ha desarrollado una visión clara y ha identificado las prioridades que son cruciales para la empresa?

Lo primero que debe plantearse una empresa es su razón de ser (misión) y lo siguiente es saber hacia dónde va (visión) en el largo plazo, porque de otra forma difícilmente superará los primeros dos años de vida.

Existen empresas que no cuentan con estos dos pilares y tienen crecimientos muy rápidos pero también sufren vertiginosas y estrepitosas caídas.



En algunos casos, toma varios años a los líderes encontrar su visión y, generalmente, reconocen que esto ocurre cuando participan los colaboradores; definir la visión es un esfuerzo que reconoce las dos o tres cosas importantes que debe hacer la empresa, por ejemplo: establecer empleos en los que la creación de conocimiento es fundamental; diseñar productos que los consumidores reconocen por su valor y responsabilizarse de sus acciones (tanto por su impacto en el medio ambiente como en el desarrollo de las personas que trabajan en la organización).

Algunas organizaciones “descubren” de manera temprana qué es lo verdaderamente importante, deciden a qué se dedicarán y se concentran en ello: captar, conservar y distribuir el agua porque es la base para producir alimentos y para vivir.

- ¿Es congruente la forma en que distribuye su tiempo con las prioridades clave?

En México son frecuentes las jornadas de más de ocho horas diarias de trabajo; al final del día, si pueden, los empleados se llevan trabajo a la casa o lo hacen en fines de semana. Resultado: personas que no pudieron re-crearse, es decir, volver a crearse, alimentarse de nuevas experiencias, y que regresan a una rutina que tiende a volver más desordenado el uso de su tiempo, y en consecuencia se pierden de vista las prioridades clave.

Si un líder dice sí a todas las actividades que le encomiendan y pierde de vista las prioridades, terminará haciendo que sus seguidores también hagan lo urgente en lugar de lo importante, al punto en que no puedan distinguir uno de otro.

- ¿Asesora y solicita retroalimentación de sus principales colaboradores?

Asesorar a los colaboradores requiere del líder una super-visión; esto significa ver por encima de los hombros del personal, adelantarse a los problemas para aligerarles el camino. Sin embargo, no siempre es posible, pues en el día a día son los colaboradores quienes están en mejores condiciones de dar retroalimentación porque se encuentran más cerca del problema o de la oportunidad.

Otra forma de responder a esta pregunta sería a partir de lo que señalaba Parker en su libro *The Giving of Orders* (Cómo dar órdenes), publicado en 1926, en el que habla de despersonalizar las órdenes. Proponía estudiar la situación, encontrar lo que llamaba “la ley de la situación” y obedecerla. Entonces, tanto el empleado como el empleador obedecerían tal ley y ninguno estaría subordinado al otro, porque quien tenga el conocimiento y la experiencia en cada caso específico y muestre el camino a seguir sería el líder (Graham, 1997: 28).

- ¿Está formando a los líderes que lo sucederán?

Cada vez es mayor la ausencia de liderazgo en todos los ámbitos, pareciera que hay el temor de que surjan; no obstante, es peor que no existan, porque entonces el trabajo se centraliza, el personal se frustra porque no tiene retos ni oportunidades de crecimiento y no hay quien tenga la capacidad de lograr el acompañamiento de otros para que se den los cambios importantes: que las empresas asuman su responsabilidad social, que los trabajadores sean creativos y propositivos, que los gobiernos se democraticen.

En todos los ámbitos, es fundamental que surjan y se formen líderes porque las condiciones del entorno cambian y se requiere mantener el rumbo; los corredores al pasar la estafeta no cambian el objetivo, sólo se esfuerzan para alcanzarlo.

- ¿Qué cambios haría si tuviera que diseñar hoy su empresa?

Esta pregunta es otra forma de identificar cuál es el camino actual de la empresa, si en algún momento se desvió del que había trazado y cómo volver a encontrar su visión. Dicho de otra manera, ¿qué ocurrió con la dirección y el control?, ¿por qué la empresa no se percató del cambio de rumbo?

- ¿Se considera un modelo de líder a seguir?

Para contestar la pregunta lo primero será evaluar cuál es el camino y el tiempo en que ha logrado convertirse en un líder que tienden a imitar. ¿Hay congruencia entre sus logros personales y los de su

equipo de trabajo? ¿Considera que imitarlo puede ser favorable para la organización o sólo lo fue en un determinado periodo de tiempo? Estas y otras preguntas requieren una respuesta puntual porque es común imitar en lugar de construir un liderazgo centrado en resultados o uno basado en valores.

- ¿Está alcanzando su potencial y está siendo fiel a sí mismo?

Alcanzar los objetivos de la organización no siempre significa que sean los del grupo; construir un estilo de liderazgo propio, en el que no se traicionan nuestros principios, representa un gran reto porque al igual que en los deportes el mayor contrincante es uno mismo. El líder requiere identificar en cada situación de qué forma utilizará sus conocimientos, habilidades, manejo de las emociones o el poder que éstos le confieren, pero también su autoridad, responsabilidad, conciencia de lo que ocurre y la libertad para tomar una decisión.

Por último, hace unos años, Pacheco (2012) se refería en *Emprendedores* al liderazgo asertivo, del que señalaba algunas condiciones para su desarrollo, entre otras:

- *Saber delegar y confiar en sus mandos medios y colaboradores operativos.* Sin duda este tema es fundamental; no obstante, requiere una definición clara de las funciones y actividades que se van a llevar a cabo y de políticas claramente definidas, así como

parámetros de control que nos muestren de qué manera nos acercamos o no al logro de los objetivos.

- *Los colaboradores deben estar libres de decisiones de rutina y de información excesiva e inútil.* Cuando no se han definido las prioridades, es común que el personal tienda a establecer una rutina que le dé seguridad pero rara vez los resultados que se esperan.

También tiende a generar información excesiva e inútil porque no le ayuda a tomar decisiones, sólo a rendir múltiples informes que ocupan su tiempo y lo alejan de los problemas o le impiden identificar las oportunidades.

- *Reconocer el talento de sus colaboradores.* Quienes deben saber con exactitud qué se espera de ellos para que puedan aportar a la cadena de valor. Reconocer el talento es anticipar el potencial de la persona; hoy no es suficiente conocer la experiencia o los conocimientos de la persona, se requiere estimular su inteligencia, buscar que aprenda a identificar problemas y que les dé respuesta.

- *Crear líneas de comunicación constructivas que estimulen la participación.* Un elemento fundamental es la comunicación; cualquier problema por complejo que parezca, se debe a que se trata de mostrar qué es lo correcto o quién está en lo correcto, en

lugar de que la comunicación nos lleve a comprender cuál es el problema, y en consecuencia identificar los intereses que están en juego para dar una respuesta correcta al conflicto.

- *Asumir la responsabilidad social.* Si el liderazgo sólo fuera influir en los demás, estaríamos dejando fuera su objetivo fundamental: la responsabilidad social que tenemos en particular como profesionales de la administración y en general como miembros de una sociedad.

El liderazgo no es un fin, es un medio para mejorar la administración integral de las organizaciones.

Referencias

- Graham, P. (1997), *Mary Parket Follet: precursora de la Administración*, México, McGraw Hill.
- Nobel, C. (2011). "Lo que debe preguntarse al verse en el espejo", (trad. Solís, B. René) *Emprendedores* (noviembre-diciembre), 17-20.
- Pacheco, C., Carlos E., (2012). "El liderazgo asertivo: factor para generar valor", *Emprendedores* (septiembre-octubre), 25-28.
- Villamil, R. Silvia B., (2007). "El liderazgo y su empresa", *Emprendedores* (julio-agosto), 29-33.

Dr. Armando Tomé González
Coordinación de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F.; C.P. 04510
atome@fca.unam.mx



Cómo definir una estrategia de liderazgo

Carlos Maynor Salinas Santano

El líder debe comprender que cada grupo requiere un proceso de análisis y, en consecuencia, estrategias y decisiones diferentes en función de las características del equipo, de sus recursos, de sus metas, del entorno, de la personalidad de los sujetos que lo integran, así como de los conocimientos y habilidades individuales.

El liderazgo no es una capacidad sencilla de desarrollar; sin embargo, tampoco es una habilidad con la que se nace, pero sí es una condición de las personas que han vivido en las condiciones adecuadas para que lo desarrollen y apliquen en su vida.

Cuando hablamos de líderes, implícitamente también lo hacemos sobre grupos de individuos, pues ellos necesitan un grupo de influencia en el que vea reflejado el éxito o fracaso de sus habilidades para conducir a las personas al logro de objetivos comunes y benéficos para todos los miembros. Entonces el liderazgo involucra un grupo, un objetivo y una persona que ayude, mediante sus acciones, al logro de la meta de aquel grupo.

Existen libros y estudios científicos que han buscado describir el liderazgo, dar con las características clave de un líder, definir las actitudes y comportamientos, e incluso han definido los diferentes estilos de liderazgo que existen. A pesar de esos estudios, el director de una orquesta, el profesor frente a su clase, el pequeño empresario frente a sus colaboradores y el director técnico de un equipo de fútbol, buscan siempre hacer lo mejor que pueden a través de su comportamiento para lograr que sus equipos sean altamente efectivos y lleguen a las metas trazadas, y todos se preguntan ¿qué debo hacer?

Todas las situaciones, grupos, metas, tareas y recursos son siempre distintos entre unos y otros; por tanto, lo que le funciona a una persona en un grupo no



necesariamente le funcionará a otra en un grupo diferente; ni siquiera al mismo individuo le funcionan las mismas técnicas en grupos diferentes porque cada circunstancia es distinta en cada grupo, líder o momento.

No es tan sencillo como aplicar una respuesta común para todos los casos; es decir, no es tan fácil como comprarse un libro de liderazgo, leerlo y ponerlo en práctica, porque si así fuera, entonces no se hubiera estudiado este fenómeno desde la época de los griegos hasta hoy, pues alguna simple fórmula ya habría resuelto el dilema.

El líder debe comprender que cada grupo requiere un proceso de análisis y, en consecuencia, estrategias y decisiones diferentes en función de las características del equipo, de sus recursos, de sus metas, del entorno, de la personalidad de los sujetos que lo integran, así como de los conocimientos y habilidades individuales.

Los elementos clave en los que debe influir el líder con su comportamiento son:

1. *Generar un clima favorable para la realización de las actividades del equipo de trabajo.* Es crear el entorno adecuado para que el grupo se enfoque

El liderazgo involucra un grupo, un objetivo y una persona que ayude, mediante sus acciones, al logro de la meta de aquel grupo.

en sus tareas en lugar de preocuparse por el contexto en el que se está desarrollando.

2. *Crear confianza.* Es un factor con dos caras: por un lado hacer que el equipo de trabajo confíe en sí mismo para tomar decisiones, pues para los grupos de trabajo no hay nada más devastador que no confiar en sí mismos ni en su líder. Eso detiene a los equipos, los congela, los pone en una condición de inacción total. La otra cara es la confianza, el grupo debe confiar en el líder como un guía al que los colaboradores consultan para tomar decisiones.
3. *Visión de la organización.* El líder sabe hacia dónde conduce a la empresa, la posición actual de la organización, el punto hacia donde desea llevarla y la brecha existente entre una y otra; dar a conocer este factor al equipo es muy importante; uno de los elementos motivacionales más significativos para una persona es saber a dónde va la organización y cómo se articula su trabajo con el del grupo para llegar a una meta.
4. *Satisfacción de necesidades.* Las personas forman parte de los grupos porque esperan obtener un beneficio a cambio, a veces monetario, pero no siempre es así, pues los motivos de cada individuo son diferentes. Un líder conoce los motivos de cada individuo de su equipo, los identifica y los aprovecha, para que los individuos lleven a cabo adecuadamente su labor, pero también para recompensarlos.
5. *Usar el poder responsablemente.* Los seres humanos buscamos el beneficio personal porque es una actitud automática; ante esto, un líder debe ser ecuánime y saber manejar adecuadamente esta circunstancia. Ello implica pensar siempre en el beneficio colectivo por encima del beneficio individual, además de actuar con solidaridad, respeto y cooperación para reconocer los méritos de su equipo.



6. *Estrategia de liderazgo.* Hay que definir un estilo de liderazgo para cada grupo porque ninguno tiene los mismos recursos, metas, entorno, motivaciones, habilidades, personalidades y conocimientos, lo cual exige un estilo diferente de líder, incluso, en cada circunstancia; a su vez, los colaboradores se deben conducir en armonía con el mensaje del líder.

Si usted debe posicionarse como líder en su equipo de trabajo, debe tomar en cuenta primero el contexto y después los elementos del liderazgo, para que defina sus acciones para llegar a las estrategias de liderazgo.

Para ello, usted debe completar la Tabla 1, que tiene tres renglones clave: el primero, *factores del contexto del liderazgo*, que son los recursos con que se cuenta en la organización, la metas a lograr, el entorno en el que se desenvuelve la organización, la personalidad de los miembros del equipo, así como los conocimientos y habilidades del equipo. Debajo de cada uno de ellos, en las celdas en blanco, describa brevemente el contexto en que se encuentra el líder con respecto a cada factor.

Después se encuentran los *elementos del liderazgo*, como el clima organizacional existente y el deseado, los niveles de confianza actuales y los deseables, la visión a la que se pretende llegar, las necesidades actuales del grupo (colectivas y, en algunos casos, individuales) que permitan identificar los factores motivacionales y, finalmente, los elementos de poder que, de manera autocrítica, usted considera usar en su desempeño.

Una vez completados esos dos reglones, podrá llegar al tercero: *estrategias de liderazgo*, en donde se deberá definir si se requiere un líder altamente comprometido con la producción, o con una atención media o baja hacia este punto; y por otra parte, el peso que tiene en la organización la preocupación

por la gente, y con ello definir los criterios de centralización o descentralización adecuados para la empresa.

La Tabla 1 le ayudará a tomar una decisión respecto a la estrategia de liderazgo más adecuada para implementar, de acuerdo con los factores en los que se desenvuelve y los elementos de liderazgo actuales y a los que pretende llevar al grupo.

Tabla 1
Elementos para posicionarse como líder

Factores del contexto del liderazgo				
Recursos	Metas	Entorno	Personalidad	Conocimientos
Elementos del liderazgo				
Clima organizacional	Confianza	Visión	Necesidades del grupo	Poder
Actual	Actual	Actual	Actual	Actual
Ideal	Ideal	Ideal	Ideal	Ideal
Estrategias de liderazgo				
	Alta	Media	Baja	Centralización / Descentralización
Preocupación por producción				
Preocupación por la gente				

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Koontz, H. y Weihrich, H. (2002). *Elementos de administración: Enfoque Internacional*. 6ª edición. México: McGraw Hill.
 Thompson, A. Jr. y Strickland III, A. (2004). *Administración estratégica: Textos y casos*. 13ª edición. México: McGraw Hill.

Mtro. Carlos Maynor Salinas Santano
 Academia de Teorías de la Administración y Organización
 Facultad de Contaduría y Administración
 Universidad Nacional Autónoma de México
 México, D.F.; C.P. 04510
 cmaynors@unam.mx



¿Líderes en mi organización? Cómo lograrlo mediante la capacitación

Cora Yolanda Narcia Constandse

En la organización se requieren estímulos para que las personas encuentren la motivación para hacer mejor su trabajo; hay estímulos económicos pero éstos no necesariamente promueven la motivación, sino que hacen que la gente se sienta satisfecha.

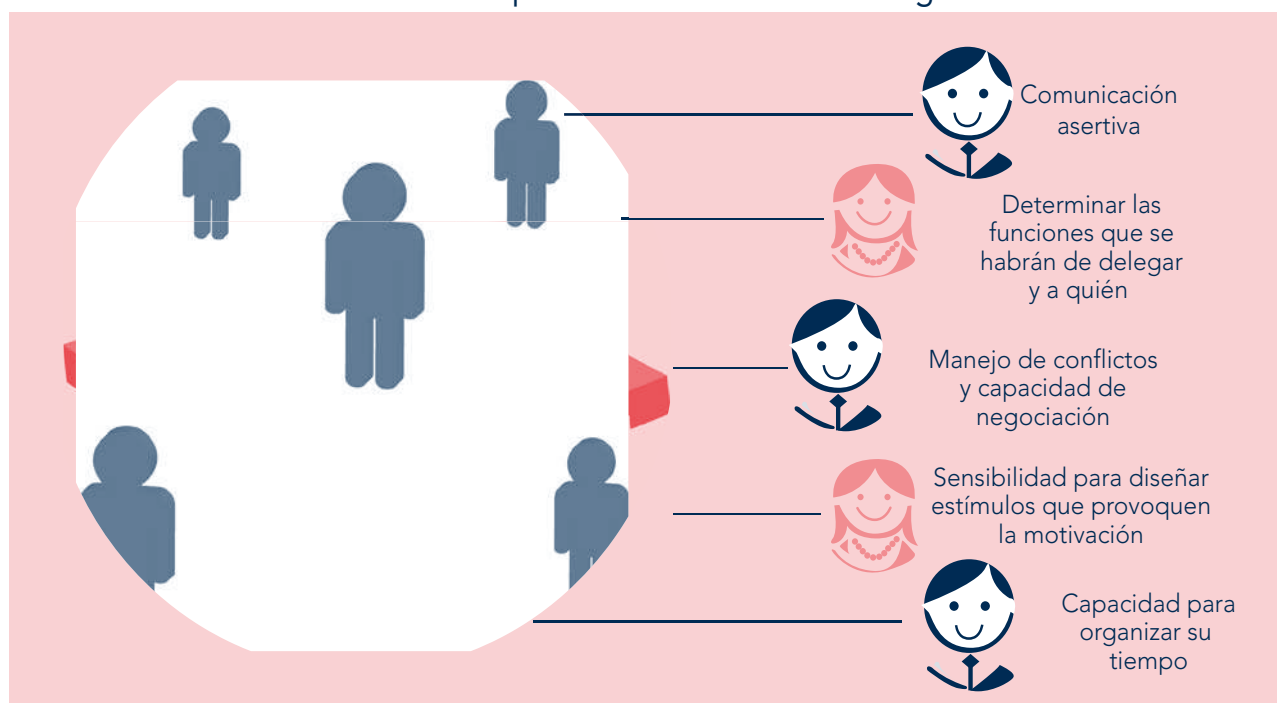


El liderazgo –según diversos autores– es una habilidad que el individuo posee desde el nacimiento; sin embargo, otros piensan lo contrario, porque todos podemos desarrollar habilidades que nos faciliten influir sobre otros para el logro de los objetivos. En las organizaciones las personas pueden incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes, pero en las micro, pequeñas y medianas empresas (pyme) es fundamental que lo hagan porque, para alcanzar los objetivos, se requiere de productividad; por ello, todas las organizaciones deben hacer que la capacidad de sus empleados se incremente, pero no de forma constante sino exponencial, y si no se logra, la empresa puede generar un efecto negativo para sus intereses. En las pyme se requiere generar habilidades en sus integrantes que permitan desarrollar el liderazgo; algunas de las habilidades importantes para el desarrollo del liderazgo son:

- La comunicación
- La delegación de autoridad
- El manejo de conflictos y la forma en que los negocia
- La motivación
- La administración del tiempo

En la Figura 1 se ejemplifica cómo cada elemento se va encadenando al siguiente.

Figura 1
Habilidades para el desarrollo del liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se describe brevemente en qué consiste cada una de estas habilidades.

La comunicación por sí sola es muy importante porque de cada hora que pasamos en la organización, 48 minutos tenemos comunicación directa con las personas en juntas, llamadas telefónicas, por Internet o conversando informalmente; los otros 12 minutos los dedicamos al trabajo de la oficina, a escribir y leer, que también son modalidades de comunicación. Es decir, en una jornada de trabajo, 100% del tiempo nos estamos comunicando, pero muchas veces lo hacemos de forma equivocada y surgen conflictos. El líder tiene que aprender a comunicarse adecuadamente para que sus mensajes se transmitan eficientemente y se disminuya gran parte de los

conflictos que se presentan por no tener una correcta comunicación.

En el ejercicio del liderazgo es importante delegar, ya que el líder no tiene que estar todo el tiempo en la organización; de hecho, el mejor líder es aquel que no necesita estar presente para que las cosas se hagan; para ello, debe conocer las funciones de su personal y las propias, eso le permitirá decidir a quién y qué delegar. Cuando se delega se debe confirmar que a la persona le quedó claro lo que tiene que lograr y el alcance de la toma de decisiones que se le confió.

Sin duda, en una organización los conflictos son algo inevitable y el líder debe saber cómo manejarlos y la forma en que los

negocia para que tenga a su favor las situaciones y los intereses. En las organizaciones se presentan muchos conflictos, por ejemplo, de relación, organizacionales, de valores, de falta de información, de comunicación, de falta de recursos, etcétera. El líder tiene que analizar las causas de sus conflictos para poder resolverlos; si en el manejo de sus conflictos requiere negociar, tiene que saber hacerlo para encontrar la mejor alternativa para lograr un acuerdo, buscando el ganar-ganar en todo momento.

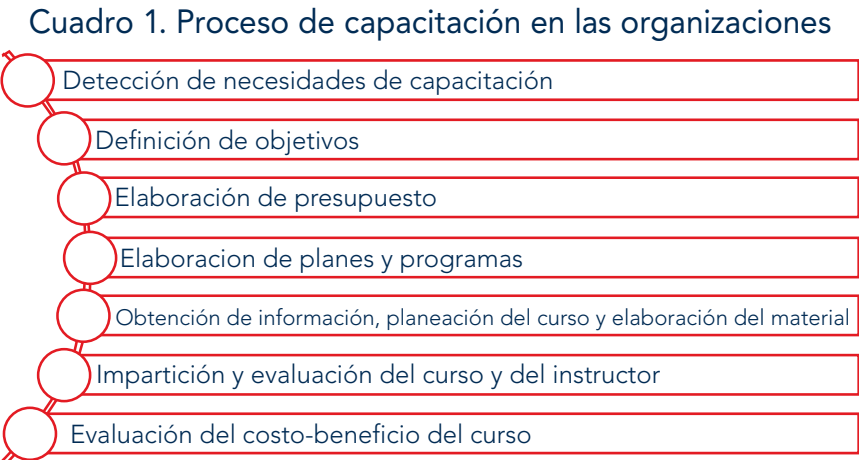
En la organización se requiere diseñar estímulos que provoquen que las personas encuentren la motivación para hacer mejor su trabajo; hay estímulos económicos pero éstos no necesariamente promueven la motivación, sino

que hacen que la gente se sienta satisfecha. Los estímulos no económicos a veces provocan más el gusto de trabajar, como es la función y los procesos que se realizan, los reconocimientos personales por el trabajo desempeñado, los retos para alcanzar el objetivo deseado. El líder tiene que saber diseñar los estímulos necesarios para lograr que se muevan los integrantes de la organización más fácilmente hacia el objetivo organizacional.

Para el líder, el tiempo puede ser su aliado o su enemigo, es por ello que necesita aprender qué es un recurso que no se recupera y qué se requiere para optimizarlo; por lo que debe generar una forma adecuada de administrar su tiempo para que sus actividades se coordinen con las de sus subordinados. Para ello, tiene que identificar qué actividades son importantes, urgentes, no importantes y no urgentes, para poder

diseñar la organización de su tiempo y que lo aprovechen todos los integrantes de la organización.

Estas habilidades no son las únicas que debe realizar el líder, pero son las más necesarias en las organizaciones; una estrategia para incrementarlas es la capacitación, porque busca el cambio de aprendizaje de los conocimientos, habilidades y actitudes que los integrantes tienen, lo cual hace que se realice mejor el trabajo y ayudará a que la productividad se incremente, se aprovechen mejor los recursos, se eviten riesgos de trabajo, etcétera. En el Cuadro 1 proponemos un plan de capacitación para el desarrollo del liderazgo en la organización.



Fuente: Elaboración propia.

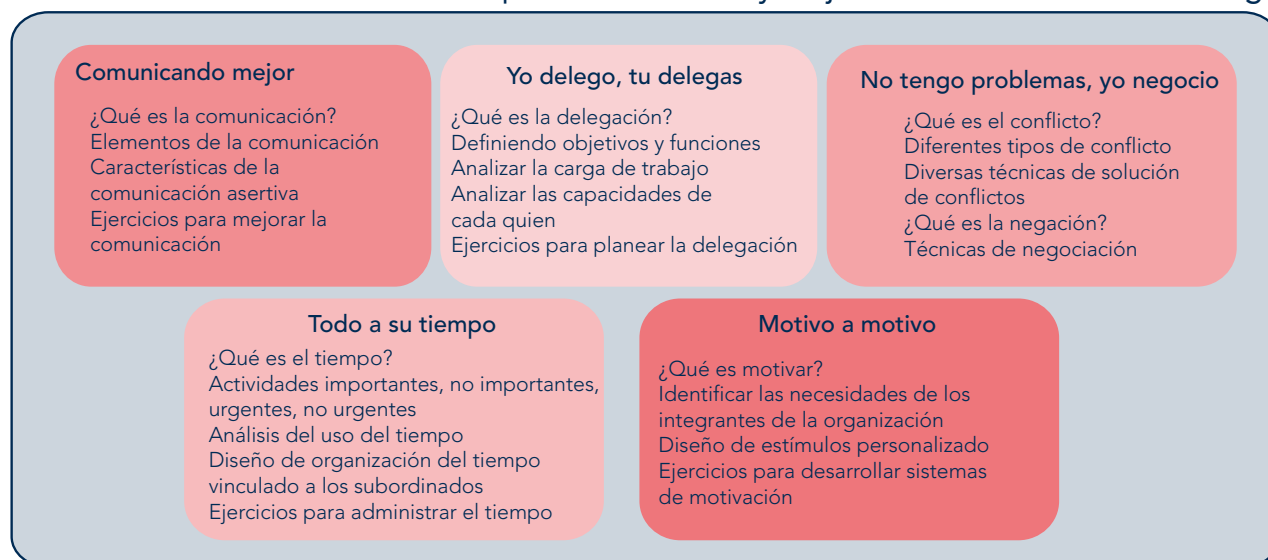
Es importante la detección de necesidades de capacitación (DNC) para planear los cursos que requiere nuestro personal, en este caso ya tenemos identificada la necesidad: la falta de liderazgo; por tanto, le proponemos el siguiente plan de capacitación para cubrir esta necesidad representado en un cronograma, el contenido está en el Cuadro 2.

Cronograma para realizar la capacitación

Objetivo: Desarrollar habilidades que permitan mejorar el liderazgo en los integrantes de la organización																									
Nombre del instructor:																	Fecha de inicio:								
																	Fecha de término:								
No.	Actividad	Tiempo																						Avance	Observaciones
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
1	Curso “Comunicando mejor”	Estimado																							
		Real																							
2	Curso “Yo delego, tu delegas”	Estimado																							
		Real																							
3	Curso “Yo no tengo problemas, negocio”	Estimado																							
		Real																							
4	Curso “Todo a su tiempo”	Estimado																							
		Real																							
5	Curso “Motivo a motivo”	Estimado																							
		Real																							

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Contenido de los cursos para el desarrollo y mejora de habilidades de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

Plan de capacitación

Objetivo: desarrollar habilidades para mejorar el liderazgo en los integrantes de la organización.

Presupuesto: para poder realizarlo se deben considerar los siguientes aspectos: *instalación* donde se realizará el curso; *recursos didácticos* (películas, dinámicas, material de trabajo); *logística del curso* (video proyector, computadora, cables VGA para la conexión entre éstos y pantalla para proyección), pizarrón, hojas, lápices, cafetera, galletas, servilletas, cucharas, sillas, mesas, conexiones eléctricas, extensiones, conectores trifásicos, sonido, etcétera; instructor, evaluación de éste y del curso, así como reconocimientos. De todo lo anterior, se debe considerar su costo y determinar su monto total.

Para desarrollar las anteriores habilidades se deben realizar las siguientes actividades:

Los estímulos no económicos a veces provocan más el gusto de trabajar, como es la función y los procesos que se realizan, los reconocimientos personales por el trabajo desempeñado, los retos para alcanzar el objetivo deseado.

Actividad 1. La comunicación asertiva. Ésta es diferente a la agresiva y a la pasiva, porque la agresiva no toma en cuenta los sentimientos de los otros, muestra el mensaje en una forma directa y en ocasiones irrespetuosa. Un ejemplo puede ser cuando el dueño de una organización le dice a su empleado “¿qué te pasa?,

eres muy distraído y lento al hacer tu trabajo, no sé para qué te contraté”; la comunicación pasiva es poco expresiva, como se muestra continuando con el ejemplo: “¿me preguntaste cómo hacer tu trabajo? Como quieras”. Es notorio que necesitamos mejorar la forma de expresar nuestras ideas, sentimientos y pensamientos, haciéndolo de una forma clara, objetiva y respetuosa. Para ser asertivos, se dice la situación, se crea empatía, se expresan los sentimientos, se negocia y se señalan las consecuencias. Se usa el mismo ejemplo anterior para mostrar cómo se expresa asertivamente: “he notado que últimamente el trabajo no lo estás haciendo rápidamente y has tenido distracciones a la hora de hacerlo, entiendo que hay mucho trabajo y que tienes preocupaciones que te tienen absorto; sin embargo, te contraté para que me ayudaras a mejorar el trabajo y no lo has hecho, espero que lo hagas porque si no tendré que buscar otra persona que se encargue”.



Esta es una forma asertiva de decirle a alguien que no está trabajando adecuadamente. Por tanto, para practicar la asertividad, se sugiere solicitar a los empleados que se pongan en parejas y se les planteen varias situaciones que comúnmente se realizan en la organización y las traten de expresar asertivamente; al principio costará un poco de trabajo pero con el tiempo será la forma en que todos se comunicarán.

Actividad 2. La delegación. Esta actividad se realiza en forma individual y se enumeran las funciones que se delegarán, luego se selecciona a la persona adecuada para que las realice y se le explica detalladamente la forma de hacerlo o, en su caso, comprobar que lo sabe hacer y que entendió las indicaciones; es necesario monitorear la actividad para apoyarla en la ejecución de la tarea.

Actividad 3. La negociación. Existen tres formas de negociar: ganar-ganar, que es cuando las dos partes obtienen una ganancia del acuerdo al que se llegó; ganar-perder o perder-ganar, cuando una de las dos partes no obtiene la satisfacción del acuerdo, y perder-perder, donde ninguna de las partes está satisfecha con el acuerdo al que se llegó. Para recapacitar sobre ello, se plantea un problema conocido por los participantes y se pide que lo resuelvan usando las tres formas de negociación; al finalizar, se pide que expresen las reflexiones a las que llegaron para lograr los acuerdos y se les reafirma la importancia de llegar a una mejor alternativa para conseguir el beneficio para ambas partes.

Actividad 4. La motivación. Se les entrega a todos los participantes dos hojas, dos cajas de cartón, plumones y un pegamento; después se da una sola instrucción: "Por favor, con este material elaboren un juego que permita comprender la cultura organizacional de nuestra empresa". No se dará otra instrucción o aclaración y se tendrá una hora para realizar la actividad; al terminar el tiempo, se deberá elegir un representante para

que explique el uso del juego y la forma en que eso hará que la cultura organizacional se transmita. Esta dinámica promueve la motivación durante el diseño del juego y posteriormente, porque al jugarlo ratifica la satisfacción de crear un producto en equipo.

Actividad 5. La administración del tiempo. Se pide a los participantes que durante una semana realicen una bitácora de todo lo que hacen en el día; a la siguiente semana se solicitará que las clasifiquen en: importantes, no importantes, urgentes y no urgentes. Al terminar, reflexionarán sobre su clasificación y comentarán cómo podrían realizar siempre sus actividades importantes pero no urgentes.

Esta sugerencia de actividades son un ejemplo de las muchas que existen y que facilitan los objetivos de equipo y los individuales. Generar habilidades para que el líder guíe a sus empleados para alcanzar los objetivos de la organización es importante y la capacitación es una buena estrategia para lograrlo y usted la puede diseñar de acuerdo con sus necesidades.

*Necesitamos
mejorar la forma de
expresar nuestras
ideas, sentimientos
y pensamientos,
haciéndolo de una
forma clara, objetiva y
respetuosa*

Mtra. Cora Yolanda Narcia Constandse
Coordinación de Administración
Básica
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
cnarcia @fca.unam.mx



Liderazgo emprendedor

Erik López Cervantes

El primer peldaño para consolidar la idea de emprendimiento es rodearse de las personas adecuadas, en un entorno apropiado y con reglas correctas que ayuden a que las expectativas de cada involucrado se cumplan satisfactoriamente.

El tema de hoy es la interacción multigeneracional del talento joven en el mundo del trabajo; sin embargo, en la actualidad y en los próximos años, observaremos que la demografía estudiantil de nivel universitario, en su mayoría, está enfocada en tener un trabajo flexible, que permita financiar las ideas de emprendimiento y con ello convertirse en dueña de empresas o, como inicio, tener una fuente de autoempleo sustentable.

Como primer paso, el futuro emprendedor busca con quién asociarse para realizar su sueño empresarial para elevar las posibilidades de éxito, pero hay que considerar ciertos aspectos al momento de seleccionar a un socio; a continuación, compartimos algunas recomendaciones de profesionales en creación de empresas, como directores de empresas *startup* y empresarios.

1. Antes: autoanálisis de fortalezas y áreas de oportunidad

Respondiendo a las preguntas ¿qué sé hacer mejor?, ¿qué puedo aprender de otra persona?, ¿cuál es mi área débil?, ¿qué conseguiremos con la suma de nuestros talentos?, se podrá tener un primer perfil del socio adecuado; un error que se comete en esta etapa es creer que tener empatía o afecto por un amigo es suficiente elemento



para consolidar un proyecto mutuo; peor es pensar que, sin nadie más, sólo con las propias capacidades se conseguirá el éxito rápidamente.

Un ejemplo de cuándo reclutar al socio ideal, es cuando se poseen todos los conocimientos técnicos, pero el carácter del emprendedor no es adecuado en las funciones comerciales y de relaciones públicas, por lo que se dejan de lado; ese es el momento de buscar un “complemento” que cubra el punto débil, que aumente y favorezca los resultados esperados.

2. Durante: alineación de expectativas

Los emprendedores más experimentados recomiendan comenzar con una reunión formal para establecer los límites mínimos y máximos a través de las preguntas ¿qué es lo mínimo que espero de nuestra interacción?, ¿qué es lo máximo que puedo tolerar? Estas preguntas son aplicables a tareas, actividades, funciones, responsabilidades o, incluso, temas de personalidad y de carácter, por ejemplo: “la jornada laboral inicia máximo a las 8:30 a.m.”, o “en esta función tu participación esperada es lograr la satisfacción del cliente”; un ejemplo más, “lo mínimo es que no interrumpas cuando te comparto un punto de vista”.

Una vez que establecimos los límites es necesario dar a conocer los objetivos de cada persona en su función (con este fin, un perfil de puesto ayuda mucho), para luego establecer las reglas y políticas que formalmente los van regir. Un error recurrente al inicio del emprendimiento con amigos o socios es dejar “al aire” aspectos básicos de convivencia, límites y reglas de interacción que favorezcan la comunicación para evitar conflictos futuros y expectativas rotas.

Cuando se poseen todos los conocimientos técnicos, pero el carácter del emprendedor no es adecuado en las funciones comerciales y de relaciones públicas, por lo que se dejan de lado, es el momento de buscar un “complemento” que cubra el punto débil, que aumente y favorezca los resultados esperados.

3. Después: tomando el pulso

Con el fin de resolver eventualidades que se presentan posteriormente al arranque, los especialistas en la creación de empresa y negocios recomiendan que se revise periódicamente el *performance* de cada uno, es decir, saber cómo van las cosas desde el arranque. En las empresas con estructura de Recursos Humanos (RH) es común establecer juntas de resultados mensuales y/o trimestrales para reevaluar los objetivos y que se reorienten las actividades claves. En el caso de las sociedades entre amigos es recomendable establecer avances mensuales, y en caso de que alguna de las partes no

esté de acuerdo con el manejo de la empresa o en temas de interacción, lo recomendable es establecer un plan de salida; para ello, se debe responder a las siguientes preguntas: ¿avanzo más que si lo hiciera solo?, ¿los resultados en el negocio seguirían siendo los mismos? En caso de independizarme, ¿cómo se repartirían los clientes, las relaciones, los activos, etcétera? El error más común en este punto es creer que vía redes sociales o de manera virtual los aspectos de interacción y expectativas pueden resolverse; la clave es discutir los desafíos que se presentan en una reunión presencial.

Si bien la naturaleza humana hace que las interacciones entre individuos sea un reto diferente siempre, un primer peldaño para consolidar la idea de emprendimiento es rodearse de las personas adecuadas, en un entorno apropiado y con reglas correctas que ayuden a que las expectativas de cada involucrado se cumplan satisfactoriamente.

Lic. Erik López Cervantes

Profesor de Asignatura
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F.; C.P. 04510
Coach en estrategia y fundador de Intersección
erikloce@hotmail.com



El liderazgo: monstruo de mil cabezas

Andrés Ordorica Espinosa

Los liderazgos deben contar con ciertas características generales, la primera es que deben orientarse al fortalecimiento de las instituciones, su objetivo es buscar el esfuerzo colectivo y no el enaltecimiento individual.

El liderazgo es un fenómeno multifacético; por lo mismo, son muchos los elementos que se involucran en su análisis. Se podría comenzar por explicar las características que deben tener los líderes o la influencia que tienen éstos en el contexto en que se desenvuelven.

Pareciera que el liderazgo es “algo” único o particular, cuando en realidad es un monstruo de mil cabezas; generalmente, se habla de cómo debe ser el líder, por ejemplo, de la capacidad que debe tener para resolver las problemáticas que se le presentan.

Como cualquier sujeto, el líder está inmerso en una sociedad, lo que implica que el análisis del fenómeno del liderazgo no puede desligarse de un entorno con sus respectivas reglas, costumbres y situaciones que se encuentran en constante transformación.

El liderazgo no necesariamente recae en una persona, también existen los liderazgos compartidos; en cualquiera de los dos casos es fundamental que estén definidas las responsabilidades.



De igual manera, no se pueden dejar a un lado los objetivos que persigue el liderazgo, sin éstos no lo hay, ¿tendría sentido no perseguir algo o luchar sin querer alcanzar un objetivo?

La importancia de conocer los objetivos

En la dicotomía “líderes buenos” y “líderes malos” hay ejemplos muy conocidos; en el primer caso destacan figuras como Mahatma Gandhi o Martin Luther King. Sobre los segundos, los criminales también pueden ser líderes, si bien su papel se orienta a las actividades delictivas, tienen un número de seguidores y en muchos casos manejan fuertes cantidades de recursos.

En la misma línea del valor de los objetivos hay dos casos: el líder de un movimiento artístico y el líder de un equipo deportivo, ambos representan situaciones distintas, por lo que es significativo apreciar qué persiguen, especificar de qué tipo de líder hablamos y en qué contexto lo situamos.

La esfera de acción del líder

Hay una frontera entre el líder de un gobierno y el de una empresa, incluso si nos referimos al gobierno, donde se puede presidir un municipio, ser legislador o el titular del Ejecutivo, ya que sus actividades son distintas. Lo mismo sucede en el mundo empresarial: hay que diferenciar si es una empresa pública o privada, definir el tamaño o giro de la empresa y así se podría seguir enumerando distinciones. En este sentido hay que valorar la existencia de distintos liderazgos, tan sólo menciono dos: los líderes de partidos políticos y los de cámaras empresariales.

Para lograr sus objetivos, los liderazgos deben contar con ciertas características generales independientemente de su esfera de acción; la primera es que deben orientarse al fortalecimiento de las instituciones, su objetivo es buscar el esfuerzo colectivo y no el enaltecimiento individual.

Max Weber fijó tres tipos de autoridad: la racional legal, la tradicional y la carismática; en esta última importan más las características del líder y menos el fundamento racional, mientras que la manera tradicional abarca costumbres, como en el caso de las tribus o familias que se caracteriza por ser patrimonialista. Las instituciones no son de nadie y en el pasado deben quedar frases como “El Estado soy yo”, de Luis XIV.

Claro, las personas forjan las instituciones. Ya Daniel Cosío Villegas hablaba del estilo personal de gobernar; es muy valioso cuando los líderes le imprimen un sello a las instituciones, que se traduce en resultados positivos para que éstas funcionen más allá de quien las encabece, a diferencia de un líder mesiánico, en el que recaen las normas y la aplicación de la ley.

Es destacable el papel de la sociedad en su conjunto, ya que si somos intolerantes lo más probable es que nuestras instituciones lo reflejen y viceversa, si es que hablamos de una sociedad democrática e incluyente.

La congruencia es la segunda característica; es probable que a muchos les haya tocado que su jefe les pida cierto tipo de conducta que él mismo no suele tener, hecho que la sabiduría popular, siempre oportuna, nos recuerda que “se debe predicar con el ejemplo”.



En el combate a la corrupción, uno de los grandes retos nacionales, se requiere de un liderazgo compartido que tenga como bandera la congruencia, si no, ¿qué utilidad tendría una Comisión Nacional Anticorrupción integrada por corruptos?

Pensemos en el caso hipotético de un líder que llama a combatir la corrupción y de quien se sabe que ha adquirido propiedades de manera ilícita o ha beneficiado a sus amigos con licitaciones a su favor; insisto, la congruencia es una característica esencial.

Un liderazgo debe orientar sus acciones de manera integral y no sólo castigar o reaccionar, sino trabajar desde la prevención; la corrupción es un problema, pero es todavía más preocupante tanto la falta de un marco constitucional que la evite como la impunidad que la solapa.

No estamos solos, vivimos en una comunidad con costumbres y creencias; por ello, tenemos una relación con la gente que nos rodea, somos parte de una o varias comunidades y, por tanto, tenemos una idea de los demás y éstos de nosotros.

La tercera característica consiste en saber comunicar; el discurso del líder es una herramienta fundamental, por lo que el investigador Fernando Vizcaíno enumera algunos elementos que se encuentran en el discurso nacionalista como hacer referencia a un enemigo externo, o incluso interno, llamar a la unidad, mencionar un conflicto social y proponer una solución en nombre de la nación, exaltar la independencia o recordar algún proceso histórico y hablar de un futuro ideal.¹ De esta manera, con el buen manejo del discurso se refuerza el sentido de pertenencia a un grupo.

La comunicación representa otro factor que debe considerarse, pues el líder, además de ser congruente,

*Es valioso cuando los líderes
le imprimen un sello a las
instituciones que se traduce en
resultados positivos para que
éstas funcionen más allá de
quien las encabece, a diferencia
de un líder mesiánico en el
que recaen las normas y la
aplicación de la ley.*

debe saber comunicar que lo es y demostrarlo; un líder sin credibilidad está destinado al fracaso. Es valiosa la congruencia de un liderazgo pero también lo es expresar dicha congruencia; por ejemplo, es importante –en el plano ético y personal– no ser corrupto, pero en el liderazgo se debe demostrar que se es honesto.

Debe existir una correlación entre el discurso y los hechos; si en la esfera de acción el líder exige compromiso, debe empezar por él mismo. Decía Nicolás Maquiavelo que “más vale ser temido que amado”, y hoy en día habría que agregar la importancia de que un líder sea congruente y logre maximizar las capacidades de su equipo de trabajo.

Ya sea por su esfera de acción, sus objetivos o por ciertas características, podemos toparnos con múltiples liderazgos o tal vez con muy pocos, lo que nos lleva a pensar que es un monstruo de mil cabezas, ya que se puede transitar de lo general a lo particular, o de lo público a lo privado o de lo empresarial a lo gubernamental.

Referencias

- Lupano M. y Castro A. *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. En Revista Psicodebate No. 6: Psicología, Cultura y Sociedad. Disponible en: <<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf>> (2015, 27 de julio, 17:44).
- Merino, M. (2007). Las instituciones políticas: quebrantos, afirmaciones y desafíos. En Florescano, E. *La política en México*, México: Taurus.
- Vizcaíno, F. (2004). *El nacionalismo mexicano en los tiempos de la globalización y el multiculturalismo*. México: IIS/UNAM.
- Weber, M. (2014) *Economía y sociedad* (3a ed.). México: FCE.

¹ Fernando Vizcaíno, *El nacionalismo mexicano en los tiempos de la globalización y el multiculturalismo*, UNAM, México, 2004, p. 41.





unam

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Contaduría, Administración e Informática Licenciaturas acreditadas por CACECA



La Escuela de Emprendedores Sociales
de la FCA de la UNAM invita a la

2^a Feria artesanal *de la esfera navideña* UNAM-FONART 2015

Del 25 al 27 de noviembre
en la entrada principal
de la FCA

Horario 9:00 a 19:00 hrs.

**Apoyemos
el comercio justo**

¡Adquiere tus productos navideños
y beneficia a nuestros artesanos
de Chignahuapan y Tlalpujahua!



www.fca.unam.mx

Joss Ifergan, líder de salones de belleza

Ana Luisa Lechuga Ruiz

En nuestra profesión no hay mucho que inventar, pero sí mucho que aprender, asistir a cursos en el mundo entero porque ahí se exhibe la gente innovadora, con talento; se van tomando elementos de cada uno para crear nuestro arte.



El inicio

La empresa mexicana Jossclaude Stylistes ofrece lo mejor en servicios de belleza y fue fundada hace 25 años por los señores Joss Ifergan y Claude Joanin; hoy en día es la cadena de salones de belleza más grande e importante de América Latina con más de 40 de salones en toda la República Mexicana. La empresa cuenta con la academia Jossclaude & Bellver, la más grande y de mayor prestigio en América Latina.¹ En 1975, el proyecto Jossclaude se concretó al juntarse las trayectorias de Joss Ifergan y Claude Joanin, los socios actuales.

¹ <<http://jossclaude.com/esp/index.html>>, página consultada el 16 de agosto de 2015.

Al liderazgo tienes que trabajarlo como los escritores y los músicos crean; ser líder es una palabra fuerte que aplica al ser humano, no a un profesionalista, y el ser reconocido en la profesión por la gente especializada que certifica mi trabajo me da la mayor satisfacción.



Joss Ifergan decide viajar de Francia a México en 1967 respondiendo a la solicitud que propuso la primera firma francesa de belleza en México donde laboró un año. Al concluir éste, viajó a los Estados Unidos de América (EUA) para conocer ese mercado y las posibles oportunidades. Fue en Houston, Texas, donde Joss Ifergan amplió su práctica y conocimientos. Es en México donde finalmente se establece para trabajar con un grupo de profesionales franceses con quienes colaboró por dos años, con la idea de tener una importante clientela; para 1972 se inauguró el salón Joss Pedregal y en 1973 Joss Polanco; finalmente, se apertura Joss Tecamachalco en 1975.

Claude Joanin llega a México en noviembre de 1966 para trabajar durante dos años en uno de los principales salones de belleza de la ciudad de México, en 1968 decide viajar alrededor de Europa y

EUA para actualizar sus conocimientos y en 1970 regresa a México y asociarse con su amigo y crear el salón de belleza más importante de esos tiempos, ubicado en la calle de Homero, en la colonia Polanco.

La participación de Claude Joanin reforzó el éxito de Joss con la creación de Jossclaude Stylistes; con la apertura de un nuevo salón en la calle de Sófoeles, en Polanco. La amistad y relación laboral entre los socios se afianzó, lo que no fue una casualidad, ya que éstas surgieron en 1975, cuando eran empleados de la misma compañía; poco después, con sus ingresos, establecieron una sociedad al 50%. Las ideas se unieron con entusiasmo, trabajo y disciplina, resultando que en 1976 se inauguraron otras dos sucursales en Bosques de las Lomas y Satélite, concluyendo este grupo de salones con los ubicados en Lomas Virreyes, en 1977, y en Lomas Reforma, en 1985.

Creando belleza en México

Joss Ifergan, líder de salones de belleza en nuestro país desde hace 30 años, compartió sus experiencias para lograr lo imposible. Para él, un líder tiene visión para desarrollar lo que sabe hacer y lo que quiere ser, con honradez y profesionalismo; con humildad, Joss se considera un líder porque comenzó en esta profesión con mucho amor y mucho cariño, lo que le permitió abrir un salón en el que le fue bien y decidió ir adelante. En el transcurso del



Las ideas se unieron con entusiasmo, trabajo y disciplina, resultando que en 1976 se inauguraran otras dos sucursales en Bosques de las Lomas y Satélite, concluyendo este grupo de salones con los ubicados en Lomas Virreyes, 1977, y en Lomas Reforma, en 1985.

camino se consideró un líder por ser alguien que va por adelante, quien logra algo en beneficio de uno mismo y de la sociedad.

Aprendió a ser un profesional, siguió el difícil camino para ser un líder, dándose cuenta de que eso lo llevó al éxito rotundo en su profesión, que era más que cortar el cabello. Joss dice que “antes de ser un líder de la profesión, primero hay que tener una sólida preparación, porque sin ella no hay éxito, sin éxito no hay líder”.

Lo que más le apasiona es que su trabajo es artístico, creativo, y cuando alguien le confía su cabello para transformarlo en el centro de las miradas, se vuelve una pasión para él; esa transformación la realiza con mucha pasión, con arte y humildad; con esta habilidad expresa su satisfacción de forma tal que sus ojos brillan, sus manos expresan con el movimiento de sus dedos que lo disfrutan sobremanera. Su gusto por el arte lo desa-

rolló en L'École Boulle, en París, Francia, donde estudió y concluyó la carrera de Arte del Mueble Antiguo.

“Cuando hay temor, señala Joss, no llegas a ser un líder”. A lo largo de su vida profesional él

no lo ha tenido, “al contrario –asevera– tuve muchas ganas de ser un líder, porque es una maravilla hacer algo en la vida como persona, que me reconozcan, que me pidan consejos mis colegas de la profesión, pero eso es producto de mucho trabajo”.



Antes de ser un líder de la profesión, primero hay que tener una sólida preparación, porque sin ella no hay éxito, sin éxito no hay líder.

Del logro de sus negocios ha emanado todo lo que tiene, Joss dice: "el liderazgo tienes que trabajarlo, como los escritores y los músicos crean, ser líder es una palabra muy fuerte que aplica al ser humano, no a un profesionista, y el ser reconocido en la profesión por la gente especializada que certifica mi trabajo me da la mayor satisfacción".

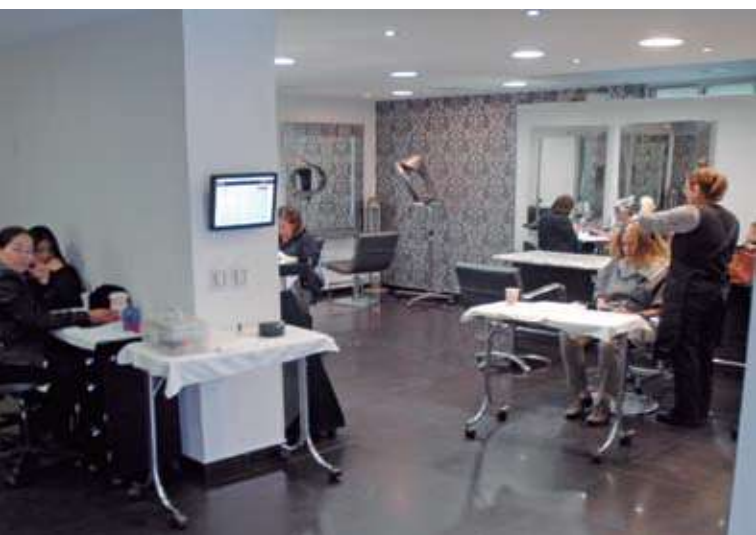
En su especialidad, la preparación y la constante actualización en países como Francia e Italia, de donde viene la moda, son dos factores fundamentales para la creatividad, y "el único obstáculo que frena la creatividad son las pocas ganas del individuo para ser alguien", aclara.



En Jossclaude se estimula la creatividad en los empleados: primero se identifica el talento de cada estilista, "porque siempre uno trae un talento escondido y otros lo dan a notar, dentro de éstos, logramos ver los talentos, su creatividad y los apoyamos para viajar, para ir a perfeccionar lo que tienen adentro, porque si no lo perfeccionas, no logras la continuidad de ser una persona creativa, de esta forma se motivan para entrar en concursos, hacer plataformas, sin que pierdan la humildad", nos explica.

Para Joss, la creatividad y el liderazgo son una mancuerna, van de la mano, y nos dice "porque cuando eres creativo ya eres alguien reconocido y de ahí llegas a ser un líder porque la gente te pone como un ejemplo a seguir en esta profesión, porque yo he ido a muchas exhibiciones, he presentado plataformas en México, en Francia, en Alemania. Entonces, un líder es alguien a quien admiras, para mí, de alto nivel".

Para Joss la innovación "es constante, es estar pensando, viendo lo que pasa afuera, lo que pasa adentro, haces comparación y dices, ¡ah!, esto me conviene hacer o esto no me conviene hacer. La innovación es parte del pan cotidiano para mí, es como un alimento, si no te alimentas no hay innovación y la fomento en mi empresa dando incentivos, alguien que quiere aprender, que quiere ser innovador, tiene que estudiar, tiene que informarse y hoy en día con la tecnología se faci-





grandes ideas y con ellas seguir adelante”.

La empresa Jossclaude tiene valores como honorabilidad, profesionalismo, reconocimiento, así como renovación, y dando el ejemplo es como se transmiten en la organización; considerando que en todas las empresas, pequeñas, medianas o grandes, del estilismo se crean muchos empleos que permiten hacer carrera para elevar el nivel de vida de los estilistas: “hablando con ellos logro que la relación sea de ganar-ganar y hemos logrado que nuestra gente mejore en su vida; me honra decir que la profesión ahora tiene una posición internacional, porque en México hay extraordinarios elementos que tienen arte, pero hay que ayudarlos a mostrarlo. Como empresa, identifico a la gente con talento y me digo: ‘a esta persona la veo bien, puede ser un buen estilista para bien de ella y de nosotros’”, enfatiza Joss.



lita el ser innovador, cuando tienes ganas de serlo, obviamente, y con un poco de talento, el talento se trabaja, ser innovador se trabaja, en nuestra profesión no hay mucho que inventar, hay mucho que aprender, constantemente, asistir a cursos, en esta actividad hay manifestaciones en el mundo entero y ahí se exhibe la mejor gente innovadora, con talento y ahí uno va tomando de cada uno e innova su propio arte”.

Con expresión de sorpresa e incredulidad nos compartió la siguiente anécdota: “cuando llegué a México en 1968, me sorprendí cuando vi a las señoras con tubos en la cabeza, lo que me llevó a implementar la técnica ‘brushing’, que es la acción de peinar con la pistola de aire y cepillo redondo para dar volumen al cabello” y con agrado manifiesta que ya no ve más señoras con tubos.

*Lo que hice en 30 años
lo seguiré haciendo
otros 30 años más, si
Dios me da vida; la
suma de lo que aprendí
ayer y lo que sé hoy
es la experiencia para
enfrentar los retos
de mañana.*

Refiriéndose a las grandes ideas, Joss considera que éstas surgen de las necesidades, porque “si sientes que te falta algo, tratas de saber qué es, lo planteas, lo discutes y lo pones en práctica; también surgen al informarse y ver qué están haciendo otros grandes líderes, eso te va inspirando y formas un criterio para tener estas

El siguiente paso

Eleva la mirada y después de un suspiro comenta: “cuando llegué a México en 1968, la profesión de la peluquería tenía poco valor, porque sólo había muchos salones pequeños y sólo dos grandes, los cuales me trajeron para colaborar en la grandeza de la peluquería femenina.

“Para crecer y seguir desarrollándome como líder, desde hace un año estoy en el proceso para abrir franquicias de la empresa, porque los grandes salones de hoy son parte de nuestra marca y muchos importantes estilistas quieren desarrollarse bajo el nombre de Jossclaude, por eso continuaremos con el proyecto, porque si me detengo, perdería el liderazgo del ramo. Hemos incurrido en la venta de materiales y herramientas de trabajo como las secadoras y tenazas, que son de una calidad extraordinaria,



porque un líder siempre va un paso adelante”.

El mayor reto para Joss es la nutrida competencia y el talento que han surgido de sus establecimientos, porque 80% de ellos trabajó ahí; con la humildad que lo caracteriza dice que “más que un desafío es una recompensa haber hecho algo por los demás, no he encontrado obstáculos, al contrario, sólo satisfacciones y la competencia te ayuda a crecer. Sentir que se tiene un desafío es un indicativo de que se tiene miedo, entonces hay que asumirlo, actuar y seguir adelante”.

Finalmente, ¿qué consejos le darías al Joss de hace 30 años, qué no sabía él y ahora tú sí sabes? “Sé que se debe estar atento al cambio; era un joven estilista con ganas de lograr algo, de que mi empresa fuera grande, de ser un líder; lo que hice, lo volvería a hacer porque aprendí que el resultado es producto de mi trabajo y esfuerzo; el talento

y el esfuerzo me permitieron ser empresario y lo seguiré siendo por 30 años más. Las cosas eran diferentes a lo que vivimos hoy, entonces lo que hice en 30 años lo seguiré haciendo otros 30 años más, si Dios me da vida; la suma de lo que aprendí ayer y lo que sé hoy es la experiencia para enfrentar los retos de mañana”.

Reitera con firmeza que “se necesita mucho trabajo y ganas para ser líder, porque éste no nace, se hace con labor y preparación”.

Mtra. Ana Luisa Lechuga Ruiz
Profesora de Asignatura
Facultad de Contaduría y
Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
alechuga@docencia.fca.unam.mx





unam

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Secretaría de Cooperación Internacional



SEMINARIOS INTERNACIONALES DE EXALUMNOS DESTACADOS

La Facultad de Contaduría y Administración a través de la Secretaría de Cooperación Internacional invita a la comunidad estudiantil de la FCA a inscribirse al programa de Seminarios Internacionales que son impartidos por ex alumnos destacados de esta Facultad que laboran en importantes empresas radicadas en el extranjero.

REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN:

- Ser alumno regular de cualquiera de las 3 carreras impartidas en la FCA.
- Promedio mínimo de 8 (ocho).
- Presentar o enviar vía correo electrónico su historial académico sellado junto con la solicitud de inscripción.

INFORMES E INSCRIPCIONES

Secretaría de Cooperación Internacional
Cubículo 4 o 16 del piso de la dirección de la Facultad de Contaduría y Administración o vía correo electrónico a e-mail: seminariosinternacionales@fca.unam.mx

FECHA LÍMITE DE INSCRIPCIÓN: DICIEMBRE 8, 2015.

Abierto a alumnos de todos los semestres

Se otorgará una constancia con valor curricular. (con el 80% de asistencia)

CUPO LIMITADO

Carlos Espinosa



LA RELACIÓN COMERCIAL Y DE INVERSIÓN
ENTRE MÉXICO Y CANADÁ, ASÍ COMO NUEVAS
OPORTUNIDADES DE NEGOCIO A TRAVÉS
DEL ACUERDO TRANSPACÍFICO (TPP)
SEMANA: 11 - 15 De Enero 2016
HORARIO: 10:00 - 14:00 hrs.



TMX group, Canadá

TRANSFORMANDO NEGOCIOS, VIDAS
Y AL MUNDO EMPODERADO
POR LA TECNOLOGÍA
11 - 15 De Enero 2016
HORARIO: 10:00-14:00 hrs.

Microsoft, Latinoamérica



Javier Baeza

Cesar Ramirez Martinez



MÉXICO Y LA FISCALIZACIÓN
INTERNACIONAL
18 - 22 De Enero 2016
HORARIO: 10:00 - 14:00 hrs.



PwC, Estados Unidos

INTRODUCCIÓN A LA
TRIBUTACIÓN INTERNACIONAL
18 - 22 De Enero 2016
HORARIO: 10:00 - 14:00 hrs.

Consultor independiente, Estados Unidos



Rodolfo Lobera

Alberto Zarate



PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS DE PROJECT
MANAGEMENT
18 - 22 De Enero 2016
HORARIO: 10:00 - 14:00 hrs.



Aker Solutions, Noruega

PLANEACIÓN FINANCIERA, INVERSIONES
DE CAPITAL EN AMBIENTES MULTINACIONALES
25 - 29 De Enero 2016
HORARIO: 10:00 - 14:00 hrs.

Firmenich, Estados Unidos



Ebert Morales

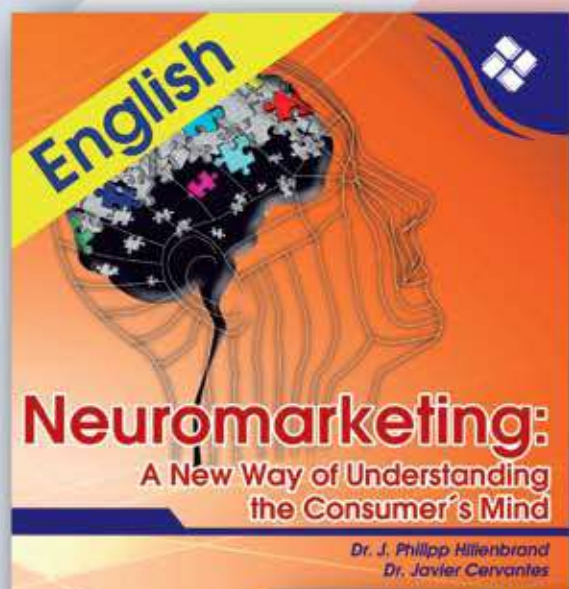


Síguenos en Facebook
Cooperación Internacional - FCA
<https://www.facebook.com/scifca>

www.fca.unam.mx

Neuromarketing

una nueva forma de entender
la mente del consumidor



Disponible en:

Publicaciones Empresariales



UNAM
FCA Publishing

Librería Electrónica



English

Español

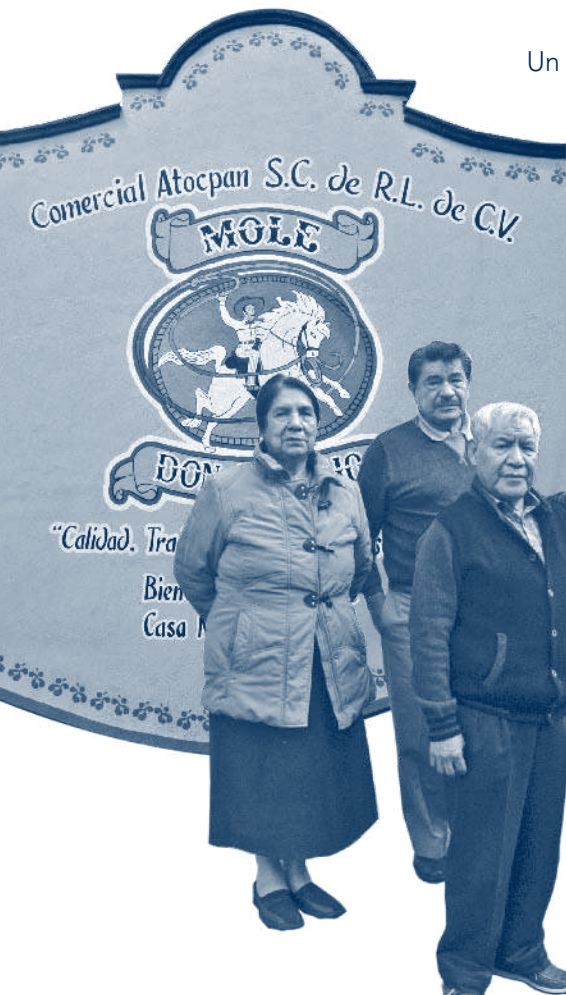
<http://publishing.fca.unam.mx>

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

Mole Don Pancho: una cooperativa que evoca el sabor a México

María Angélica Grimaldo Mercado

La elaboración del Mole Don Pancho inició con la creación de la cooperativa en la que cada integrante aportó diversos productos para conformar una miscelánea de la que estaban obligados a consumir.



Un grupo de comerciantes vecinos del pueblo de San Pedro Atocpan, Milpa Alta, Distrito Federal, por convocatoria del párroco de la iglesia, en 1963 crearon la Sociedad Cooperativa de Venta en Común Atocpan, S.C.L., cuyo propósito era conjuntar sus esfuerzos para elaborar mole de la mejor calidad para su consumo y posterior venta, iniciando sus actividades con un molino para nixtamal y dos molinos de piedra.

Con el tiempo, descubrieron que trabajar en equipo no era una tarea fácil y mucho menos cuando había ganancias de por medio, ya que sin la debida organización, reglas comunes ni sanciones, en poco tiempo cualquier negocio fracasa. Por este motivo, diez años después se renovó la cooperativa admitiendo nuevos socios, estableciendo órdenes precisas de con-

ducta e imponiendo correctivos para quienes no las cumplieran.

Debido a que en esta etapa la disciplina era estricta y los castigos se pagaban con jornadas laborales, algunos de los miembros que entonces conformaban la cooperativa no estuvieron de acuerdo con este nuevo sistema y decidieron salirse para dedicarse completamente a sus negocios, ya que esta zona se caracteriza por sus comerciantes que se dedican a la compra y venta de chiles y sus derivados.

Para los que no conocen este lugar, San Pedro Atocpan es uno de los doce pueblos que conforman la Delegación Milpa Alta y que en épocas prehispánicas pertenecía al vasto señorío de Xochimilco, lugar en que son de gran importancia las tradiciones y donde año con año se celebra la Feria del Mole.

Se decidió que “Don Pancho” era la mejor marca para un mole que sería la delicia de quienes viven en el vecino país del norte, añorando sus raíces mexicanas, y para los que vivimos aquí, para disfrutar un típico platillo nacional.

El mole en San Pedro Atocpan es mucho más que un producto en venta, porque para sus habitantes representa, al mismo tiempo, la bonanza del pueblo, el sabor de la tierra, el orgullo de ser mexicano y el deseo de trascender más allá de nuestras fronteras para dar a

conocer sus sabores y aromas a quienes no pueden ir hasta ahí para probarlo.

Lo que más llama la atención en este lugar no es la gran cantidad de tiendas que ofrecen mole en todas sus variedades junto con otros productos típicos de la región, sino la gente que atiende a los clientes con esmero en cada establecimiento, porque saben que son parte de una comunidad productiva, emprendedora y con entrañable amor al trabajo, que ha aprovechado los recursos naturales y las ventajas geográficas que este lugar les ofrece para obtener beneficios de manera conjunta y solidaria.

Sólo así se explica cómo, bajo esas circunstancias, nació una sociedad mercantil con características distintas a las de cualquier otra organización comercial, ya que durante veinte años los cooperativistas trabajaron arduamente sin recibir remuneración alguna y voluntariamente permanecieron consumiendo los productos que ellos mismos llevaban a su tienda, hasta hacerla crecer y convertirla en la empresa que es hoy.

Los méritos de la cooperativa inspiran a autores de varias nacionalidades a escribir sobre ella y su peculiar organización, por lo que ha recibido beneficios culturales, como viajar a Israel para estudiar su organización y para que se les instruyera sobre cooperativismo, resultando un libro sobre esta estructura administrativa.



La empresa comercia distintos productos alimenticios: compra y vende chiles, con los que produce varios tipos de salsas y conservas; también ofrece frutos secos, amaranto y sus derivados y dulces típicos de la región; pero el producto que la define y enorgullece por su sabor y extraordinaria calidad es el Mole Don Pancho, que se ha producido bajo estrictas normas de calidad en su preparación, desde hace treinta años.

La elaboración del Mole Don Pancho inició con la creación de la cooperativa en la que cada integrante aportó diversos productos para conformar una miscelánea de la que estaban obligados a consumir, lo que hizo que la surtieran de mercancías de calidad, ya que ellos eran experimentados comerciantes de materias primas, por generaciones. Al sumar los estu-
pendos ingredientes, produjeron el mejor mole de la región; por su sabor y características, rápidamente destacó de los demás.

Así surgió el reconocido y popular mole, que en sus inicios no contaba con una marca con la que se le pudiera identificar. Los cooperativistas vieron la necesidad de contratar a un especialista en mercadotecnia para que los orientara sobre cómo debían nombrar y registrarlo, pues tenían un platillo digno de la mesa de un rey.

Se les pidió que determinaran lo que querían representar con el nombre, porque con esa informa-



*Competirá Mole
Don Pancho por
una clientela que no
comprende los procesos
artesanales ni el orgullo
en la elaboración de un
producto, sólo sabe
que la mercancía está
en un anaquel del
supermercado.*

ción se identifica el tipo de mercado al que se dirige. La intención de los cooperativistas fue que su mole llegara hasta quienes,

por alguna razón, no estaban en el país y al probarlo inmediatamente les evocara sus raíces y el sabor de la comida de su tierra.

Se consideraron diversos nombres y se concluyó que "Pancho" en Estados Unidos de América (EUA) remitía el pensamiento hacia México y como ése era el mercado que se planeaba conquistar, se decidió que "Don Pancho" era la mejor marca para un mole que sería la delicia de quienes viven en el vecino país del norte, añorando sus raíces mexicanas, y para los que vivimos aquí, para disfrutar un típico platillo nacional.

La marca Mole Don Pancho surgió en el barrio de San Pedro Atocpan y desde entonces realza el sabor de infinidad de platillos, porque el producto se elabora con estrictos controles de calidad que lo hacen un alimento prácticamente artesanal y que es una referencia obligada cada año en la Feria Nacional del Mole, en Atocpan, o simplemente cuando se prepara para alguna celebración o fiesta familiar.

Aun cuando su elaboración es un orgullo para los integran-

tes de la cooperativa, han tenido que sortear diversos retos, que seguirán en aumento con la globalización y por los rápidos cambios en los procesos productivos de la preparación de alimentos.

En este mundo globalizado las empresas trasnacionales obtienen los máximos rendimientos con el menor capital y, aunque llevan beneficios económicos a las zonas donde se instalan, en muchas ocasiones arruinan los comercios e industrias locales; hoy para posicionarse y lograr un espacio en el mercado hay que competir de tú a tú con estas organizaciones.

Es allí donde competirá Mole Don Pancho por una clientela que no comprende los procesos artesanales ni el orgullo en la elaboración de un producto, sólo sabe que la mercancía está en un anaquel del supermercado y que el precio es el primer factor considerado para determinar lo que se comprará.

Ante los cambios económicos, la cooperativa tendrá que adaptarse a los nuevos tiempos y desarrollar estrategias que le permita crecer y ser flexible para convertirse en una gran empresa que, mediante la transformación de su mercado y la exportación, se sobreponga a las crisis venideras.

Es necesario trabajar en equipo y crear sinergias que construyan una estructura sólida en la empresa, sin perder la calidad que la posicionó en el mercado mediante la preparación y la capacitación organizada y eficiente, aprovechando al máximo los recursos para obtener los mejores rendimientos que faciliten tomar decisiones basadas en la previsión del riesgo.



Nada de esto resulta extraño para una organización que ha estado al borde del colapso y que se ha reestructurado para sobrevivir, cuyos fundadores dieron prioridad a la puntualidad y la formación con valores para determinar la dirección que debían seguir, sin dudar al aplicar sanciones cuando algo andaba mal y en determinar qué era lo más conveniente para la organización, aunque no fuera lo deseable.

La cooperativa deberá tomar en cuenta su pasado y presente para crecer y transformarse en una organización con capacidad para continuar por generaciones como una empresa familiar en la que se conservan los valores de sus fundadores, sumando nuevas estrategias e incorporando la tecnología a sus procesos que, con la profesionalización de las nuevas generaciones, logrará adaptarse a los nuevos tiempos.

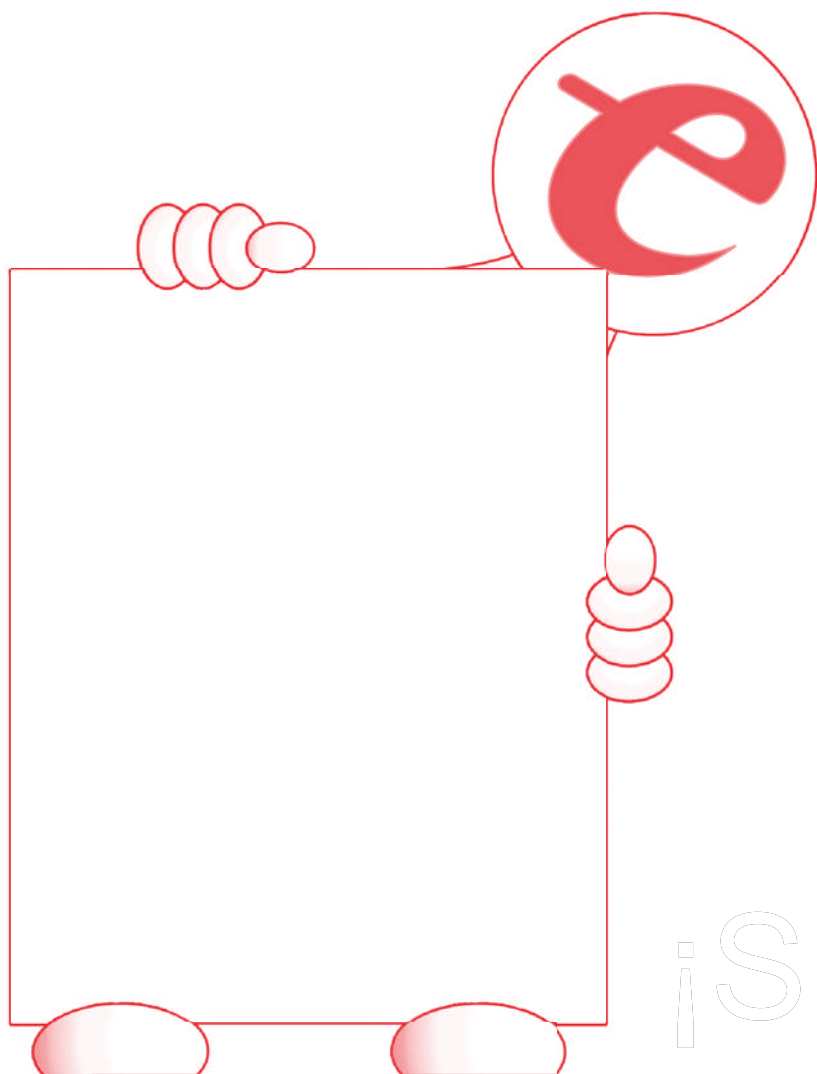
Mtra. María Angélica Grimaldo Mercado
Academia de Derecho
Faculta de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
angelica.grimaldo.derecho@hotmail.com



Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Abriendo caminos nuevos



5616 1355
5616 7755

¡Suscríbete!

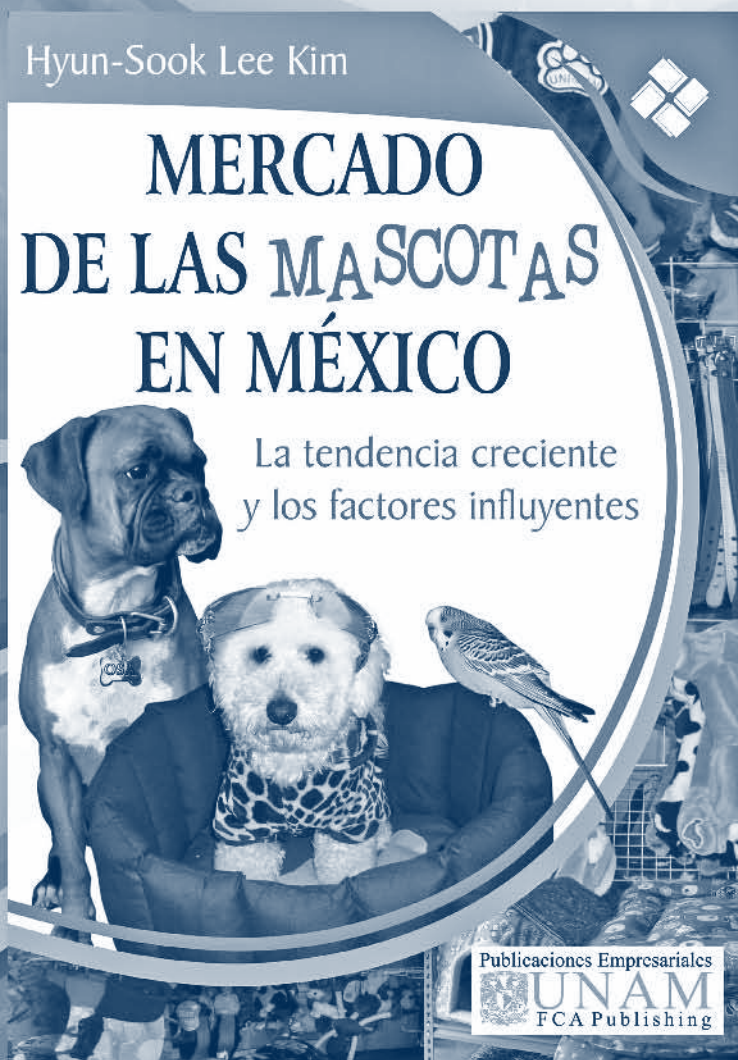
www.fca.unam.mx

publishing@fca.unam.mx

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

MERCADO DE LAS MASCOTAS EN MÉXICO

La tendencia creciente
y los factores influyentes



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

Plataforma de inteligencia comercial: la tecnología de la información al servicio del comercio internacional

Rafael Sosa Carpenter

El Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación (INFOTEC) busca ser un punto de encuentro donde las empresas y/o empresarios puedan hallar opciones de abastecimiento, entablar relaciones de negocios y encontrar información inteligente (discriminada conforme al perfil manifestado por el usuario).

Una característica del siglo XXI es el uso de las tecnologías de la información (TIC), que se definen como “aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información. Las TIC se asocian generalmente con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones”.¹

Esas herramientas ayudan a elevar la competitividad de los negocios, dado que, aplicándolas correctamente, generan productividad y, por ende, crecimiento y rentabilidad dentro de la organización empresarial.

La competitividad es la capacidad de una empresa para mantenerse y/o fortalecer su rentabilidad y participación en el mercado;² a diferencia de la productividad,



¹ Citado por L.I. Genny E. Góngora Cuevas, M.A. “Tecnología de la información como herramienta para aumentar la productividad de una empresa”. <<http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040702105342.html>>. Consulta 28-julio-2014.

² Fracción IV, artículo 3, de la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. La competitividad es la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad; y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen.



que es producir más con los mismos recursos. ¿Cómo se puede alcanzar esta competitividad y productividad necesarias para competir en el comercio internacional? Por mucho tiempo, se había creído que la competitividad de una nación se basaba en el modelo de ventaja competitiva de David Ricardo, que considera como elementos principales la abundancia de recursos naturales y factores de producción, aunque, con el paso del tiempo, muchos economistas fueron incrementando varios componentes, hasta llegar a Michael Porter y Paul Krugman, quienes consideran que las TIC pueden incrementar la competitividad global.

Estamos en un mundo globalizado en el que los países cada vez más abren sus fronteras para comprar y vender más y mejores productos y servicios; esta apertura posibilita a las empresas explorar y competir en nuevos mercados; además, existen innumerables esfuerzos e información nacional e internacional en apoyo a las exportaciones mexicanas, por lo que es difícil conocerlos todos y es fácil perderse entre tanta información. ¿Cómo se puede fomentar el comercio internacional en México utilizando las TIC si 95.7% de los establecimientos son microempresas, 3.5% son pequeñas, 0.2% son medianas y sólo el 0.6% son grandes empresas?³

El Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación (INFOTEC)⁴

³ De acuerdo con el Censo Económico de 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

⁴ Centro de Desarrollo, Innovación e Investigación del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) espe-

desarrolla, en conjunto con ProMéxico y la Unión Europea,⁵ la Plataforma de Inteligencia Comercial (PIC) o "Intelligence Online" (IO), que busca ser un punto de encuentro en el que las empresas y/o empresarios puedan hallar opciones de abastecimiento, entablar relaciones de negocios y encontrar información inteligente (discriminada y filtrada de acuerdo a su sector, nivel, giro y zona geográfica), conforme al perfil manifestado por el usuario.⁶ Por lo mismo, es un sistema inteligente que facilita la organización de la información, simula procesos de razonamiento para resolución de problemas y genera estadísticas que aportan argumentos para los usuarios en la toma de decisiones empresariales.

La PIC es un proyecto interinstitucional de cuatro grandes sectores: cámaras/asociaciones empresariales, gubernamental, académico y centros de investigación; estos colaboradores aportan información o difunden sus eventos (post) dentro de su área de experiencia para la comunidad empresarial que desee iniciar (antes de salir al mercado exterior), consolidar, diversificar o internacionalizar sus operaciones de comercio internacional. Actualmente los colaboradores de la PIC son:

a) *Sector empresarial:* Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México (CANACO), Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias (CANAINCA), Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana (CAAAREM), Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inver-

cialista en tecnologías de la información desde 1974. <www.infotec.com.mx>.

⁵ Con fondos, en parte, administrados mediante el fideicomiso PROCEI, del Programa de Competitividad e Innovación México-Unión Europea.

⁶ Toda la información proporcionada está protegida conforme a la *Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares*, 2015.

sión y Tecnología, A.C. (COMCE), Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM), Cámara Nacional de la Industria Maderera (CANAINMA), Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC), Asociación de Empresas de Biotecnología (Embiomex), Cámara Árabe Mexicana de Industria y Comercio (CAMIC) y Cleantech Cluster México (CCMex).

b) *Sector gubernamental:* Secretaría de Economía (Subsecretaría de Competitividad y Normatividad); ProMéxico, secretarías de Desarrollo Económico de los estados de Zacatecas; Aguascalientes y Jalisco, Instituto de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Jalisco (JALTRADE) y San Luis Potosí (en trámite); Instituto Mexicano del Transporte (IMT) y Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext).

c) *Sector académico:* Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM-FCA), Instituto Politécnico Nacional (IPN), Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), Universidad Autónoma de Durango (UAD), Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP), Universidad de Sonora (UNISON), Universidad de Colima (UCOL), Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), Universidad del Pedregal, Universidad de la Vera Cruz, Universidad Veracruzana, Universidad UVM, Universidad de las Américas (UDLA), Escuela Bancaria y Comercial (EBC), Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA),

Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación (CECC), Universidad Intercontinental (UIC), Oberta Catalunya y Universidad Stratford; además de las universidades politécnicas de Chiapas y Aguascalientes y de las universidades Tecnológicas de Querétaro, Tulancingo, Chihuahua, Norte y Centro de Veracruz, Huasteca Hidalguense, del Sur de Sonora, Manzanillo, San Juan del Río, del Sur de Sonora, Metropolitana de Yucatán y el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, ITESM (Saltillo).

d) *Sector centros de investigación:* Corporación Mexicana de Investigación en Materiales, S.A. de C.V. (COMIMSA), Centro de Investigación en Química Aplicada (CIQA), Centro de Ingeniería y Desarrollo Industrial (CIDESI), Centro Multidisciplinario de Investigación y Educación a Nivel Posgrado (ECOSUR), Centro de Investigación y Desarrollo en Electroquímica, S.C. (CIDETEQ), Bajalnova SAPI de C.V., Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada, Baja California (CICESE), Centro de Investigación en Geografía y Geomática "Ing. Jorge L. Tamayo" (CentroGEO), El Colegio de San Luis, A.C. (COLSAN), Instituto de Ecología, A.C. (INECOL), Centro de Investigación en Matemáticas



(CIMAT), Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste, S.C. (CIBNOR), Centro de Tecnología Avanzada (CIATEQ), Centro de Investigación Científica de Yucatán, A.C. (CICY) y El Colegio de Veracruz (COLVER).

e) *Sector internacional:* Unión Europea (UE), Secretaría General de Estados Iberoamericanos (SEGIB), International Trade Centre (ITC) y Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) USA.

Se encuentra información de instituciones oficiales y públicas, tales como estudios, artículos, informes, libros, publicaciones, presentaciones, opiniones, invitaciones a eventos o cualquier otra información de interés para la comunidad de negocios, como guías, estudios y perfiles de mercado, normas, fichas de inteligencia comercial por producto, fichas de los documentos aduaneros y comercio exterior por país, fichas de logística internacional, autodiagnóstico y herramientas estadísticas, entre otras cosas.

Estamos en un mundo globalizado, en el que los países cada vez más abren sus fronteras para comprar y vender más y mejores productos y servicios; esta apertura posibilita a las empresas explorar y competir en nuevos mercados.

El equipo de la PIC revisa, etiqueta la información y elabora un pequeño resumen del documento (post), que sirve de guía al usuario para que, si lo desea, lo pueda consultar en la página fuente de dicho documento, respetando los derechos de autoría, razón por la cual la plataforma no se hace responsable si la liga de la fuente original cambia en algún momento.

En la PIC la información busca al usuario, y no al revés; por eso es muy importante el perfil que se llena; se puede tener acceso a la información sin necesidad de registro, pero si se desea que la información sea "inteligente", hay que registrarse.

Además, las empresas/instituciones o personas físicas con actividad empresarial podrán contar con microficha de datos de contacto del negocio y catálogo gratuito de productos y servicios en línea, así como recibir solicitudes de demanda, contestar ofertas, recibir contraofertas, ubicar oportunidades de negocio (la plataforma le indica empresas o proveedores de acuerdo a su perfil), realizar búsquedas de empresas y mantenerse al día de sus publicaciones, así como saber qué compañías han visto el perfil de la empresa.





Los usuarios, en general, podrán recibir información de convocatorias, programas o eventos que promuevan las instituciones colaboradoras, contar con herramientas de red social en tiempo real, como a quién seguir (se puede dar seguimiento a una empresa, persona o institución) en todas sus colaboraciones como eventos, productos o servicios; recomendar, comentar, compartir y valorar post empresas, instituciones, productos o servicios; crear una comunidad comercial de intereses comunes y compartir experiencias y, sobre todo, tener acceso a la carretera de la exportación y las guías que deriven de ella.

La carretera de la exportación es una guía genérica con 11 pasos que ayudará a fortalecer los negocios (aunque no exporten), encontrar información de mercados de interés u orientar para empezar exportaciones o abrir sucursales en el extranjero (véase Cuadro 1). Cada paso de la carretera irá mostrando información relacionada con la misma, adecuada al perfil del usuario. Esta herramienta cuenta con una lista de comprobación o *check list* con 680 preguntas, la cual aparece al finalizar cada paso o sub-paso de la carretera; el sistema le mostrará tres preguntas, de acuerdo a su perfil (micro, pequeño, mediano y gran empresario) que le ayudarán a evitar que olvide “esos pequeños detalles” en el camino.

Adicionalmente, la PIC cuenta con glosarios para auxiliarle en la interpretación del lenguaje técnico de comercio internacional y con la sección de preguntas frecuentes de la exportación (FAQS).

Cuadro 1 ¿Cómo se compone la carretera de la exportación?

Se trata de 11 pasos que atienden diversas necesidades:

- Pasos 1, 2 y 3. Para personas/empresas que aún no exportan, pero que buscan prepararse para ser más competitivos (oferta exportable). Se tocan temas como: normas, desarrollo, financiamiento, programas y fondos gubernamentales, FODA, innovación, investigación, etcétera.
- Paso 4. Personas o empresas que ya exportan, pero por vía alterna a la selección de mercados: se tocan temas de exportaciones por vía electrónica (mensajería/paquetería), licitaciones y *marketing* 1x1.
- Pasos 5, 6, 7 y 8. Se inicia el proceso de búsqueda de mercados, abarcando temas de clasificación arancelaria, estadísticas, análisis PEST, sectorial, etcétera.
- Paso 9. *Exportando*: se tocan temas de Incoterms y precios de exportación, ofertas, contratos, logística; embalaje, seguros, formas de pago, etcétera.
- Pasos 10 y 11. Para negocios que desean internacionalizarse formalizando alianzas estratégicas para distribución, apertura de empresas o sucursales en el extranjero e implementando acciones de promoción en otros mercados.

Fuente: Elaboración propia.

¡Comienza hoy tu camino al éxito internacional!, registra tu empresa ahora, ¡es muy fácil! Visita:

<www.intelligence-online.com> y <www.plataformadeinteligenciacomercial.com>.

Mtro. Rafael Sosa Carpenter

Director de la Plataforma de Inteligencia Comercial (INFOTEC)

rafasosa@consulting.com.mx





**La Facultad de Contaduría y Administración
a través del Programa Único de Especializaciones
en Ciencias de la Administración**

CONVOCA

A los interesados de México y del extranjero
en ingresar a los siguientes planes de estudio:

- **Administración Gerontológica**
 - **Recursos Humanos**
 - **Mercadotecnia**
 - **Alta Dirección**
 - **Fiscal**

Consulta la convocatoria de ingreso publicada en:
<http://www.posgrado.fca.unam.mx>

Fechas importantes a considerar:

- **Registro de aspirantes y recepción de documentos:**
9 al 25 de noviembre de 2015.
- **Publicación de resultados: 8 de enero de 2016.**
- **Inicio de semestre 2016-2: 2 de febrero de 2016.**

Informes: Cubículos 2 y 3 del edificio de Posgrado de la FCA.

De Lunes a Viernes de 9:00 a 14:00 hrs. y de 16:00 a 19:00 hrs.

Página Web: **<http://posgrado.fca.unam.mx>** Correos electrónicos:

informes_posgrado@fca.unam.mx **fca_admision@fca.unam.mx**

Teléfonos: 5622-8478 y 5622-8461

Emprendedores ante las crisis

Salo Grabinsky

Los usuarios de redes sociales que transitan por ese enorme espacio de la Internet y sus diferentes herramientas virtuales, nuevas aplicaciones, muchas hechas en casa, están cautivos por las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Estamos tan ofuscados y tensos por las masacres en Asia, Africa y los problemas internos entre la delincuencia, inseguridad en varias regiones y por otro lado los excesos de retorica partidista y los gastos en propaganda ante un panorama económico que se nubla cada día más, que no vemos otras áreas brillantes que se van perfilando ante estas crisis.

Empecemos por los nuevos oficios y especializaciones que están siendo solicitadas por los diversos sectores, tanto públicos como privados y cada día más frecuentemente, por las redes sociales que han crecido enormemente y tienen una influencia mayor en nuestra vida. Pongamos ejemplos :

Un oficio casi inexistente hace unas décadas es el del vocero de un *call center*, que de diversas formas te



inunda de ofertas, promociones o, del otro lado, te insta a ponerte al corriente en tus adeudos y ahora, te recuerda delicadamente que debes estar limpio y al día de tus obligaciones o te seguirán presionando, porque da la casualidad que ya te tienen atrapado. No dudo que ya haya decenas de miles de jóvenes en estas actividades que, aunque modestas en sus percepciones, están creando una clase media incipiente.

Siguiendo con la tecnología y los servicios que la apoyan, empezamos por los usuarios de redes sociales que nos damos a conocer en ese enorme espacio que es la Internet y sus diferentes acepciones con nuevas aplicaciones, muchas hechas en casa, sin olvidar los aditamentos necesarios y a precios cada vez más bajos para que sean adquiridos por todas las clases sociales. Es fascinante ir al centro de cualquier ciudad en el mundo y ver a seres pegados a sus celulares, tabletas y que ya lo usan con toda naturalidad. Asumo que estas multitudes por lo menos ya tienen estudios básicos y estos instrumentos los obligan (y enajenan) a capacitarse. Por eso no les extraña todo el escándalo que se ha dado entre los grandes empresarios en el mundo de las telecomunicaciones, ya que el mercado es enorme y en expansión.

Por otro lado, nos guste o no, la agroquímica y la generación de otras fuentes de energía o formas de obtenerla (fracking, eólica o solar) también están creando oportunidades de empezar negocios directa o como parte de servicios a estas áreas de oportu-

La multitud de usuarios de las TIC tienen, por lo menos, estudios básicos y los instrumentos que usan los obligan a capacitarse para su uso; por eso, son motivo de escándalos entre los grandes empresarios de las telecomunicaciones, ya que el mercado es enorme y en expansión, por lo que es un peleado trofeo.

tunidad. Hay grandes cambios en el transporte de mercancías y el de la paquetería, que hace que las cartas y el correo se vuelvan más inmediatos. Incluso ya se están empezando a usar los temidos aparatos "drones" para entregar pedidos en ciudades. ¿Dónde vamos a parar?

Hay áreas con problemas, por supuesto, como son los comercios tradicionales, la agricultura de temporal o de subsistencia y otras de baja tecnología y que son débiles ante la consolidación que se está dando por todas partes. Lo que deben hacer es buscar nichos de especialidades que los distinguan de los demás. Un buen producto o servicio, bien posicionado, siempre va a tener mercado y un éxito razonable.

No me siento especialmente optimista en esta época, dado los problemas que todos vivimos, pero también es difícil no quedar impactado por las nuevas profesiones y los emprendedores de todo tipo que las hacen realidad. Amigos lectores, ¡a ponerse las pilas!

Ing. Salo Grabinsky
Del Verbo Emprender
gzsalo@gmail.com
www.delverboemprender.com.mx





EmocionArte, finas artesanías mexicanas

Francisco Martínez García

Es una empresa empeñada en fomentar un desarrollo artesanal más competitivo en los mercados nacional y extranjero, ofreciendo productos de calidad y brindando un servicio de excelencia.

¿Cómo nació la empresa llamada emocionArte?

“Movida por mi amor, admiración y respeto hacia el trabajo que realizan nuestros artesanos mexicanos, inicié mi proyecto creando una tienda de artesanías mexicanas en línea y así, el 9 de julio de 2013, nació emocionArte, ya que descubrí un mundo de posibilidades para nuestras piezas en el mercado mexicano y me convencí de que se puede hacer mucho por mejorar el entorno de ese grupo, aportando ideas y mucha creatividad en las diferentes etapas que recorrí desde el inicio.

“La emoción y pasión que me provocan las artesanías de nuestro país me llevó hasta los estados de Chiapas, Puebla, Campeche, Guerrero y Oaxaca para adquirir algunas piezas maravillosas de textiles y bordados, talavera, ónix, pewter, sombreros de jipi, plata, alebrijes, barro negro y natural, alimentos procesados como el café y el chocolate entre muchas otras cate-





gorías y en fotografías plasmé la riqueza de su hechura, la magia de su origen y la belleza artística de la inspiración de hombres, mujeres y niños que siguen implementando técnicas ancestrales para rescatar, en conjunto, los materiales extraídos de la tierra donde se han asentados las principales comunidades artesanales de México”.

¿A qué se dedica EmocionArte?

EmocionArte es una empresa mexicana incubada y egresada de la incubadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (FCA-UNAM), empeñada en fomentar un desarrollo artesanal más competitivo en los mercados nacional y extranjero, ofreciendo productos de calidad y brindando un servicio de excelencia, ya que el cliente tendrá en sus manos piezas exclusivas, únicas, originales e irrepetibles, llevadas hasta sus hogares a través de un calificado servicio de paquetería.

Nuestro valor agregado es la vinculación de nuestros artesanos con nuestros clientes, que son instituciones culturales y educativas, empresas y organizaciones, familias y personas amantes de la

*En fotografías plasmé la
riqueza de su hechura,
la magia de su origen
y la belleza artística
de la inspiración de
hombres, mujeres
y niños que siguen
implementando técnicas
ancestrales en los
materiales extraídos
de la tierra.*

cultura mexicana, algunas de éstas radicadas fuera de nuestro país, mismas que conforman el mercado nostálgico a través de nuestra plataforma comercial, en virtud de que EmocionArte tiene un modelo de negocios que permite mostrar al mundo las piezas artesanales sin costo para sus creadores a través de sesiones fotográficas bien logradas que reflejan mucho de la belleza de los objetos en nuestro catálogo virtual.

El compromiso más fuerte ha sido construir la base para una imagen de prestigio que fomente la producción de artesanías mexicanas con factura de alta calidad que, a la vez, fortalezca el papel del artesano mexicano en el entorno comercial nacional e internacional, fomentando su competitividad e impactando favorablemente en su entorno laboral.

La visión es ser una gran empresa en la distribución de productos artesanales de México y promover el trabajo de manos mexicanas en los escenarios nacionales y extranjeros, a través de nuestra plataforma comercial, presentando bellísimas piezas de colección realizadas con técnicas ancestrales y materiales extraídos de la naturaleza, regresando a lo básico y natural, a lo único y original.

¿Qué es la tienda emocionArte?

Es un sistema de comercialización en línea de artesanías mexicanas; es nuestro primer punto de venta en Internet; y cuya finalidad es ofrecer, mostrar y comercializar una colección de piezas a través de una plataforma inteligente que atienda las necesidades de búsqueda y compra de los usuarios que nos visiten.

Como respuesta a la solicitud de directivos de empresas e instituciones, realizamos visitas de pro-

*Movida por mi amor,
admiración y respeto
hacia el trabajo que
realizan nuestros
artesanos mexicanos,
inicié mi proyecto creando
una tienda de artesanías
mexicanas en línea
en 2013.*

moción para establecer un clima de confianza y cercanía con nuestros clientes, ofreciendo simplificar y agilizar el esquema de envío, transportación y entrega de las piezas en tiempo y forma acordados, porque contamos con un excelente servicio de mensajería que nos lo asegura.

Nuestros proveedores son gente de trabajo y se encuentran establecidos en toda de la República Mexicana; son personas reconocidas por su rica herencia familiar que conserva la calidad

y belleza de su trabajo y los impecables procesos de fabricación, respetando el medio ambiente y fomentando las mejores prácticas de elaboración.

Estamos trabajando para abrir pronto un local comercial en la ciudad de México y para reforzar nuestro punto de venta queremos tener un inventario rico y extenso para acercar nuestras bellas piezas a los clientes e influir en su ánimo para que adquieran lo que les guste. Es muy difícil que alguien que conoce el trabajo de los artesanos mexicanos no desee tener un pedazo de México en su casa... ¡y en su corazón!

EmocionArte es una marca registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), que tiene un convenio con FedEx para el transporte, envío y entrega en todo el país; está registrada en CompraNet del Gobierno Federal, también posee una pasarela de tarjetas bancarias a través de Pago Seguro con PayPal y, lo más importante, las artesanías mexicanas son piezas hermosas, únicas, originales e irrepetibles que pueden llevarlas hasta las puertas de su hogar en forma segura.

¿Dónde se encuentra EmocionArte?

En Internet <www.emocionartesanias.com>, o escriba a <dirección@emocionartesanias.com> y <ventas@emocionartesanias.com>. El domicilio es Av. Insurgentes Sur No. 863, piso 7, Colonia Nápoles, C.P. 03810, Delegación Benito Juárez. Los teléfonos son: 5005 6921 y celulares de la ciudad de México 55 4944 4027 y 981 126 85 40.

Facebook: Emocionarte (Empresa).

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@correo.cenapyme.fca.unam.mx



Innovación y emprendedurismo en la educación superior: formación para el futuro

Sara Rosa Medina Martínez

El término sociedad del conocimiento define a una sociedad científica, academizada, centrada en los servicios y diferenciada de la sociedad industrial, que estaba caracterizada por el conocimiento experimental, el predominio de los sectores industriales, las actividades manuales y el conflicto entre capital y trabajo.

El siglo XXI

Se caracteriza, entre otros elementos, por la globalización, la sociedad del conocimiento, el cambio climático y el desempleo; para los sistemas educativos, los dos primeros han generado fuertes impactos y se han de revisar en todos sus ciclos y niveles para adecuarse a las nuevas condiciones. Por lo que respecta a las Instituciones de Educación Superior (IES), requieren revisar y redefinir sus tres funciones sustantivas:

1. *Docencia.* Implica nuevos paradigmas e innovadoras metodologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
2. *Investigación.* Deberá orientarse hacia la innovación.
3. *Extensión o difusión.* En este nuevo escenario nacional e internacional se vincule el crecimiento económico con el desarrollo social.



Globalización

El concepto alude al proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo, unificando sus mercados, sociedades y culturas a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter mundial. Algunos aspectos centrales de la globalización son: el incremento en la movilidad de personas, bienes y servicios y el acelerado uso de la comunicación y las tecnologías de la información, como puentes y espacio sin precedentes y, con una importante disminución de costos. La educación superior ha intensificado la movilidad de estudiantes, profesores, directivos e ideas, expandiendo las posibilidades de colaboración y diseminación de conocimientos, al tiempo que introduce nuevos actores e innovadores enfoques a la comprensión del conocimiento.

Sociedad del conocimiento

El concepto surge en el siglo pasado y apunta a las transformaciones sociales que se están produciendo en la sociedad moderna y sirve para el análisis de estas transformaciones; al mismo tiempo, ofrece una visión del futuro para guiar normativamente las acciones políticas y ocupa un lugar importante en el actual debate de las ciencias sociales (Castells, 2010). La sociedad del conocimiento se caracte-

La competitividad se establece por la habilidad de generar innovaciones, desarrollar productos y llevarlos al mercado, con la mayor rapidez posible; las IES tienen la responsabilidad de dotar a sus egresados con los conocimientos y competencias que garanticen su desempeño adecuado en la sociedad del conocimiento.

riza por una estructura económica y social en la que el conocimiento ha sustituido al trabajo, a las materias primas y al capital como la fuente más importante para crear valor, productividad y crecimiento. Actualmente, el término apunta a definir una sociedad científica, academizada, centrada en los servicios y diferenciada de la sociedad industrial que, a su vez, estaba caracterizada por el conocimiento experimental, el predominio de los sectores industriales, las actividades manuales y el conflicto entre capital y trabajo.

Existe un fuerte debate entre si la universidad debe mantener su enfoque clásico y sólo atender sus

tres funciones sustantivas: docencia, investigación y difusión de la cultura, en forma tradicional, o acercarse a las necesidades sociales y de desarrollo, aproximarse al mercado de empleo y preparar a los profesionales que éste demanda con urgencia.

Es fuerte el desempleo que afecta a México y que ha ido en aumento en épocas recientes, al respecto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que en mayo de 2014 "El desempleo en México afectó a dos millones 681 mil personas, 5.1 por ciento de la población en edad y condición de trabajar, el nivel más elevado desde 2011".¹

En la actualidad, en muchos países se da una confluencia, cada vez mayor, entre las universidades e institutos de enseñanza superior con la empresa y el mercado de empleo y se manifiesta desde el siglo XX generando experiencias afortunadas al vincular las Instituciones de Educación Superior (IES) con el ámbito de la empresa y el mercado, haciendo posible el desarrollo de proyectos conjuntos, entre los que destacan:

- a) Europa: El Programa Eureka es una cooperativa de apoyo a la investigación y el desarrollo científico, cuyo objetivo es impulsar la competitividad

¹ Periodico *La Jornada*, viernes 20 de marzo de 2015.

de las empresas europeas mediante el fomento de la realización de proyectos tecnológicos orientados al desarrollo de productos, procesos o servicios con claro interés comercial en el mercado internacional y basados en tecnologías innovadoras.

- b) Estados Unidos de América (EUA). El Proyecto Manhattan fue el nombre en clave de un proyecto científico de la Segunda Guerra Mundial por los EUA con ayuda parcial del Reino Unido y Canadá. Su objetivo era el desarrollo de la primera bomba atómica antes de que la Alemania nazi lo consiguiera; el proyecto se llevó a cabo en numerosos centros de investigación; siendo el más importante el Distrito de Ingeniería Manhattan, situado en el lugar conocido actualmente como Laboratorio Nacional Los Álamos.

El proyecto Apolo, de la Administración Nacional de la Aeronáutica y del Espacio (NASA, 1960), conjuntó los esfuerzos de esta organización con diversas empresas.

La Universidad de Stanford en la promoción de Silicon Valley y al noreste del país el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y otras instituciones del área en el desarrollo de la industria automotriz, aeronáutica y espacial.

- c) México. La unión entre la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) desarrolló diversos productos de los que han obtenido beneficios ambas institu-

Algunos aspectos de la globalización son el incremento en la movilidad de personas, bienes y servicios, el acelerado uso de la comunicación y las tecnologías de la información como espacio sin precedentes, con una importante disminución de costos.

ciones. Tuvieron experiencias similares la Facultad de Ingeniería de la UNAM y el Grupo ICA; la Facultad de Contaduría y Administración con diversas empresas, todas obtuvieron importantes beneficios. Las IES públicas, como el Instituto Politécnico Nacional (IPN) y la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), también han tenido interesantes experiencias con la iniciativa privada.

La colaboración de las IES y los centros de investigación con el sistema productivo, el mercado y con el conjunto de la sociedad se considera como un factor estratégico para el desarrollo económico y el bienestar social.

El Programa de Estímulos a la Innovación (PEI), establecido por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), es un programa de apoyo para las empresas que invierten en proyectos de investigación, desarrollo de tecnología e innovación, dirigidos al desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios. Su objetivo general es incentivar, a nivel nacional, la inversión de las empresas en actividades y proyectos relacionados con la investigación,



desarrollo tecnológico e innovación a través del otorgamiento de estímulos complementarios, de tal forma que estos apoyos tengan el mayor impacto posible sobre la competitividad de la economía nacional. Asimismo, las Oficinas de Transferencia Tecnológica (OTT) tienen como misión transferir las tecnologías generadas en los proyectos de Investigación y Desarrollo (ID) de los sectores productivos y sociales para negocios basados en innovaciones de productos, servicios y procesos que produzcan un alto impacto económico y social.

Universidades emprendedoras

La competitividad se establece por la habilidad de generar innovaciones, desarrollar productos y llevarlos al mercado, con la mayor rapidez posible; las IES tienen la responsabilidad de preparar a sus egresados para las nuevas circunstancias, dotarlos de los conocimientos y competencias que garanticen un desempeño adecuado en la sociedad del conocimiento. En este sentido, es importante atender lo que Juan Carlos Tedesco llama las tres grandes cuestiones del mundo actual: "competitividad económica, desempeño ciudadano y equidad social" (Tedesco, 2000: 4-5).²

En este contexto nace la universidad emprendedora; el pri-



La sociedad del conocimiento se caracteriza por una estructura económica y social en la que el conocimiento ha sustituido al trabajo, a las materias primas y al capital como la fuente más importante para crear valor, productividad y crecimiento.

mero en estudiar y abordar, de manera rigurosa, este tipo de institución fue Burton Clark³ (soció-

logo estadounidense fallecido en 2009). Si bien otros muchos autores han abordado el tema, Clark es el pionero en diseñar un mapa conceptual de la universidad que posibilita interpretar la división del trabajo a su interior, la morfología de sus sistemas y la totalidad de la institución (Krotch, 2001:67).

Clark asume que "La educación superior tiene que centrarse en las disciplinas pero simultáneamente necesita cuajar bajo la forma de los establecimientos" (Clark, 1983: 59-60).

El análisis de Clark se centra en el modelo de universidad concentrada en el posgrado y la investigación, donde la materia prima es el conocimiento y sus principales tecnologías son la investigación y la enseñanza (Clark, 1993; 1995). Para él los fines se generan al for-

² Tedesco, J. (2000). *Educación en la Sociedad del Conocimiento*. México: FCE, pp. 4-5.

³ Burton Clark estudia en primera instancia cinco universidades europeas: Warwick (Reino Unido), Joensuu

(Finlandia), Twente (Holanda), Strathclyde (Glasgow, Escocia) y Chalmers (Göteborg, Suecia); años después, en 2004, amplía su estudio a 14 casos de diversos continentes.



marse los grupos académicos en torno a determinados cuerpos de conocimiento, es decir, los objetivos emergen de la relación entre la organización de los individuos y la del conocimiento.

En la transformación de la universidad tradicional a la universidad emprendedora, Clark distingue cinco elementos comunes que suponen un cambio en la estructura organizativa de la universidad, a los que llama "sendas de transformación"; éstos son: un núcleo de gobierno fuerte, una periferia de desarrollo amplia, un centro académico motivado, una base de financiamiento diversificada y una cultura emprendedora integrada (Clark, 1998 b).

Estas cinco características permiten a las universidades generar su transformación con base en las acciones innovadoras que las impulsan a desarrollar una cultura emprendedora al interior de la institución, en la actitud dinámica del personal y en la forma en que los actores del proceso educativo asumen sus relaciones y actividades con el entorno. En este sentido, el papel tradicional de la universidad en la formación de profesionales y gradua-

dos se ve dinamizado al ampliar el conocimiento también fuera de sí misma, mediante interacciones con la sociedad y el mercado, de lo que se pueden derivar beneficios para las involucradas.

Finalmente, las universidades emprendedoras son aquellas que maximizan el potencial de comercialización de sus ideas y actividades y crean valor en la sociedad. Este tipo de universidades son instituciones flexibles que se insertan en su entorno y son capaces de responder en forma oportuna y estratégica a las exigencias de éste, sin perder su misión académica fundamental. Para insertarse en el entorno la universidad emprendedora se ve precisada a realizar modificaciones tanto en su cultura como en su currículo y estructura organizacional, con el propósito de generar respuestas innovadoras y ágiles que den origen a una gran diversidad de líneas de estudio, nuevas áreas de investigación, detección de nuevos nichos de oportunidad e innovadoras estrategias que dinamizan la relación entre la universidad, la economía y la sociedad. En cuanto a los empresarios y el mercado, éstos pueden beneficiarse del conocimiento generado por los grupos académicos, al

interior de la universidad y llevarlo al ámbito empresarial y del mercado, generando nuevos productos e innovadores y diversificados servicios.

Referencias

- Castells, M. (2010). *Comunicación y poder*. España: Alianza.
- Clark, B. (1998a). *Creating Entrepreneurial universities: Organizational Pathways of transformation*. Oxford: Pergamon-Elsevier.
- Clark, B. (1998b). "The Entrepreneurial university. Demand and Response". *Tertiary Education and Management* (Vol. 4), 5-16.
- Didrikson A. (2013). "La nueva agenda de transformación de la educación superior en América Latina en Perfiles Educativos". *Tercera época* (Vol. XXXIV), 184-203.
- Krotsch, P. (2001). *Educación superior y reformas comparadas*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.
- Medina, Martínez S., et al. (2011). *Políticas y Educación. La construcción de un destino*. México: Conacyt, UNAM, Díaz de Santos. Colección Estudios.
- Ness, G. y Steven B. (1998). "Bridging the gap: international organizations as Organizations". *International Organizations*.
- OCDE (2009). "Education at Glance". *OCDE Indicators*. París: OCDE.
- Tedesco, J. (2000). *La sociedad del conocimiento*. México: FCE. 122.
- Villa, J. et al. (2000). "Problemas y retos en la formación de investigadores", en Cazés, Ibarra y Porter, coordinadores. *La universidad y sus modos de conocimiento, retos por venir*. México: CIICH- UNAM.

Dra. Sara Rosa Medina Martínez
Programa de Posgrado en Pedagogía
Universidad Nacional Autónoma de México
México, D.F., C.P. 04510
Consultora en Educación
srmolina@prodigy.net.mx





Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración

Consultoría Fiscal

UNIVERSITARIA

Escúchanos por radio todos los miércoles por Radio UNAM
de 12:00 a 13:00 horas



Conducción

L.C. y E.F. Miguel Ángel Martínez Uc
L.C. y E.F. Susana Mireles Arreola
C.P.C. Salvador Rotter Aubanel
Dr. Carlos Alberto Burgoa Toledo

Frecuencia

860 de A.M.

La FCA agradece a los conductores e invitados de este programa de Radio quienes participan en forma honoraria.

Teléfonos en el estudio 5536-8989 con cinco líneas

www.radiounam.mx



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración



Publicaciones Empresariales
UNAM
FCA Publishing

Es un espacio editorial virtual especializado en temas relativos al mundo empresarial y organizacional, que tiene como objetivo facilitar el acceso inmediato a sus contenidos a través de los dispositivos electrónicos de la más alta tecnología.



La Facultad brinda también, a través de este medio, material gratuito, como libros electrónicos, ponencias, apuntes, artículos de la revista Contaduría y Administración y videos del programa de televisión Fiscal.con así como de conferencias impartidas en la FCA-UNAM.

Ingresa ya a nuestra página y descubre todos los contenidos que tenemos a su disposición.

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



Clínica de Atención Preventiva del Viajero

Tania Rojas López

La clínica del viajero atiende aproximadamente de 10 a 15 pacientes por día, pero varía de acuerdo con las temporadas; asimismo, en estos cuatro años de servicio, ha atendido alrededor de 6,000 pacientes, de los viajeros atendidos en la clínica, sólo el 30% presenta algún tipo de enfermedad antes del viaje.



Salir de viaje es una de las cosas que, sin duda alguna, a toda persona le gusta hacer. En nuestro país, el presupuesto destinado al sector salud en medicina del viajero es escaso, a pesar de que día con día miles de personas viajan de nuestro país a diversas partes del mundo. Además, debe tomarse en cuenta que sólo un número reducido de estas personas tiene un conocimiento y hábito preventivo sobre los cuidados de salud obligatorios antes de partir.

En gran medida lo anterior debe de tomarse en consideración, ya que es importante hacerse una revisión médica antes de viajar a algún lugar pues, gracias a ello, se puede prevenir hasta en un 78% la posibilidad de adqui-

rir alguna enfermedad durante o después del viaje. En cambio, si no está enterado de las epidemias existentes en el país que visitará o no hace caso a las recomendaciones de los servicios y cuidados preventivos ofrecidos por algunas clínicas del viajero, se corre el riesgo de experimentar graves consecuencias, como adquirir distintas enfermedades (malaria, influenza, gripe aviar, ébola, etcétera).

En este contexto, y a partir de la necesidad de divulgar diversos servicios médicos entre los viajeros, el 30 de agosto de 2011 se inauguró la Clínica de Atención Preventiva del Viajero (CAPV), bajo la iniciativa de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y de su rector, Dr. José Narro Robles, en coordinación con la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

Se decidió ubicar esta unidad médica, en un espacio de 106 m², dentro en la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional Benito Juárez Ciudad de México, por ser la zona de mayor concentración de viajeros internacionales.

*Es importante
hacerse una revisión
médica antes de
viajar a algún lugar
pues, gracias a ello,
se puede prevenir
hasta en un 78%
la posibilidad de
adquirir alguna
enfermedad durante o
después del viaje.*

La CAPV cuenta con la acreditación de la Guía del Viajero de la Secretaría de Relaciones Exteriores para emitir recomendaciones de salud en el nivel Nacional. Asimismo, adquiere gran relevancia dentro del campo de la medicina del viajero en México, por ser de los pocos lugares que brindan servicios de salud específicamente a los viajeros. Dentro del plan de crecimiento de la clínica, está establecer más unidades médicas en el país, como la que se tendrá próximamente en el campus universitario. Esta nueva unidad, además de difundir temas sobre

los cuidados de salud preventivos, ofrecerá mayor cercanía a los diversos servicios de salud y vacunación a la comunidad UNAM y a los ciudadanos aledaños al lugar.

Al inicio de las funciones de la clínica, se observó que es poca la divulgación sobre la conciencia de la prevención médica. El Dr. Jorge Baruch Díaz Ramírez, responsable de la clínica del viajero, mencionó que el propósito de esta unidad médica "es concienciar a la población para prevenir riesgos y consecuencias de contagio de enfermedades al viajar". Por tanto, el primer paso fue fomentar la demanda de los servicios de vacunación y brindar la mayor información posible sobre cuidados preventivos antes, durante y después de un viaje; asimismo, sobre enfermedades tropicales que no hay en México, pero existentes en otros países.

Esta unidad médica cumple con la modalidad de ser mixta, es decir, está compuesta por tres áreas: servicio, docencia e investigación. La primera se enfoca en la medicina del viajero, como valoración clínica completa del viajero, vacunación, asesoría especializada en la prevención de daños, efectos indeseables y enfermedades prevenibles durante el viaje. La segunda, crea y desarrolla programas, planes de estudio y materiales educativos que tengan que ver con la medicina del viajero. También se realiza sesiones académicas de acuerdo con el programa de la CAPV, y monitoreo constante sobre alertas epide-



CAPV UNAM
CLÍNICA DE ATENCIÓN PREVENTIVA DEL VIAJERO

miológicas en el nivel mundial. La tercer área estudia diversas líneas de investigación, como evaluación de riesgo cardiovascular enfocado a trombosis venosa (complicación que se presenta en vuelos de más de 8 horas o en viajes múltiples), y elaboración de protocolos para programas o estrategias preventivas de vacunación para eventos masivos, como: olimpiadas, juegos panamericanos, peregrinaciones, etc.

Asimismo, hay una línea de investigación enfocada al estado de salud física y mental de viajeros expatriados (personas que viajan en un periodo de más de 30 días a otro país por cuestiones de trabajo o intercambio escolar), y otra a población indocumentada en donde se analiza, gracias a la información proporcionada por el Instituto Nacional de Migración, el estado de salud dentro del proceso migratorio y la afectación de la desfragmentación de la familia al momento de ser deportados.

*El propósito de esta
unidad médica “es
concienciar a la
población para prevenir
riesgos y consecuencias
de contagio de
enfermedades al viajar”.
Por tanto, el primer
paso fue fomentar la
demanda de los servicios
de vacunación y brindar
la mayor información
posible sobre cuidados
preventivos.*

Los servicios que brinda la clínica son para todo el público con un costo accesible. Si requiere de este servicio, puede informarse a través de su página web en: <<http://clinicadelviajero.com.mx/>>, de 3 a 4 semanas antes de viajar para recibir informes sobre las condiciones de salud del país que visitará.

La clínica del viajero atiende aproximadamente de 10 a 15 pacientes por día, pero varía de acuerdo con las temporadas. Asimismo, en estos cuatro años de servicio, ha atendido alrededor de 6,000 pacientes. De los viajeros atendidos en la clínica, sólo el 30% presenta algún tipo de enfermedad antes del viaje.

Por lo tanto, con el fin de dar mayor proyección a estos servicios, y para concienciar a la población sobre un cuidado preventivo al viajar, el Dr. Baruch mencionó que se debe contar con el apoyo de la industria turística (agencias de viajes, embajadas, hoteles, las representaciones consulares o diversas instancias en el extranjero e instituciones como la Fita, Confetur, etcétera), para que la medicina del viajero sea exitosa.

Así que si dentro de tus planes está salir próximamente al extranjero, toma en cuenta esta información. No se te olvide visitar esta clínica del viajero o consultar su página web para obtener mayor información. Recuerda, las vacaciones son para disfrutar, es por tu bien cuidar tu salud y protegerte de cualquier riesgo de contagio.

Tania Rojas López
Licenciatura en Lengua y Literatura Hispánicas
Facultad de Estudios Superiores, Acatlán
Universidad Nacional Autónoma de México
México D. F., C.P. 53150
tasraed_14@hotmail.com



- **¿Cómo ser una empresa líder?**

La pieza clave para asegurar el liderazgo de la empresa es la planeación estratégica, porque orienta a la empresa de manera exitosa.

- **Evaluación del desempeño para empresas líderes: consejos para su desarrollo**

El desarrollo permanente de los colaboradores es indispensable porque eleva su creatividad, comprenden la importancia del servicio y contribuyen al fortalecimiento de la cultura de la empresa.

- **Liderazgo o administración integral**

Construir un estilo de liderazgo propio, en el que no se traicionan nuestros principios, representa un gran reto porque, al igual que en los deportes, el mayor contrincante es uno mismo.

- **Cómo definir una estrategia de liderazgo**

El líder necesita un grupo de influencia en el que vea reflejado el éxito o fracaso de sus habilidades para conducir a las personas al logro de objetivos comunes.

- **¿Líderes en mi organización? Cómo lograrlo mediante la capacitación**

Para administrar el tiempo se identifican las actividades que son importantes, urgentes, no importantes y no urgentes, para diseñar su organización y aprovechamiento para todos.

- **Liderazgo emprendedor**

Un primer peldaño para consolidar la idea de emprendimiento es rodearse de las personas adecuadas, en un entorno apropiado y con las reglas correctas.

- **El liderazgo: monstruo de mil cabezas**

No necesariamente el liderazgo recae en una sola persona, también existen los liderazgos compartidos, y en ambos casos es fundamental que estén definidas las responsabilidades.

- **Joss Ifergan, líder en el mercado de salones de belleza**

La empresa mexicana Jossclaude Stylistes ofrece lo mejor en servicios de belleza y fue fundada hace 25 años por los señores Joss Ifergan y Claude Joanin; cuenta con la academia Jossclaude & Bellver, la más grande y de mayor prestigio en América Latina.

- **Mole Don Pancho: una cooperativa que evoca el sabor a México**

Los méritos de la cooperativa inspiran a autores de varias nacionalidades a escribir sobre ella y su peculiar organización, por lo que han recibido beneficios culturales, como viajar a Israel para estudiar su organización de lo que resultó un libro sobre esta estructura administrativa.

- **Plataforma de inteligencia comercial: la tecnología de la información al servicio del comercio internacional**

La carretera de la exportación es una guía genérica con 11 pasos

que ayudarán a fortalecer los negocios (aunque no exporten) y a encontrar información de mercados para exportar o abrir sucursales en el extranjero.

- **Emprendedores ante las crisis**

Los nuevos oficios y especializaciones que solicitan los diversos sectores, tanto públicos como privados, son convocados por las redes sociales.

- **EmocionArte, finas artesanías mexicanas**

Es una empresa empeñada en fomentar un desarrollo artesanal más competitivo en los mercados nacional y extranjero, ofreciendo productos de calidad y brindando un servicio de excelencia.

- **Innovación y emprendedurismo en la educación superior: formación para el futuro**

La universidad emprendedora realiza modificaciones, tanto en su cultura como en su currículo y estructura organizacional, con el propósito de generar respuestas innovadoras y ágiles que originen diversas líneas de estudio.

- **Clínica de Atención Preventiva del Viajero**

La Clínica del Viajero atiende, aproximadamente, de 10 a 15 pacientes por día, pero varía de acuerdo con las temporadas; en cuatro años atendió 6,000 pacientes.