

Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. ISSN 0187-7828, Núm. 162, noviembre-diciembre de 2016.

- **Grupo Artesanal Tecomaque:**
formación de recursos humanos entre las nubes
- Ética en la administración de recursos humanos
- Liderazgo emocional en las organizaciones



<http://emprendedores.unam.mx>

Cuando hablamos de recursos humanos, nos referimos a las personas que hacen posible la existencia de cualquier organización. Ellas son el alma de las empresas y es su talento lo que permite que el sueño de un negocio se haga realidad. Por la importancia del tema, durante este número —y el siguiente— la sección monográfica de *Emprendedores* tendrá la guía experta del Dr. Armando Tomé González, quien en compañía de especialistas en administración de recursos humanos presenta artículos relacionados con la ética, los conflictos, el liderazgo y las emociones, la administración de riesgos y, desde el estado de Guerrero, la labor que con éxito ha realizado el Grupo Artesanal Tecomaque.

Además, en otras secciones, presentamos artículos de interés para todo emprendedor: desde el *crowdsourcing*, la metodología *Startup* y la oportunidad que para las pymes representa el mercado del lujo, incluso información acerca de las Afore y el ahorro voluntario, las Sociedades por Acciones Simplificada y la última entrega sobre visualización de datos en la sección *Big Data*.

Con este número, el último de 2016, *Emprendedores* concluye su transición del papel a la pantalla, y se integra definitivamente al mundo digital como una publicación gratuita y de acceso abierto. Valga el cierre de esta etapa para reconocer el trabajo de todas las personas que, a lo largo de casi treinta años, han colaborado en esta revista de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM; pero sobre todo, para agradecer a ustedes, nuestros lectores, su preferencia.

Les deseamos un hermoso fin de año y les esperamos con nuevos contenidos en enero de 2017.

¡Felices fiestas!

Maestra Verónica Torres Sandoval, directora editorial
Revista *Emprendedores* al servicio de la pequeña y mediana empresa.
<http://emprendedores.unam.mx>

¡Escriba con nosotros! Nuestro correo es: revistaemprendedores@fca.unam.mx

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

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario General

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

Mtra. Verónica Torres Sandoval
Directora Editorial

Dr. Armando Tomé González
Coordinador de la sección Recursos Humanos

PRODUCCIÓN EDITORIAL Y COMERCIALIZACIÓN

Lic. Ma. del Carmen Márquez González
Directora

Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga
Coordinador

L.C.C. Iván Ventura González López
Editor

DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE ESPACIOS PUBLICITARIOS

Tels. 5616 7755 y 5616 1355 ext. 240
FCA-UNAM, Circuito Exterior, Cd. Universitaria,
Edificio "C.P. Roberto Casas Alatriste"

emprendedores.unam.mx

ATENCIÓN A CLIENTES

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

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 de 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 y formación * Blanca Beatriz Tovías Huerta
Olivia Cruz Catarino

Portada * Beatriz Andrea Pascual Márquez
Foto de portada * Grupo Artesanal Tecomaque

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.

Contenido

1 Presentación

4 El lector opina

Recursos Humanos

5 Grupo Artesanal Tecomaque: Formación de recursos humanos entre las nubes

Armando Tomé González

Julio C. Olvera Hernández



13 Administración de riesgos: reto para los recursos humanos

Eduardo Cervantes Casahonda



19 Ética en la administración de los recursos humanos

Lijia Eunice Bárcenas Villagrán



25 Liderazgo emocional en las organizaciones

Gabriela Virginia Ceballos Martínez

Patricia Torres Hernández



31 ¿Conoce la naturaleza del conflicto y los estilos para enfrentarlos?

Ana Luisa Nava López



Mercadotecnia

36 Mercado del lujo: oportunidad real para el emprendimiento mexicano

Fernando Javier Cervantes Aldana

Daniel Galindo Quiroz



Estrategias para la competitividad

40 El Enfoque o Sistema Startup
Juan Alberto López Navarro



Organización y dirección

47 Crowdsourcing en las pymes
María de Lourdes Calderón Fortis



Cenapyme

53 La Sociedad por Acciones Simplificada:
nueva figura jurídica para empresas
nacientes
Néstor Mario Álvarez Rodríguez



Big Data

57 DATA VIZ. El poder de la visualización
de datos (segunda parte)
Carlos Rodríguez Contreras



Desde el Colegio de Contadores Públicos de México

62 Afore y el ahorro voluntario
Carlos Barbieri Jiménez

Del verbo emprender

64 Libro de aniversario
Salo Grabinsky



Después del trabajo

66 Prismas Basálticos y Museo de los Duendes:
dos opciones para visitar y relajarse
Ivonne Berenice Carmona Montero



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomeli Vanegas
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
Secretario de Desarrollo Institucional

Dr. César Iván Astudillo Reyes
Secretario de Atención a la Comunidad Universitaria

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Lic. Néstor Martínez Cristo
Director General de Comunicación Social



Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director

L. C. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario General

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

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

Mtra. Adriana Arias Cedillo
Jefa 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. C. Alberto García Pantoja
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

L. A. Jorge Armando Arrijoja 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 Castellán
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

Mtro. Julio Lujano Contreras
Secretario Particular

Mtro. Tomás Rosales Mendieta
Coordinador de Asesores

L. C. y E. F. Leonel Sebastián Chavarría
Asesor

L. A. Carlos Manuel Villela de Lara
Asesor

Dr. Jorge Ríos Szalay
Asesor



El lector opina

Soy un distribuidor de chiles serranos en escabeche en un mercado de Petatlán. Me ha costado mucho trabajo sobrevivir con mi empresa, pues los problemas en la región son muchos. Luego de que uno de mis hijos leyó el artículo “Chicharrón de Habanero: un negocio picante”, y con la orientación de mis otros hijos, preparamos un plan para utilizar las redes sociales para promover mi negocio entre la comunidad joven de la región. Esperamos que nos dé tan buenos resultados como a la empresa del artículo. Omito mi nombre por obvias razones.



De lo más interesante, me pareció el artículo acerca del Colpamex (Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana, A.C.) por su éxito en emprendimiento gremial. Desconocía todo lo que ha aportado esta asociación a la Administración. Cuando visité su página, <http://www.colpamex.org/>, encontré a maestros que conocí por mi paso en la Facultad de Contaduría y Administración, de la UNAM. Además de esta alegría, espero tener contacto con ellos en un futuro. Atentamente, Gallardo Badillo Luis Fernando.



La UNAM es una de las instituciones que por siempre ha privilegiado la investigación y el desarrollo en sus objetivos y misión. Las empresas mexicanas por desconocimiento, por capacidad económica o por indolencia no han valorado lo importancia de esta área en la productividad, sobrevivencia y desarrollo integral, por lo que no han establecido el debido contacto con la UNAM. El artículo “Ciencia y tecnología. ¿Una realidad distante para las empresas mexicanas?” pinta de cuerpo entero nuestras carencias en el área de Investigación y Desarrollo. Es necesario retomar los conceptos planteados de cooperación y, en definitiva, de ponernos las pilas en este terreno tan olvidado en la pequeña empresa dedicada a la industria metal mecánica. Me hago el firme propósito de tomar contacto con los investigadores de mi área de la UNAM. Atentamente, empresario del área Metal Mecánica.



Pensamos que permaneceremos por siempre en este planeta; sin embargo, todo es perentorio. No obstante, no tomamos previsiones para proteger lo que más queremos que es nuestra familia. Es indudable que los consejos respecto de los bienes materiales, el testamento los copropietarios, los servicios funerarios y otros temas que trata el artículo son de gran utilidad para hoy y para el futuro. Quiero agradecer a la autora del artículo “Siete consejos patrimoniales para el emprendedor” por los importantes consejos prácticos que ofrece en su escrito. Atentamente, Leónidas Flores.



En **Emprendedores**, nos interesa mucho establecer contacto con nuestros lectores. Por eso, a partir de 2017, ofreceremos a ustedes un nuevo espacio donde con gusto recibiremos sus comentarios y aportaciones: “El buzón Emprendedor”. Contaremos con el apoyo del maestro Antonio Valentín Castro Martínez quien, con su experiencia y preparación, los atenderá en el correo acastro@cenapyme.fca.unam.mx ¡Su participación en **Emprendedores** es muy importante!

Grupo Artesanal Tecomaque: Formación de recursos humanos entre las nubes

Armando Tomé González
Julio César Olvera Hernández

El proyecto del Grupo Artesanal Tecomaque ha implicado un esfuerzo sobresaliente con el que no sólo ha brindado trabajo a las personas de la comunidad de San Martín Tecorrales, sino que también ha contribuido a preservar una técnica artesanal que muchos daban por perdida. En este contexto, la capacitación de sus artesanos es vital.

Cuando en 2011 Martín Flores Juárez regresó a México, después de vivir 17 años en Estados Unidos, se encontró con las condiciones deplorables en las que vivían los adolescentes (alcoholismo, abandono de la escuela y vagancia) de San Martín Tecorrales, su lugar de origen y población del municipio de Olinalá, en la región de la montaña del estado de Guerrero. Por eso, no dudó y decidió quedarse definitivamente para cambiarlas.

De entre las opciones que consultó, eligió una que involucrara al mayor número de habitantes de Tecorrales. Así, identificó una





actividad que representó desde el comienzo un gran reto, pero que consideraba podría interesar a los jóvenes: el impulso a la técnica artesanal del maque, que había logrado reconocimiento internacional años atrás.

El proyecto implicaba recuperar un procedimiento productivo con más de medio siglo de abandono para transformarlo en un proceso social-productivo culturalmente definido por los habitantes de la localidad, en el que ahora participan mujeres y hombres jóvenes, y al que incluso se están incorporando los padres. En esencia, se trata de una actividad de recubrimiento y decoración de cortezas vegetales u objetos de madera, mediante la combinación de un mineral pulverizado finamente y pigmentado.

Acercándose a las nubes de San Martín Tecorrales

Sería imposible reconocer la importancia del proyecto impulsado en la comunidad de San Martín Tecorrales, si no se describe primero el municipio al que pertenece. El municipio de Olinalá (5,792 habitantes) y la localidad de Temalacatzingo (3,602 habitantes) son poblaciones consideradas urbanas por su índice demográfico. Se ubican en la Sierra Madre del Sur, en medio de una geografía de montañas y valles intermontanos, que hasta 2007 tenían como única vía de comunicación la carretera Chilpancingo-Tlapa.

El proyecto implica la recuperación de métodos ancestrales de inicios del siglo XV

Según el Inegi (2010) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, en 2010, del total de la población en Olinalá (24,723), 81% se encontraba en pobreza. La condición de rezago educativo afectaba a 39.9% de la población, mientras que la carencia por acceso a los servicios de salud era de 40.1%, por el acceso a la seguridad social de 93.7%; la carencia



por acceso a los servicios básicos en la vivienda era de 91.5% y de 52% por acceso a la alimentación. Por su parte, para el Consejo Nacional de Población, en el 2002, 52% de las viviendas del municipio contaban con algún migrante en Estados Unidos de América. Finalmente, la población indígena del municipio es de 9,126 personas. El 42% de los mayores de 5 años habla alguna lengua indígena (99.3% habla Náhuatl). Entre las localidades más vulnerables¹, se encuentra San Martín Tecorrales.

Se recuperó un procedimiento productivo con más de medio siglo de abandono

Un factor relevante del municipio de Olinalá es que las tierras son de temporal y de baja productividad², por lo que las artesanías han sido una actividad económica muy importante para la región. Especialmente, la elaboración de artículos de ornato y de uso doméstico de madera de linaloé que se comercializan en las principales ciudades de Guerrero.

En concreto, la localidad de San Martín Tecorrales tiene 376 habitantes. Su población es mayormente indígena y tiene un grado de marginación muy alto. Cuenta con 47 viviendas particulares habitadas, de las

que 59.7% no tiene excusado, el 25.5% son viviendas con piso de tierra y la población no cuenta con agua entubada.

El patrimonio cultural del diseño

Si bien la técnica artesanal del maque corresponde al periodo precolombino, fueron los olinaltecos quienes se especializaron en la producción de pinturas en el siglo XV. No obstante, durante la Colonia se redujo su elaboración, pues a los españoles sólo les interesaba el cacao, la miel y el maíz. Ya en el siglo XX, renació el interés por las lacas de Olinalá a través del Dr. Atl, quien viajó en 1931 al municipio para conocer la técnica de pintura. Por si fuera poco, el Museo de Arte Popular difundió nacional e internacionalmente este arte todavía hasta principios de la década de 1960.

El paso de los años, la falta de apoyo y la migración influyeron para que los artesanos que sobrevivían de esta actividad³ reemplazaran en el proceso de elaboración del maque el aceite de linaza por el de chía; la anilina, por la grana cochinilla; la pintura, por pigmentos naturales, por lo que la calidad de la artesanía disminuyó.

Entre 1993 y 1994, hubo oportunidad de realizar encuentros nacionales de artistas del maque que

permitieron rescatar y revalorizar los materiales tradicionales, a partir de la elaboración de piezas finas⁴. En la actualidad, la técnica del maque es una de las principales riquezas que forman parte del patrimonio cultural del municipio de Olinalá, así como del proyecto Grupo Artesanal Tecomaque, cuyo coordinador es precisamente Martín Flores Juárez.

Combinación de factores del medio ambiente y del patrimonio cultural

Para lograr su objetivo, Martín descartó cualquier apoyo, municipal o estatal, a proyectos productivos, para sustentar su trabajo en su capacidad de organización, con la firme convicción de retomar el camino de su pueblo al buscar que los jóvenes dejaran los vicios y la vagancia. El segundo gran paso que dio fue conseguir los materiales precisos para el trabajo de los artesanos, como tezizalte, toctetl, tecoxtle, óxido de hierro, amarillo, pinceles, pluma de aves, tinturas, pétalos de flores, aceite, bules; asimismo, se preocupó por capacitar a los nuevos artesanos respecto de la conformación de los diseños. Esta combinación de recursos naturales y enseñanza o capacitación ha conseguido preservar el patrimonio cultural del maque.

Precisamente, un principio fundamental en el proceso de elaboración de las artesanías es el provechamiento del territorio con la intención de obtener los materiales necesarios. Por ejemplo, para la producción del

aceite de chía, se utilizan los terrenos cultivables de la comunidad, que no necesitan de grandes cantidades de agua para su cultivo. Esto es una ventaja porque no cuentan con fuentes de agua superficiales para riego y las condiciones climáticas permiten buenas cosechas.

Por otra parte, la producción de los pigmentos se hace exclusivamente con los pétalos de flores que se recolectan en el mes de septiembre y que se ponen a secar, para luego ser almacenados⁵. Asimismo, el cultivo de los bules o bonetes –conocidos también como calabaza peregrino– no presenta mayores dificultades, pues la especie es resistente a plagas e insectos, necesita de humedad, resguardo del viento, y se adapta al clima templado y al tropical; su cultivo se lleva a cabo en las partes altas de las montañas que rodean a la comunidad, donde aún existe la mayor cobertura vegetal.



El tecoxtle es un mineral que se obtiene de barrancos a donde se llega después de una hora de transitar por un territorio que no permite la entrada de animales de carga, así que el regreso demanda el doble de tiempo porque se carga en la espalda un peso de 25 kilogramos. El acceso a la mina para extraer el material necesario requiere de lazos para descender aproximadamente 35 metros; sin el equipo adecuado, el riesgo de caer es alto.



Es oportuno señalar que la técnica artesanal del maque no tiene impactos ambientales. Sin embargo, puede afectar la salud de quien la práctica, porque contiene minerales sulfurosos. De ahí la importancia de la capacitación del personal que trabaja en el Grupo.

Formación vs tradición

Aunado a todo este trabajo, para Martín Flores fue fundamental contar con un espacio donde se pudiera capacitar a los primeros 25 aprendices de la técnica artesanal del maque, pues con anterioridad había necesidad de desplazarse largas jornadas –sin medios de transporte ni recursos para quedarse en el lugar– hasta el Instituto de Capacitación ubicado en la cabecera municipal de Olinalá. Por lo que decidieron que era mejor que “a nivel de las nubes” buscaran la inspiración para concretar el que han denominado proyecto de vida para dignificar al hombre.

Cuando las instalaciones se inauguraron el 1 de octubre de 2015, Martín dijo a la comunidad presente que

*Con los nuevos diseños
que aportó la comunidad
universitaria, el Grupo incrementó
la variedad de sus productos*

para ellos “vivir un día más es un reto”, pues su comunidad, al igual que otras en el estado de Guerrero, ha sido marginada durante décadas y sobrevive de la agricultura para el autoconsumo, así que la organización colectiva de los pobladores en torno a este proyecto debe ser una fuente de autoempleo.

Vínculos entre el diseño industrial y la artesanía

En esta labor, ha sido relevante la participación e impulso de la Mtra. Lilia Ramírez León, docente de la carrera de Diseño Industrial de la Facultad de Estudios Superiores de Aragón de la Universidad Nacional Autónoma de México, quien participó activamente en el acto “Diseñando Identidades con Maque”, cuya finalidad fue la

de propiciar la innovación en los diseños del Grupo Artesanal Tecomaque. El trabajo en conjunto tuvo lugar en varias etapas: primero, la maestra Ramírez se acercó al Grupo para manifestarle su interés por estimular la participación de los estudiantes de manera profesional y poder presentar sus ideas a los jóvenes artesanos de la comunidad; posteriormente, los arte-



sanos enseñaron a 80 estudiantes la técnica artesanal del maque en San Martín Tecorrales, y, finalmente, se realizó un concurso en el que se exhibió su artesanía en el Centro de la Juventud, Arte y Cultura Futurama, de la Delegación Gustavo A. Madero de la Ciudad de México, en mayo de 2015.

Para Martín, esta colaboración fue muy importante, pues les mostró que, además de alhajeros o juguetes, podían elaborar y decorar bocinas, relojes, lámparas o realizar el maque sobre madera o bambú. Con los nuevos diseños que aportó la comunidad universitaria, el grupo incrementó la variedad de sus productos, por ejemplo, obsequios para bodas, comuniones o bautizos. La colaboración basada en la confianza y en el desarrollo de sus capacidades mantiene el vínculo, al igual que con otras instituciones, como la Universidad Autónoma del Estado de México-Valle de Chalco, donde participaron en su II Congreso de Diseño Industrial CUX 2015.

Desarrollo de emprendimientos locales

El rescate del proceso artesanal de producción que llevan a cabo los miembros del Grupo Artesanal Tecomaqué representa un gran logro, pues utiliza métodos ancestrales de inicios del siglo XV, pero que son nuevos para los pobladores actuales. El proyecto en sí aún no presenta una innovación organizacional porque no cuenta con una estructura: todos son iguales, no hay niveles jerárquicos, ni especialización, el grupo es pequeño y la comunicación es directa; no hay técnicas de administración avanzada, porque realizan un trabajo colaborativo que se basa en la confianza, ni orientación estratégica, pues ésta surge de la necesidad apremiante de sobrevivencia, a lo que contribuye la falta de recursos económicos.

Olinalá y la localidad de Temalacatzingo son poblaciones consideradas urbanas por su índice demográfico

Sin duda, para este Grupo, como para cualquier otro, uno de los problemas principales es identificar los mercados donde será adquirido su producto. En la actualidad, el problema principal es salir de la localidad, pues implica grandes costos y tiempo. Pese a ello, en octubre de 2012, el grupo asistió a su primera feria en la Universidad Autónoma de Chapingo, donde vendieron varias piezas, conocieron a personas interesadas en el arte de los pueblos y, lo más importante, sus vivencias los llevaron a entender cabalmente el significado de la técnica del maqueado y la importancia de preservarlo. Asimismo, el grupo se ha dedicado al maque no sólo en bules, sino también en madera para vender sus piezas únicas en ferias de emprendedores, la más reciente fue en el Bazar Condesa MX en mayo de 2016.



Por la importancia de la capacitación, es necesario reunirse periódicamente con los colaboradores para evaluar su desempeño, reconocer su esfuerzo, identificar áreas de oportunidad e identificar la manera de mejorar. Por último, es importante el manejo adecuado del dinero, fortalecer la organización para obtener transparencia y Asumir la responsabilidad frente al grupo para, a su vez, abonar en favor de la confianza.

Luego de cinco años de intenso trabajo, el proyecto del Grupo Artesanal Tecomaque ocupa a uno de cada cuatro habitantes de la localidad de San Martín Tecorrales en actividades relacionadas con la producción de la técnica artesanal del maque, y continúan sumándose. Durante su desarrollo, seguramente, se requerirá cambios en la formación de sus recursos humanos.

Para conocer más del Grupo Artesanal Tecomaque, visite su página www.facebook.com/tecomaqueolinala; si quiere invitarlos a participar en exposiciones u otros eventos de formación en la técnica del maque, puede escribirles a su correo electrónico: grupopartesanaltecomaque@gmail.com.

Referencias

- Hernández, C. y Tomé, A., (2016). Organización para el emprendimiento local: el caso de Tecorrales, Guerrero, México en *Emprendimiento e innovación para el desarrollo local*, coordinadoras Martín, M.A.V. y González, T.E. México: Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, (2010). *Panorama Sociodemográfico de Guerrero*. Censo de Población y Vivienda de 2010.

¹ La vulnerabilidad se refiere a los sectores o grupos de la población que por su condición de edad, sexo, estado civil y origen étnico se encuentran en condición de riesgo, les impide incorporarse al desarrollo y acceder a mejores condiciones de bienestar.

² Los cultivos principales son: maíz, sorgo, frijol, arroz, cacahuate, chile, jitomate, ajonjolí y jamaica, sandía, papaya, mango y cítricos. En materia de ganadería, el inventario de 2006, incluye la crianza de especies criollas de bovinos, porcinos, caprinos, ovinos, equinos; aves de engorda y de postura, así como colmenas.

³ Antiguamente toda la familia tomaba parte en la producción artesanal. Algunos jefes de taller contrataban trabajadores que barnizaban o rayaban a destajo, por lo que recibían un salario semanal.

⁴ En 1993 los artesanos de Olinalá recibieron el Premio Nacional de Ciencias y Artes por los trabajos tan bellamente acabados y decorados. En 1994 se estableció la denominación de origen para revalorizar este arte prehispánico.

⁵ No ha sido necesario el cultivo de las flores, el uso de la flora local tampoco ha tenido impactos en los ecosistemas, ya que tienen cuidado de no recolectar la semillas ni el polen de las flores.

Créditos de fotografía:

Grupo Artesanal Tecomaque

Dr. Armando Tomé González

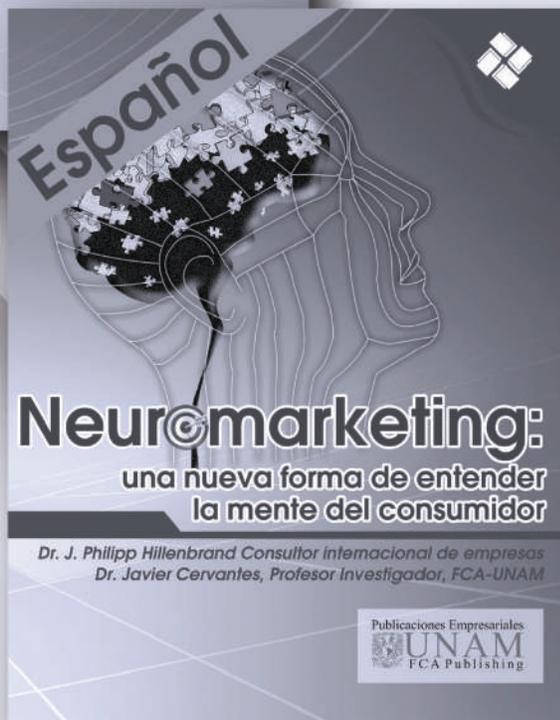
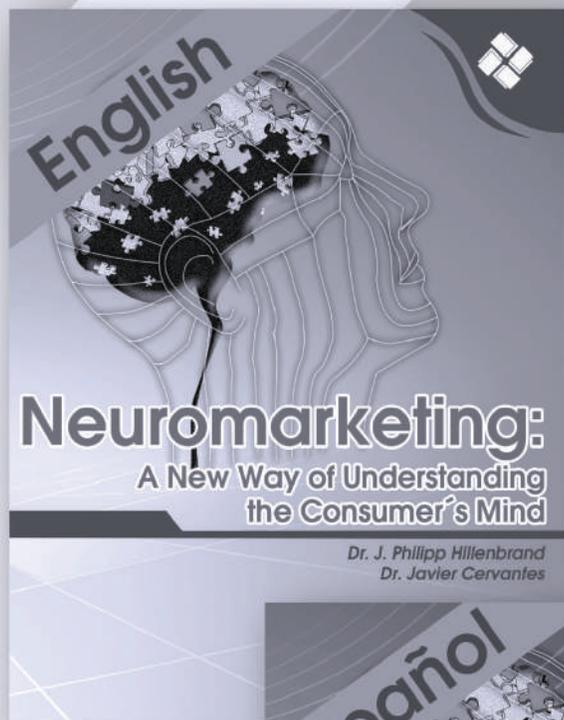
Academia de Teorías de Administración y la Organización
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
atome@fca.unam.mx

Julio C. Olvera Hernández

Consultoría AgroEnvi
Empresa incubada por el Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)
julioc.olverah@gmail.com

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

Administración de riesgos: reto para los recursos humanos

Eduardo Cervantes Casahonda

La administración de riesgos busca establecer medidas preventivas –cualitativas y cuantitativas– para minimizar los posibles riesgos a los que se exponen los trabajadores cuando realizan sus tareas y funciones en cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades dentro de una organización o simplemente al ingresar a sus instalaciones y permanecer en ella.

Un riesgo es un hecho imprevisible, pero probable. Por eso, la administración de riesgos se encarga de la administración, la identificación y el análisis de aquellas condiciones que podrían provocar infortunios (Chiavenato, 2007). Así, seguridad social, administración de recursos humanos y administración de riesgos, se integran en un solo objetivo: las personas.

Frente a este escenario, las organizaciones muestran mayor interés en crear modelos de calidad que procuren el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades.



Para Gibson, Ivancevich J. y Donnelly (1996) “la calidad de vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal”.

La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) implica un profundo respeto por las personas, pues las organizaciones sólo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si sus miembros están en un ambiente laboral propicio para desempeñar sus labores en condiciones seguras. La CVT representa, entonces, la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio del trabajo en la organización.

Éste es el marco del concepto de administración de riesgos, cuya finalidad es establecer medidas preventivas cualitativas y cuantitativas, que minimicen el riesgo al que están expuestos los trabajadores por realizar sus tareas y funciones para cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, o simplemente al ingresar a las instalaciones y permanecer dentro de la organización, incluidos los tiempos de descanso, horarios de comida, entre otros.

Ahora bien, ¿cuál es el papel, qué tareas, qué conocimientos y, en general, qué competencias deberá tener el responsable de la administración de recursos humanos en materia de administración de riesgos?

Un administrador de riesgos cuenta con ciertos conocimientos, competencias y conoce aspectos específicos respecto de las organizaciones

Entre otras tareas, conocimientos y competencias, el administrador requiere:

1. Desarrollar su sensibilidad hacia las personas.
2. Ser especialista en seguridad laboral.



3. Enfocarse en la administración de riesgos.
4. Dar énfasis a las medidas integrales y preventivas de seguridad para las personas y las instalaciones.
5. Establecer modelos de calidad en los que se incluyan seguridad e higiene.
6. Conocer acerca de seguros y fianzas.
7. Conocer el manejo y entender la importancia de las pólizas de seguros, tanto de edificios y contenidos como de gastos médicos mayores, de vida y otras que representen opciones atractivas en un paquete de prestaciones que motive tanto a colaboradores como dueños, gerentes y directivos de la institución.
8. Conocer las prestaciones actuales y proponer adicionales que coadyuven al buen desempeño de las personas en sus puestos de trabajo y a los equipos en la consecución de los objetivos propios y de la organización.
9. Desarrollar sus capacidades de negociación.
10. Manejar programas informáticos que le faciliten la creación de bases de datos para su administración, manipulación, elaboración de reportes y simulación.
11. Utilizar software especializado en el manejo de la seguridad social.



12. Conocer y aplicar las leyes (ISR o IMSS) y reglamentos existentes.
13. Conocer los señalamientos de las autoridades en materia de protección civil.

Los aspectos específicos que deben administrarse en la prevención de riesgos son:

- *Iluminación*: luz natural preferentemente, y/o luz blanca, en la cantidad requerida.
- *Ventilación*: equipos e instalaciones que permitan la libre circulación del aire, incluidos aquellos para su purificación.
- *Clima*: temperatura ambiente adecuada para el cuerpo humano según el lugar en que se preste el servicio; control de humedad: por ejemplo, los sitios de informática requieren un clima especial para el resguardo y buen funcionamiento del equipo de cómputo, pero, entonces, ¿qué hacer con el personal?, ¿cómo cuidar su salud al estar expuesto a un clima diferencial con el exterior?
- *Ruido*: cumplir con las normas establecidas en la materia; habilitar al personal y las instalaciones con el equipo y accesorios especiales de protección.
- *Ergonomía*: investigación, desarrollo e innovación enfocados a la mejora continua en los lugares de trabajo, diseños que consideren el entorno, espacios adecuados para el desempeño del trabajo.
- *Mantenimiento*: preventivo y correctivo de instalaciones (eléctricas, hidráulicas, sanitarias, arquitectónicas, estructurales), oficinas, baños, azoteas, bodegas, plantas de luz y subestaciones eléctricas, hidrantes, cisternas, áreas de recreación o comunes (corredores, jardines, cafeterías, comedores, auditorios, salas de seminarios o de juntas, etc.). Para esto, se requiere contar con planos y diagramas actualizados de las instalaciones.
- *Servicio de vigilancia*: medidas preventivas y de información, monitoreo de instalaciones, servicio con personal especializado y equipado, instalaciones de circuito cerrado de televisión, alarmas conectadas a los sistemas de seguridad pública, cercas electrificadas, protecciones en bardas perimetrales, perros de guardia, etcétera.
- *Prevención de incendios*: equipo de detección y extinción, extintores de acuerdo con el tipo de incendio (corto circuito, explosión por gas u otros químicos o gases combustibles), así como a los contenidos y materiales que integran las instalaciones y de los que están construidas (concreto, madera, unicel, tablaroca, herrería, lámina, cristal), conocer y poner en práctica las leyes y reglamentos que dicten las autoridades correspondientes (bomberos, protección civil, sistemas de salud) y atender sus indicaciones; habilitar hidrantes, cisternas de agua tratada especial para estos casos, red de estaciones, mangueras y equipo especial para combate de incendios, equipo para el personal. Todo lo anterior, en la cantidad y calidad necesarias y de acuerdo a las características de la organización.
- *Señalamientos*: mensajes escritos y gráficos (oficios, memorándum, circulares, avisos, carteles, trípticos, tableros electrónicos, pizarrones, correo electrónico, etc.), que cumplan con los requisitos en materia de seguridad e higiene y que proporcionen y faciliten la comprensión de la información que se divulga (colores, tamaño, recurrencia, cantidad, ubicación, distribución, material de elaboración, imágenes, etc.), que sean claros, adecuados y suficientes¹.
- *Simulacros*: estar capacitado y comprometido con la seguridad de las personas y de los bienes,

llevar a cabo simulacros con la seriedad e importancia que representan los eventos que podrían suscitarse (incendio, terremoto, inundaciones y otros sucesos naturales inevitables). Para ello, se deberá capacitar al personal así como implementar programas de concientización y motivación.

- *Programas institucionales:* de inducción, capacitación, adiestramiento y desarrollo, así como evaluaciones del desempeño que muestren carencias, deficiencias o necesidades específicas de atención en materia de seguridad, higiene y salud. Se deberá implementar programas que provoquen sentido de pertenencia e inclusión además de orgullo y voluntad de los colaboradores para alcanzar las metas tanto individuales como organizacionales. Estas acciones deberán contar con procesos de evaluación que incluyan indicadores de eficiencia, efectividad, calidad, productividad, utilidades marginales de actuación, de satisfacción, de relevancia social de la vida laboral del colaborador y por supuesto de seguridad, higiene y salud ocupacional.
- *Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene* capacitadas y comprometidas con su quehacer y responsabilidad, debidamente integradas y con las facultades necesarias para detectar, denunciar, informar y solicitar la intervención de la autoridad institucional correspondiente y dar seguimiento a las acciones emprendidas hasta la resolución del problema.

La administración de riesgos preve, entre otras, salidas de emergencia, rutas de evacuación, zonas de repliegue, zonas de circulación, zonas prohibidas

- *Brigadas de protección civil* para dar a conocer y atender las indicaciones y requerimientos que las autoridades de Protección Civil señalen, con la formación y capacitación de brigadas, y al desarrollar programas preventivos y establecer la estructura orgánica adecuada a las necesidades potenciales

de acción. En caso de ser necesario, las brigadas establecerían las funciones de cada integrante, así como planes de acción para habilitarlos con el equipo específico y coadyuvar en la realización de simulacros o su puesta en marcha llegado el momento de una emergencia verdadera. Es de suma importancia que las brigadas tengan autoridad para actuar, y que se fomente entre el resto del personal el respeto hacia ellas e inculque el espíritu de colaboración entre ambas partes. Todos estos aspectos tienen una implicación directa en el desempeño de los trabajadores, en su día a día y en la construcción de la razón de ser de la organización.

- *Comunicación:* como lo señala Chiavenato (2007), se debe contar con líderes expresivos, empáticos, persuasivos, sensibles y que informen acerca de los cambios y expliquen la razón de las políticas organizacionales, con la intención de crear conciencia para que se cumpla con todo lo anterior mediante programas motivacionales que integren a toda la comunidad laboral y exalten las bondades de su cumplimiento.

Todo lo anterior no debe quedar a consideración o gusto de los altos mandos, independientemente del presupuesto con que cuenten, pues son acciones que deben llevarse a cabo por el bienestar, la salvaguarda e integridad del recurso humano y del patrimonio de los propietarios del negocio o responsables de él.

Las acciones comprometidas de la alta jerarquía empresarial, el compromiso y la responsabilidad del personal de mandos medios, así como el involucramiento del personal operativo, serán garantía de contar con un esquema de certeza laboral y minimización de riesgos potenciales en la organización, lo que ayudará a construir un modelo de calidad que formará parte de la misión, visión y filosofía empresarial.

- *Prestaciones institucionales:* son aquellas que mejoran el bienestar y salud integral del personal,

tales como un comedor que cuente con características administrativas y legales que cumplan con el objetivo para el que fue creado.

- **Pólizas de seguros, coberturas de bienes, seguridad, salud, protección de personas y prestaciones institucionales:** las pólizas de seguro empresariales son aquellas que tienen que ver con los edificios e instalaciones de la organización y sus contenidos, maquinaria, mobiliario, equipo y elementos estructurales. Las inversiones de los empresarios suelen ser cuantiosas, por lo que están interesados en resguardar su patrimonio de los posibles riesgos que representan las condiciones ambientales (organizacionales y naturales). Para ello, requieren de las compañías de seguros y fianzas.

Las pólizas cubren, entre otros riesgos, incendios, daños por catástrofes naturales (temblores, inundaciones, granizadas, erupción volcánica o rayo). En este tipo de pólizas, suelen separarse los equipos electrónicos e informáticos para asegurarlos en pólizas independientes².

Por lo anterior, los administradores responsables del área de Recursos Humanos y vinculados a las áreas de servicios generales –no por regla, sin embargo sucede con frecuencia– deberán ocuparse con eficiencia de las actividades que garanticen la operatividad de la organización y conocer lo relacionado con todo tipo de instalaciones (estructurales, arquitectónicas, eléctricas, electrónicas, hidráulicas); requisitos, reglamentos y leyes en las diferentes materias; calidad de los materiales, herramientas, accesorios, materias primas y prestadores de servicios (plomaría, carpintería, albañilería, herrería, pintura, jardinería).

Existen otras pólizas que establecen medidas preventivas y correctivas, dirigidas a la atención de la salud del personal. Las pólizas de gastos médicos mayores y



de seguro de vida se integran a los paquetes de prestaciones y cumplen con una misión importante. Para la contratación de estas pólizas, en ciertos casos es necesario realizar licitaciones³, ya sea por ley o para tener alternativas de elección.

En el caso de las pólizas de gastos médicos mayores y de vida, se deberá tener control total del personal adscrito a la organización y de acuerdo con los manuales de prestaciones se definirá quiénes tendrán derecho a las coberturas que se contraten, si no están definidas, la gerencia y los representantes de la aseguradora, elaborarán el plan y las políticas de inclusión y otorgamiento de la prestación⁴.

En el caso de las pólizas de vida, para determinar la suma asegurada dependerá del estilo gerencial, de los recursos de la organización y, algo importante, de la gestión del administrador al negociar las mejores condiciones económicas y técnicas⁵.

Para determinar el costo de estas pólizas (deducible, coaseguro, suma asegurada, cláusulas adicionales), las aseguradoras se basan en características del personal (edad, sexo y condiciones de contratación)

La administración de riesgos exige capacidad de análisis y toma de decisiones para discernir entre las mejores propuestas para todos

y nivel de atención (hospitales de primer nivel u otros de menor rango y calidad).

La contratación de pólizas es anual y es importante calcular la siniestralidad alcanzada⁶ (similar a la que se maneja para casos del Instituto Mexicano del Seguro Social) para determinar el costo de la renovación. En este tema, se requiere conocimientos financieros (valor del dinero en el tiempo), contables, fiscales (Impuesto Sobre la Renta para casos de exención de impuestos) y actuariales (esperanza de vida).

Asimismo, es fundamental contar con bases de datos del personal que contengan, entre otros, número del trabajador, área en la que labora, Registro Federal de Contribuyentes, Clave Única de Registro de Población, número de seguridad social, salario diario y mensual, que incluya todas las prestaciones que impliquen una remuneración y que tuvieran un impacto al otorgar una indemnización o pensión por accidente o enfermedad profesional, o en caso de jubilación.

Con estas bases de datos⁷, se debe crear cuentas contables de reserva que minimicen el impacto económico en el caso de hacer frente a un siniestro y para conocer el monto con el que se incrementaría el salario de los trabajadores, incluso para posibles negociaciones sindicales al revisar los aumentos salariales.

El tema de la seguridad e higiene en las organizaciones es extenso e invita a reflexionar, a ocuparse de la conservación integral de la salud de los colaboradores y acerca de lo que el profesional de la administración puede y debe aportar.

En la administración de riesgos, se requiere capacidad de análisis y toma de decisiones para discernir entre las mejores propuestas para todas las partes. Por lo que requiere planear, formar equipos de trabajo, capacitar a subordinados, controlar y dirigir el proyecto, evaluar y retroalimentar el proceso con la experiencia adquirida. Seguramente el administrador se sentirá satisfecho al realizar un trabajo íntegro, profesional, comprometido, honesto y responsable.

Referencias

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gibson, Ivancevich J., Donnelly (1996). *Las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.

¹ Por ejemplo, ¿qué hacer en caso de sismos?, ¿cómo actuar en caso de incendio, en caso de inundaciones? Indicación de puntos de reunión, salidas de emergencia, rutas de evacuación, zonas de repliegue, indicación de tuberías, zonas de circulación, zonas prohibidas, alto voltaje, entre otras.

² Darle cobertura a estos elementos requiere contar con un contrato de mantenimiento preventivo y correctivo, para evitar fallas y daño a los equipos que pudieran requerir reparación, una vez finalizada la garantía. También necesitan la instalación de otros recursos como antenas pararrayos, tierra física, contactos polarizados, subestación y planta de luz, cableado y clima especial, etcétera.

³ La licitación dependerá del tipo de obra o proyecto y del monto a invertir (pública o por invitación restringida), por lo que el administrador deberá conocer los lineamientos que marca la ley para llevar a cabo tales acciones, así como lo referente a oferta económica, oferta técnica, costos de las bases, y los protocolos a seguir, programas de obra, etcétera.

⁴ Por ejemplo: "Tendrán derecho a la cobertura de póliza de Gastos Médicos Mayores (GMM) todos los trabajadores de base o definitivos", o "Tendrá derecho a GMM todo el personal que haya cumplido al menos seis meses de antigüedad". También se pueden otorgar pólizas diferenciales, por ejemplo, "La suma asegurada para mandos superiores y medios será de 2 millones y para el personal administrativo de un millón", con diferentes deducibles, coaseguros y niveles de atención.

⁵ La suma asegurada puede tratarse de una cantidad fija, por ejemplo, "1.5 millones", o seguir otros criterios como: "La suma asegurada será de 36 meses del salario diario integrado". Podrán incluirse otras coberturas, por ejemplo, la cláusula de doble indemnización por muerte accidental.

⁶ La siniestralidad se determina comparando el costo de contratación contra la erogación hecha por la aseguradora (se contabilizan frecuencia y gravedad de los casos en que se utilizó la póliza y el costo que representó y que la compañía de seguros reembolsó al personal) y dependiendo del porcentaje de siniestralidad se negocia la continuación y renovación de la póliza.

⁷ Para crear la base de datos se puede utilizar algún programa u hoja de cálculo en Excel. Se requiere una herramienta que facilite el registro, manejo e intercambio de información; elaboración de reportes y simulaciones de diferentes escenarios al modificar la suma asegurada, incluir otras coberturas (emergencia en el extranjero), deducibles, coaseguros; incluir o separar personal o grupos.

Mtro. Eduardo Cervantes Casahonda

Academia de Recursos Humanos

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

e2casa@yahoo.com.mx

Ética en la administración de los recursos humanos

Lijia Eunice Bárcenas Villagrán

El gran reto para las organizaciones de hoy es lograr la eficiencia y eficacia sin dejar de lado el bienestar de sus miembros que, a la postre, redundará en un beneficio social. Es necesario que el administrador de recursos humanos procure esta combinación en un ambiente ético y responsable.

El ser humano forma parte de los recursos que se utilizan para la consecución de los fines organizacionales, independientemente de cómo se le denomine (capital humano, talento humano o factor humano) y de las definiciones en las que se expresa el logro de objetivos organizacionales y personales.

Como sabemos, “la administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan, de manera eficiente y eficaz, con y a través de las personas. [...] La eficiencia y la eficacia tienen que ver con el trabajo que se hace y con la forma en que se hace. [...] la eficiencia tiene que ver con los *medios* para lograr resultados, la eficacia tiene que ver con los fines organizacionales” (Robbins, Decenzo y Coulter, 2013, 6).





La organización es, pues, objeto de intervención y estudio de la administración; por lo que su ejercicio ético y responsable, es fundamental para la humanidad, ya que el hombre vive y actúa en organizaciones, como lo señalan Werther y Davis: “Las organizaciones modernas constituyen la innovación más importante de nuestra era porque de su éxito o fracaso depende el bienestar de todos los habitantes del planeta”. El verdadero reto para quienes administran los recursos humanos es encontrar la convergencia entre la eficiencia y eficacia organizacionales y el bienestar de todos los habitantes del planeta. Estos mismos autores sostienen que las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos para poner en práctica sus estrategias, por lo que “un elemento central de toda estrategia lo constituyen los empleados que preparan y llevan a cabo la estrategia [...] los administradores proactivos y los profesionales de la administración de recursos humanos comparten la responsabilidad de mejorar de manera continua la contribución de las personas a sus organizaciones” (Werther y Davis, 2006).

El ser humano es el más valioso de los recursos en cualquier organización; sin embargo, al considerarlo

La administración es un medio muy poderoso, por lo que su utilización implica una gran responsabilidad

como tal se ha desdibujado como fin, y se ha convertido más bien en un medio. En ese contexto, los conocimientos y técnicas propios de la ciencia administrativa han logrado mejorar de manera continua la contribución de las personas a las organizaciones; pero, ¿han contribuido también al bienestar de este “recurso” tan valioso? Si bien pueden dirigirse en favor de la humanidad, también pueden hacerlo en su contra, como lo señaló Fernández (2000):

“El tema del progreso derivado de la ciencia se enmarca en la preocupación general de “humanizar la técnica”. [...] es preciso humanizar la ciencia, la técnica y, por tanto, se reconoce implícitamente que son capaces de deshumanización, y han sido ya usadas contra la humanidad. El marco general es pues

la consideración de los medios. ¿Están los medios de la vida humana, hoy, claramente ordenados a servirla? ¿Dominamos los medios, o nos dominan?”.

Chiavenato (1999) destaca que en época de dificultades, cuando la incertidumbre, los problemas y las restricciones son cotidianas, el recurso humano es el más sacrificado, por lo que en la búsqueda de mejorar los resultados de la empresa se ahorra recursos financieros a costa de las personas. Al reducir la nómina, evi-

dentamente bajan los costos en el corto plazo, pero se arriesga los ingresos de mediano y largo plazos. Asimismo, sostiene que estas estrategias equivocadas obedecen casi siempre al desconocimiento de la naturaleza de los recursos humanos y, sobre todo, a la falta de consideración hacia los individuos, ya sean vistos como recurso o como personas.

Esta manera de actuar muestra la incongruencia entre el discurso, que señala que el recurso humano es lo más importante de la organización y, por lo tanto, el más valioso, y el cuidado que merecen las personas simplemente por el hecho de serlo.

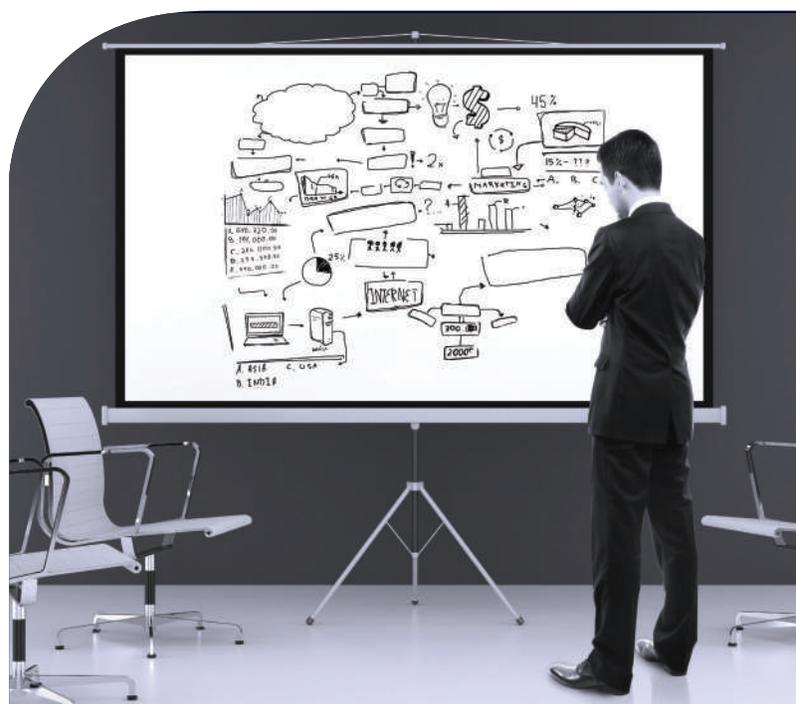
¿Qué sucede si la administración de recursos humanos, en la práctica profesional, considera al ser humano como un medio para alcanzar los fines organizacionales?

Para la administración de recursos humanos, el puesto es el punto de partida para todas las funciones del área, pues implica la unidad básica en la que se plasman las funciones y actividades que desarrollarán las personas. "Un puesto consiste en un grupo de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas" (Bohlander, Snell y Sherman, 2001, 86). En esta acepción, se destaca dos términos importantes: funciones de la administración de recursos humanos y trabajo; por lo tanto, se refiere a la aplicación de las técnicas derivadas de esta área al manejo de las personas en el desarrollo de sus actividades laborales.

El esfuerzo debe dirigirse a un cambio en la conducta de los administradores, pues su papel dentro de las organizaciones es fundamental al administrar a las personas para el logro de objetivos. Dussel (1997, 9) argumenta al respecto: la administración es un sistema de *management*¹. En lo referente a los medios

para alcanzar ciertos fines, hace otros planteamientos: ¿Qué clase de fines?, porque, indudablemente, a los administradores no se les debe aceptar como establecidos de manera definitiva por la tradición, de ser así, cualquiera podría justificar su actuar de la siguiente forma: "Como tradicionalmente se hace de una forma, entonces, yo también lo hago de esa manera sin tener en cuenta los efectos que pueda traer". De esta suerte, la forma en que el administrador lleve a cabo las funciones de la administración de recursos humanos determinará los efectos que pueda producir. Éstos son muchos y muy variados, desde los que afectan a la organización, como la baja productividad, falta de compromiso de parte de los empleados, boicot contra la misma organización, etc., hasta los que afectan a las personas en su calidad de vida como una remuneración que no le garantice una vida digna, insatisfacción laboral, falta de motivación, entre otros.

Es el momento en el que surgen las siguientes preguntas: ¿Qué pasa con la administración de recursos humanos en la práctica profesional cuando al ser humano se le considera un medio para alcanzar los fines organizacionales? ¿Cómo lograr el cambio si tradicionalmente se hacen así las cosas? ¿Los profesores que





imparten las asignaturas de recursos humanos han roto ya con esos esquemas tradicionales o perpetúan la visión eficientista y de racionalidad económica? ¿Han cambiado la idea de ver al ser humano como fin y no como medio? ¿Los administradores pueden justificar su actuación profesional debido a que los dueños de las organizaciones sólo buscan mayor eficiencia y minimizar los costos?

Muchas teorías de la administración en realidad matan gente, al no considerarla dentro de sus sistemas formales de administración de eficiencia, de alto rendimiento y alto marketing

Si no hay límites morales ni legales, los empresarios pueden aspirar a maximizar su ganancia total. Si bien, en nuestro país se puede encontrar ofertas de empleo que consideran sueldo y prestaciones superiores a las que marca la Ley Federal del Trabajo, que incluso triplicaran el salario mínimo, ¿sería suficiente para “satisfacer las necesidades básicas de las familias”? Esto es un llamado a la reflexión a partir de que la administración de la remuneración invoca la justicia y la equidad.

No puede decirse que todos, pero si consultamos las estadísticas de los índices de desigualdad, la pobreza se convierte en una constante. De ahí, se deduce que en México no existe una adecuada distribución de la riqueza por medio de los salarios; de lo contra-

rio, la motivación económica no sería lo más atractivo en nuestro país, pues actualmente es una aspiración salir de la pobreza extrema, o de las condiciones inhumanas, para ser pobre “a secas”. ¡Debemos tener cuidado cuando la pobreza se maneja en niveles! Muchas teorías de la administración no se dan cuenta, pero en realidad matan gente. No lo notan porque no la consideran, porque están en sistemas formales de administración de eficiencia, de alto rendimiento y alto marketing (Dussel, 1997, 10).

En este sentido, Silva (2012, 14) escribe: “La dignidad humana de la persona se funda en el hecho de que ella es un fin en sí mismo que bajo ninguna circunstancia puede ser convertida, por otra persona o grupo de personas, en un medio para la satisfacción de sus intereses, sean estos los que fueren”. Agrega que el humanismo no acepta la eficiencia cuando va en contra de la dignidad humana, sino cuando la fortalece. A partir del pensamiento de Silva, el hombre necesita trabajar para subsistir, y donde quiera que haya trabajo, se necesitan los conocimientos, las habilidades y las técnicas de la administración² para alcanzar las metas organizacionales. Por lo tanto, la administración existe en todo ámbito de la actividad humana. Es, pues, necesaria. Sin embargo, también implica un peligro: “El peligro de esta profesión consiste en perder de vista la dignidad humana al considerar a las personas, advirtiéndolo o no, únicamente como los ejecutantes anónimos de una determinada función, siempre sustituible por otro semejante” (Silva, 2012, 15). Es decir, se pierde la capacidad de ser un trabajador que busca satisfacer sus necesidades y las de su familia, para convertirse en un recurso. “En estas

circunstancias los administradores se tornan en cómplices de situaciones deshumanizadas y deshumanizantes” (Silva, 2012, 15).

¿Cómo pueden los administradores cuidar de las personas, incluso si las ven como recurso, si se trata de un problema de condicionamiento histórico y genético? En palabras de Díaz (2001), “cuando pongo los medios para hacer el bien es porque elijo un fin último”. Consideremos, pues, al ser humano como fin último.

Como ya hemos dicho, las funciones de la administración de recursos humanos se desarrollan a partir de conocimientos y técnicas poderosas, de hecho su efectividad y su adecuada dirección es evidente en países como Islandia, Noruega y Suecia, donde la desigualdad está por debajo de la media que marca la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). ¿Acaso estos países dentro de sus organizaciones han elegido como fin último a sus ciudadanos?

La existencia de sociedades que cuidan el bienestar de su población es una evidencia de que pervive la posibilidad de crear condiciones de colaboración y confianza, una normatividad efectiva, respaldada por la matriz institucional y redes sociales (específicamente hablando de interacción personal) que requerimos los mexicanos para vivir dignamente.

¿Cómo podríamos, entonces, hacer que el ser humano se convierta en un fin último y crear condiciones de confianza? Nada fácil. Si tomamos en cuenta todos los factores que ya hemos mencionado, pareciera imposible. Dussel (1997, 6) propone partir de un criterio fundamental para la ética: la vida y la preservación de ésta, como un juicio de hecho que tiene validez universal, no sólo como un juicio de valor porque estos dependen de la cultura. Por ejemplo, cuando destruyeron las Torres Gemelas en Estados Unidos de América, ese país hizo un llamado a “hacer la guerra por la paz”, y expresó que quienes no estaban con él, estaban en su contra. El valor que enarbolaba era la paz, sin embargo el hecho fue que el país más poderoso del mundo bombardeó a la población civil de un país pobre como Afganistán y amenazó a los países que no le apoyaran. Por esta razón, hay que tener cuidado con juicios de valor, deslindados de juicios de hecho, pues se puede cometer atrocidades en perjuicio de la vida.

El segundo criterio es promover la participación de los afectados racional y simétricamente, es decir, reconocer al otro como igual, y en el mismo nivel (Dussel, 1997, 7). Por ejemplo, si un empleado está en desacuerdo con su sueldo, tiene argumentos válidos y decide hablarlo con su jefe. Si se atiende a este segundo criterio, entonces el jefe reconoce al empleado como igual y en el mismo nivel, y al hacerlo automáticamente tendría que aumentarle el sueldo. De no ser así, entonces tal vez ni siquiera le permitiría hablar o en la argumentación el jefe simplemente haría valer



su superioridad en cuanto a jerarquía y le diría que así son las cosas. Al no seguir el segundo criterio, se puede invalidar también el primero, porque al trabajador no le alcanza para tener una buena alimentación, lo que mina su salud, y cuando enferma tampoco le alcanza para recuperarla.

Sería bueno que el jefe se colocara en el lugar del empleado, que pusiera en práctica la empatía, actitud fundamental para el ejercicio del liderazgo y de la administración. Dussel (1997, 11) señala que “todos los sistemas tienen víctimas, solo en un sistema perfecto no las habría”, por lo que es fundamental descubrir a las víctimas y ponerse en su lugar.

El tercer criterio es factibilizar, es decir, administrar; organizar, autorregular las mediaciones para el fin, lo que conocemos como eficiencia. Si cumplimos con los primeros dos criterios, correspondería preguntarse: ¿qué hago yo en el sistema? El problema es saber si el sistema produce y reproduce la vida. Si estamos factibilizando en función del ser humano o no.

Si un sistema no cumple con este requisito, entonces empecemos a transformarlo. Una formación económico-social es un sistema y, como tal, debe producir y reproducir la vida. Reproducir las condiciones, traducidas en relaciones sociales de producción y aparatos ideológicos y jurídico político que promuevan la apropiación de la riqueza y el poder, traerá consecuencias catastróficas para la vida, de las personas y del planeta. A este respecto, Bauman (2001, 70-71) argumenta que en la actualidad la tremenda ampliación de la posibilidad de que los actos humanos tengan importantes consecuencias no se ha visto acompañada de una expansión semejante en la capacidad moral humana. También señala que existe un desajuste entre lo que puede y debe hacerse y la ética, que el desarrollo de las nuevas facultades y capacidades del ser humano requieren también éticas nuevas y las requieren con gran urgencia, pues sabemos que no es posible saber a ciencia cierta qué acciones de la ciencia, la técnica y la tecnología son o no compatibles con la vida.

La transformación que se necesita es un gran reto: significa reconocer que estamos determinados biológica

e históricamente, y esto es ya por demás complejo. Sin embargo, se debe tomar conciencia de que al hacerlo romperemos con ese determinismo que nos tiene subsumidos, “encantados” para hacer realidad las palabras de Negri (1992, 44): “Todo encantamiento ha terminado: con ello el reino de la posibilidad reside por entero en nuestras comunes y potentes manos”.

Es necesario subordinar los conocimientos, las técnicas y las habilidades a actitudes éticas que promuevan la vida, y establecer que para los administradores –como todos los demás profesionistas, poseedores de estas posibilidades (poder)– es un compromiso hacerlo. El administrador, por su propio campo de intervención (organización), debe tenerlo como un principio. Los conocimientos, técnicas y herramientas de la administración de recursos humanos deben pugnar por la vida y las personas deben ser reconocidas como un fin y nunca como un medio.

Referencias

- Bauman, Z. (2001). *La Posmodernidad y sus desencuentos*. España: Ediciones Akal.
- Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12a. ed., Bogotá: Thomson Learning.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5a. ed., México: Mc Graw Hill.
- Díaz, A. (2001). “La formación ética de los contadores, los administradores y los informáticos a la luz de una lectura de Platón”. Conferencia en el VI Foro de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Dussel, A. (1997). Ética y administración, *Revista Contaduría y administración*, 186, julio-septiembre, pp. 3-14.
- Fernández, B. (2000). Investigación y progreso, la ética de la vida ante el reto tecnológico. Conferencia en el ciclo “Tecnología y vida humana”, *Institut d’Estudis Ilerdencs*, Lleida, España.
- Ley Federal del Trabajo, Artículo 90.
- Negri, A. (1992). *Fin de siglo*. Barcelona: Paidós.
- Robbins, S. Decenzo, A. Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Silva, J. (2012). *Humanismo, ética, comunidad*. En: Asamblea General de ALAFEC (XIII, 2012, Buenos Aires, Argentina), 14.
- Werther, B. Keith, D. (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México: McGraw Hill.

¹ Puesto que viene de *menage* que quiere decir manejo, significa manejar las cosas, controlarlas.

² Silva (2012), en su escrito, hace alusión a la administración y a la contaduría; en este trabajo, únicamente me refiero a la primera.

Mtra. Lijja Eunice Bárcenas Villagrán

Academia de Recursos Humanos

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

lbarcena@correo.fca.unam.mx

Liderazgo emocional en las organizaciones

Gabriela Virginia Ceballos Martínez
Patricia Torres Hernández

Para alcanzar el éxito en una organización, se necesita un tipo de líder emocional que dirija su propia vida; una persona que ejerza liderazgo desde una situación emocional positiva y que esté atento a los cambios en el ambiente de su grupo por si requiere modificar su estrategia de liderazgo.

De acuerdo con Taylor (1981), el líder tradicional se centraba en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de la organización. A medida que evolucionó, buscó una división plena de tareas para lograr la eficiencia, la reducción de costos y el uso de mano de obra no calificada que pudiera capacitarse en el corto tiempo y desempeñar el trabajo. Estas estructuras representaron para los individuos problemas laborales, entre otros, ausentismo, aburrimiento por tareas repetitivas, rotación de personal y con ello la falta de calidad en la vida laboral.

Dicha situación generó emociones negativas en el área laboral y se produjeron dificultades en determinadas situaciones, así como un estrés perjudicial a la salud, hecho que, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), está entre las tres enfermedades que cobran más muertes en el mundo.





Investigaciones acerca del liderazgo señalan que la incapacidad de adaptación y la falta de habilidades interpersonales son factores importantes en el descarrilamiento de una carrera profesional. Por esto, el líder del siglo XXI se debe capacitar y formar según las habilidades y competencias requeridas por el nuevo entorno.

El liderazgo es un componente que influye en el clima organizacional, en el desarrollo de las tareas, en el crecimiento y en la dirección que toma una organización. De ahí, el interés y los esfuerzos por identificar el estilo de liderazgo que genere mejores resultados a las organizaciones. A decir de Steve Jobs: "Las cosas se administran; la gente se lidera". Ésa es la tendencia moderna en administración: diferenciar claramente entre administración de los recursos y la gestión de la gente. El líder debe comprender el protagonismo del rol que desempeña.

En años recientes, el estudio del liderazgo se ha enfocado en las emociones. ¿Qué habilidades debe de desarrollar todo líder? Primero, se reconoce como líder a aquella persona que influye en las acciones, emociones y decisiones de los demás. Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) consideran que lo que hace la diferencia en el líder es su capacidad de inspirar energía, pasión y entusiasmo en los otros, más que su talento o dominio técnico.

Una de las aproximaciones al estudio de liderazgo se enfocó en revisar el papel de las situaciones en las que se ejerce el liderazgo y su eficacia en la organización. De ella surgieron los modelos de contingencia de Friedler y de Hersey y Blanchard¹.

El líder debe observar y estar abierto a los cambios en el ambiente de su grupo para modificar su estrategia de liderazgo. Hersey y Blanchard señalan que el líder puede enfocarse en el comportamiento relacionado con la tarea o en las relaciones interpersonales. A partir de estas dos dimensiones, se generan cuatro estilos de liderazgo. En este modelo, es importante que el líder considere la disposición o madurez de los seguidores.

*La tendencia moderna en
administración diferencia
claramente entre administración
de los recursos y la gestión
de la gente*

El modelo de Bass (1985) propone dos clases de liderazgo: el transformador y el transaccional. El primero se caracteriza por su visión de objetivos a largo plazo, y el segundo se inclina a la acción vinculada con la ejecución de las tareas.

En el estilo transformador, el líder se desenvuelve con claridad y apertura e informa a sus colaboradores sobre los objetivos a cumplir. Una característica relevante de este estilo es el estímulo que el líder brinda

a sus colaboradores para que desarrollen sus propios recursos, capacidades y habilidades. Asimismo, reconoce sus capacidades y los incentiva a proponer sus propias estrategias de solución a los problemas y a dar lo mejor de sí.

Clúa y colaboradores (2001) proponen que el liderazgo está constituido por comportamientos efectivos, que sumados a la persona quien ejerce el liderazgo desarrollan ciertas habilidades que le facilitan al líder hacer frente a situaciones y circunstancias, como modificar, educar, escuchar, delegar, inspirar, facultar, persuadir, visualizar, recompensar y unir. Es importante que se desarrolle en los futuros líderes el interés por seguirse formando, una curiosidad ilimitada, entusiasmo, visión, fe en las personas y en el trabajo en equipo, valor para tomar riesgos, planeación a largo plazo, dedicación a la excelencia y valores.

Goleman, Boyatzis y McKee (2002) proponen la Teoría del Líder Resonante, en la que relacionan al liderazgo con la inteligencia emocional y plantean que todo líder debe de administrar sus emociones para lograr éxito².

Hoy las organizaciones son entes vivos que demandan talento y buscan atraer capital humano que se desarrolle y desarrolle a la organización. En la actualidad, los conocimientos no son suficientes; las competencias personales han adquirido una relevancia importante debido a que de ellas depende la ejecución y el logro de metas.

De acuerdo con Goleman (1995), las competencias laborales que hacen la diferencia entre los líderes con mayor éxito son las basadas en la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de relaciones.

En ese contexto, el estudio de las emociones de los líderes o estrategias ha sido de interés para diferentes disciplinas, y la administración es una de ellas. Se suman cada día más investigadores que tratan de explicar las diversas teorías de su funcionamiento en el

comportamiento humano y modificar los paradigmas tradicionales. Una investigación relevante es la de Salmela (2012), quien asevera que en la complejidad de las emociones uno de los aspectos que la integran es el sentimiento³, y éste se compone de varios elementos fisiológicos, conductuales y cognitivos, además de que representa el carácter cualitativo de un episodio emocional.

Las emociones nos conducen a actuar de una u otra manera y por medio de ellas le damos sentido o significado a cada evento de nuestra existencia, tanto a lo que percibimos en el entorno como en nuestro interior. Por otra parte, representan uno de los estados más complejos, pues forman estructuras narrativas que abarcan una serie de acciones, eventos, pensamientos, cambios corporales, sentimientos y, en general, diversas historias y experiencias personales o individuales. Por eso, las emociones constituyen un factor elemental para explicar o interpretar al ser humano y así determinar nuestra posición respecto del entorno y adaptar o establecer relaciones con los demás individuos.

Las competencias personales han adquirido una relevancia importante debido a que de ellas depende la ejecución y el logro de metas

Cada individuo tiene una manera de comportarse única y excepcional. Este comportamiento es la forma en que los individuos gobiernan su vida y dirigen sus acciones y conducta, sujeta a adaptaciones y ajustes según las circunstancias que enfrenta durante su desarrollo biológico y su desenvolvimiento en el medio ambiente. En otras palabras, el comportamiento surge por la interacción de los componentes biopsicológicos del individuo y su medio ambiente.

Es necesario señalar que para ejercer un liderazgo emocional, en términos de resultados, no es necesario nacer con determinadas habilidades. El liderazgo

no está reservado a una élite, a una minoría, o a un género (valores, atributos, roles y representaciones que la sociedad asigna a hombres y mujeres), como lo atestiguan numerosas investigaciones en el ámbito de la psicología, el desarrollo profesional y las teorías de liderazgo y *management*. En otras palabras, el líder nace y se hace. Para ello, existen diferentes universidades de líderes que se encargan de potencializar y generar competencias, así como habilidades carismáticas para enamorar y motivar.

La clave no está en factores innatos⁴, sino en las competencias emocionales⁵, que son susceptibles de desarrollarse en la medida que el individuo lo desee realmente. A partir de la complejidad y el carácter dinámico de las emociones, se consideran "estructuras narrativas" debido a que todos los elementos que integran una emoción están unidos por un ensayo que implica una secuencia desplegada de cogniciones, motivaciones, evaluaciones, acciones, así como sucesos relacionados con la experiencia emocional. Para ser un líder emocionalmente inteligente, es necesario conocer la forma que toma la realidad, lo que conduce a analizar la estructura de las fortalezas y debilidades de una organización en su interior⁶. Esta competencia dará al líder emocional la posibilidad de crear el futuro, de pensar en problemas que aún no han ocurrido, de ver oportunidades donde otros perciben crisis.

Las organizaciones cada día son más heterogéneas y las emociones juegan un papel muy importante dentro del comportamiento organizacional. Las emociones se "sienten" y alteran el ánimo, tanto psicológico

como fisiológico. Dentro del comportamiento, es importante reconocer estas alteraciones en los individuos que conforman la organización para establecer un lenguaje común y asertivo con los individuos, para entender e influir en su comportamiento. De esta manera, es posible alcanzar los objetivos tanto organizacionales como individuales.

La inteligencia, según Gardner (1994), es la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural o en una comunidad determinada; para Goleman (1995), "es la aptitud que nos permite recoger información de nuestro interior y del mundo que nos circunda, con el objetivo de emitir la respuesta más adecuada a las demandas que el vivir cotidiano nos plantea"⁷. Por lo tanto, la inteligencia emocional se puede definir como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones⁸.

Si la inteligencia emocional determina cómo nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás, entonces se traduce en un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc. Si entendemos por liderazgo a la acción que va a ejercer una persona sobre los demás, y si a esa acción se añade emoción, obtendremos la habilidad para percibir, evaluar, comprender y expresar sentimientos que promueven el crecimiento intelectual y emocional.





Liderar emocionalmente y de manera eficiente una empresa no es tarea fácil, ya que se requiere de una serie de estrategias y competencias que desarrolladas de manera sencilla y constante pueden garantizar el éxito. Así, la prioridad del líder organizacional es lograr la misión y visión de la empresa, para ser congruente con su rol. La inteligencia pura no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que se presentan y que es necesario enfrentar para tener éxito en la vida.

La prioridad del líder organizacional es lograr la misión y visión de la empresa para ser congruente con su rol

Los directivos, sin que importe su género, suelen experimentar diferentes patrones emocionales o formas de percibir las cosas, y es factible que las causas de estas distinciones sean tanto innatas como culturales, sociales y/o familiares. Cuando funciona de forma consciente con su persona y entorno, tiene la posibilidad de elegir y decidir ser proactivo y no un mero espectador pasivo.

La mayoría de los directivos líderes emocionales que tienden a controlar sus sentimientos suprimiéndolos o fingiendo que no existen sólo llegará a padecer los efectos colaterales negativos, pues las emociones existen y están latentes en alguna parte de nuestro ser. Interactuar con el entorno para darle sentido al mundo que se percibe, disfrutar lo que se hace, participar con interés en las diferentes actividades, procesos y tareas de la organización, mostrarse seguro y confiado, poner atención en lo que se hace, además de trabajar en equipo, en autonomía, así como propiciar la creatividad y la imaginación.

Aprendemos de nuestras emociones a partir de la manera en cómo evaluamos y afrontamos las condiciones de nuestra vida. Emoción e inteligencia van juntas, por lo que no hay emociones irracionales y siempre hay un importante componente de pensamiento y significado en todas las reacciones emocionales que construimos. Si la razón o la emoción humana no fuera dependiente de la razón o el pensamiento, no tendrían sentido las emociones de la persona (Lazarus, 1991).

Los sentimientos reprimidos tienden a acumularse y a causar enfermedades de tipo nervioso, como el conocido “estrés ejecutivo”; además, bloquean el crecimiento personal, pues se pierde el contacto con uno mismo, inhibiendo la creatividad y la autonomía. En este contexto, será cada vez más difícil definir sus valores y metas así como las situaciones y oportunidades que lo conducen a ellas.

Para Goleman (1995), se debe desarrollar la inteligencia emocional en dos áreas:

- Inteligencia intrapersonal. Capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta.
- Inteligencia interpersonal. Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan y se relacionan adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, temperamento

y emociones de los otros. En este sentido, se potencia la capacidad de autorregular las respuestas emocionales.

El líder que reconoce el estado emocional de su gente y es capaz de razonar las condiciones previas que lo hacen posible, y además sabe cómo ayudar a individuos y equipos de trabajo a canalizar su fuerza emocional, tiene una gran ventaja: aumentar su eficiencia en beneficio de las personas que integran la organización.

Identificar a plenitud las emociones implica tomar conciencia y procesar las emociones generadoras de estrés, para lo que se requiere persistencia, sinceridad, constancia, valor y respeto. En la relación costo/beneficio, la inversión es provechosa, se refleja en salud mental y crecimiento personal y grupal, en un líder con pensamiento emocional y competencias para el desarrollo efectivo de su misión.

El líder se constituye así como el cerebro de la organización, ya sea estratégico, táctico u operativo (Crissien, 1998). Crea una visión compartida basada en conocer al ser humano en su ser, en lo que hace y por qué lo hace; desarrolla agudeza intuitiva. Finalmente, el dominio del proceso administrativo es otra competencia que el líder emocional debe desarrollar. Conocer el proceso de planeación, organización, dirección y control es la guía que le sirve para saber hacia dónde va o quiere ir, para precisar las acciones a tomar, así como asumir los resultados y una vez evaluados iniciar el ciclo nuevamente.

Referencias

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Clúa, O. M., Clúa, O. D. T. y Clúa, C. D. T. (2001). *El nuevo liderazgo. Factores que imponen la reinención de directores y líderes ejecutivos en el siglo XXI*.
- Covey, S. (1997). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, España: Paidós Ibérica S.A.
- Crissien, J. (1998). *Cambio de cultura organizacional. Responsabilidad del líder 100%*. México: Biblioteca Colegio de Graduados.
- Damasio, A. (2001), *Neurobiología de las emociones y los sentimientos*. Barcelona: Paidós.
- Díaz, J. L. (2007). *La conciencia viviente*. México: FCE.
- Dunn, J. (1990). *La comprensión de los sentimientos. Las primeras etapas*. Barcelona: Paidós.

- Fiedler, F. E. (1951). *El estudio del liderazgo: el modelo de la contingencia. Teoría e investigación en Psicología Social actual*. Madrid: IOP.
- Gardner, H. & Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples* (No. 159.928. 22). México: Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. México: José Vergara Editor.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E. y McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results* (p. 14). London: Little, Brown.
- Lazarus, S. R. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Mc Ginn, Colín. *Podemos resolver el problema mente-cuerpo*, vol. 1 sensaciones. México: UNAM-IIF.
- Robbins, S., Coulter M. Moyano M. (1997). *Administración*. México: McGraw Hill.
- Robert C. Solomon (1989). *¿Qué es una emoción? Lecturas clásicas de Psicología Filosófica*. México: FCE.
- Robert C. Solomon (2006). *True to our feelings: what our emotion are really felling us*, Reino Unido: Oxford University Press.
- Salmela, M. (2012). *Shared emotions. Philosophical explorations*, 15(1), 33-46.
- Salovey, P., Rothman, A. J., Detweiler, J. B. y Steward, W. T. (2000). *Emotional states and physical health. American psychologist*, 55(1), 110.
- Taylor, F. (1981). *Principios de administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.

¹ El modelo de Contingencia de Fiedler señala que la forma en la que se ejerce el liderazgo está influida por el grado de motivación del líder y la manera en que se autorregula e influye en la situación. Las variables que influyen en el líder son el ambiente del grupo, la estructura de la tarea y la posición de poder. Mientras que el modelo situacional o de Hersey y Blanchard propone que el líder ejercerá su rol de liderazgo dependiendo de la situación y de la madurez de sus colaboradores.

² El éxito en el liderazgo es la capacidad de conseguir resultados sostenibles a través del tiempo, buscando retener el talento a partir de la creación de un clima laboral que genere confianza, promueva la creatividad y favorezca el compromiso con un proyecto organizacional estimulante.

³ El sentimiento lo percibe el individuo, aunque no sea capaz de reconocer que tipo de emoción está experimentando.

⁴ Caracteres que, sin ser hereditarios, se presentan desde el nacimiento.

⁵ Es la forma en que se conduce o exhibe un conocimiento de la experiencia emocional, esto es, proporcionan descripciones más complejas, simples o diferenciadas de las emociones, con el uso de más variedad de vocabulario emocional.

⁶ Las primeras descubrirán la propia personalidad y las segundas representan un área de oportunidad a desarrollar. Como competencia estratégica basada en el desarrollo de análisis de oportunidades y amenazas del medio externo.

⁷ Otros estudiosos del tema, anteriores a Gardner y Goleman, sostienen que la inteligencia depende de la dotación genética y de las vivencias que experimentamos a lo largo de la vida.

⁸ De acuerdo con Goleman (1995), el término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez por los psicólogos Peter Salovey, de Yale University, y John Mayer, de la University de New Hampshire.

Lic. Gabriela Virginia Ceballos Martínez

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
gceballos@fca.unam.mx

Mtra. Patricia Torres Hernández

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
ptorres@fca.unam.mx

¿Conoce la naturaleza del conflicto y los estilos para enfrentarlo?

Ana Luisa Nava López

Habituados a enfrentarlo de forma equívoca, el conflicto ha dejado de ser una forma de hallar nuevas soluciones, para convertirse en un circunstancia vacía de significado e inútil. Saber sus motivaciones y la manera de aprovecharlo, puede resultar muy benéfico para las organizaciones.

El conflicto se originó cuando los seres humanos tuvieron la necesidad de relacionarse o agruparse para poder sobrevivir. "Conflicto es un proceso que da como resultado las percepciones de ambas partes de que trabajan de forma opuesta entre sí, de modo que surgen sentimientos de incomodidad y/o aversión" (Griffin, 2011, 382). Por otra parte, también "es la interacción antagonista en la cual una parte trata de obstaculizar las intenciones o metas de la otra parte" (Daft y Marcic, 2005, 533).





El conflicto es una situación común que todos los seres humanos hemos enfrentado. Cada individuo tiene su forma particular de percibir y actuar en el mundo, y no siempre coincide con las demás personas. Estas diferencias son las que originan los conflictos.

Como sociedad, estamos habituados a considerar el conflicto como algo negativo e indeseable, algo que se tiene que evitar, pues sabemos el desgaste emocional que implica, y no es poco común relacionarlo con golpes y agresiones. Pero la ausencia total de conflicto, nos puede llevar a la inmovilidad y a la falta de desarrollo.

De acuerdo con Griffin (2011, 382), el conflicto es un proceso y no un elemento aislado; evoluciona con el tiempo y está influido por eventos previos. Además, las partes tienen que percibir que existe y debe haber incomodidad o aversión para que sea real. Las partes involucradas en un conflicto pueden ser individuos, grupos y/u organizaciones. El conflicto puede ser visible, manifiesto, privado o secreto, irracional o racional con fundamentos objetivos.

En ese tenor, el conflicto genera emociones desagradables y tensión al querer demostrar y convencer al otro de que tenemos la razón. Por tanto, cabe preguntarse: si el conflicto es inevitable y puede causar tantos problemas, ¿por qué no hemos aprendido a enfrentarlo de una mejor manera? Las organizaciones son estructuras sociales formadas por seres humanos

con personalidades y comportamientos individuales, que tarde o temprano, por la misma interacción del trabajo, tendrán diferencias de opiniones e inevitablemente surgirá el conflicto.

El éxito de una organización está basado en lo bien que lidia con los conflictos. Innumerables líderes constantemente están expuestos al conflicto; los ejecutivos aseveran que sus gerentes dedican un promedio de más de 70 horas por semana en resolver conflictos entre los miembros de su personal. Así, el manejo del conflicto constructivo es una habilidad de liderazgo crucial. Con la tendencia hacia el trabajo en equipo, las habilidades de manejo de conflicto son cada vez más importantes para la toma de decisiones en equipo (Lussier, 2010, 210).

El conflicto puede ser visible, manifiesto, privado o secreto, irracional o racional con fundamentos objetivos

Por lo anterior, es recomendable que las organizaciones conozcan la naturaleza del conflicto, para que puedan comprenderlo y aprendan a enfrentarlo de una mejor manera. Robbins (2013, 486-494) identificó al conflicto como un proceso en el que se manifiestan las siguientes cinco etapas.

Etapas I. Oposición potencial o incompatibilidad potencial. En ésta existen condiciones que propician el surgimiento del conflicto, por ejemplo:

Comunicación. Las diferencias semánticas, los malos entendidos, el ruido en los canales de comunicación, el intercambio insuficiente de información o exceso en la comunicación que no permite ver con claridad cuál es el problema, son antecedentes de los conflictos.

Estructura. El tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas, la falta de claridad en los lineamientos y políticas, la incompatibilidad con las metas

de los miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de ascenso y recompensas, pueden ser generadores de conflicto.

Variables personales. La personalidad, la falta de control de las emociones y los valores, también pueden ser generadoras de conflicto, pues algunas personas tienden a involucrarse más que otras en los conflictos.

Etapa II. Cognición y personalización. Ocurre cuando los individuos se involucran emocionalmente y advierten el conflicto, lo que puede generar ansiedad, tensión frustración u hostilidad. Las emociones negativas reducen la confianza y permiten percepciones e interpretaciones nocivas del comportamiento de la otra persona.

Etapa III: Intenciones. Las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. En un conflicto, es muy probable que alguno de los participantes atribuya intenciones equivocadas al otro, con lo que se dificultará la solución.

Etapa IV. El comportamiento. Es en esta etapa cuando el conflicto se hace visible. La etapa de comportamiento incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto; por lo general, son intentos explícitos de cada persona involucrada para implementar sus propias intenciones.

Etapa V: Resultados. El intercambio acción-reacción entre las partes del conflicto pueden tener las siguientes consecuencias:

Resultados funcionales. Ocurren cuando el conflicto es constructivo y se usa como una fuerza positiva para que un grupo mejore.

Resultados disfuncionales. El conflicto es negativo si afecta el desempeño de un grupo: La oposición descontrolada alimenta el descontento, que tiende a disolver los lazos comunes y a la larga conduce a la desintegración del grupo.

Cuando un conflicto no se resuelve de manera eficaz, ocurren consecuencias negativas; si evita el logro de los objetivos organizacionales, es negativo o disfuncional. El conflicto funcional existe cuando el desacuerdo y la oposición impulsan el logro de los objetivos organizacionales, aumenta la calidad de las decisiones de grupo y genera cambios innovadores en la organización (Lussier y Achua, 2011, 210).

En un conflicto, es muy probable que alguno de los participantes atribuya intenciones equivocadas al otro, con lo que se dificultará la solución

Estilos para resolver conflictos

Según Lussier (2011, 210-214), existen cinco estilos de manejo del conflicto basados en dos dimensiones de interés: las necesidades de los demás y preocupación por las propias. Estas preocupaciones resultan en tres tipos de comportamiento:

- Escaso interés por las necesidades propias y una gran preocupación por las necesidades de los demás resulta un comportamiento pasivo.
- Un gran interés por las necesidades propias y una escasa preocupación por las de los demás conduce a un comportamiento agresivo.
- Un interés moderado o alto por las necesidades propias y las de los demás resultan en un comportamiento asertivo.

Se puede considerar que cada persona presenta cualquiera de los comportamientos anteriores, según su personalidad, el tema, el contexto y qué tan involucrado emocionalmente se encuentra en el conflicto. Los siguientes cinco estilos, junto con el interés por las necesidades, dan como resultado las combinaciones en el manejo del conflicto que se presenta a continuación:

Estilo evasivo de manejo de conflicto. En este caso, el individuo intenta ignorar en forma pasiva el conflicto

más que resolverlo. Cuando se evita un conflicto, no somos ni asertivos ni cooperativos. Es una situación de perder-perder, porque el conflicto no se resuelve. Por ejemplo, si tenemos a un empleado brillante que no respeta las reglas de la organización, y como líderes evadimos enfrentarlo para evitar que la relación se rompa. **Ventaja:** Al evadir el conflicto, la relación se puede mantener durante más tiempo. **Desventaja:** Los conflictos no se resuelven. Un uso excesivo de este estilo conduce a un conflicto interno del individuo. Este estilo es de utilidad cuando el conflicto es trivial y sus consecuencias no son trascendentes, no existe un interés considerable en el tema, la confrontación pudiera dañar una relación importante o no hay tiempo para resolverlo y/o los ánimos están exaltados.

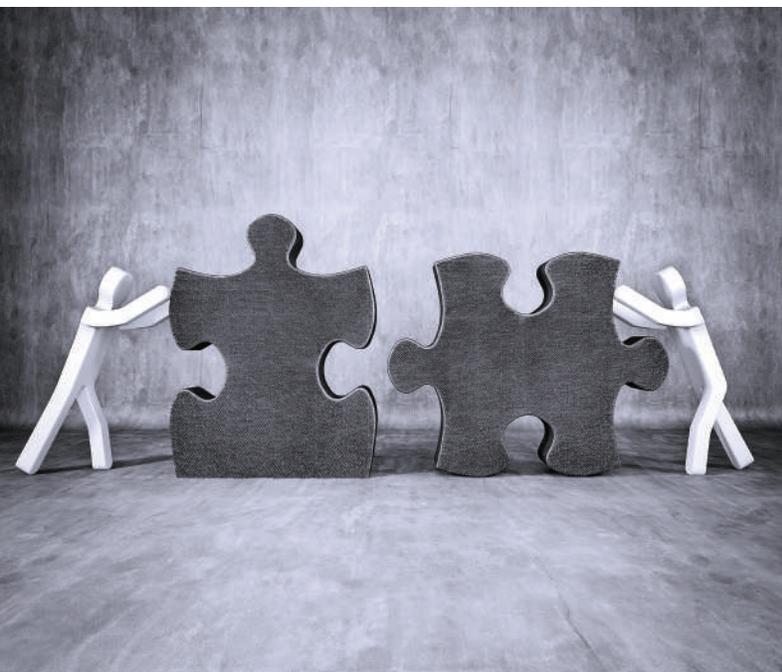
Estilo complaciente de manejo de conflicto. En este caso, el individuo intenta resolver el problema al ceder de manera pasiva ante la otra parte. Al adoptar este estilo, no somos asertivos sino cooperativos, pues por satisfacer a la otra persona se olvidan las necesidades

*Estilo negociador:
el individuo busca resolver
el conflicto mediante
concesiones asertivas de
dar y recibir; es de utilidad
cuando los temas son
complejos y cruciales*

propias. Se crea una situación de ganar-perder. Un ejemplo se presenta cuando no estamos de acuerdo con una alternativa de solución de un problema, pero nos quedamos callados y terminamos haciendo algo que no queremos. **Ventaja:** Las relaciones se conservan al hacer cosas a la manera de la otra persona. **Desventaja:** Ceder puede ser contraproducente. La persona complaciente puede tener una mejor so-

lución. Un uso excesivo de este estilo tiende a llevar a las personas a aprovecharse de los condescendientes y este tipo de relación con el tiempo, por lo general, se pierde. Este estilo es de utilidad cuando la persona disfruta de ser seguidor; la conservación de la relación supera las demás consideraciones; los cambios acordados no son importantes para el complaciente, pero lo son para la contraparte, y el tiempo para resolver el conflicto es limitado.

Estilo impositivo del manejo del conflicto. El individuo que recurre a este estilo pretende salirse con la suya al manifestar un comportamiento agresivo por medio de amenazas e intimidación en situaciones con las que puede ganar. Con este estilo, se trata de satisfacer las necesidades propias a costa de los demás. Se crea una situación de ganar-perder. Un ejemplo que comúnmente se presenta en las organizaciones es el del líder autocrático que no considera la opinión de sus subordinados. **Ventaja:** Puede tomarse las mejores decisiones organizacionales en forma rápida cuando el impositivo está en lo correcto, en lugar de decisiones de compromiso menos eficaces. **Desventaja:** El uso excesivo de este estilo ocasiona hostilidad y resentimiento hacia quien lo ostenta. Los impositivos tienden a tener malas relaciones humanas. Este estilo es de utilidad cuando se quiere emprender una acción impopular sobre un tema trascendente; el compromiso de los demás con la acción propuesta no es crucial para su implementación; mantener las relaciones no es primordial y la solución del conflicto es urgente.





Estilo negociador. En él, el individuo busca resolver el conflicto mediante concesiones asertivas de dar y recibir. Es moderado en asertividad y cooperación. Se crea una situación de “yo gano y usted también”, por medio del compromiso. **Ventaja:** El conflicto se resuelve más fácilmente y las relaciones de trabajo se mantienen. **Desventaja:** A veces, las personas pueden pedir más de lo que necesitan para obtener lo que desean. Esta modalidad se utiliza en forma común entre trabajadores y gerentes cuando se quiere lograr un objetivo importante en un tiempo determinado y el trabajador adquiere el compromiso de lograrlo. Un uso excesivo de este estilo conduce a las personas a participar en prácticas como pedir el doble de lo que en realidad necesitan con el fin de obtener lo que desean. Se utiliza de manera común durante las negociaciones colectivas de la gerencia y los trabajadores. Este estilo es de utilidad cuando los temas son complejos y cruciales y no se contempla una situación simple y clara; las partes tienen poder equiparable y están interesadas en diferentes soluciones; la solución será temporal; el tiempo es escaso.

Estilo colaborativo. El individuo pretende resolver en forma conjunta el conflicto con la mejor solución que sea aceptable para todas las partes, sin importar los intereses propios. En este estilo, se es asertivo y cooperador. Se fundamenta en una comunicación abierta y honesta. Es el único estilo que crea una verdadera situación de ganar-ganar. Un ejemplo es cuando se lleva a cabo un proyecto y todos los invo-

lucrados aportan ideas para solucionar los problemas que puedan surgir, entre todo el equipo se buscan las mejores soluciones y están dispuestos a ceder si es necesario. **Ventaja:** Suele obtenerse la mejor solución del conflicto por medio de un comportamiento asertivo. **Desventaja:** La capacidad, el esfuerzo y el tiempo que toma resolver el conflicto, por lo general, son mucho mayores que los demás estilos. El estilo colaborativo ofrece el mayor beneficio para el individuo, el grupo y la organización. Este estilo es de utilidad cuando se requiere de una solución óptima; las personas están dispuestas a colocar por delante la meta del grupo que el interés individual, además de que los miembros realmente están dispuestos a colaborar; mantener las relaciones es importantes; se cuenta con tiempo suficiente y el conflicto se presenta entre compañeros.

Referencias

- Daft, R. y Marcic, D. (2005). *Introducción a la administración*. México: Thomson.
- Griffin, R. y Moorhead, G. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Lussier, R. y Achua C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cengage Learning.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.

Mtra. Ana Luisa Nava López

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nala2811@hotmail.com

Mercado del lujo: oportunidad real para el emprendimiento mexicano

Fernando Javier Cervantes Aldana
Daniel Galindo Quiroz

Pese a la circunstancias por las que atraviesa el país, México es un buen mercado para las marcas de lujo. Muchos empresarios jóvenes han hallado en él la oportunidad para consolidar su negocio. Es posible enfocar nuestras estrategias de mercado, si conocemos un poco más cómo son y a qué responde nuestro mercado meta.



Ferrari, Maserati, Cadillac, Porsche son marcas de autos que se han vuelto comunes a nuestra vista por las calles de las principales ciudades de nuestro país. Sabemos que son costosas, que son exclusivas, que imponen imagen y estatus. ¿Qué es lo que hace a estas marcas objeto de deseo? ¿Por qué pueden preciarse a niveles tan altos? ¿Cuánta gente tiene la capacidad para comprar esos autos? ¿México es buen mercado para el lujo?

Parecería un contrasentido que en nuestro país, cuya mayoría de habitantes no gana lo suficiente para cubrir sus necesidades de alimentación y vestido básicos, pudiera hablarse de un mercado atractivo para productos de lujo. Para poder entender cómo funciona este “mercado del lujo”, que involucra industrias como la moda, la automotriz, los servicios, la inmobiliaria, los alimentos, entre otras, hay que aclarar un poco el concepto principal de estos productos.

¿Qué es un producto de lujo?

Básicamente, es un “bien o servicio que no se considera esencial o de primera necesidad y que aumenta su demanda conforme aumenta el poder adquisitivo de los demandantes, caso contrario a los productos básicos. [...] El beneficio que otorgan estos bienes no es la funcionalidad racional, sino la satisfacción emocional y el estatus que proyectan” (Galindo Quiroz, 2015).



En la actualidad, las categorías de “Lujo” o “Premium” nos las ofrecen en casi cualquier tipo de producto y muchos servicios, desde el café que tomamos o el papel sanitario, hasta las entradas para el cine en salas “VIP”; asimismo, son las categorías más altas aplicables a casi todas las industrias.

Debido a las estructuras sociales sentimos la necesidad de encajar, de ser parte de nuestros grupos sociales, de ser aceptados y no sentirnos excluidos

¿Por qué estas marcas son objeto de deseo?

Puede decirse que el éxito de estos productos costosos se debe a la gran publicidad que los rodea –y en gran medida es cierto–; sin embargo, hay un trasfondo que la Mercadotecnia y la Psicología han podido descifrar y utilizar para elaborar estrategias de marca. Las propias características que tienen los productos de lujo responden a necesidades que la Psicología identifica como sociales, como deseos, que no son básicos o fisiológicos. Como seres humanos, somos sociales por naturaleza. Debido a las estructuras sociales sentimos la necesidad de encajar, de ser parte de nuestros grupos sociales, de ser aceptados y no sentirnos excluidos. Si podemos destacar de los demás o, mejor aún, ser distinguidos dentro de nuestro

círculo social, entonces habremos logrado nuestro objetivo (socialmente hablando). Es por ello que portar visiblemente marcas reconocidas de ropa, tener el paquete “Premium” de servicios o simplemente el celular más moderno es entendido como aspecto de distinción o superioridad.

Además de la carga psico-social que rodea a los productos de lujo, está la construcción de estas marcas. Regularmente, las marcas de lujo tienen características en común, ya sea una larga historia y tradición, la manufactura artesanal, la denominación de origen (como el champagne), la producción limitada y además con certificado de colección, los materiales de alta calidad (incluso en sus empaques), entre otras. Hasta los canales de comunicación que utilizan para su publicidad son también selectivos con el público: no vemos anunciado Cartier en el metrobús o *flyers* de financiamiento para Mercedes Benz en la calle. Otro aspecto muy importante que remarca más el nivel de lujo frente al cliente es el servicio, ¿o acaso nos atienden igual en un hotel “equis” que en el St. Regis? Todas estas características pueden darnos idea del funcionamiento y manejo de este mercado.

¿México es buen mercado para el lujo?

Aunque pareciera en primera instancia que se trata de un mercado muy reducido, la realidad es que no es así. Hablemos un poco de números. Según las cla-

sificaciones de organismos que estudian los niveles socioeconómicos o de bienestar en nuestro país, la clase alta (niveles A y B), que sería el target del lujo, es muy pequeña respecto del total de la población. Los niveles A/B representan sólo 3.9% de los hogares en México (AMAI, 2016). Pareciera un porcentaje muy pequeño, pero recordemos que la población nacional se encuentra más o menos en los 112 millones de habitantes, por lo que nuestro mercado meta de nivel alto se compone de 4,368,000 personas que tienen capacidad económica fuerte, con ingresos mensuales por encima de los \$120,000 pesos y acostumbrados a consumir bienes suntuarios.

Algunos estudios internacionales señalan a México como una economía en crecimiento, y pronostican que el número de personas que componen el nivel alto aumentará dentro de los siguientes años. Además, este crecimiento viene acompañado de la clase media que también consume productos de lujo (en menor medida), gracias a que su salario “estable” le abre las puertas de los bancos para tarjetas de crédito y facilidades de pago.

Portar visiblemente marcas reconocidas, tener el paquete “Premium” de servicios o el celular más moderno, es entendido como aspecto de distinción o superioridad

El cliente mexicano que compra productos de lujo, tanto hombres como mujeres, presentan ciertas características en común sobre las que podemos enfocar nuestras estrategias de mercado. El perfil que se presenta a continuación es resultado de la tesis *Mercado de los productos de lujo; concepto y análisis explicativo en México*, realizada por uno de los autores de este artículo y donde se llevó a cabo un estudio acerca de las personas que compran ropa de lujo, en boutiques ubicadas en la Ciudad de México y Querétaro:



- Hombres y Mujeres entre 35 a 44 años de edad.
- Solteros (en su mayoría).
- Nivel 6 (53.75%) y Nivel 7 (33.75%) de la escala Inegi de 7 niveles de bienestar.
- Locación: Ciudad de México, Estado de México, Querétaro, Hidalgo, Nuevo León, Veracruz y otros principales centros urbanos del país.
- Empresarios y altos mandos de empresas privadas, funcionarios públicos de alto nivel y comerciantes, principalmente.
- Monto de una compra promedio, pero no limitado a: \$6,000-\$10,000 (ropa de lujo).
- Los hombres adquieren artículos de lujo como camisas, blazers y calzado, principalmente.
- Las mujeres adquieren artículos de lujo como calzado, accesorios y marroquinería (bolsos y carteras), principalmente.

- Se enfocan más en actividades con su círculo social (familia, empresa, club social-deportivo) y están muy interesados en ganar la aceptación y agrado de las personas que lo rodean vistiendo marcas reconocidas por su exclusividad.
- Buscan vestir adecuadamente conforme a su estilo de vida y actividades diarias.
- Visten principalmente *por estatus, no por confort*.
- Algunos de los productos y prendas de lujo que poseen los adquieren en el extranjero.
- Su acercamiento a estas marcas es por recomendación de amigos y familia antes que por influencia de algún otro medio.
- Su necesidad de compra es más por satisfacer cuestiones personales de identidad y pertenencia, así como aspectos emocionales, que por la funcionalidad propia de los artículos.

La necesidad de compra es más por satisfacer cuestiones personales de identidad y pertenencia, que por la funcionalidad propia de los artículos



El lujo es una opción real de negocio

Todos somos o conocemos a algún emprendedor que cree firmemente en su producto, en su marca y en su empresa, pero aun así no encuentra la forma de crecer más su negocio, o a alguien que quiere emprender, pero no sabe realmente qué giro tomar para su proyecto. La finalidad de presentar estos datos del mercado del lujo es la de ofrecer una opción de mercado diferente, muchas veces no identificado claramente, pero con bastante potencial económico y que a pesar de las diferencias socioeconómicas de este país, no es tan pequeño como pudiera parecer.

Hay muchos emprendedores jóvenes que han encontrado en este mercado un filón atractivo y han empezado a desarrollar productos y servicios que están dirigidos al segmento de mercado de mayores posibilidades económicas. Venden sus productos y servicios en menor número, pero con márgenes de ganancia superiores.

Tanto el producto como el cliente tienen características que podemos observar y buscar para incursionar en este mercado. Los ingredientes ya están; la receta la podemos manejar según nuestro producto.

Referencias

- AMAI (3 de septiembre de 2016). *amai.org*. Obtenido de Niveles Socioeconómicos: <http://nse.amai.org/nseamai2/>
- Galindo, D. (2015). *Mercado de los productos de lujo; concepto y análisis explicativo en México*. México: FCA, UNAM.

Dr. Fernando Javier Cervantes Aldana
 Profesor Investigador
 Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
jcervantes@correo.fca.unam.mx

Daniel Galindo Quiroz
 Estudiante de Licenciatura en Administración
gadaqui2014@icloud.com

El Enfoque o Sistema Startup

Juan Alberto López Navarro

La Metodología o Sistema Startup pone a prueba y evalúa nuestras estrategias de modelo de negocios para saber en qué medida nuestras hipótesis eran correctas, tenían que ser modificadas o definitivamente estaban equivocadas.



Un emprendedor *Startup* no comienza su proyecto con el Plan de Negocios, más bien tratará de descubrir un Modelo de Negocio específico a su producto o servicio. Antes que todo, se formula tres preguntas iniciales: 1. ¿Qué problema estoy resolviendo?, 2. ¿Me van a pagar por resolver el problema? y 3. ¿Hay una manera de conseguir los clientes? En lugar de elaborar un rígido plan de negocios, el emprendedor comenzará a llenar un lienzo o “canvas”, que deberá ser un documento muy dinámico y sujeto a cambios frecuentes debido a varias características.

La búsqueda del Modelo de Negocio incluye hacer experimentos con un Producto Mínimo Viable (PMV), para probar varias estrategias y suposiciones (aceptación del producto, marketing, distribución, precio, etcétera).

De acuerdo con datos del Inegi, en 2008 había en México un poco más de 4 millones de unidades

empresariales de las que 99.8 % eran pequeñas y medianas empresas (pymes) que generaban 52% del PIB y 72% del empleo del país.

Un gran porcentaje de estas empresas tiene baja eficiencia, lleva pocos registros o bien trabaja sólo con la experiencia del dueño. Además, 63% de ellas desaparece al terminar su segundo año de actividades. Este fenómeno no está limitado a las mipymes y emprendimientos de nueva creación. Kodak, Olivetti, Pan American Airways, por citar algunos ejemplos, fueron alguna vez poderosas empresas que tuvieron dificultades para adaptarse a los nuevos tiempos. Otras como Blockbuster, Polaroid y Fujifilm actualmente luchan por sobrevivir.



La información citada del Inegi nos indica la gran importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en la economía mexicana. Además, por experiencia personal, se puede agregar que una pyme tiene el potencial de ser una buena opción de autoempleo para muchos emprendedores.

El término Startup fue creado en 2012 por Eric Ries (Método Lean Startup) y se utiliza para nombrar una metodología (los españoles prefieren llamarla "sistema"), que parecía otra moda más en el mundo emprendedor, pero en la actualidad ya la integraron a sus planes de estudio las escuelas de negocios de Harvard y Stanford.

¿Qué es una Startup?

No es una empresa, sino una organización provisional que tratará de descubrir su muy particular modelo de negocio. Por otra parte, tratará de diseñar un modelo de negocio mediante un proceso iterativo y, por lo tanto, estará en una fase temporal de búsqueda, no de ejecución de negocio. El Sistema Startup no trabaja con un plan de negocios, al menos no en su etapa inicial. Iterar significa que debemos someter a

ciclos de frecuente retroalimentación y modificación tanto al producto como al modelo de negocio.

Hay que señalar que plan y modelo de negocio no son lo mismo. Un plan de negocios es un documento muy rígido en su estructura y, en consecuencia, muy deficiente en muchos aspectos, porque –por citar un ejemplo– ¿cómo podemos hacer proyecciones de ventas si no sabemos si nuestro producto o servicio será útil o se venderá? En cambio, el Método o Sistema Startup no inicia con el diseño de un plan de negocio tradicional; más bien, en principio busca crear un modelo de negocio ágil, modificable sobre la marcha e iterativo.

La búsqueda del Modelo de Negocio incluye hacer experimentos con un Producto Mínimo Viable (PMV), para probar varias estrategias y suposiciones

El emprendedor debe saber que para la sobrevivencia de su proyecto no basta con ser entusiasta y tener una buena idea de producto o servicio. Necesita prepararse con las mejores técnicas empresariales, conocerlas y aplicarlas.

¿Cuál es la misión inicial de una *Startup*?

Es la de tratar de descubrir lo antes posible cuál es el modelo de negocio más adecuado para un proyecto específico, al menor costo posible y mucho antes de que intentemos tratar de vender algún producto o servicio. Aunque la intención no sea fracasar, es importante tener presente una frase que se vuelve popular en el ambiente emprendedor: "Fracasa rápido, pronto y barato".

Para comprender la Metodología Startup se puede consultar múltiples fuentes que se concentran en dar a conocer algunos de sus aspectos clave. Entre ellos se encuentran *La Estrategia del Océano Azul*, de W. Chan Kim y Renée Mauborgne; *El Método Lean Startup*, de Eric Ries; el *Manual del Emprendedor*, de Blank y Dorf; *Generación de Modelo de Negocio y Propuesta de Valor*, de Osterwalder, así como *La disciplina de emprender*, de Bill Aulet. Todos estos libros son muy buenos y de autores reconocidos dentro del mundo empresarial.

Generación de Modelos de Negocio y La Disciplina de Emprender me parecen los más adecuados para utilizarlos como un núcleo integrador en el que se pueda ir ensamblando elementos complementarios. Osterwalder concibe la empresa como una estructura (lienzo o canvas) donde los elementos están

interrelacionados. El concepto de Bill Aulet es el de ver la empresa como un proceso secuencial que puede ser iterativo cuando se considere necesario. Desde mi punto de vista, creo que es necesario conceptualizar cualquier emprendimiento o pyme simultáneamente bajo los dos enfoques.

El término Startup fue creado en 2012 por Eric Ries y se utiliza para nombrar una metodología ya integrada a los planes de estudio de las escuelas de negocios de Harvard y Stanford

La escuela o corriente española del pensamiento Startup es la más visible dentro del mundo de habla hispana. El personaje más conocido es José Antonio de Miguel, y su blog yoempredo.es frecuentemente es consultado por el mundo emprendedor Startup. Esta escuela o corriente trata de integrar elementos de autores en temas empresariales en una metodología única. A continuación, se describe algunos elementos del sistema español Startup.



El Método Lean Startup tiene tres principios clave:

1. En lugar de sumergirse en meses de planeación e investigación, el emprendedor acepta que tiene al principio una serie de hipótesis por demostrar, que básicamente son suposiciones. Entonces, en lugar de elaborar un intrincado y rígido Plan de Negocios, el fundador de la empresa resume sus hipótesis en un cuadro muy dinámico llamado “investigación del modelo de negocios” que es un esquema, al principio básico, de cómo la empresa va a crear valor para el cliente en un lienzo o canvas que tiene diez elementos (Cuadro 1):
2. Lean Startup utiliza una investigación de campo llamada “Desarrollo del cliente” para probar sus hipótesis.
3. Lean Startup practica el llamado “Desarrollo ágil” que trabaja de manera coordinada con desarrollo del cliente. A diferencia del tradicional desarrollo anual del producto, que presupone el conocimiento de los problemas/necesidades del cliente y que son revisados en periodos muy largos, el Desarrollo Ágil reduce el desperdicio de tiempo y otros recursos desarrollando el producto mediante una forma iterativa e incremental relativamente rápida.

Cuadro 1. Lienzo o canvas (Osterwalder)

1. Problema	7. Actividades clave	2. Propuesta de Valor	4. Relaciones con clientes	3. Segmentos de clientes
8. Socios Clave	6. Recursos Clave		5. Canales	
9. Estructura de Costes		10. Fuentes de Ingresos		

(La numeración indica la secuencia sugerida para completar cada cuadro.)



Según Eric Ries, tres conceptos son básicos a la hora de comenzar a definir una *Startup*:

1. Producto: a) Es la idea del emprendedor, b) Está en función de las necesidades del cliente, y c) Debe cambiar constantemente.
2. Estrategia: a) De qué manera debemos satisfacer las necesidades del cliente, y b) cambia al aplicar pivotaje.
3. Visión: a) Para qué hacemos lo que hacemos, b) No suele cambiar, y c) Es diferente al Producto y la Estrategia.

El pivotaje es muy necesario porque si no coinciden los gustos del cliente en relación con nuestro producto o servicio lo mejor es cambiar de rumbo. Aquí el emprendedor tiene dos opciones: a) Replantear el Modelo de Negocio, o b) Abandonar la idea, por mucho que nos cueste tomar la decisión.

¿Cómo debemos desarrollar el Sistema Startup? (los experimentos)

El Sistema Startup realiza experimentos que ponen a prueba y evalúan nuestras estrategias de modelo de negocios; con ello, es posible saber en qué medida nuestras hipótesis eran correctas, tenían que ser modificadas o definitivamente estaban equivocadas. Los experimentos siguen el método científico para que sean válidos.

Antes de realizar el diseño formal de un experimento, se debe responder un conjunto de preguntas:

- a. ¿Qué queremos extraer del experimento?
- b. ¿Cuál es la prueba más sencilla que podemos hacer?
- c. ¿Con quién vamos a hacer el experimento?
- d. ¿Cuáles son los riesgos del experimento?

Es muy importante poder hacer el experimento con el Producto Mínimo Viable (PMV) y considerar que los experimentos sean cortos, simples y objetivos. Estos experimentos pueden ser de diferentes tipos, como concursos, promociones y entrevistas.

Es importante tener presente una frase que se vuelve popular en el ambiente emprendedor: "Fracasa rápido, pronto y barato"

Design Thinking y su relación con Lean Startup

Design Thinking puede definirse como aquella metodología que permite resolver problemas de diseño en nuevos productos para crear innovaciones capaces de cambiar el mundo. Aquí son importantes las investigaciones antropológicas para profundizar en la cultura de la gente y no trabajar desde el principio con la tecnología que se pretende aplicar.

Para concluir

Las pymes mexicanas tienen una gran importancia como generadoras del PIB y de empleo y, en consecuencia, provocan un renovado interés del gobierno federal por ayudar en su creación, al facilitar tanto el crédito como proveer asesoría en técnicas empresariales. Una nueva técnica empresarial es *Lean Startup*. Internet, como poderosa herramienta de acceso e intercambio de conocimiento, ha permitido conocer de experiencias y conceptos relacionados al Sistema o Metodología, lo que ha ocasionado que las herramientas teóricas Startup, y sobre todo su aplicación en pyme, se perfeccionen con la ayuda de una comunidad *Startup* global.

Un dato interesante es que el Sistema Startup es aprovechado no solamente por nuevos emprendimientos, pues empresas tan grandes como General Electric ya usan esta metodología en unidades empresariales de nueva creación.

Referencias

- Ries, E. (2012) *El método Lean Startup*. Traducción: Javier San Julián. España: Editorial Deusto. (Libro versión electrónica.)
- Blank, S. Dorf, B. (2013). *Manual del emprendedor*. Trad. Alberto Peralta. Ed. Deusto. (Libro versión electrónica.)
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010) *Generación de modelo de negocio*. Trad. Lara Vázquez. Edit. Deusto. (Libro versión electrónica.)
- Aulet, B. (2015) *La disciplina de emprender*. (2ª. Ed.) Traducción: Loreto González Merino. España: Editorial Lid.
- Antonio de Miguel, J. (22 de enero de 2016). "El estado del emprendimiento en España". Disponible en: Blog yoemprendo. es (11:37).

Ing. Juan Alberto López Navarro

Director del Colegio de Bachilleres Plantel 28,
San Luis Potosí
Egresado Gen. 2010, Incubadora de Empresas,
Universidad Tecnológica, SLP
jalichini24@hotmail.com

RAZONAMIENTO LÓGICO MATEMÁTICO

PARA LA TOMA DE DECISIONES

Norma Elvira Peralta Márquez

RAZONAMIENTO LÓGICO MATEMÁTICO

PARA LA TOMA DE DECISIONES

Norma Elvira Peralta Márquez

$$A - B = \{ x | x \in A \text{ y } x \notin B \}$$

$$A \cup B = \{ x | x \in A \text{ o } x \in B \}$$

$$A \cap B = \{ x | x \in A \text{ y } x \in B \}$$



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



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 — — — — —

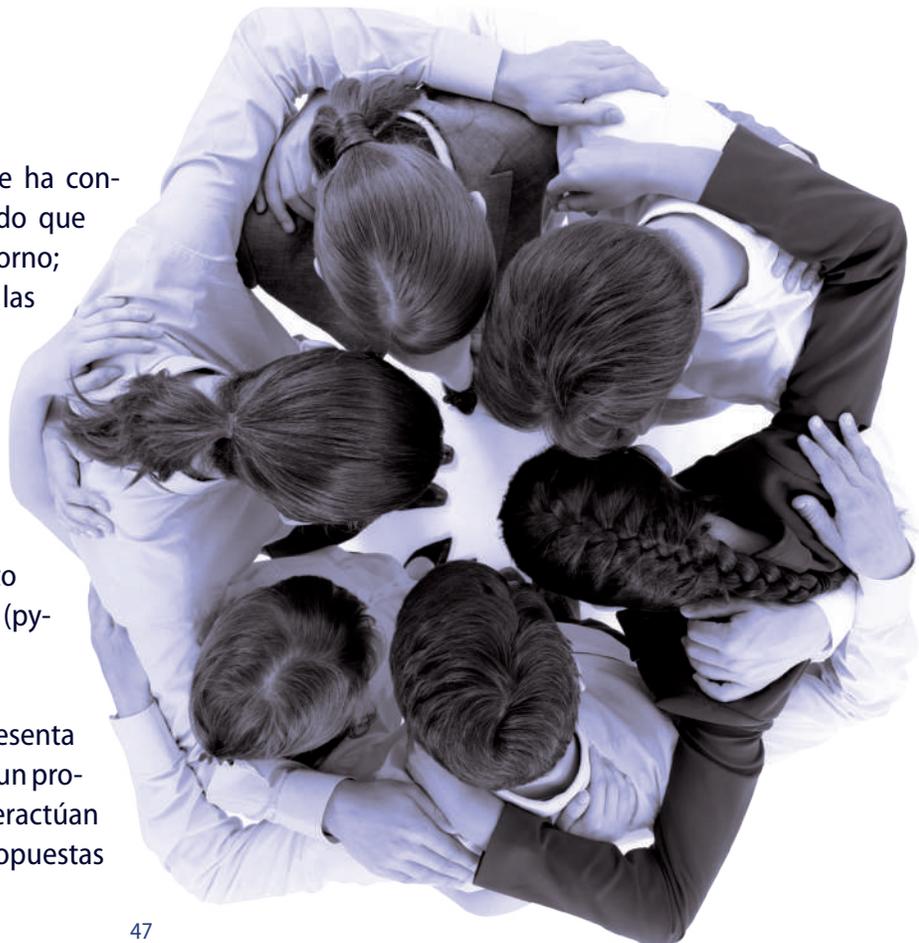
Crowdsourcing en las pymes

María de Lourdes Calderón Fortis

Internet ha cambiado las actividades comerciales en la última década, pues sus usuarios son consumidores y creadores de información. Esto se hace evidente en el aumento de negocios que emplean algunas de sus herramientas, como las redes sociales, para promover productos y servicios y obtener retroalimentación con sus consumidores.

Para muchas empresas, la red de redes se ha convertido en un elemento clave y han tenido que adecuarse a ella para sobrevivir en el entorno; sin embargo, existe una alternativa que las apoya al distribuir el trabajo a través de la web: el *crowdsourcing*, lo que se traduciría como una externalización abierta de tareas. Empresas como Google, Microsoft, Yahoo!, Apple, Pepsi, Heinz, General Motors, etc., utilizan el *crowdsourcing* con resultados satisfactorios. No obstante, el reto es que las pequeñas y medianas empresas (pymes) aprovechen este modelo de trabajo.

Su funcionamiento de forma general se presenta cuando un individuo o empresa externaliza un problema hacia un grupo de personas que interactúan en la red, con lo que se obtiene varias propuestas



de soluciones, de entre las que se escogerá la opción que se adecue a los planteamientos de la empresa. Este modelo de trabajo ofrece un beneficio doble; por un lado, la empresa resuelve sus problemas y, por el otro, los colaboradores obtienen ganancias económicas, reconocimiento social y experiencia.

Las pymes son fundamentales en la economía mexicana y con frecuencia tienen que enfrentar crisis de capital, además de escasez de financiamiento, por lo que el *crowdsourcing* es una vía para aminorar estos inconvenientes, administrar eficientemente sus recursos y resolver sus problemas en colaboración con los usuarios de Internet.

En el entorno de los negocios, es fundamental que las empresas se adapten e innoven para sobrevivir. Distribuir el trabajo desde el esquema del *crowdsourcing* será un cambio de innovación que incluye beneficios para la empresa, así como para los colaboradores que intervengan en las actividades, pues podrán obtener recompensas económicas, reconocimiento, entre otros beneficios.

Las pymes son fundamentales en la economía mexicana y con frecuencia tienen que enfrentar crisis de capital, además de escasez de financiamiento

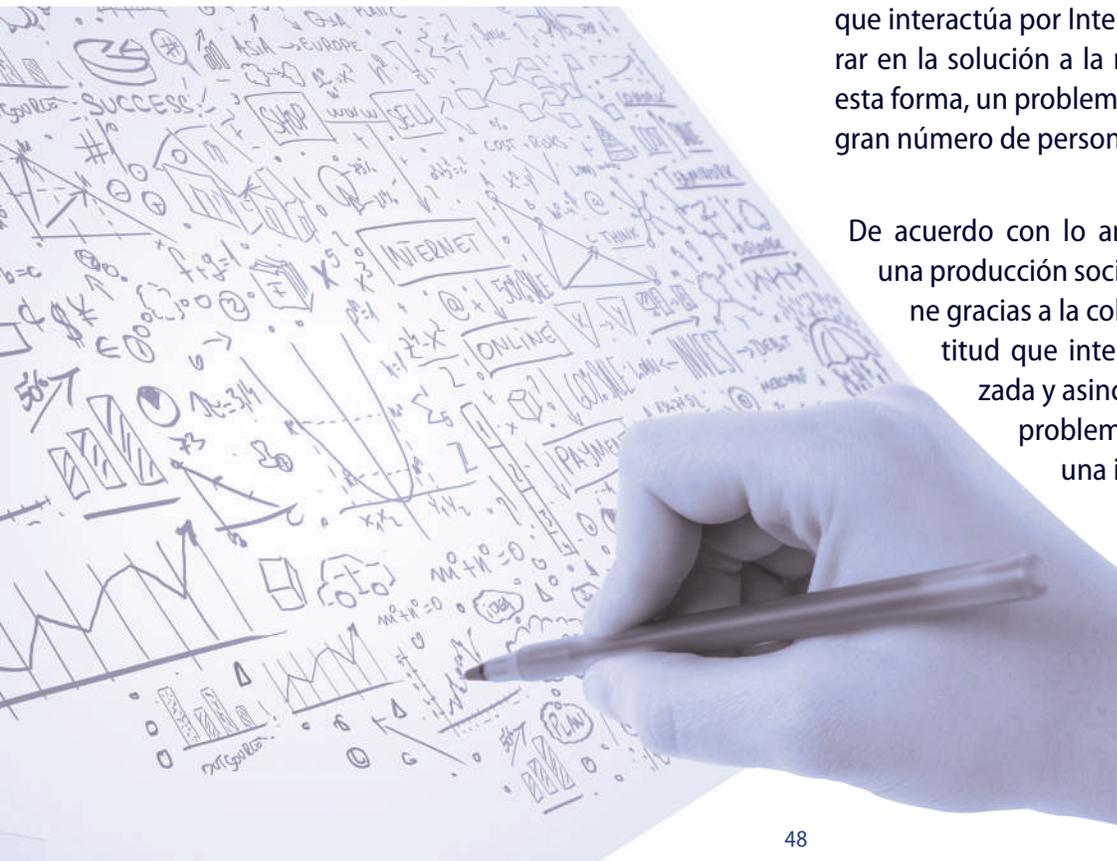
¿Qué es crowdsourcing?

Es poco conocido en México a pesar de que se originó en los Estados Unidos de América (EUA), y su creación se le atribuye a Jeff Howe, editor de la revista *Wired*, quien publicó en junio de 2006 el artículo "The Rise of Crowdsourcing"¹, en el que mencionó la manera de externalizar algún problema para que los usuarios de Internet pudieran responderlo.

Crowdsourcing es una composición de las palabras *crowd* (multitud) y *sourcing* (recurso), aunque en los negocios se relacionaría con el *outsourcing* (externalización). El *crowdsourcing* es una forma de distribuir el trabajo en Internet; así, una empresa, por medio de una plataforma *web*, da a conocer un problema simple o complejo, como el diseño de una carta de menú para restaurant o la elaboración de un producto químico. Después, el grupo de personas que interactúa por Internet puede atender y colaborar en la solución a la necesidad de la empresa. De esta forma, un problema pequeño es resuelto por un gran número de personas.

De acuerdo con lo anterior, el *crowdsourcing* es una producción social, pues el resultado se obtiene gracias a la colaboración social de una multitud que interactúa de forma descentralizada y asincrónica para la solución de un problema, creación de un producto, una idea, etcétera.

Con ello, se aprovecha el conocimiento de los usuarios que navegan en *la web* y que poseen la información para resolver los cuestionamientos de



alguna empresa; sin embargo, es indispensable que éstas dividan las actividades a realizar para que los interesados las ejecuten a cambio de una recompensa económica o reconocimiento.

Algunas de las actividades que pueden solucionarse por medio del *crowdsourcing* son las relacionadas con los recursos telemáticos (Internet) y la creatividad (información y conocimiento), por ejemplo, diseños, traducciones, investigación, producción de contenidos, innovación, entre otras; otra ayuda a las empresas es la identificación de las necesidades de sus consumidores, creación de productos, pruebas de precios, solución a cuestiones técnicas y producción a bajo costo.

Esto último se debe a que las empresas pueden plantear un problema específico, el plazo de vigencia de la solicitud y la definición del costo que están dispuestas a pagar por la solución. Es posible que entre los usuarios por lo menos uno esté dispuesto hacer la actividad y aceptar la compensación que ofrezca la empresa, a veces hay varias propuestas y el administrador debe elegir la que mejor resuelva el problema; por ejemplo, una empresa propone un diseño de ropa para que entre a producción, pero, gracias

a la opinión de los internautas de una plataforma de *crowdsourcing* sabrá si será un éxito o fracaso.

Del *crowdsourcing* se derivan otros conceptos caracterizados por la colaboración de internautas de un portal especializado, como el de financiamiento de proyectos (*crowdfunding*), ideas (*crowdcreation*), expresión de opiniones (*crowdvoting*) y difusión de conocimientos (*crowdwisdom*).

Las pymes pueden utilizar el *crowdfunding* para financiar sus proyectos con la contribución de pequeñas cantidades de dinero de muchas personas atraídas por el proyecto. La recaudación se realiza en una plataforma que puede ser de dos tipos: inversión y donación, además se puede conseguir otros apoyos de la comunidad como la mano de obra. Algunas de las plataformas más populares son: Kiva, Kickstarter, IndieGoGo y Spot.us; aunque en México destacan: Crowdfunder, Fondeadora, MiCochinito, Prestadero y Vakita Capital.

Existen varias plataformas del *crowdsourcing*, cuya filosofía es la colaboración para solucionar algo; asimismo, hay herramientas y *software* para apoyar la colaboración, comunicación e intercambio de información (Figura 1).



Figura 1. Plataformas de crowdsourcing



Fuente: Crowdsourcing.org (2016, 19 de agosto). The industry Website: Crowdsourcing industry landscape. Disponible en <http://reports.crowdsourcing.org/?route=product/product&product_id=54>

Las aplicaciones son extensas, pero pueden centrarse en movimientos que apoyen cuestiones de interés público, grupos de trabajadores virtuales, desarrolladores de conocimientos, diseñadores y grupos que exponen sus ideas. El *crowdsourcing* es una herramienta emergente que plantea una revolución en la forma de trabajar.

Las pymes pueden utilizar el crowdfunding para financiar sus proyectos con la contribución de pequeñas cantidades de dinero de muchas personas atraídas por el proyecto

Ventajas del crowdsourcing

El *crowdsourcing* es una utilidad con muchas bondades, como las siguientes:

- **Rapidez.** Internet ha facilitado la comunicación lo que elimina barreras de tiempo y espacio,

así que al exponer un problema a través de la web lo vean muchas personas de las que se puede tener sus respuestas en un momento.

- **Bajo costo.** La división del trabajo permite reducir los costos debido a que las empresas proponen el precio a pagar por una actividad, por lo que las personas se ajusten a su presupuesto, además pueden pagar a recién egresados.
- **Multitud de ideas.** Integra varias personas con ideas y creatividad lo que maximiza el índice de respuestas a problemas; los grupos de enfoque o asesores externos los cuales son costosos se pueden sustituirse con el uso del *crowdsourcing*.
- **Proyectos sustentables.** Gracias a que pone a prueba los costos de productos y de servicios se puede decidir sobre una producción o creación, evitando el fracaso y devoluciones, en consecuencia, si los consumidores aceptan el producto es seguro el incremento de ventas.
- **Forma de trabajo.** Brinda una forma de empleo en tiempos libres, amplía la experiencia, aumentar el prestigio, se obtiene una remuneración económica y la colaboración con empresas.

También se puede identificar algunas desventajas, como la revelación de los secretos clave de los proyectos, por lo que se debe tomar las precauciones necesarias para no mostrar las estrategias completas, además de especificar los términos de confidencialidad. Por otra parte, al ser una colaboración de muchas personas es posible encontrarse con algunas inexpertas, de modo que el administrador tendrá que identificar la mejor propuesta y el candidato para ejecutar la actividad.

Sin duda, el crowdsourcing ofrece más ventajas que desventajas convirtiéndola en una excelente herramienta para implementar en las empresas

El uso del crowdsourcing en las pymes

Naturalmente, es usado por las grandes organizaciones, porque reduce los costos, e identifica las necesidades y el comportamiento del consumidor. Esto es posible por la interacción de las personas por medio del Internet, en donde se tiene una retroalimentación inmediata, pura y actual. Las pequeñas empresas con pocos departamentos y los emprendedores pueden obtener valiosa información de usuarios de la plataforma, quienes benefician a la organización por medio del trabajo colaborativo por medio del *crowdsourcing*. Lo anterior permite integrar a más personas con creatividad, considerando el lugar geográfico y los costos de contratación.

El *crowdfunding*, junto con la filosofía del *crowdsourcing*, es una alternativa de financiamiento de proyectos que pueden emplear las empresas que buscan consolidarse o que pasan por momentos difíciles. En México, se tiene una seguridad con el uso



del *crowdfunding*, así lo manifiesta la Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo².

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), desde 2015, en México hay aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las que 99.8% son pyme que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país³. Ante esta reveladora cifra, las pymes pueden usar el *crowdsourcing* para resolver un problema específico en su empresa; asimismo, pueden ofrecer sus servicios por medio de esta nueva forma de trabajo.

Varias pymes pueden requerir un trabajo de *marketing* o comunicación como vídeos, logos, diseño de página web, folletos, diseño de envases y etiquetas, cartas de restaurante, traducción de textos, revisión de contenidos o búsqueda de ideas innovadoras, etc.; para ello se necesita que las convocatorias sean atractivas para que las personas se interesen en hacer alguna tarea de la empresa.

Crowdsourcing en nueve pasos

Todos aquellos emprendedores que deseen utilizar como alternativa de trabajo el *crowdsourcing* necesitan identificar su funcionamiento, por lo que a continuación se presenta éste de forma sintetizada en nueve pasos:

1. La empresa tiene una idea brillante o un problema.
2. La idea o el problema se formula en un informe o *briefing* que incluye el precio (económico y no económico) que la empresa está dispuesta a dar por la solución o ayuda solicitada.
3. Se busca y se selecciona una plataforma de *crowdsourcing* para emitir la idea o problemática de la empresa.
4. Se convoca a una multitud de internautas para que aporten ideas creativas o soluciones a la problemática planteada por la empresa.
5. La multitud enviará sus respuestas o soluciones al problema planteado.
6. La empresa analizará y seleccionará la propuesta más adecuada.
7. La solución ganadora recibe su recompensa (económica y no económica).
8. La empresa adquiere los derechos para el uso de la solución.
9. La organización aplica la solución a su problema y pueden surgir nuevas ideas.

Lo anterior, nos da un panorama del funcionamiento del *crowdsourcing*, y de cómo las pyme pueden usarlo para ofrecer o adquirir un servicio o producto, pues existen muchas plataformas de *crowdsourcing* en el nivel internacional y otras exclusivas para cada país. Gracias al Internet las barreras geográficas han desaparecido, por lo que se puede seleccionar plataformas de diferentes regiones.

Conclusión

El *crowdsourcing* es una nueva forma de dividir el trabajo y una alternativa de soluciones a los problemas que pueden enfrentar las empresas; asimismo, las pyme que ofrecen un servicio o producto pueden usar una plataforma de *crowdsourcing* para determinar su precio o diseño, porque éstas tienen información directa de los consumidores, además, las pyme pueden darse a conocer a través de estas plataformas de Internet, ya que son una herramienta innovadora que el emprendedor puede aprovechar al máximo.

Referencias

- Alonso de Magdaleno, M., & García García, J. (2014). Crowdsourcing: la descentralización del conocimiento y su impacto en los modelos productivos y de negocio. *Cuadernos de Gestión* 14, (2), 33-50.
- Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (AFICO). Código de ética (2016, 19 de agosto,11:10) disponible en: <<http://afico.org/index.html>>.
- Crowdsourcing.org (2016, 19 de agosto,11:20). The industry Website: Crowdsourcing industry landscape. Disponible en <http://reports.crowdsourcing.org/?route=product/product&product_id=54>
- Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired magazine*, 14, (6), 1-4.
- Labarta, C. G., & Abogados, É. (2014). Presente y futuro del crowdfunding como fuente de financiación de proyectos empresariales. *Revista Española de Capital Riesgo*, 1, 3-19.
- ProMexico. Pymes, eslabón fundamental para el crecimiento en México (2016, 19 de agosto,11:14). En *Negocios Internacionales*. Disponible en: <<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.htm>>.

¹ Revista Wired, disponible en: <http://www.wired.com/2006/06/crowds/>.

² Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo disponible en: <<http://afico.org/index.html>>.

³ ProMexico disponible en: <<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.htm>>.

Mtra. María de Lourdes Calderón Fortis

Nombramientos de Carrera

Secretaría General

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

lcalderon@fca.unam.mx

lcfortis@yahoo.com.mx

La Sociedad por Acciones Simplificada: nueva figura jurídica para empresas nacientes

Néstor Mario Álvarez Rodríguez

A partir del 14 de marzo de 2016, surge la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), como resultado de la reforma realizada a la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)¹, que brindará una mayor flexibilidad y agilidad al proceso de creación de empresas en México.

El 15 de septiembre de 2016 entró en vigor la aprobación para la creación la Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), que podrá realizarse vía electrónica en el portal de la Secretaría de Economía. Con ella, se pretende reducir el tiempo, el costo y los procedimientos para constituir una pyme, pues se podrá crear una S.A.S. en tan sólo 24 horas, sin otro trámite que ese registro de manera electrónica. Un hecho sin duda de mucha relevancia, si se toma en cuenta que en 2016 México calificó, entre 189 economías, en el lugar 65 del ranking *Doing Business*² en lo referido a apertura de una empresa.

Por lo anterior, ha llegado a decirse que su formación será de "empresas a un día y con cero costo". Para su cons-



titución, no se exige la obligatoriedad de hacerlo ante notario o corredor público –aspecto que será opcional– ni la Secretaría de Economía exigirá como requisito la escritura pública o cualquier otra formalidad. Entonces, sólo se requerirá que:

1. Uno o más accionistas que externen su consentimiento de crear la empresa la bajo los estatutos que la Secretaría de Economía ponga a disposición mediante el sistema electrónico de constitución.
2. Alguno de los accionistas cuente con la autorización para el uso de la denominación emitida por la Secretaría de Economía.
3. Todos los accionistas cuenten con certificado de Firma Electrónica Avanzada (FIEL) vigente reconocida en las reglas generales que emita la Secretaría de Economía.

Una sociedad por acciones simplificada tendrá responsabilidad limitada, por lo que se beneficia a los accionistas, pues sólo comprometen su capital invertido, mas no su patrimonio personal ante litigios. A su denominación social, se le deberá agregar al final las siglas S.A.S. para indicar su carácter. A las personas físicas que la constituyan, se les ha impuesto la restricción de que no participar simultáneamente en otra sociedad mercantil (esto es, sociedad en nombre colectivo, sociedad en comandita simple o por acciones, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad cooperativa o sociedad anónima), siempre que su participación en ellas les otorgue control societario o administrativo³. Los accionistas, según corresponda, serán subsidiariamente o solidariamente responsables con la sociedad, por la comisión de conductas sancionadas como delitos.

Para poderse constituir como S.A.S., los ingresos totales anuales de la compañía no deberán ser mayores

a los cinco millones de pesos, pues en caso contrario, de generarse ingresos superiores a esta cantidad, deberá adoptar por otra figura de sociedad mercantil de acuerdo a la LGSM.

Las sociedades por acciones simplificada tendrán responsabilidad limitada, por lo que se beneficia a los accionistas, pues sólo comprometen su capital invertido, mas no su patrimonio personal ante litigios

La constitución de la sociedad tendrá lugar de acuerdo con el procedimiento siguiente:

1. Se abrirá un folio por cada constitución.
2. El o los accionistas seleccionarán las cláusulas de los estatutos sociales que ponga a disposición la Secretaría de Economía a través del sistema.
3. Se generará un contrato social de la constitución de la sociedad, firmado electrónicamente por todos los accionistas, usando el certificado de firma electrónica vigente, que se entregará de manera digital.



4. La Secretaría de Economía verificará que el contrato social de la constitución de la sociedad cumpla con lo dispuesto en el Artículo 264 de la LGSM y, de ser procedente, lo enviará electrónicamente para su inscripción en el Registro Público de Comercio (RPC).
5. El sistema generará de manera digital la boleta de inscripción de la sociedad por acciones simplificada en el RPC.

La existencia de la sociedad se probará con el contrato social de la constitución de la sociedad y la boleta de inscripción en el RPC. Los accionistas que soliciten la constitución de la S.A.S. serán responsables de la existencia y veracidad de la información proporcionada en el sistema, pues en caso contrario, responderán por los daños y perjuicios que se pudieran originar, sin perjuicio de las sanciones administrativas o penales a que hubiera lugar.

Los estatutos sociales de la S.A.S. deberán contener como los requisitos:

- a. Denominación.
- b. Nombre de los accionistas.
- c. Domicilio de los accionistas.
- d. Registro Federal de Contribuyentes (RFC) de los accionistas.
- e. Domicilio de la sociedad.
- f. Duración de la sociedad.
- g. La forma y términos en que los accionistas se obliguen a suscribir y pagar sus acciones.
- h. El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
- i. El número de votos que tendrá cada uno de los accionistas en virtud de sus acciones.
- j. El objeto de la sociedad.
- k. La forma de administración de la sociedad.

Las acciones de la S.A.S. deberán ser pagadas dentro del término de un año contado desde la fecha en que la sociedad quede inscrita en el RPC. Cuando se haya suscrito y pagado la totalidad del capital social, la sociedad deberá publicar un aviso en el sistema

electrónico establecido por la Secretaría de Economía. Las utilidades de la sociedad se distribuirán en proporción a las acciones que posea cada miembro de la sociedad.

El órgano supremo de la sociedad es la asamblea de accionistas, integrada por todos sus accionistas, y sus resoluciones (para las cuales deberá llevarse un libro de registro de resoluciones) serán tomadas por la mayoría de votos, por lo que podrá acordarse que sus sesiones tengan lugar de forma presencial o por medios electrónicos. El cargo de administrador será desempeñado por un accionista, quien será el representante de la sociedad; además, será el encargado de publicar en el sistema electrónico de la Secretaría de Economía el informe anual de la situación financiera de la sociedad. De no presentarse este informe durante dos ejercicios consecutivos, tendrán lugar la disolución de la sociedad.

Una sociedad por acciones simplificada tendrá responsabilidad limitada, por lo que se beneficia a los accionistas, pues sólo comprometen su capital invertido

La toma de decisiones de la asamblea de accionistas se realizará sobre la base de las reglas siguientes:

1. Todo accionista tendrá derecho a participar en las decisiones de la sociedad.
2. Los accionistas tendrán voz y voto, las acciones serán de igual valor y conferirán los mismos derechos.
3. Cualquier accionista podrá someter asuntos a consideración de la asamblea, para que sean incluidos en el orden del día, siempre y cuando lo solicite al administrador por escrito o por medio electrónicos, si se acuerda un sistema de información de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 89 del Código de Comercio.
4. El administrador enviará a todos los accionistas el asunto sujeto a votación por escrito o



por cualquier medio electrónico si se acuerda un sistema de información de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 89 del Código de Comercio, señalando la fecha para emitir el voto respectivo.

5. Los accionistas manifestarán su voto sobre los asuntos por escrito o por medios electrónicos si se establece un sistema de información de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 89 del Código de Comercio, ya sea de manera presencial o fuera de asamblea.

No obstante los beneficios en cuanto a agilidad y costos que representan las S.A.S. para constituir una sociedad, se ha realizado algunas críticas en lo referente a que pueden ser una vía de elusión fiscal y para el lavado de dinero, dado que aún no se han diseñado los mecanismos de verificación y de control que se requieren especialmente sobre la identidad de los accionistas que la conformen, cosa que seguramente ocurrirá próximamente por parte de la Secretaría de Economía y demás órganos involucrados.

¹ *Diario Oficial de la Federación*: Disponible en: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5429707&fecha=14/03/2016. Consultada el 4 de abril del 2016 a las 11:45 horas.

² Banco Mundial. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/mexico/>. Consultada el 4 de abril del 2016 a las 13:10 horas.

³ Se entiende que existe control cuando tiene lugar alguno de los siguientes actos:

- a) Imponer, directa o indirectamente, decisiones en las asambleas generales de accionistas, de socios u órganos equivalentes, o nombrar o destituir a la mayoría de los consejeros, administradores o sus equivalentes, de una persona moral.
- b) Mantener la titularidad de derechos que permitan, directa o indirectamente, ejercer el voto respecto de más del 50% del capital social de una persona moral.
- c) Dirigir, directa o indirectamente, la administración, la estrategia o las principales políticas de una persona moral, ya sea a través de la propiedad de valores, por contrato o de cualquier otra forma.

Mtro. Néstor Mario Álvarez Rodríguez

Profesor de Tiempo Completo
Asesor de Empresas, Cenapyme
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
nmalvarez@cenapyme.fca.unam.mx

DATA VIZ.

El Poder de la Visualización de Datos

(segunda parte)

Carlos Rodríguez Contreras

La confusión y el desorden son errores de diseño, no atributos de la información. Por lo tanto, el caso es encontrar el diseño de estrategias que revelen detalles y complejidad, en lugar de culpar a los datos por exceso de complicación. O peor aún, culpar a los observadores por falta de entendimiento.

EDWARD ROLF TUFTÉ

Ésta es la segunda parte de nuestro artículo acerca de visualización de datos que iniciamos en el número anterior de su revista Emprendedores. Comentaremos las cinco visualizaciones más influyentes de todos los tiempos, lo que reafirmaría la importancia de representar los datos en forma gráfica.

Recordemos que la visualización de datos provee el apoyo ideal para la toma de decisiones, pues ayuda a escudriñar de una forma más natural la información trasladada a objetos gráficos. Así que no es ocioso insistir en que, en la actualidad, es prácticamente imposible analizar datos sin el apoyo de gráficas. Somos testigos de la gran explosión en la generación de datos, que ha dado nombre al concepto de Big Data. La consecuencia lógica de ello es el esfuerzo que hacemos por generar herramientas para su aprovechamiento. Creamos modernas tecnologías para el acceso, almacenamiento y la manipulación de cantidades de datos nunca vistos en la historia humana.

El volumen, la velocidad y la variedad con que los datos se generan no constituyen ya un problema. Como mencionamos anteriormente, el compromiso que ahora enfrentamos estri-



Edward Rolf Tufte (1942). Pionero de la representación gráfica de la información.

ba en desarrollar mecanismos que nos permitan bucear en este océano de información, pescar lo que realmente necesitamos, llevarlo hacia la orilla, acomodarlo y entenderlo para hacer uso efectivo de ello¹.

Las cinco visualizaciones de datos más influyentes de todos los tiempos

En la Conferencia para Usuarios de Tableau (Tableau Customer Conference) de 2012, Andy Cotegreave, consultor en Jefe de Producto de la compañía de software para visualización de datos Tableau², afirmó que ésta tiene una larga historia, pero que hay ciertas visualizaciones que a través del tiempo han impactado en la sociedad más que otras, por lo que las personas han cambiado su manera de pensar acerca del mundo³.

Cotegreave seleccionó acertadamente cinco de las que para él son las más influyentes gráficas en la historia reciente. Entre ellas, tienen en común las siguientes características:

- **Fueron diseñadas para crear el cambio.** Todas ellas constituyen visualizaciones que ayudan a las personas a tomar decisiones basadas en datos.
- **Las personas que crearon estas visualizaciones fueron apasionadas.** Para realizar el cambio, se necesita también pasión.
- **La visualización no es toda la historia.** Una visualización en sí no puede estar aislada. El cambio producido por estas gráficas se alcanzó debido a que sus diseñadores defendieron sus opiniones basándose en sus productos visuales.

A continuación, se hace un recuento regresivo de las mencionadas visualizaciones, tal como lo hizo Cotegreave durante la citada conferencia en 2012.

5. El Mapa del Cólera de Londres (John Snow, 1854)

En agosto de 1854, un brote de cólera mató a 500 personas en diez días en Soho, Londres. La misteriosa serie de muertes fue especialmente aterradora por-

que nadie entendía cuál podría ser la fuente. Nadie aparte de John Snow, un epidemiólogo, comprendió que el suministro de agua fue la causa de la propagación de la enfermedad.

El gráfico muestra cada muerte en un mapa con una ingeniosa inclusión de gráficos de barras (Figura 1) y fue capaz de demostrar que mientras más cerca se encontraba a la bomba de agua ubicada en Broad Street, mayor era el número de muertes. Esta información ayudó a convencer al público de que era necesario un verdadero cambio en el sistema de alcantarillado en la ciudad e impulsó a la acción.

Figura 1. Mapa del cólera, Snow, 1854.

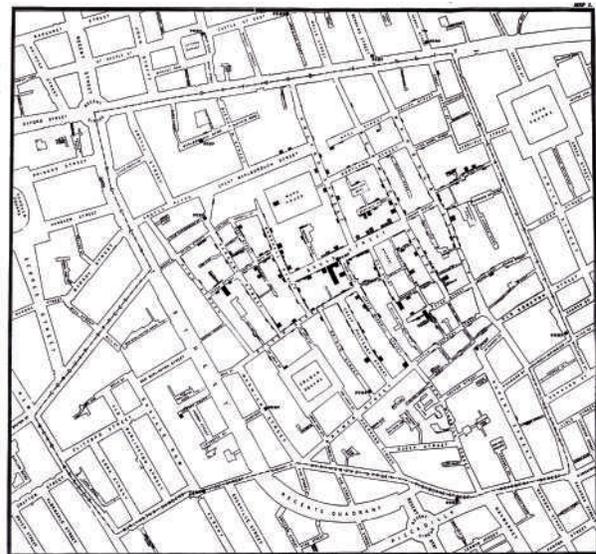


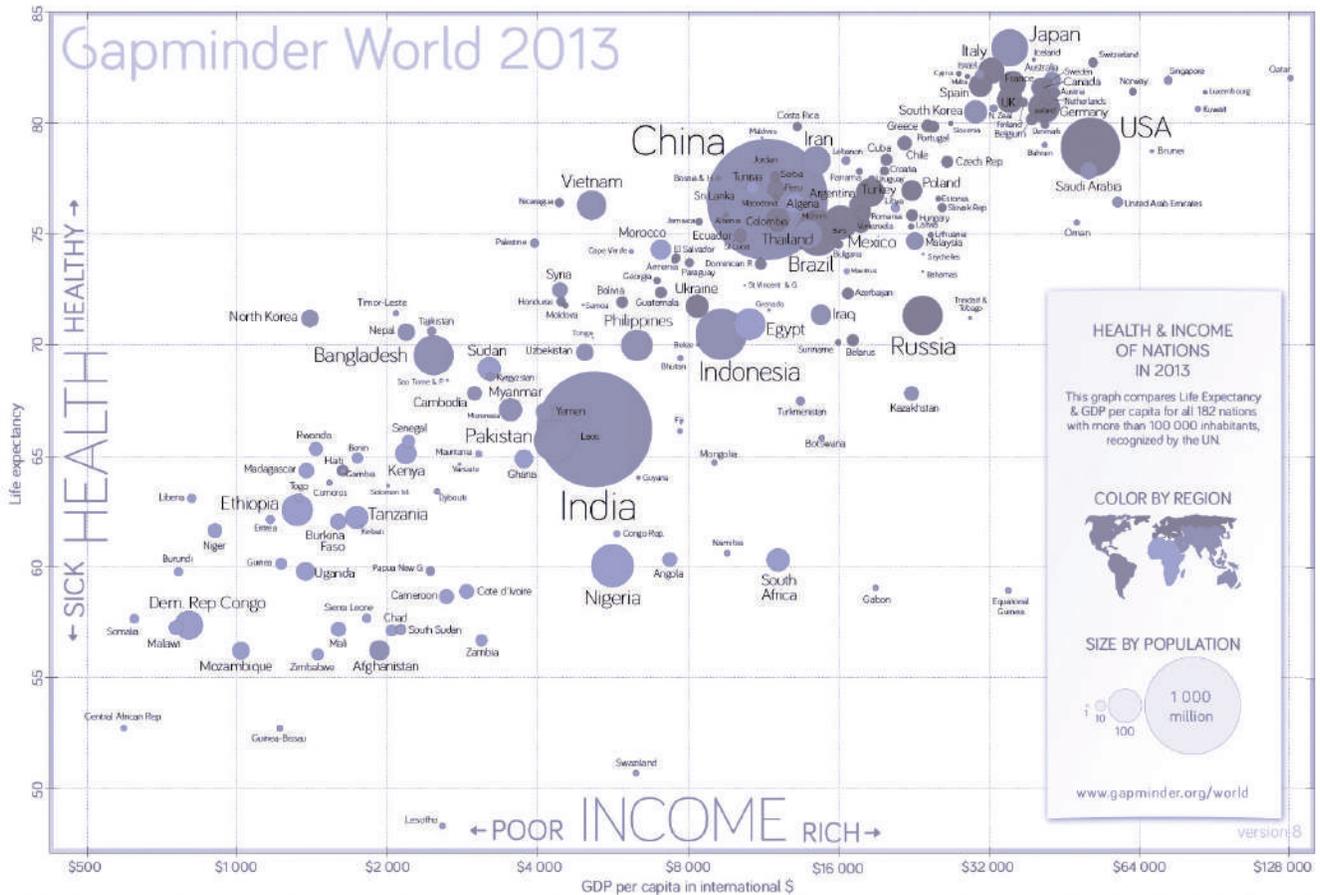
Imagen de Dominio Público tomada de <https://en.wikipedia.org/wiki/File:Snow-cholera-map-1.jpg#file>

4. Relación Ingreso-Esperanza de Vida en el Mundo (Hans Rosling, 2007)

El científico sueco Hans Rosling había trabajado con datos de desarrollo desde hace más de 30 años. En 2007, hizo una excelente presentación en TED Talk, en la que compartió con el mundo su pasión por la visualización de datos.

Su visualización original (ahora una de muchas) muestra la relación entre el ingreso y la esperanza de vida.

Figura 2. Relación Ingreso - Esperanza de Vida, Rosling, 2007.



DATA SOURCES — INCOME: World Bank's GDP per capita, PPP (constant 2011 international \$), as of Jan 14 2015, with a few additions by Gapminder. Wealth axis uses log-scale to show doubling of incomes at same distance on all levels. — LIFE EXPECTANCY: IHME 2014. Available from <http://vizhub.healthdata.gov/le/> (Accessed Jan 14 2015). — POPULATION: UN World Population Prospects: The 2012 Revision. — FREE TEACHING MATERIALS — www.gapminder.org/world LICENSE: Creative Commons Attribution License 3.0, which means please share! Based on a free chart from www.gapminder.org/

Imagen de dominio público tomada de <http://gapminder.com>

Si bien los datos son simples, la narración visual de Rosling y la animación hacen de esta gráfica (Figura 2) un ejemplo inigualable de gráfica de burbujas animada que muestra una verdadera historia de datos.

La visualización provee el apoyo ideal para la toma de decisiones, pues permite al ser humano escudriñar de una forma más natural los datos trasladados a objetos gráficos. En la actualidad, casi es imposible su análisis sin este apoyo

3. La Marcha sobre Moscú (Charles Minard, 1812)

En 1812, Napoleón marchó a Moscú con el fin de conquistar la ciudad. El 98% de sus soldados murió. Cincuenta años más tarde, mientras que su país anhelaba su antigua gloria imperial, el ingeniero parisino Charles Minard quiso recordar a su país los horrores de la guerra mediante el uso de datos. Trazó una sencilla, pero fascinante línea de temperatura por debajo de la línea de avance; ésta muestra cómo el frío finalmente derrotó al ejército de Napoleón. Esta visualización (Figura 3) todavía inspira para ponderar el verdadero costo de la guerra.

Figura 3. La Marcha sobre Moscú, Minard, 1812.

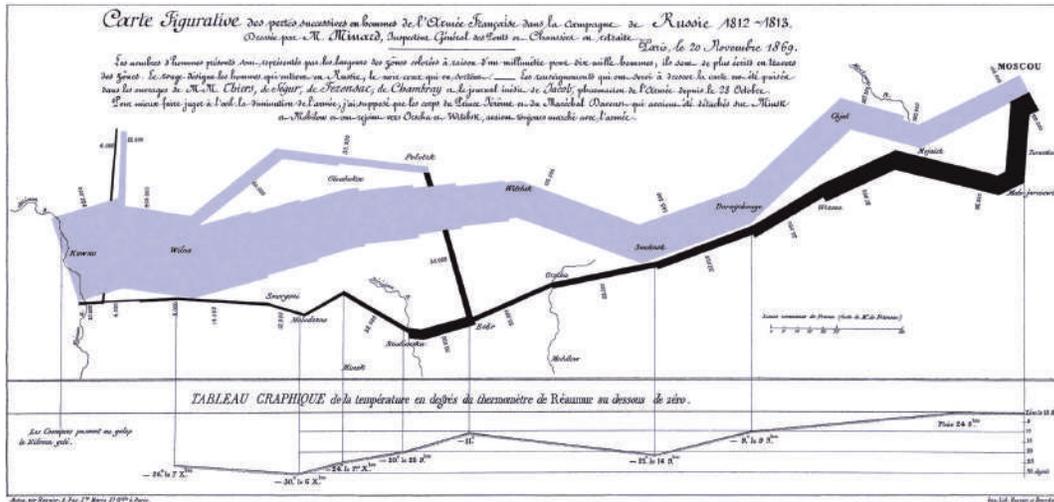


Imagen de dominio público tomada de: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/29/Minard.png>

2. Diagrama de las Causas de Mortalidad (Florence Nightingale, 1855)

En 1855, la Gran Bretaña estaba enfrascada en la Guerra de Crimea, luchando contra dos poderosos enemigos: la Rusia de los Romanov... y la enfermedad. Una enfermera llamada Florence Nightingale se preguntaba: ¿cómo puede convencerse a un ejército para invertir en los hospitales y sistemas de salud en lugar de pistolas y municiones?

Florence Nightingale contó su historia con datos graficados, mostrando la increíble cantidad de muertes debidas a enfermedades prevenibles (en tono azul gris en la Figura 4). Ella fue conocida como la Dama de la Lámpara, y se convirtió en una verdadera estrella de los datos. Su visualización, que no era bien vista por William Farr, con quien trabajaba, convenció tanto que el saneamiento se convirtió en una prioridad importante para el ejército Británico.

Figura 4. Diagrama de las Causas de Mortalidad, Nightingale, 1855.

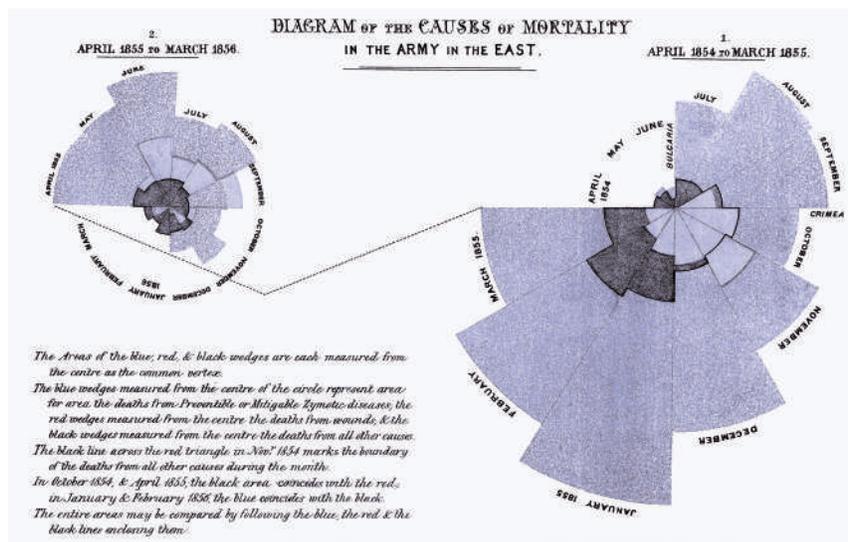


Imagen de dominio público tomada de: <https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/1/17/Nightingale-mortality.jpg>

Figura 5. Nueva Carta de Historia, Priestley, 1769.

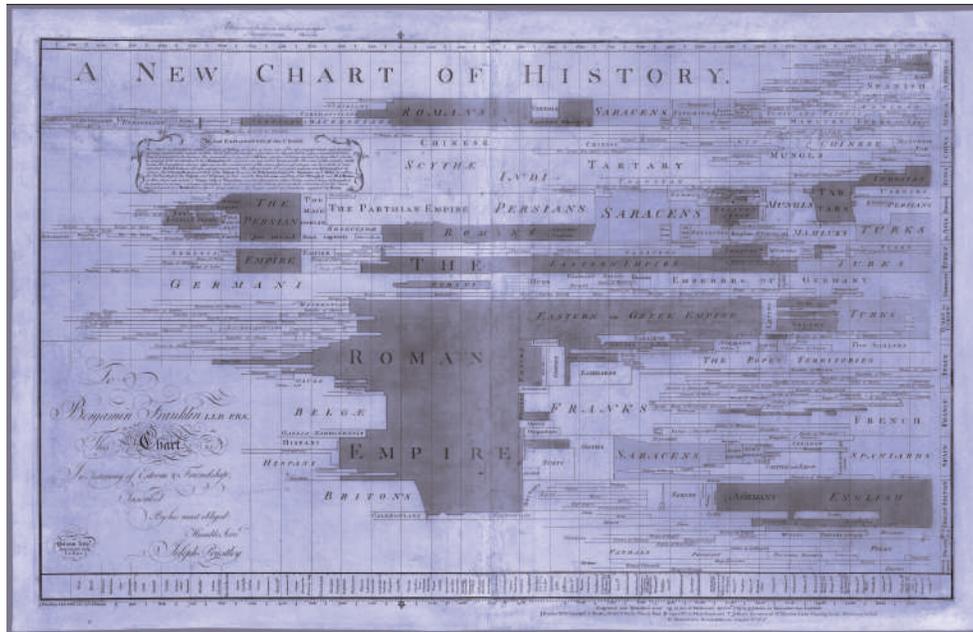


Imagen pública tomada de: https://en.wikipedia.org/wiki/A_New_Chart_of_History#/media/File:A_New_Chart_of_History_color.jpg

1. Carta de Biografía (A Chart of Biography), Joseph Priestley, 1765

El pensador británico del siglo XVIII Joseph Priestley publicó en 1765 un gráfico de biografía y su correspondiente descripción en prosa como un suplemento a sus conferencias sobre la historia y la política general. Priestley creía que este gráfico, así como un nuevo gráfico de la historia realizado en 1769 (Figura 5), permitiría a los estudiantes “ubicar visualmente la dependencia entre eventos históricos distribuyéndolos en periodos y divisiones identificados por la misma historia, acomodando las transacciones en forma justa y ordenada”.

Las visualizaciones de Priestley pueden explicar y documentar tanto el auge y caída de los imperios así como los pensadores que definen esas naciones.

Con la seguridad de que disfrutaron esta reseña, y de que han comprendido la importancia que tiene representar los datos en objetos gráficos, los espero en la siguiente emisión de Big Data, de esta su revista **Emprendedores**.

Referencias

Few, S. (2009). Now you see it. Oakland, Ca.: Analytics Press.
Cotgreave, A. (2012). The 5 Most Influential Data Visualizations of All Time. Presented at the 2012 Tableau Customer Conference. Tableau Software.

¹ Stephen Few (2009). Now you see it.

² www.tableau.com

³ <http://www.tableau.com/about/blog/2012/11/top-5-visualizations-all-time-19810>

Dr. Carlos Rodríguez Contreras

Instituto de Investigaciones en Matemáticas
Aplicadas y en Sistemas, UNAM
Profesor del Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración - UNAM
crc@unam.mx



Afore y el ahorro voluntario

Carlos Barbiere Jiménez

La expectativa de vida se ha incrementado en las últimas décadas. Los mexicanos carecemos de cultura de prevención financiera y del ahorro que permitan tener una vejez sin sobresaltos. Pero a mayor ahorro voluntario, mayor pensión.

En los medios de comunicación y en las revistas especializadas, es común escuchar que las nuevas generaciones no tienen interés en ahorrar recursos económicos suficientes que les permitan vivir dignamente por medio de una pensión. Sin embargo, existen varias opciones en el mercado mexicano para hacerlo. Una de ellas es la aportación voluntaria a la cuenta individual de una Administradora de Fondos para el Retiro (Afore), por ejemplo:

- a. Corto plazo. Pensada para quienes desean invertir y disponer de sus aportaciones a partir de dos meses.
- b. Mediano plazo. Tiene como un horizonte mínimo de cinco años.
- c. Complementarias de retiro. Pensadas para que las aportaciones se retiren después de alcanzar los 65 años de edad.

Recordemos que las Afore se basan en un sistema de contribución definida de cuentas individuales para

los trabajadores de la iniciativa privada y del sector público, cuyo propósito fue detener la problemática financiera a la que se enfrentaba el Instituto Mexicano del Seguro Social y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, generada por las pensiones pagadas de acuerdo con las condiciones establecidas en el sistema de beneficio definido vigente en su momento.

Si revisamos la información publicada en la página electrónica de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, el rendimiento de las Afore entre 1997 y mayo de 2016 fue de 11.8% nominal anual promedio, y 5.8% real anual promedio; la tasa de interés real de los certificados bursátiles en el mismo periodo fue de 0.9%, mientras que para los pagarés bancarios o chequeras fue de -1.2% y -2.3%, respectivamente. Lo anterior confirma que los rendimientos que ofrecen las Afore están, por mucho, por encima de las opciones de inversión tradicionales.

Otra información a destacar es la siguiente:

- El ahorro voluntario mantiene una tendencia ascendente; al cierre de mayo 2016 y diciembre de 2012 ascendió a \$38,643 millones y \$13,052 millones.
- Para cuidar por la seguridad del ahorro de los trabajadores más cercanos al retiro, recientemente se creó una Sociedad de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro (Siefore) básica de pensión, conocida como SB0, que tiene 685,999 cuentas con un monto de \$24,233 millones.
- Con base en un estudio elaborado recientemente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico sobre las pensiones en México, la tasa de contribución de 6.5%, en el mejor de los casos, generaría una tasa de reemplazo de apenas 30% para el trabajador promedio, que evidentemente será insuficiente para que un pensionado pueda vivir de manera decorosa después de su jubilación.
- Con los más de 5 mil nuevos puntos de contacto¹ es posible realizar aportaciones voluntarias en la Afore.
- Hacer aportaciones voluntarias a la Afore puede ayudar a disminuir la base gravable del Impuesto Sobre la Renta (ISR). El Artículo 151, fracción V, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta establece que las personas físicas residentes en el país pueden restar de su utilidad gravable las aportaciones voluntarias realizadas a la subcuenta de aportaciones voluntarias. El monto de la deducción será de hasta 10% de los ingresos acumulables del contribuyente, sin que excedan al equivalente de cinco Unidades de Medida y Actualización (\$133,000 aproximadamente). En caso de retirar el monto antes de los 65 años, el empleador está obligado a realizar una retención del 20%, sin deducción alguna, sobre el monto retirado.

A mayo de 2016, el rendimiento neto de las Siefores por compañía es el siguiente:

	mayo 2016
SB1	
Azteca	3.29
Banamex	3.24
Cooppel	2.94
Inbursa	3.49
Invercap	2.79
Metlife	2.85
PensionISSSTE	4.19
Principal	2.76
Profuturo GNP	3.33
SURA	3.70
XXI Banorte	3.28
SB2	
Azteca	5.99
Banamex	6.83
Coppel	6.07
Inbursa	4.12
Invercap	5.65
Metlife	6.14
PensionISSSTE	7.42
Principal	6.18
Profuturo GNP	6.85
SURA	7.18
XXI Banorte	6.11
SB1	
Azteca	6.95
Banamex	7.98
Cooppel	6.80
Inbursa	4.71
Invercap	7.26
Metlife	7.42
PensionISSSTE	8.86
Principal	7.44
Profuturo GNP	8.07
SURA	8.45
XXI Banorte	7.28
SB2	
Azteca	7.37
Banamex	8.99
Coppel	7.11
Inbursa	4.96
Invercap	7.85
Metlife	8.17
PensionISSSTE	8.98
Principal	8.09
Profuturo GNP	9.21
SURA	9.35
XXI Banorte	7.86

Opciones y vehículos para invertir existen; sólo es cuestión de tener disciplina y orden para alcanzar un mejor futuro en nuestras finanzas personales a largo plazo.

Referencias

<http://www.consar.gob.mx/>

¹ 7-Eleven, Telecom y tiendas Circulo K, entre otras facilidades.

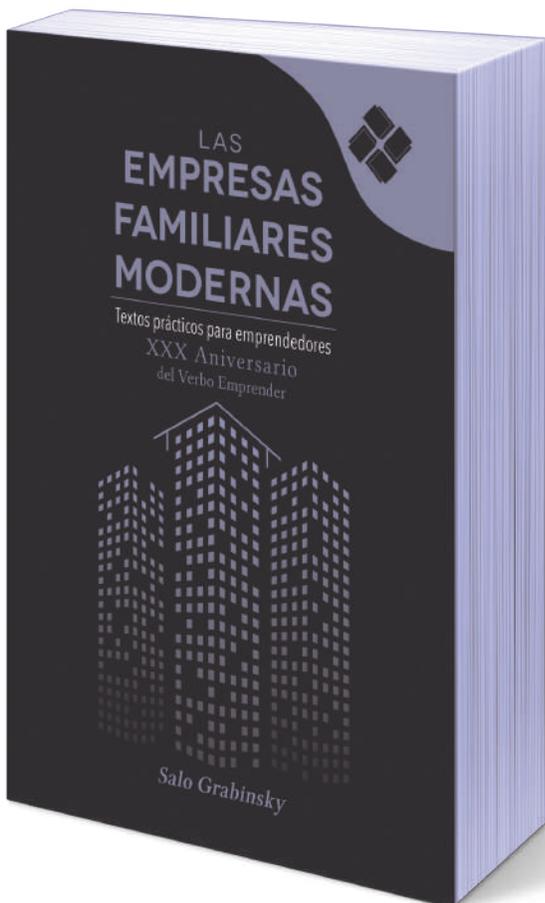
C.P.C. Carlos Barbieri Jiménez

Integrante de la Comisión de Desarrollo de Finanzas y Sistema Financiero Sur
Colegio de Contadores Públicos de México.
carlosbarbieri@hotmail.com

Libro de aniversario

Salo Grabinsky

“La Facultad de Contaduría y Administración me adoptó como alumno honorario desde 1973 y a lo largo de ese tiempo hemos colaborado mucho. Soy ‘Puma’ de corazón y le debo mucho a la UNAM”.



No hay fecha que no se cumpla: así que pronto será el 30 aniversario de mi columna “Del verbo emprender” dedicada a aquellos hombres y mujeres que a partir de tomar riesgos, con un espíritu y una tenacidad especiales y mediante la conformación de equipos han llegado a crear micro-negocios. Algunos tardaron en consolidarse y crecer; algún porcentaje no logró sus metas y tuvo que cerrar (o no llegaron a abrir). Todos merecen nuestro respeto, pues ese esfuerzo ha logrado un país que se sigue modernizando y, a pesar de los contrastes, crea empleos sostenibles y un patrimonio sólido.

La inmensa mayoría de esos emprendedores no lo ha hecho sola. La acompañan miembros de sus familias, parientes y personas vinculadas a la familia dueña. Las empresas familiares son el puntal de la economía de este país, además de que, si están bien reguladas por medio de códigos de conducta, protocolos y otras reglas, generan armonía. Es necesaria la buena dinámica familiar, mas no suficiente, pues se requieren estructuras



de negocio cada vez más profesionales, sistemas, controles para darle continuidad a la empresa. Finalmente, cuidar la preservación del patrimonio y evitar desgarramientos por falta de previsión en vida, testamentos mal planeados, etcétera.

Las empresas familiares son el puntal de la economía de este país y si están bien reguladas por medio de códigos de conducta, protocolos y otras reglas, generan armonía

¿A qué viene esta perorata?

Otra de mis pasiones es la de educar a estudiantes y académicos acerca de mis temas y, como soy "Puma" de corazón, le debo mucho a la UNAM. Así que cuando me hacen el honor de invitarme a colaborar (a otras universidades también, por supuesto) lo hago con gusto.

La Facultad de Contaduría y Administración me adoptó como alumno honorario desde 1973 y a lo largo de ese tiempo hemos colaborado mucho. Tengo grandes amigos ahí.

Pues bien, para mi profundo agradecimiento, la FCA y sus directivos han publicado un nuevo libro mío para festejar el mencionado 30 Aniversario de esta columna, y muchas otras actividades y publicaciones donde me han invitado. Este nuevo título llamado

Las Empresas Familiares modernas. Textos prácticos para emprendedores, editado por la UNAM-FCA, contiene una selección de textos muy enfocados a los negocios entre familiares, sus retos, conflictos, el cuidado de su patrimonio y, muy especialmente, la promoción de la educación, la capacitación y, en algunos casos, el espíritu emprendedor.

Con todo esto, quiero decir que, ya sea dentro del negocio familiar o por cuenta propia, sean creativos y hagan realidad sus sueños. México los necesita para crear una sociedad más estable. Este libro es para todos los involucrados en empresas: dueños, sucesores, ejecutivos, empleados y, por supuesto, estudiantes e investigadores. Es, como siempre, práctico y fácil de entender.

No tengo palabras para expresar mi gratitud a la UNAM y en especial a la Facultad de Contaduría y Administración, su director el Dr. Juan Alberto Adam Siade y sus colaboradores. La bella edición estuvo a cargo de mi amiga María del Carmen Marquez González y su equipo.

Lo pueden solicitar en nuestras oficinas, a los teléfonos (55)5294 8407 y 5294 8633; al correo electrónico gzsalo@gmail.com, en la librería electrónica publishing.fca.unam.mx o en otras instituciones educativas y librerías.

¡Búsquenlo, por favor!

Salo Grabinsky
www.delverboemprender.com.mx
gzsalo@gmail.com

Prismas Basálticos y Museo de los Duendes: dos opciones para visitar y relajarse

Ivonne Berenice Carmona Montero

Los Prismas Basálticos, una de las trece maravillas naturales de México, tienen hermosas cascadas que bañan sus columnas rocosas con figuras geométricas, así como el Museo de los Duendes. Ambos son dos lugares llenos de historia, imaginación y misticismo.



El estado de Hidalgo es un lugar perfecto para recrear la pupila de los admiradores exigentes de los paisajes bellos; para escapar y pasar tiempo con la familia. Cuenta con más de cincuenta balnearios, algunos de los cuales son de aguas termales, de origen volcánico, y parques acuáticos. También reúne sitios majestuosos para quienes se sienten cautivados por los atractivos naturales, como los Prismas Basálticos de Huasca de Ocampo, Pueblo Mágico.

Para llegar, a Huasca, si viaja en autobús, se puede abordar en la Central Camionera del Norte el autobús que va a Pachuca, Hidalgo; una vez ahí, habrá que preguntar por el transporte que va a los Prismas Basálticos. Si viaja en auto, debe tomar la carretera federal 105, kilómetro 34, y seguir el camino que dirige a la hacienda San Miguel Regla. Casi a punto de arribar, a un lado, está la presa San Antonio Regla (bajo sus aguas se halla una hacienda que se inundó en 1915), que alimenta las cascadas de los Prismas Basálticos.

El camino empedrado que lleva a los Prismas desemboca en el estacionamiento, que, en su centro, tiene colocado un busto en honor al fundador del lugar, J. Paz Moncayo Escorza, con columnas a su espalda simulando los Prismas. Alrededor hay restaurantes, tiendas de artesanías, canchas deportivas y alberca

para calmar el calor. El costo de acceso a los Prismas es de \$50.00 por persona.

Al recorrer los Prismas, se puede subir al puente colgante que atraviesa por encima de las cascadas que se deslizan por las columnas de piedras geométricas, con una altura de hasta cuarenta metros, en formas poligonales de cinco a ocho lados, y que se aprecian perfectamente desde la altura del puente en todo su esplendor. El origen de esta formación de rocas es el enfriamiento rápido de lava durante la erupción de un volcán hace millones de años y que, al contacto con el agua, se solidificó.

El camino empedrado que lleva a los Prismas da una sensación de estar en un ambiente agradable y desemboca en el estacionamiento

En el otro extremo, hay un andador que lleva por la orilla y da al mirador y a las escaleras de piedra que descienden al final de las cascadas. De aquí, echar un vistazo al cielo es un espectáculo impresionante; más cuando la gente grita porque el viento sopla fuerte y desvía el agua que al caer moja a quien pasa. Los valientes pueden vivir la adrenalina colgándose en la tirolesa atravesando por los aires.

En cuanto a gastronomía, lo típico de Hidalgo son los pastes, ricos por su pan hojaldrado con variedad en su relleno, los hay salados y dulces. O qué tal disfrutar de una refrescante piña colada, una michelada o cualquier bebida en un cantarito con forma de hongo. Los precios por platillo oscilan entre los \$100.00 pesos, como la trucha, el plato huasteco y el filete de pescado; hasta las quesadillas, sopes y tlacoyos, a \$12.00 la pieza. Hay para todos los gustos: frutas, raspados, esquites, elotes, botanas, etcétera.

En las tiendas de artesanías, hay muchos recuerdos para llevar y regalar con la leyenda "Prismas basálticos, piedra, agua y magia". En las tiendas, también lucen duendes colgados de sus marquesinas. Sí: figuras

de duendes. ¿Por qué duendes y bebidas en cantaritos en forma de hongo? Porque muy cerca de este sitio se encuentra el Museo de los Duendes, un lugar lleno de magia, ilusión y misticismo, situado en la carretera Huasca, Tulancingo, kilómetro 2.5, San Miguel Regla, en Huasca de Ocampo.

Desde los Prismas al Museo, el traslado dura quince minutos. La entrada es de \$20.00 pesos. Ahí se relatan las historias que la señora Cristina Cortés de Herwing ha recopilado de varios países, acerca de experiencias con duendes. El museo abrió sus puertas el 19 de marzo del 2005, con acceso todos los días de 9:00 a 18:00 horas, incluso días festivos y vacaciones. Hay hermosas casas de ladrillo y madera junto con árboles llenos de heno e infinidad de figuras, acompañadas con una descripción de duendes, hadas, crines, cuarzos, objetos y fotos que también decoran el ambiente.

Según los guías, los duendes son seres de energía que equilibran el planeta, tienen sabiduría y poderes, les preocupa la destrucción que los humanos hacen al entorno; aparecen y desaparecen en instantes, cuidan y protegen; les gusta jugar, reírse y esconder objetos; les encanta crear columpios en la crin de los caballos y otros animales. Existen en todo el mundo con diferentes estaturas y nombres, según el país, la religión y la cultura.

Los sábados se realiza un recorrido nocturno de dos horas por el Bosque de Heno, entre las 19:00 y 19:30 horas, aproximadamente, con un costo de \$100.00 por persona. Esta caminata lleva al árbol de los deseos, donde se cuentan más historias, mitos y leyendas en el trayecto. La gente deja a su paso dulces o dinero en lo que parecen puertitas formadas en los troncos, pues son el paso de los duendes; también se realiza un ritual para cargar energía.

Estimado lector, no espere más y visite estos sitios de fantasía, hadas y duendes.

L.D.G. Ivonne Berenice Carmona Montero
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
bcarmona@fca.unam.mx

En este número de **Emprendedores** 162

Por Iván Ventura González López

• **Grupo Artesanal Tecomaque: formación de recursos humanos entre las nubes**

El rescate de técnicas artesanales puede traer consigo benéficas consecuencias. En este caso, la creación de empleos, el rescate de la comunidad de San Martín Teccorales y la vinculación con la Universidad por medio de la capacitación.

• **Administración de riesgos: un reto para los recursos humanos**

Prever, minimizar y resolver los posibles riesgos que se susciten en una organización son labores delicadas que requieren de conocimiento y de acciones. En este contexto, hallar las mejores opciones será fundamental.

• **Ética en la administración de los recursos humanos**

El administrador de recursos humanos debe procurar el bienestar integral de los miembros de una organización, siempre a partir del respeto y del cuidado de su integridad como personas. Así, encuentra en la ética su apoyo fundamental.

• **Liderazgo emocional en las organizaciones**

Un líder es una pieza organizacional sobresaliente. Del control de sus emociones, de su conocimiento y de sus decisiones, depende en gran medida el éxito de una organización.

• **¿Conoce la naturaleza del conflicto y los estilos para enfretarlo?**

Culturalmente, el conflicto es un factor que suele distanciar o apartar a las personas o a los grupos. No obstante, con un buen manejo de él, puede potenciar la toma de decisiones y los acuerdos organizacionales.

• **Mercado de lujo: oportunidad real para el emprendimiento mexicano**

Las grandes marcas también tienen cabida y mercado en México, cuya economía es considerada en crecimiento. Conocer el perfil del público potencial, contribuirá a que los emprendedores afinen su apuesta y alisten sus productos.

• **El Enfoque o Sistema Startup**

Esta metodología busca crear un modelo de negocio ágil, modificable sobre la marcha e iterativo. De esta

manera, el emprendedor sabe con antelación cuál es el modelo de negocio más adecuado mucho antes de que intente vender algún producto o servicio.

• **Crowdsourcing en las pymes**

La internet ha modificado la interacción entre las personas, incluso en el plano laboral. Actualmente, una organización puede –por medio de una plataforma web– difundir un problema y esperar que alguien ajeno le proporcione una solución.

• **La sociedad por acciones simplificadas: nueva figura jurídica para empresas nacientes**

Los nuevos tiempos alcanzan al mundo jurídico de las empresas. Desde septiembre, la creación de la Sociedad por Acciones Simplificada podrá hacerse vía electrónica, por medio del portal de la Secretaría de Economía. “Empresas a un día y con cero costo”.

• **Data Viz. El poder de la Visualización de Datos. 2ª parte**

Presentamos las cinco visualizaciones más influyentes de la historia. Cada una de ellas, en su época, significó un avance en materia de gráfica de datos.

• **Afore y el ahorro voluntario**

El ahorro, como elemento cultural indispensable para la vida presente y futura del mexicano, es un hábito poco practicado. Se presenta algunos sencillos pasos para avanzar en una acción vital para los trabajadores.

• **Libro de aniversario**

El autor cumple sus primeros 30 años como autor de la columna “Del verbo emprender”. La publicación de su más reciente libro, *Las empresas familiares modernas*, es la perfecta celebración.

• **Prismas Basálticos y Museo de los Duendes: dos opciones para visitar y relajarse**

Hidalgo es un paraíso a la mano de todos. En esta ocasión, son protagonistas de su historia estos dos sitios de tradición, misticismo y belleza natural.