

# Fundación México Vivo: Estructura celular

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, ISSN 0187-7828.

Servicios y obras  
especializados. Requisitos  
de funcionamiento

¿Información chatarra en la  
comunicación interna de mi  
organización?

Legislación laboral: Avances y pendientes en un contexto pospandemia

# Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

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

**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director de la FCA-UNAM

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General de la FCA-UNAM

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

**Mtro. Francisco Martínez García**  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
Directora Editorial

**Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández**  
Coordinadora Editorial

**Mtro. Iván Ventura González López**  
Editor y revisor

**Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga**  
Formación, diseño y portada

**Lic. Marvin José Rayas Sánchez**  
Responsable del sitio web

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 a la Directora Editorial de esta publicación.

La FCA agradece a los autores que participan en esta revista ya que su aportación es honorífica. 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 necesariamente de la Institución.

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos de 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. Editor responsable: Dr. José Ricardo Méndez Cruz. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.



**Dr. Enrique Graue Wiechers**  
Rector

**Dr. Leonardo Lomeli Vanegas**  
Secretario General

**Dr. Alfredo Sánchez Castañeda**  
Abogado General

**Dr. Luis Álvarez Icaza Longoria**  
Secretario Administrativo

**Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda**  
Secretaria de Desarrollo Institucional

**Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo**  
Secretario de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria

**Dr. William Henry Lee Alardín**  
Coordinador de la Investigación Científica

**Dra. Guadalupe Valencia García**  
Coordinadora de Humanidades

**Dr. Jorge Volpi Escalante**  
Coordinador de Difusión Cultural

**Mtro. Néstor Martínez Cristo**  
Director General de Comunicación Social



**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General

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

**Dra. Ana Lilia Contreras Villagómez**  
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

**Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez**  
Jefa de la Licenciatura en Administración

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

**Mtra. Rosa Martha Barona Peña**  
Jefa de la Licenciatura en Negocios Internacionales

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

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
Coordinadora del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Mtro. David Álvarez Vicente**  
Secretario Administrativo

**L.A. Alberto García Pantoja**  
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

**Mtra. Mitzí Jacqueline Gómez Morales**  
Secretaria de Cooperación Internacional

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

**Mtro. Emeterio Roberto González Barrón**  
Secretario de Vinculación

**Mtro. Gustavo Almaguer Pérez**  
Secretario de Personal Docente

**Mtro. Alfonso Ayala Rico**  
Secretario de Planeación

**Lic. Ernesto Durand Rodríguez**  
Secretario de Difusión Cultural

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

**Dra. Marlene Olga Ramírez Chavero**  
Jefa del Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

**Dr. José Alfredo Delgado Guzmán**  
Jefe de la División de Educación Continua

**Mtro. Balfred Santaella Hinojosa**  
Jefe del Centro de Informática

**Mtra. Gabriela Montero Montiel**  
Jefa del Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

**Lic. Francisco Martínez García**  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

**Lic. José María Herrera Aguilar**  
Coordinador del Sistema Bibliotecario

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

**Mtro. José Luis Arias Negrete**  
Subjefe de la División de Investigación

**Mtra. Yuriria Sánchez Castañeda**  
Subjefa de la División de Educación Continua

# El correo del lector

Soy Fernando, estudiante de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Leí el artículo “EnvíoClick: La última milla al éxito empresarial”, y además tuve la oportunidad de conocer a una de las socias de esta empresa, en el panel Emprendedores Mexicanos Internacionales, durante el 1er Festival Internacional FCA-UNAM, celebrado en septiembre de 2021. Me llamó mucho la atención saber que a pesar de que la pandemia por COVID-19 afectó prácticamente a todos los sectores económicos, también fue un catalizador para el comercio electrónico. No obstante, las empresas –principalmente micro y pequeñas– enfrentan el gran reto de atender las necesidades actuales de millones de consumidores en línea que demandan calidad, eficiencia y buenos precios.

Estimado Fernando, la pandemia que vivimos desde el año 2020 ha obligado a que las empresas busquen alternativas a los canales tradicionales (físicos) para vender y distribuir su oferta de valor. El uso de internet es una de ellas. Sin embargo, incursionar en este medio, requiere mucho más que “subir” a la web información acerca de las características y precio de las mercancías; es necesario que las empresas replanteen su modelo de negocio hacia el comercio electrónico.

Dar a conocer una marca y tener mayor oportunidad de ventas demanda inversión en herramientas tecnológicas y talento humano para que los clientes de una empresa tengan mayor acceso a los productos y/o servicios que esta ofrece, tomando en cuenta el lugar y el momento en el que se encuentren ambas partes. También, es importante diversificar la oferta de productos y/o servicios; contar con un horario comercial las 24 horas del día, los 7 días de la semana sin limitaciones geográficas; personalizar la comunicación con los clientes y diseñar estrategias de venta específicas para atender sus necesidades; dar atención a diversos tipos de clientes al mismo tiempo; ofrecer a los clientes diferentes formas de pago, e implementar y desarrollar estrategias de marketing enfocadas al tipo de clientes a través de descuentos, cupones o promociones especiales.

La transición de los negocios hacia el comercio electrónico representa escenarios alentadores en todos los sectores por la tendencia al alza en la adquisición de productos o servicios en línea (el proveedor de datos Statista estima que el crecimiento de las compras por Internet será tal en los próximos años, que rozará 58% de penetración entre la población mexicana en 2025). Por lo tanto, no debe pasar desapercibido el acompañamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas, durante su interacción en ambientes virtuales, pues muchas de ellas se encuentran en terreno desconocido.

Recuerda que una de las fases más importante de la cadena de suministro es la última milla, ya que se relaciona directamente con la experiencia del consumidor y requiere de soluciones integrales que contribuyan a mejorar la calidad del servicio de envío. Para apoyar a las empresas en esta tarea, existe EnvíoClick, organización que permite vigilar los traslados de mercancías en tiempo real, acortar los plazos de entrega e incentiva a que sus clientes aprovechen las tecnologías modernas, como la ciencia de datos e inteligencia artificial en su beneficio.

Los editores

# En el número 193

6

## Talento humano Cubra la exigencia del perfil de puestos midiendo competencias laborales

Hiram Andrey Valdivieso Vaughan  
Teresita de Jesús Sabido Domínguez

10

## Tecnología, innovación y competitividad Organizar la *metamorfosis* de la pequeña empresa

Alejandro Chirino Sierra

13

## Vinculación empresarial Festival Internacional FCA-UNAM, nuestras profesiones por el mundo

Mitzi Jaqueline Gómez Morales

17

## Consultorio legal y fiscal Legislación laboral: Avances y pendientes en un contexto pospandemia

Porfirio Ernesto Pallares Ramírez

22

## Las empresas hablan Fundación México Vivo: Estructura celular para la salud sexual

Alexis David Pérez Gama

28

## Talento Humano ¿*Información chatarra* en la comunicación interna de mi organización?

Wendy Rosales Mendieta  
Iván Ventura González López



32

Tecnología, innovación y competitividad  
Servicios y obras especializados.  
Requisitos de funcionamiento y operación

Carlos Alberto Burgoa Toledo

37

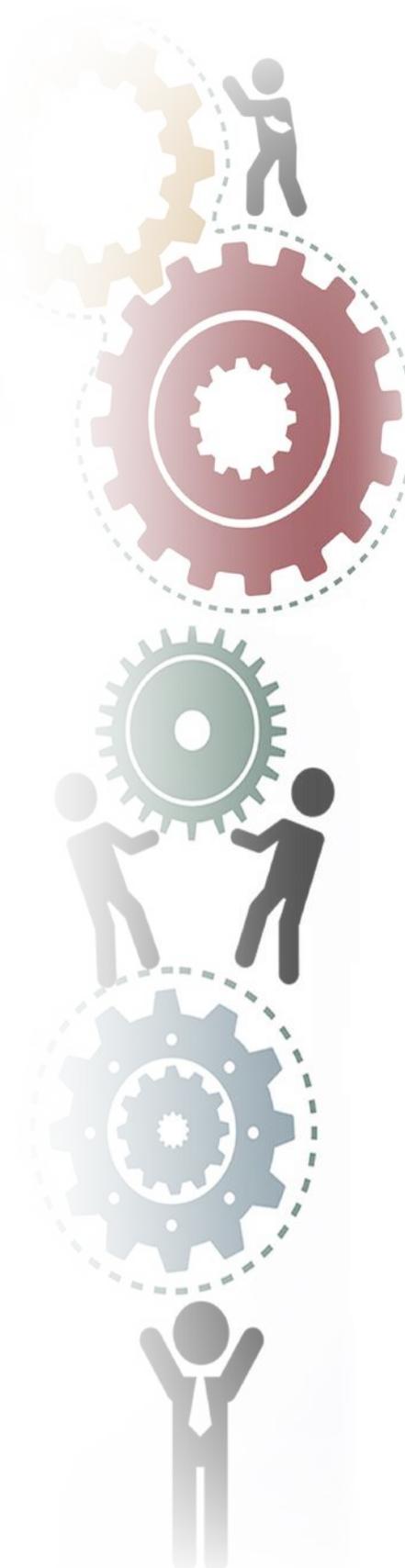
Finanzas y economía  
Incorporación de las *Fintech* al Sistema Financiero  
Mexicano

Julio Enrique Lujano Contreras

41

Emprendimiento social  
La Venta: Modelo de negocio sustentable al pie de los  
volcanes

María Dolores Romero Pérez



# Cubra la exigencia del perfil de puestos midiendo competencias laborales

*Hiram Andrey Valdivieso Vaughan  
Teresita de Jesús Sabido Domínguez*

**Incorpore a su sistema de trabajo una selección de personal que esté acorde a sus necesidades, pero también a las características de sus posibles colaboradores. Las competencias laborales son intrínsecas a toda persona, por lo que conocerlas le permitirá una mejor selección.**

Los colaboradores juegan un papel muy importante en el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de una organización. De ahí la importancia de la gestión de los recursos humanos. Chiavenato (2009) considera esta gestión como una parte esencial de la organización, pues, a diferencia de otros recursos, las personas viven diversas situaciones que pueden provocar consecuencias desfavorables o en beneficio de la organización, por lo que se convierten en recursos complejos a los que hay que prestar especial atención.

Por esta razón, es de suma importancia realizar un adecuado análisis y diseño de puestos, selección, capacitación y evaluación del personal, que se podrá llevar a cabo si se presta atención a los diferentes factores humanos, entre ellos las competencias.

Previo a la contratación de personal, la empresa debe definir las funciones, responsabilidades y alcances de los puestos de trabajo. Para elegir el mejor candidato, es importante que la organización recabe la mayor cantidad de información posible acerca de su perfil profesional. Trazar estrategias de mejora del desempeño del personal contratado, implica saber si éste reali-

za bien sus funciones. En estos casos, es recomendable utilizar herramientas como la evaluación del desempeño.

Dessler y Varela (2011) definen la evaluación del desempeño como el proceso por el que una organización puede asegurarse de que sus colaboradores contribuyen a alcanzar los objetivos, cumplen con las tareas asignadas al tiempo que desarrollan capacidades y habilidades. Si los colaboradores cumplen de forma adecuada con las funciones que exige su puesto, la organización podrá alcanzar más fácilmente sus objetivos.

Para que el personal pueda desempeñar las funciones de su puesto, no basta con que tenga conocimiento acerca de cómo hacer las cosas, sino que también debe de contar con las capacidades y aptitudes esenciales para llevar a cabo su actividad, es decir, contar con las competencias necesarias.



Foto de Stock.Adobe.com.

## Competencias laborales

Para Pereda y Berrocal (2011), la competencia es una característica subyacente del colaborador, y ésta va a determinar el actuar. Cada persona tiene un comportamiento relacionado con sus conocimientos, sus capacidades, la adaptación que tenga a normas, reglas y cultura de la organización; su interés y motivación, además de contar con los medios para cumplir con los comportamientos exigidos por la organización. Como muestra la Figura 1, las competencias laborales son aquellas actitudes, habilidades, aptitudes y conocimientos que posee el colaborador y que ejercerá al momento de cumplir con las funciones de su puesto.

Figura 1. Competencias laborales



Fuente: Elaboración propia.

Con la evaluación de desempeño a partir de las competencias, la organización podrá saber si sus colaboradores cumplen con las capacidades necesarias para el puesto que ocupan; de no contar con ellas, la organización podrá diseñar estrategias de capacitación y actualización de conocimientos en alguna disciplina, o, en su caso, hacer transferencias de personal para colocar a los empleados en el puesto idóneo de acuerdo con las competencias que posee.

## *La evaluación de competencias es una técnica en la que puede apoyarse para garantizar la selección de su personal*

Dessler (2009) menciona que las competencias son características propias de los colaboradores que originan conductas observables; por lo tanto, éstas se pueden medir y evaluar. Las competencias son, entonces, elementos intrínsecos de la persona; por ello, al conocerlas es posible anticiparse al desarrollo de comportamientos en diferentes situaciones o escenarios laborales y aportar una visión estratégica para el desempeño de las funciones.

La evaluación de competencias permite a las empresas:

- Realizar una adecuada selección de personal
- Plantear adecuaciones a los puestos de trabajo
- Mejorar las condiciones de medición del potencial humano
- Posicionar al recurso humano como ventaja competitiva
- Dar al colaborador oportunidades de crecimiento laboral y personal
- Facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa
- Tener un conocimiento detallado de cada trabajador
- Adoptar un sistema de mejora continua

## **Cómo evaluar el desempeño de competencias**

Existen diferentes formas de evaluar las competencias. Una de ellas es la metodología desarrollada por Martha Alles (2011), a través de su vasta experiencia en temas como modelos organizacionales. En la Figura 2, se muestra las cuatro etapas del modelo de evaluación de competencias propuesto por la autora.

Figura 2. Metodología de evaluación por competencias de Martha Alles



Fuente: Elaboración propia a partir de Alles, 2011.

Se puede resumir la metodología de evaluación por competencias de Martha Alles en los siguientes pasos:

1. Revisar misión y visión de la organización para alinear las actividades y tareas en todos los puestos del organigrama.
2. Definir competencias. El modelo propone la creación de un catálogo de competencias, en él se definirán aquellas actitudes, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para cada puesto, de acuerdo con su grado o nivel, definido en función de su exigencia o importancia.
3. Crear diccionarios de comportamientos. Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de competencias, por lo que se recomienda la formulación de un diccionario de comportamientos –en función de las competencias– añadiendo ejemplos de su desarrollo en situaciones comunes dentro de la empresa.
4. Asignar las competencias a los puestos. Luego de aclarar las competencias que se requieren para cada puesto, éstas se deben describir en el perfil y comunicarse al personal.
5. Determinar las brechas entre las competencias definidas y las competencias que poseen los colaboradores. Las brechas se obtienen luego de comparar el comportamiento deseado con el comportamiento real del colaborador. Los comportamientos se clasifican en grados y niveles, por lo que es así como se logra su medición.

Es muy común que en el proceso de reclutamiento y contratación solamente se tome en cuenta la experiencia del aspirante. Eso no garantiza que éste vaya a desarrollar las funciones del puesto de la

manera que se espera. Por tal motivo, identificar correctamente las competencias que se requiere de una persona para ocupar un puesto será de gran ayuda para contratar al aspirante idóneo.

Las evaluaciones de desempeño forman una parte muy importante dentro de los sistemas de control de gestión e impactan sobre la estrategia organizacional. Junto con los indicadores financieros, los sistemas de control de gestión son herramientas que los directivos y agentes de cambio de las organizaciones deben utilizar para evaluar el desarrollo de estrategias y asegurar su ejecución.



Foto de Stock.Adobe.com.

Hay que tener en cuenta que los cambios en los entornos social y económico son abruptos y la adaptación a diferentes factores afecta la productividad organizacional, lo que conlleva a nuevos retos. Sin duda, es necesario que las organizaciones cuenten con diferentes herramientas y estrategias que les ayude a hacer frente a estos retos y logren alcanzar los objetivos de forma óptima.



Foto de fauxels en Pexels.

Para que una organización pueda ser exitosa necesita contar con personal competente, y medidas que aseguren y controlen los factores clave de su operación. De tal modo que, la evaluación de competencias representa una herramienta de gran utilidad para que la organización mejore la eficacia de sus procesos al contar con el personal competente para desarrollar sus funciones.

## Referencias

- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw Hill Interamericana de México
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

### **Lic. Hiram Andrey Valdivieso Vaughan**

Maestría en Gestión y Cambio Organizacional  
Universidad Autónoma de Yucatán  
andreyvau@live.com

### **Dra. Teresita de Jesús Sabido Domínguez**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Yucatán  
tere.sabido@correo.uady.mx

# Organizar la *metamorfosis* de la pequeña empresa

*Alejandro Chirino Sierra*

Los cambios que suceden en el entorno de la empresa requieren que se adapte con rapidez. Lo idóneo es que también cambie por dentro para mantenerse vigente y asegure su permanencia. La transformación organizacional es el punto detonante del cambio interno.

Las pequeñas empresas generalmente inician sus actividades por receta, es decir, repiten lo que hay escrito o lo que conocen de otras experiencias. Sin importar su ubicación geográfica o el currículo con el que cuente, esa forma de pensar las destina prácticamente a la desaparición. Por tanto, para mantenerlas activas, es indispensable contar con un conjunto de características en la construcción de su estructura que les permitan ser flexibles, dinámicas, veloces, innovadoras, creativas, consistentes, sustentables y con amplio sentido ético; esto les ayudará a fortalecer su capacidad de adaptación ante diferentes retos.



Freepik con licencia premium.

Concretar una empresa, de cualquier tamaño, es una actividad colectiva que persigue el objetivo de generar utilidades, empleos dignos y bien remunerados, además de tener la capacidad de respuesta para cumplir con las obligaciones adquiridas ante las autoridades gubernamentales. Una vez que se decide el giro en el que se incursionará, se determina, entre otros aspectos, quién o quiénes estarán al frente de las acciones que se requieren para alcanzar el objetivo. En ese momento, se divide las tareas, responsabilidades y, de alguna forma, se designa al líder de la organización.

De acuerdo con Mintzberg (1995), la persona al frente de la empresa es la responsable de diseñarla, es decir, de configurar su estructura de forma coherente; sin embargo, la efervescencia que provocan las actividades cotidianas al edificar una pequeña empresa resulta abrumadora, de tal forma que si es rebasado el accionar de los involucrados se potencia la inestabilidad operacional, y se genera caos e incertidumbre en los procesos y en la obtención de los resultados que se esperan.

¿Por qué sucede esto? Es de suponer, en principio, que la pequeña empresa está organizada a partir de intereses que plantean metas y objetivos en los que cada integrante sabe su responsabilidad. No obstante, para tomar decisiones correctas acerca de la administración, es indispensable reconocer que existen diversos elementos que intervienen en el desarrollo empresarial, así como que la administración es dinámica, toda vez que es la suma de procesos desarrollados, de acuerdo con Stoner y Freeman (1996), en cuatro fases: planeación, organización, dirección y control.

Si bien todas las fases tienen un peso específico y en conjunto se potencia su accionar, este artículo se centrará en la fase de organización, aspecto esencial en el desarrollo de la empresa, especialmente la pequeña.

## Diseño de la estructura empresarial

Al iniciar una empresa se debe tomar decisiones con base en información y previo diagnóstico con el propósito de alinear ideas, recursos, actividades, metas y objetivos a la planeación, conocida como diseño organizacional. El diseño, a su vez, se utiliza como punto de partida para determinar, convenientemente, la estructura del negocio en los renglones estratégico, recursos humanos, funciones y tecnología en todas las áreas.

Desde una perspectiva simple, toda empresa necesita tener claro a qué se dedica, cuál es su misión, su vocación de servicio, así como su visión, para construir sus cimientos y su estructura; ambos aspectos fortalecidos por los procesos. La estructura necesita reflejar la realidad en la que se encuentra la empresa, de tal forma que sus partes estén concatenadas con precisión para evitar mermas de todo tipo en su actividad cotidiana.

Para diseñar la estructura, se recomienda, en primera instancia, agrupar las tareas de acuerdo con las actividades que cada uno de los integrantes va a desarrollar, quién va a ser responsable o estar al frente de cada área o departamento, a partir de sus habilidades y gusto por hacer determinadas actividades. En segunda instancia, se debe estipular por escrito las responsabilidades de cada participante y dejar claro las funciones, es decir, registrar y dejar evidencia de los acuerdos que se toman o de las acciones (véase Figura 1).

Figura 1. Proceso de construcción de la estructura empresarial



Fuente: Elaboración propia con base en Stoner y Freeman (1996).

La disciplina de registrar o plasmar lo que surja de los acuerdos en reuniones, pláticas o actividades en general contribuye a conocer mejor lo que pasa en la organización, además de generar antecedentes e información para la toma de decisiones. Al normar el registro de experiencias que acontecen en la empresa, ésta se redimensiona, pues iniciará el proceso de fortalecimiento organizacional al integrar y apoyarse en herramientas como el organigrama, flujograma y manual de funciones.

## El entorno cambia y con él la empresa

La constante en el desarrollo de una empresa es la dinámica de cambio que se da por las exigencias del entorno en que se encuentra; por consiguiente, es necesario analizar periódicamente cuál es la situación de la empresa respecto de los objetivos que se plantearon en su diseño inicial.

Las empresas son orgánicas, es decir, tienen vida, de tal forma que para mantenerse vivas es indispensable provocar su metamorfosis, proceso donde necesitan aprender de su estructura, sus políticas, su organización y, en un momento dado, volver a aprender y generar el cambio sin perder de vista que, en toda estructura, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

El proceso de *metamorfosis* tiene que estar direccionado, entre otras cosas, hacia la satisfacción de quienes se relacionan con la organización: empleados, proveedores, clientes y, por supuesto, al servicio o producto que se ofrece. También es relevante tomar en cuenta la ubicación de la empresa y su área de influencia; en ese sentido, Mintzberg (1995) menciona que el mantenimiento, vigencia y permanencia de una empresa no radica sólo en modificar su estructura, sino también su ambiente.

## *La comunicación en la toma de decisiones por parte de la autoridad durante la fase de organización agilizará los procesos de cambio*

Dada la dinámica de cambio constante, la organización no debe ser un proceso espontáneo, sino permanente, tanto al interior como al exterior de la empresa. Es indispensable contar con una estructura estable y consistente, donde se observen las jerarquías y responsabilidades de trabajo. En otras palabras, la escala de mando debe señalar el camino a seguir de la comunicación formal para facilitar la toma de decisiones, poner orden y delimitar responsabilidades de quien(es) interviene(n) en las tareas, lo que proporciona agilidad y velocidad de respuesta a los requerimientos internos y externos.

Es importante que, durante el proceso de organización, se revise las tareas que se realizan para comprobar si hay que agruparlas nuevamente y/o modificar los procesos, así como las funciones que realiza cada individuo o puesto, ya que tanto la estructura como los procesos se desgastan e impactan a empleados, clientes, proveedores y a todos los relacionados con la empresa.

La actividad y funciones de los actores internos y externos se modifica de acuerdo con los cambios del entorno; por lo tanto, de ser necesario un cambio o reorientación, éste puede realizarse en dos sentidos: a) en los procesos, al que se le conoce como reorganización o reingeniería, y b) en la cultura de la empresa, identificado también como rearquitectura. Cualquiera de estos sentidos estimula el crecimiento de la empresa, que a su vez impacta a la estructura.

Si bien la pequeña empresa comúnmente se diseña bajo una estructura simple, al desarrollarse en un contexto dinámico, es necesario que ésta sea flexible. En muchas ocasiones, el camino más adecuado para no encapsularse en la burocracia, que en un momento dado puede presentar su estructura, es recordar que el control centralizado puede estimular la innovación y velocidad en los procesos ante un ambiente hostil.

Analizar el desarrollo de la empresa y la dinámica de su entorno, permitirá encontrar la estructura adecua-

da de acuerdo con el momento que se vive y evitar el desequilibrio interno. Si bien construir una empresa es un proceso interno, los factores externos a ésta pueden destruir todos los avances logrados, por lo que se recomienda estar al tanto de la situación política, legal, económica, de salud y social en el nivel local, nacional e internacional.

A través de su estructura la pequeña empresa puede realizar sus actividades cotidianas. Sin embargo, para optimizar su desempeño es necesario que añada características como: actitud, disrupción, resiliencia, corresponsabilidad, adaptación, pensamiento sistémico, innovación, creatividad, proactividad, dinámica, velocidad, flexibilidad, consistencia, ética, sentido tanto humanista como sustentable y prospectiva.

## Referencias

- Stoner, J. A. y Freeman, R. E. (1996). *Administración*, 6ta edición. México: Pearson.
- Mintzberg, H. (1995) *Diseño Organizacional: ¿Moda o buen ajuste?* México: Norma.

### Mtro. Alejandro Chirino Sierra

Academia de Administración Avanzada  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
chirinosierra@yahoo.com.mx

# Festival Internacional FCA-UNAM, nuestras profesiones por el mundo

*Mitzi Jaqueline Gómez Morales*

El mundo académico moderno no puede imaginarse sin el paso de los estudiantes por distintos países en un acto de conocimiento formal y vivencial. Esta experiencia, los preparará como personas tolerantes a la diversidad y profesionales integrales en el campo laboral.

En la Facultad de Contaduría y Administración (FCA), concebimos la internacionalización como la posibilidad de que nuestra comunidad –alumnos, profesores, investigadores– realicen estudios fuera del país en universidades de prestigio que les permitan, además de vivir una experiencia, adquirir conocimiento de otras latitudes y usarlo en su formación profesional. En la actualidad, se tiene convenio con 33 universidades y escuelas de Europa, Asia y América Latina.

Sin embargo, los procesos de intercambio académico e internacionalización fueron interrumpidos por las restricciones sanitarias impuestas por varios países a raíz de la pandemia de COVID-19. Ante estos retos, la Facultad mantuvo programas virtuales de internacionalización con diversas universidades con las que mantiene convenios y con cada una de las sedes de la UNAM en el extranjero que permitieron acumular experiencia para la realización, en septiembre de 2021, del 1er Festival Internacional FCA-UNAM, celebrado en espacios virtuales.



## La Comunidad FCA por el mundo

En los últimos cuatro años, más de 600 estudiantes han cursado asignaturas en otras universidades nacionales o extranjeras con las que la FCA mantiene convenios de movilidad; asimismo, hemos recibido acerca de 400 estudiantes extranjeros en nuestras aulas. A estos datos debemos agregar los diversos grupos de la movilidad nacional e internacional que se gestionan a través de la Dirección General de Cooperación e Internacionalización de la UNAM.

A la fecha, se han desarrollado proyectos en conjunto con las 13 sedes de la UNAM en el extranjero, entre ellos, el Business Administration Program Online en conjunto con la UNAM Chicago; la Semana de fomento a la internacionalización: Experiencia Canadá, con la colaboración de UNAM Canadá, así como el programa Costa Rica: movilidad académica, negocios y sustentabilidad, con la UNAM Costa Rica. Con estas iniciativas registramos poco más de mil 600 participantes.



En el año 2020, se llevó a cabo por primera vez un verano puma entre una facultad (la FCA) y la sede de la UNAM en Alemania. A través del Curso Virtual de Inmersión a la Lengua y Cultura Alemana, se proporcionó herramientas lingüísticas y culturales del idioma alemán para la comunidad UNAM. En el mismo año, y en conjunto con la UNAM Chicago, se desarrolló el Programa de Apoyo a Comunidades Migrantes en el estado de Illinois, que dio inicio con el Taller de Liderazgo para la Federación de Clubes Michoacanos en el estado de Illinois. Asimismo, a través de UNAM Boston, nos vinculamos con el Massachusetts Institute of Technology para fortalecer la investigación y el intercambio académico.

En el nivel posgrado, se lanzó el programa de Estancias de Investigación Internacionales para Alumnos de Doctorado, que busca integrar a los estudiantes en equipos de investigación multidiscipli-

aria en el extranjero para aportar una perspectiva internacional en sus investigaciones. Todo ello a través de los convenios que la FCA inicia y mantiene con universidades de otros países, lo que nos enorgullece como parte de su comunidad.

## Una fiesta de naciones en la FCA

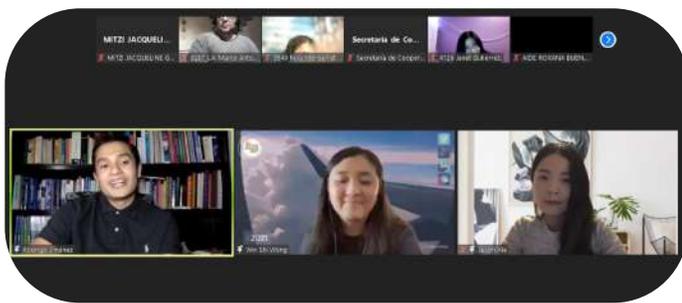
Durante la semana del 20 al 24 de septiembre de 2021, se llevó a cabo el 1er Festival Internacional FCA-UNAM, con actividades dirigidas a la comunidad de la Facultad en todos los niveles académicos: licenciatura, especialización, maestría y doctorado, así como a docentes e investigadores.

El objetivo de este festival fue proporcionar una visión de internacionalización en las áreas de conocimiento contables, administrativas y afines, así como mostrar las múltiples perspectivas culturales en la formación de negocios, y las opciones de movilidad internacional con las que cuenta la FCA y la UNAM. El programa incluyó más de 60 actividades como talleres, concursos, conferencias y paneles, en cinco idiomas además del español: inglés, francés, italiano, alemán y chino.

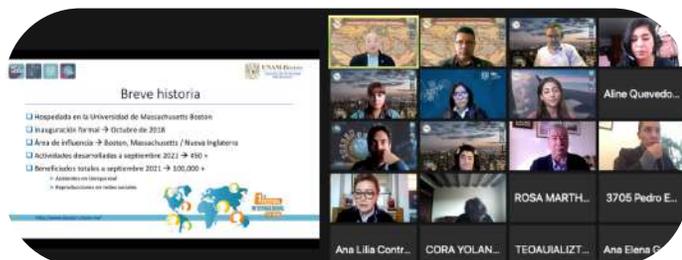
En el presidium inaugural, contamos con la presencia del Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez, director de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM; el Dr. Francisco José Trigo Tavera, coordinador de Relaciones y Asuntos Internacionales de la UNAM; Fabien Degouet, director de Innovación de la empresa Total Play, además de la representación de la Secretaría de Cooperación Internacional de la FCA, área encargada de la coordinación del festival y de la vinculación internacional de la FCA. Entre los mensajes compartidos, se destacó la importancia de este evento en la formación universitaria, pues su extenso programa permitió la integración de una comunidad internacional entorno a las ciencias económico-administrativas.

A lo largo de las jornadas diarias se abordó temas de relevancia en el nivel internacional como: finanzas, fiscal, operaciones, contaduría, administración, emprendimiento, negocios, tecnologías de la información, cultura general, entre otros; la riqueza de este intercambio académico se debe a que los asistentes pudieron conocer diferentes perspectivas y modalidades culturales de los negocios, lo que incentiva la construcción de una visión internacional de las disciplinas.

A esta fiesta de naciones, se sumaron universidades, empresas, embajadas, cámaras de comercio y organismos internacionales para compartir perspectivas acerca de temas empresariales, de negocios, economía, actividades del sector público y privado; experiencias y opciones de movilidad académica internacional al alcance de estudiantes, docentes e investigadores.



Entre los invitados extranjeros se encuentran universidades como: La Rochelle de Francia, Universidad de Arizona, Universidad Libre de Berlín, Universidad de Sussex de Londres, Universidad Continental de Perú, CEIPA Business School de Colombia, La Universidad de Groningen de Holanda, la Universidad Applied Sciences and Arts de Suiza. Del ecosistema empresarial contamos con la participación de: Cámara de Comercio de México en China, Embajada Británica, BMW, Novartis, Grupo Modelo, AICE Agencia Internacional de Calidad Educativa, la revista Emprendedores de la FCA, entre otras.



## *La internacionalización de las profesiones impartidas en la FCA-UNAM requiere de la participación entusiasta de diversos organismos, nacionales y extranjeros*

También participaron, diversas dependencias de la UNAM relacionadas con la internacionalización: Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales; Dirección General de Cooperación e Internacionalización; Centro de Enseñanza para Extranjeros, así como las 13 sedes de la UNAM en el extranjero (San Antonio, Los Ángeles, Tucson, Boston, Chicago, Canadá, Costa Rica, Reino Unido, Sudáfrica, Francia, Alemania, España y China). Las sedes compartieron las características de su labor en paneles, conferencias, y en un *stand* virtual; este último fue un espacio de convivencia y comunicación directa con los estudiantes acerca de sus inquietudes y deseos de movilidad internacional.

La impartición de talleres fue otro gran aporte a la formación internacional de los estudiantes, pues su objetivo fue proporcionar información específica a la comunidad acerca de aspectos internacionales. Por ejemplo, en el taller Inducción a la investigación: Una puerta al mundo, los alumnos conocieron distintas herramientas para formular las bases de un anteproyecto de investigación internacional, así como metodologías y estrategias para su presentación oral y escrita.

Otro taller fue Análisis de casos internacionales, en el que los participantes conocieron a pequeñas empresas mexicanas que pusieron en marcha un plan de internacionalización a través de la exportación; examinaron las situaciones que han experimentado, los retos que enfrentan, y plantearon alternativas para el desarrollo óptimo de su administración. En el taller Planea tu movilidad, se explicó la forma en la que una persona debe prepararse para su movilidad internacional, en cualquier nivel académico. Se revisaron desde aspectos básicos de trámites, hasta aspectos de experiencias y recomendaciones.

Para incentivar entre los estudiantes el desarrollo de la creatividad, habilidades, destrezas y aplicación de conocimientos, se organizó los concursos: El alumno más internacional, International Art Experience y Mexican

Proud Video, todos con el objetivo de mostrar conocimientos internacionales y de valores universitarios. Entre los premios que recibieron los ganadores se encuentra la inscripción a un diplomado en inglés para la titulación, un curso en el Centro de Idiomas de la Facultad y paquetes con artículos promocionales de la Comunidad FCA.



En el 1er Festival Internacional, también se llevó a cabo actividades dirigidas a estudiantes de universidades extranjeras con las que la FCA y la UNAM tienen convenio. El Director del Centro de Enseñanza para Extranjeros, el Dr. Alberto Vital, compartió una plática en inglés, en la que invitó a los alumnos extranjeros a que conozcan la oferta de la Universidad de la Nación; asimismo se transmitió un panel en el que exalumnos de la FCA compartieron su experiencia de movilidad internacional.

En la clausura, la Secretaría de Cooperación Internacional agradeció, como equipo, a todas las áreas de la FCA y la UNAM que participaron en los diversos momentos del festival, haciendo de este todo un éxito, pues se registraron mil 500 personas que participaron de las transmisiones en vivo, y un acumulado al momento, de más de 6 mil vistas en el canal de YouTube, en el que se puede ver el video de cada actividad. El programa y acceso a las grabaciones se encuentra disponible en el sitio [https://www.fca.unam.mx/festival\\_internacional/](https://www.fca.unam.mx/festival_internacional/)

Si usted es una persona interesada en iniciar el camino a la internacionalización de su empresa, súpese a este festival, en él podrá establecer vínculos con la comunidad universitaria que siempre está dispuesta a aportar todos sus saberes en beneficio de la sociedad. Si perteneces a la comunidad de la FCA como alumno en cualquiera de sus niveles académicos o si eres docente o investigador, ¡este festival es para ti!

**Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales**

Secretaria de Cooperación Internacional

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

[migomez@fca.unam.mx](mailto:migomez@fca.unam.mx)

Fotografías cortesía de Secretaría de Cooperación Internacional.

# Legislación laboral: Avances y pendientes en un contexto pospandemia

*Porfirio Ernesto Pallares Ramírez*

**El teletrabajo es una opción que tuvo su máxima explosión durante los meses más aciagos de pandemia de los recientes dos años. Si bien en nuestro país ya se practicaba desde antes, hoy más que nunca debe legislarse y vigilarse.**

La relación laboral dentro del contexto tradicional, en el que convergen tanto patrón como trabajador en un centro de trabajo, es una dinámica regulada por la Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, las características particulares que dan origen a cada relación laboral nos permiten ubicarla dentro de un marco legal que, por un lado, brinda derechos y obligaciones a las partes que la integran tomando en cuenta el tipo de trabajo, la eventualidad, las jornadas y el espacio físico en donde se lleva a cabo la labor.

Por otro lado, la legislación nos acerca a ciertos ámbitos que merecen una disección detallada, al encontrar que algunas profesiones y oficios tienen necesidades laborales especiales, ejemplo de ello son trabajadores del campo, agentes de comercio, deportistas profesionales, actores y músicos, trabajadores de hoteles, talleres familiares, trabajadores académicos, médicos, personas trabajadoras del hogar y trabajadores a domicilio.

Los cambios en el entorno laboral llevan consigo la evolución del empleador, el trabajador y el propio centro de trabajo. En la actualidad, las nuevas formas de trabajar nos permiten adentrarnos en una realidad virtual que se apoya del uso de tecnologías. Las herramientas

tradicionales de trabajo son sustituidas por equipos automatizados, o en su caso por aparatos que siguen requiriendo la intervención humana, ayudando a conseguir mejores resultados en el corto plazo.

El centro de trabajo convencional también ha evolucionado con la incorporación de la tecnología. Aquel espacio físico que daba lugar al cumplimiento de tareas, a la generación de ingresos y, en un sentido más humano, al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, es desplazado por la posibilidad de que las personas puedan desempeñar sus actividades desde cualquier sitio en donde se encuentren, eso sí: con un apego total al uso del Internet.



Foto de Stock.Adobe.com.

En México, el punto en común de esta diversidad laboral es la falta de regulación, pues aún hay deudas con la legislación de formas tradicionales de trabajo y vamos tarde en la atención a las formas que implican el trabajo a distancia. Estas modalidades por separado o en una forma híbrida cargan consigo los rezagos legislativos que deben regular relaciones laborales equilibradas y con un direccionamiento justo tanto para los colaboradores como para el empleador.

## Del trabajo presencial al virtual

El teletrabajo, o *home office*, es una modalidad laboral que ha generado expectativa entre empleadores y trabajadores dada la posibilidad de entablar una relación laboral a distancia. Si por un lado, los empleadores buscan oportunidades enfocadas en la optimización de recursos y disminución de costos, que derive en el aumento del margen de utilidades; por el otro, los empleados se inclinan por esta tendencia al idealizar su aproximación a una mejor calidad de vida y a la administración de su tiempo al evitar trasladarse a un centro de trabajo y conciben el diseño de un ambiente laboral en su propio entorno.

En ese sentido, el teletrabajo se ha convertido en una realidad dentro de la oferta laboral. Sin embargo, la posibilidad de materializarse se relaciona directamente con el tipo de empresa, cultura organizacional, sector y naturaleza del trabajo (Factor Capital Humano, 2019). En nuestro país, además de tomar como referencia las variables anteriores, es necesario construir un marco legal que regule, en sentido estricto, las relaciones laborales a distancia.



Foto de Stock.Adobe.com.



Foto de Marcus Aurelius en Pexels.

El 20 de septiembre de 2018 se presentó, ante la mesa directiva del Senado de la República, la *Iniciativa con proyecto de decreto que reforma el artículo 311 y adiciona el capítulo XII bis de la Ley Federal del Trabajo en materia de teletrabajo*; de acuerdo con la autora de esta propuesta, la senadora Alejandra Noemí Reynoso Sánchez, el objetivo es “regular y promover el teletrabajo, como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, al tiempo de que contribuye al loable propósito de lograr sociedad[es] más incluyentes, participativas y con mejor calidad de vida, donde es posible conciliar vida, trabajo, reducir los efectos medio ambientales y el estrés en las personas por el uso de vehículos y transporte público, entre otros aspectos” (Reynoso, 2018, párr. 34).

La acepción más próxima a teletrabajo la encontramos en el Artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo referente al trabajo a domicilio, y que cuenta con dos enfoques: el primero relacionado con la posibilidad de que un patrón emplee a una persona y le permita llevar a cabo la transformación de materia prima en su hogar, y el segundo enfoque –añadido en la reforma laboral del año 2012– se enfila hacia el trabajo a distancia mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación. No obstante, el resto de los numerales que componen el capítulo XII, referente al trabajo a domicilio, mantiene su esencia apegada al primer enfoque en el que si bien hay un marco legal no se acopla a la realidad del teletrabajo y la dinámica virtual que va implícita.

## *La legislación del teletrabajo, como idea global, plantea diversos escenarios donde los involucrados resulten beneficiados de forma equitativa y sin distinciones*

La iniciativa de 2018 fue turnada a las comisiones de Trabajo y Previsión Social, y de Estudios Legislativos, de la LXIV Legislatura de la Cámara de Senadores, que dictaminaron la generación del Proyecto de decreto por el que se reforma el artículo 311 y adiciona el capítulo XII bis, de la Ley Federal del Trabajo, en materia de Teletrabajo, cuya esencia retoma el cometido de la iniciativa de Ley en donde se delimitan los elementos de una modalidad virtual de trabajo, a través de la celebración de un convenio que le dé formalidad a la relación laboral al destacar las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y el ambiente requeridos, la supervisión del trabajo a realizar, así como las medidas de productividad y seguridad informática.

Es importante señalar que, dentro de la iniciativa, se advierte la necesidad de crear una norma oficial mexicana que complemente las obligaciones y responsabilidades del empleador y del teletrabajador sobre salud, seguridad y previsión de riesgos profesionales, temas que sin duda son de gran importancia, pero dan paso a una concesión de tiempo, factor que ya se ha agotado. Asimismo, resulta atractivo encontrar que en el Capítulo XII bis se brinda un propósito más humano que va desde garantizar el respeto a la privacidad del trabajador, hasta la inclusión laboral de jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y adultos mayores que puedan tener acceso a esta forma de organización laboral (Reynoso, 2018).

El 25 de junio de 2019, la Cámara de Senadores turnó a la Cámara de Diputados el proyecto de reforma al Artículo 311 y que adiciona el capítulo XII bis de la Ley Federal del Trabajo, en materia de teletrabajo. Aun con los vertiginosos cambios vividos en el año 2020, a finales de ese año se anunció la aprobación de la reforma y fue publicada el 11 de enero de 2021 en el *Diario Oficial de la Federación*. No obstante, el tiempo que ha transcurrido desde el surgimiento de la iniciativa, que se quedó endosada por completo al aparato burocrático, y con ello la intención de formalizar una modalidad que demanda una normatividad cuyo diseño y planteamiento de 2018, puede tornarse obsoleto frente al contexto actual de inminente crisis.

El teletrabajo representa una modalidad imprescindible que los patrones deberán adoptar, por supuesto, al apelar a la natura-

leza del trabajo y a las necesidades implícitas. La publicación de la esperada reforma llega en un momento en que las relaciones laborales han tenido escenarios improvisados ante una contingencia sanitaria que limita el desarrollo laboral habitual en oficinas y corporativos. La combinación inminente de las actividades laborales en relación con los hábitos y tareas del hogar, lejos de ser algo regulado, no es una situación deseable si ésta resulta forzosa debido a las medidas de salubridad adoptadas en el mundo.

La característica principal de una rutina habitual de trabajo se relaciona con el horario laboral que debe cumplirse; desde este supuesto y las consideraciones de la reforma, el teletrabajo también debe incluir, por escrito, la duración de la jornada que debe cumplirse. En la fracción VI del Artículo 330-E incluido en la reforma, se señala que en la relación laboral se debe “respetar el derecho a la desconexión de las personas trabajadoras en la modalidad de teletrabajo al término de la jornada laboral”. Sin duda, este señalamiento adquiere relevancia pues, sin interpretaciones ambiguas, da obiedad al respeto por el tiempo de los trabajadores.

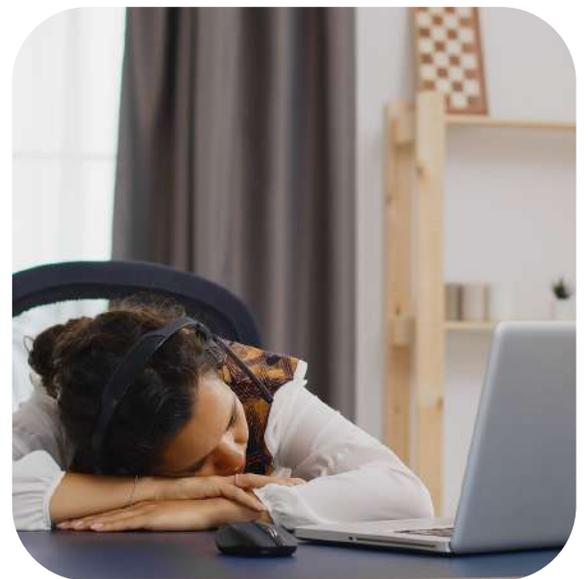


Foto de Freepik con licencia premium.

Con esta reforma, se pretenden disipar dudas en relación con la delimitación de las actividades, jornadas, sueldos, herramientas y riesgos de trabajo que, tanto para el trabajador como para el patrón, son enunciados de forma que le darán estructura a la relación laboral; sin embargo, la contingencia sanitaria es el principal factor que pone a prueba este modelo de trabajo. Ahora que se tiene un marco regulatorio, el teletrabajo afronta nuevos retos que deberán contemplar escenarios justos en donde el costo emocional, social y económico se equilibren.

### **La formalidad laboral como paliativo**

La reforma laboral de 2019, que benefició a las personas trabajadoras del hogar, el esperado cambio en materia de teletrabajo en 2021 y, en el mismo año, la regulación del *outsourcing* representan un avance significativo en el ámbito laboral. Con estos cambios recientes, podemos considerar que las deudas de la regulación laboral podrían estar comenzando a ser saldadas gradualmente. Sin embargo, la esencia de estos cambios reitera la formalidad con la que deben configurarse las relaciones laborales mediante un contrato de trabajo, instrumento relevante que ya formaba parte de las disposiciones generales de la legislación laboral.



Foto de Stock.Adobe.com.

### *El justo contrato laboral y la búsqueda de conciliación entre partes en conflicto son objetivos del Nuevo Sistema de Justicia Laboral*

La existencia de un contrato laboral debe ser entonces el punto de partida en cualquier forma de trabajo, donde prevalezca lo consensual y la bilateralidad, sin dejar de lado las diferentes circunstancias y características de ciertas actividades, unas ya incluidas en la normatividad laboral, otras incompletas y, en el peor de los casos, algunas ignoradas. Éste debe ser punto de preocupación para los trabajadores, empleadores, así como para las autoridades que regulan el tema laboral y quienes también son los principales actores que diseñan y encaminan las propuestas que dan forma a un marco jurídico justo.

En este sentido, vale la pena recordar que, en la reforma a la Ley Federal del Trabajo de 2019, se instruyó el Nuevo Sistema de Justicia Laboral, cuya intención se relaciona con la regulación oportuna a los conflictos laborales, pensando en una conciliación justa entre los involucrados, algo que ya se hacía a través de las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje y que ahora será regulado por Tribunales Laborales y Centros de Conciliación y Registro Laboral. De forma paulatina y escalonada, las juntas cambiarán por los centros, a la espera de que en el año 2022 todos los estados del país se encuentren alineados a esta reestructuración.

Aun con la transformación de los centros donde se imparte justicia en materia laboral, la actual crisis sanitaria ha desencadenado una oleada de despidos que entran en lo injustificado por malas prácticas de los patrones, quienes en otro sentido también han hecho lo posible por preservar los empleos y cumplir con las obligaciones que acarrea una relación laboral. Resulta entonces que la afectación de una crisis global, aunada a la renegociación de las condiciones laborales o de manera más radical, el cese de la relación laboral, se convierten en una mezcla que desafía a la burocracia de un sistema que recién se está reinventado.

## El tintero laboral

Conforme surjan nuevas modalidades de trabajo requerirán un lugar en la legislación; por tanto, la conciencia patronal debe tener presente la necesidad de formalizar las relaciones laborales, adelantándose siempre al reconocimiento de éstas con todo y las ausencias que la legislación tenga, el patrón no debe adherirse a la omisión, por el contrario: en un sentido justo debe encontrar un beneficio común con sus empleados.

La crisis económica actual y la automatización deben sumarse a otras preocupaciones que ya conocemos y que a cuentagotas se han ido atendiendo, como la desigualdad, discriminación, explotación, equidad de género, burocracia, ambulante y el acceso a la seguridad social, etcétera.

Los problemas crecen y se transforman. La secuencia justa es que las soluciones también surjan y evolucionen, por lo que el papel del legislador no sólo es preocuparse y ocuparse por exigencia o moda, sino que debe hacerse notar también en tiempo real con propuestas que hoy sean útiles y mantengan la flexibilidad que el cambio constante exigirá mañana.

Las deudas en la fijación de los derechos laborales de cualquier sector no deben ser una dependiente constante de los recordatorios que organismos internacionales dicten en materia, mucho menos una bandera política o un resultado ambiguo producto del cabildeo de intereses particulares. Simplemente, la regulación laboral debe estar implícita en la apología que marcan los derechos humanos.

## Referencias

- Factor Capital Humano (2019, 22 de mayo). *Home office, buena alternativa laboral, pero no para todos*. <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/home-office-buena-alternativa-laboral-pero-no-para-todos/2019/05/>
- Ley Federal del Trabajo. Última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 2 de julio de 2019. [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf\\_mov/Ley\\_Federal\\_del\\_Trabajo.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Ley_Federal_del_Trabajo.pdf)
- Reynoso, A. (2018). Iniciativa con proyecto de decreto que reforma el artículo 311 y adiciona el capítulo XII bis la Ley Federal del Trabajo en materia de teletrabajo. [http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2018/10/asun\\_3746028\\_20181004\\_1537448180.pdf](http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2018/10/asun_3746028_20181004_1537448180.pdf)

### Mtro. Porfirio Ernesto Pallares Ramírez

Profesor en la Universidad del Valle de México  
[porfirio.epr@gmail.com](mailto:porfirio.epr@gmail.com)

# Fundación México Vivo: Estructura celular para la salud sexual

Alexis David Pérez Gama

Difusión y sensibilización son las columnas vertebrales desde donde se fundó esta asociación civil, que ha hecho por combatir el estigma y la desinformación que circundan la enfermedad del VIH/sida. Su fundador ha logrado sus objetivos y comparte con nosotros su experiencia.

**F**undación México Vivo es una organización de la sociedad civil que está cumpliendo 18 años de arduo esfuerzo para que las personas tengan una vida individual, familiar y social con inclusión, equidad, respeto, salud, amor y arte; su quehacer principal lo describe su lema: *Trabajamos y unimos esfuerzos para que la población vivamos la sexualidad con salud y poder de decisión.*



Charlie Cordero, fundador de la organización, ha motivado con su testimonio de vida al equipo que hoy trabaja con el propósito de frenar los padecimientos relacionados con la sexualidad: alta mortalidad, violencia sexual, embarazos en adolescentes, embarazos no deseados, infecciones de transmisión sexual, especialmente el Virus de Inmunodeficiencia Humana (VIH) y el Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA), discriminación y desconocimiento que afectan a la población de México.

El también especialista en relaciones públicas, comenta para *Emprendedores*: “La Fundación nació luego de vivir en carne propia los efectos negativos a la salud y el rechazo social con el que son tratadas las personas que vivimos con VIH. Ver que personas muy cercanas a mí estaban muriendo, y que lo hacían en condiciones de abandono me motivó, primero a cambiar mi vida y después a emprender una lucha en contra de la discriminación y la desinformación (...) Entre nuestra población tenemos un problema grande para entender la sexualidad con naturalidad, la mayoría de las muertes a causa del sida son por ignorancia y falta de información”.

En el año 1983, en el Instituto Nacional de Nutrición (actualmente Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán), se identificó el primer caso de VIH positivo en México. Aunque el gobierno mexicano no reconoció oficialmente la presencia del virus en el país sino hasta 1985. Desde esa fecha hasta ahora, el VIH/sida ha constituido un asunto de salud pública en cuya

respuesta se involucran tanto las instancias gubernamentales, la iniciativa privada y las organizaciones de la sociedad civil.

De acuerdo con el Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH y el sida (Censida), entre los años 1990 y 2019, se registró 130 mil 115 defunciones (un promedio anual de 4 mil 337 personas) a causa del sida provocado por el VIH. La institución de salud señala, al corte del segundo trimestre de 2021, que en todo el país existen 195 mil 860 personas con VIH (véase Tabla 1). Sin embargo, hay muchos otros casos de personas que viven con el virus sin saberlo, pues por temor al estigma social, falta de información o por desconocimiento no se han realizado un examen o iniciado tratamiento.

Tabla 1. Resumen de la vigilancia epidemiológica de VIH en México, 2021\*

	Total
Casos de VIH notificados (1983-2021)	322,987
Casos notificados de VIH que se encuentran vivos	195,860
Casos nuevos diagnosticados de VIH notificados en 2020	9,674
Casos nuevos diagnosticados de VIH notificados en 2021	6,568
Proporción de casos VIH en hombres, según casos diagnosticados en 2021	85.72
Proporción de casos VIH en mujeres, según casos diagnosticados en 2021	14.28
Defunciones por VIH 2019	5,281
Tasa de mortalidad 2019 por 100 mil habitantes	4.19

\*Datos al 19 de julio de 2021

Fuente: Censida, 2021.

Se estima que el padecimiento causado por el VIH surgió a principios de la década de 1950. No obstante, la notificación oficial de su existencia fue en 1981, por el Centro para el Control de Enfermedades de Atlanta en Estados Unidos de América; derivado de la identificación de cinco casos de neumonía (*pneumocystis carinii*) observados entre octubre de 1980 y mayo de 1981. El reporte mencionó que los cinco pacientes eran personas homosexuales de entre 29 y 36 años.

La orientación sexual de los pacientes fue un factor clave en la construcción de un estigma social que clasificó al sida como un “cáncer raro observado en homosexuales”, así lo difundieron noticieros y medios de comunicación, mientras que el gremio médico lo clasificó como “inmunodeficiencia relacionada con la homosexualidad”. Poco tiempo después, tomó relevancia el lugar de origen de los contagiados: centros de prostitución y consumo de drogas, sin que la relación con la homosexualidad perdiera fuerza.

Actualmente, la Organización Mundial de la Salud (2017) señala que el virus puede transmitirse por medio de relaciones sexuales

sin protección, transfusiones de sangre, intercambio de soluciones, uso de equipo de inyección o quirúrgico contaminado, así como la transmisión de madre a hijo durante el embarazo, parto o lactancia. Después de 40 años de investigación y desarrollo científico en torno al VIH/sida, entre la sociedad mundial continúa una epidemia de desinformación acerca de las causas y consecuencias de contraer el virus, lo que mantiene vigente la práctica cotidiana de dar un trato desfavorable o de desprecio inmerecido a la población que vive con VIH.

## El rol de México Vivo en la respuesta al VIH/sida

Para finales de la década de 1980, ya se conocía el ciclo de replicación viral, las enzimas del virus y su función, además de las fases clínicas de la enfermedad. Esto implicó un trabajo de investigación monumental en todo el mundo. En la década de 1990, gracias a los conocimientos de ciencia básica en inmunología y en virología, se descubrió cómo lograr inhibir las diferentes fases que tiene el virus para replicarse dentro de una célula.



En esos años, Charlie Cordero inició el camino para recuperar su salud, ingresando como paciente a un grupo de investigación liderado por el Dr. Gustavo Reyes Terán, en el Instituto de Enfermedades Respiratorias (INER). La investigación buscaba conocer la efectividad de los fármacos antirretrovirales que inhiben principalmente las enzimas que requiere el virus para ir avanzando en su ciclo de replicación. Desde 1995, estos fármacos han sido suficientes para mantener el virus inhibido, de manera que una persona con VIH recupera todo lo que ha perdido clínicamente: el peso corporal, cura y previene infecciones asociadas a la inmunodeficiencia y retorna a una calidad de vida cercana al 100 %, volviéndose indetectable e intransmisible.



La paulatina recuperación de Charlie dio pie a que, solidariamente, en el año 2000 emprendiera una campaña de recaudación de fondos entre diversas esferas de la sociedad con las que había tenido alguna relación derivada de su trabajo como publrrelacionista años atrás. Lo recaudado se destinó al financiamiento de investigaciones sobre VIH/sida en el INER, para mejorar los métodos de diagnóstico y conformar un grupo de científicos investigadores que contribuyeran con el conocimiento en ciencia básica sobre el virus en el contexto nacional e incrementar progresivamente el nivel de las investigaciones para aportar al conocimiento mundial del sida. Éste fue el antecedente del actual Centro de Investigación en Enfermedades Infecciosas del INER, liderado por el Dr. Reyes Terán.

## *En la escena de la salud pública, México Vivo ha generado cambios considerables respecto de la percepción del VIH/sida*

A pesar de los avances médicos y la divulgación de éstos, en la década de 2000, la discriminación de la población con VIH se arraigaba cada vez más entre la población mexicana, principalmente por la asociación directa del contagio con las relaciones sexuales, un tema restringido y prohibido desde un punto de vista moral. Además de actos de violencia en contra de personas con VIH, el miedo al rechazo social y a morir eran factores que limitaban a que las personas acudieran a los centros de salud para obtener un diagnóstico y tratamiento oportuno.

Fue así como el ímpetu por vivir, y la suma de voluntades de amigos y conocidos llevaron a Charlie Cordero a sumarse a la respuesta nacional al VIH/sida y la desinformación acerca de éste. En el año 2003, en la sede de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en México, nació la Fundación Unidos Por Un México Vivo A.C. En palabras de la Dra. Andrea González Rodríguez, directora Ejecutiva del Centro para la atención del VIH/sida de la Ciudad de México, el compromiso de México Vivo ha sido estratégico en el fortalecimiento de algunas de las directrices públicas, particularmente en el ámbito de la prevención del VIH y de la sensibilización de la opinión pública.

Desde su fundación, México Vivo trabaja a partir de cuatro ejes transversales: educación e investigación; comunicación y concientización; vinculación a los servicios de salud, y la incidencia en políticas públicas. En 2008, iniciaron *Escuela Viva*, un programa de prevención dirigido a jóvenes. Con el apoyo de especialistas en educación sexual, psicología y pedagogía, realizan intervenciones en espacios escolares, rurales, indígenas, comunitarios y digitales para facilitar el acceso a información acerca de la sexualidad y la salud sexual, además de sumar la participación de docentes, madres y padres de familia. Desde 2012, este programa –ahora denominado *Generación Viva*– ha beneficiado a más de 3 millones de personas (México Vivo, 2021).



## Combate desde distintos frentes para la transformación de raíz

En los últimos años, se ha logrado grandes avances en el conocimiento de los distintos aspectos de la sexualidad humana gracias a las contribuciones de la investigación científica biomédica, psicológica y sociológica, así como en la vigilancia epidemiológica y el trabajo clínico, que en conjunto contribuyen con el desarrollo de un campo sumamente complejo (Moheno, 2016).

Debido al surgimiento de la pandemia de VIH y a un mayor reconocimiento del impacto de otras infecciones de transmisión sexual, en México Vivo identificaron que la mejor forma de luchar contra estos problemas se fundamenta en lograr cambios en los comportamientos nocivos presentes en la sexualidad, hacia la toma de decisiones informada, saludable, responsable y placentera en las prácticas sexuales de las personas. Estos cambios dependen en gran medida de una comprensión adecuada de la sexualidad humana y del reconocimiento de los derechos sexuales como derechos humanos.

Así, en 2014 la Fundación creó el Pacto Nacional por la Salud Sexual Integral Revive Mx, que incluye una serie de acciones con las que la organización amplía sus programas y servicios a todos los temas de la salud sexual. A partir de entonces, su objeto social, misión, alianzas y programas hacen frente a los riesgos y amenazas que conlleva la salud sexual de la población mexicana, principalmente de la juventud, uno de los sectores más vulnerables.

Para transformar la problemática social desde la raíz, la Fundación, por un lado, ha creado programas de salud, educación y comunicación, como:

- **ASSI Vivo.** Programa de atención para la salud sexual integral a través de servicios presenciales (en el Centro Comunitario CDMX, un espacio privado y confidencial) y en línea, en los que se brinda atención personalizada profesional y humana, para orientar, acompañar, diagnosticar y ofrecer consejería e insumos a distintas poblaciones. Se realiza consultas para la detección de enfermedades de transmisión sexual, tratamiento y seguimiento del programa Profilaxis de pre-exposición (Prep), consultoría y conteo de glóbulos blancos CD4. Además, cuenta con un equipo multidisciplinario que acerca a las personas alternativas y soluciones adecuadas para recuperar o mantener la salud sexual integral. Durante el 2019, se realizó mil 640 pruebas de infecciones de transmisión sexual, con 21 casos de personas reactivas a VIH con seguimiento (Paredes, 2019). Adicionalmente, cada año donan un millón de preservativos a la población, por medio de una amplia red de organizaciones comunitarias en todo el país.



- **PARESS 2030.** Es un programa que desarrollan junto con el Fondo de Población de las Naciones Unidas y la empresa británica Reckitt, en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y en respuesta a la pandemia por COVID-19. Su objetivo es contribuir con innovadores recursos educativos en línea —a través de una plataforma de libre acceso y amigable, disponible en [www.paress2030.org](http://www.paress2030.org)— para el autocuidado, vidas saludables, salud mental, nutricional y educación integral en sexualidad, atendiendo las principales necesidades sociales para mejorar la calidad de vida individual.

- Hablemos de sexo y amor. Es la versión en español de la plataforma digital Love Matters, la red con mayor alcance en salud sexual en el mundo. En este lugar del ciberespacio, México Vivo difunde artículos acerca de temas de salud y derechos sexuales dirigidos a jóvenes, para buscar su interacción e interlocución en redes sociales y el sitio web. Entre 2014 y 2019, alcanzó 10 millones de usuarios y 20 millones de visitas al sitio web [hablemosdesexo.com](http://hablemosdesexo.com) (Paredes, 2019).
- Empresa Viva. Programa dirigido a la educación en sexualidad entre la población adulta productiva dentro de empresas e instituciones públicas para que existan entornos laborales más saludables, incluyentes, igualitarios y equitativos en los que las personas tengan un desarrollo integral dentro de sus espacios de trabajo y que se refleje en su vida cotidiana.



Por otro lado, la Fundación fortaleció su estructura organizacional, de tal forma que el nivel operativo está integrado por células o equipos multidisciplinarios dedicados a dar continuidad a los programas que integran su oferta, todos liderados por coordinadoras especialistas en áreas de educación, salud, comunicación, diseño y *social media*. Actualmente, 41 personas integran estas células de trabajo.

Al estar constituida como una Asociación Civil, la estructura de gobierno de México Vivo reside en el Consejo Directivo, conformado por una Asamblea de Asociados (Presidente, Vicepresidente, Secretaria, Tesorero, Pro-Secretario y Vocal), un Consejo integrado por 20 personas voluntarias con una relación externa a la organización y un Patronato de 50 miembros, dedicados a vigilar que los programas y proyectos que emprenda la organización cumplan con los objetivos. Además, trabajan de la mano con más de 50 instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil. A su actividad también suman el trabajo de personas voluntarias.

### *México Vivo poco a poco se extiende por el país, en gran medida gracias al financiamiento de otras instituciones*

El actual secretario general es H. Rodrigo Moheno Mendoza quien, desde hace 20 años, es orador y activista por los derechos humanos, los derechos de la niñez, de la juventud, los derechos sexuales y reproductivos, educación y salud. Junto con Charlie Cordero –y por invitación de éste– es cofundador de México Vivo; además, funge como Vicepresidente en la Asamblea de Asociados.

El alcance territorial de esta organización social se ha ampliado de la Ciudad de México hacia 19 estados del país. Las coordinaciones México Vivo Sur y Norte son las encargadas de operar las actividades en las regiones correspondientes. Gracias al desarrollo institucional que ha alcanzado la organización, el Centro Mexicano para la Filantropía (2021), le otorga desde 2012, el Nivel Óptimo de la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia que, entre otras características, mide la autenticidad de su labor social, verifica que cuenta con mecanismos institucionales de transparencia y rendición de cuentas; asimismo, su gobierno corporativo y planeación estratégica le permiten garantizar su desarrollo económico, social e institucional.

Sus fuentes de financiamiento son diversas y principalmente externas, por medio de fondos internacionales de instituciones, como Mac AIDS Fund, Reckitt, Fondo de Población de las Naciones Unidas y la Fundación David y Lucile Packard, y fuentes nacionales de instituciones públicas y empresas privadas. Entre sus fuentes de financiamiento internas se encuentra la Subasta Arte Vivo, la organización de eventos anuales entorno a la diversidad y salud sexual (*Diversa*); aportaciones del Patronato, venta de productos y servicios de educación y capacitación.

Arte Vivo nace de la concepción del arte de quienes integran y dirigen la Fundación: un medio para llevar un mensaje de sexualidad con salud. Este programa inició en 2005 con una subasta de arte, que se realiza anualmente desde entonces, para reunir en una velada a coleccionistas, artistas, galerías y empresas socialmente responsables en pro de la salud sexual. A través de la compra de piezas de autor, ya sea durante la subasta o bien a través del catálogo en línea, las personas apoyan la generación de recursos que impulsen el desarrollo de los programas de México Vivo.



## Camino por recorrer

México Vivo trabaja arduamente para que la población viva la sexualidad con salud y poder de decisión. Sus programas contribuyen al alcance de 6 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Para el periodo 2019-2023, se planteó como objetivo: “Mantener los servicios regionales, ... los programas de educación, comunicación, salud, incidencia en políticas públicas y alianzas institucionales, para el cumplimiento de metas en beneficio de la población, con el apoyo de las coordinaciones, fortaleciendo la comunicación directa y precisa para realizar acciones programadas e inmediatas con autorización y revisión de presupuestos con el área Administrativa” (México Vivo, 2019, p. 12).

El camino en la lucha contra el VIH y el estigma que lo rodea no ha sido tarea fácil y aún hay camino por recorrer. Para México Vivo, es importante reestructurar, ejecutar y consolidar el modelo educativo de la salud sexual, trabajar en políticas públicas, y crear un vínculo con las personas para cambiar la manera de pensar, eliminando estigmas, haciendo que las personas se acerquen a los servicios de salud y aporten información útil, confiable y actualizada.

En palabras de su fundador, “México Vivo es posible gracias a la unión de esfuerzos de donantes, empresas e instituciones aliadas, artistas, colaboradores, amigos, y familiares que consideran la posibilidad de transformar la salud de millones de personas y con ello transformar al país en un territorio fértil para un mejor futuro, libre de violencia, discriminación y más feliz. Gracias por dar vida a la labor de este nuestro México vivo”.

## Referencias

- Centro Nacional para la Prevención y Control del VIH y el sida (2021). Informe histórico de VIH 2do trimestre 2021. <https://www.gob.mx/censida/documentos/epidemiologia-registro-nacional-de-casos-de-sida>
- Centro Mexicano para la Filantropía. (2021). ¿Qué es la AIT? <https://ait.cemefi.org/Paginas/%C2%BFQu%C3%A9-es-la-AIT.aspx#>
- México Vivo (2021). <https://mexicovivo.org/index.php>
- Moheno, K.V. (2016). Sexualidad y VIH. Salud, derechos y educación sexual. En Iglesias, C.M. *30 años del VIH-SIDA. Perspectivas desde México*. México: Centro de Investigación en Enfermedades Infecciosas. 159-166.
- Martínez, H.S. (2021, 5 de noviembre). Entrevista a Charlie Cordero, Fundador y presidente de Fundación Unidos Por Un México Vivo A.C.
- Organización Mundial de la Salud (2017). 10 datos sobre el VIH/sida <https://www.who.int/features/factfiles/hiv/es/>
- Paredes, M. (2019). *Reporte anual 2019*. México: México Vivo. <https://mexicovivo.org/documentos/Reporte2019.pdf>

### Lic. Alexis David Pérez Gama

Especialidad en mercadotecnia  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[adavidcpk@hotmail.com](mailto:adavidcpk@hotmail.com)

Fotografías cortesía de Fundación México Vivo.

# ¿Información chatarra en la comunicación interna de mi organización?

Wendy Rosales Mendieta  
Iván Ventura González López

La correcta administración de la comunicación interna puede contribuir a mejorar el desempeño de su organización. Distinguir entre la información útil y la que entorpece su trabajo, es un buen comienzo. Si además genera contenido informativo propiciará el cumplimiento de sus objetivos.

La situación mundial que se vive, como resultado de la pandemia que ha afectado la salud pública por más de dos años, expone detalles de la convivencia diaria que deberíamos considerar modificar por nuestro propio bien, por ejemplo: el saludo cotidiano, adoptar el estornudo de etiqueta, la higiene constante de las manos y evitar las aglomeraciones. En esa misma dirección, las empresas, quizá ya más familiarizadas con la “nueva realidad” –que puede entenderse como aquella a la que hemos transitado cuyo principal interés tendría que ser el cuidado de la salud– tienen claro que el replanteamiento de sus procesos internos es indispensable.

Desde hace meses, en diversos escritos se advierte a los empresarios de las distintas formas de adaptabilidad por las que, invariablemente, deberán de atravesar si desean que su negocio siga en operación. También, se ha publicado una serie de recomendaciones, algunas más complejas que otras, que, de no atender, los haría incurrir en errores que lamentarán en el corto plazo.

Nuestra intención ahora es hacerle una llamada de atención, y decirle que, en el detalle, y en sus cuidados y precauciones, está salvaguar-

dar su empresa. Explicarle la importancia de lo que algunos especialistas llaman comunicación interna, cuya finalidad es sistematizar el cúmulo de mensajes que circulan por todo su organigrama, que incluye a todos sus colaboradores internos sin importar jerarquías y que impacta la propia percepción que usted tenga de su empresa.

El uso indispensable de las Tecnologías de la Información y de Comunicación (TIC), así como de los diversos medios de comunicación, incluidas las redes sociales, es un fenómeno digno de considerarse y de explicarse, sobre todo cuando se han sumado a su quehacer empresarial de manera, quizá, empírica. Asimismo, porque es por medio de las redes por donde la mayor parte de la población suele “informarse” según sus intereses. En este punto, cabe hacer un cuestionamiento. ¿Sabe usted qué tipo de información circula dentro de su empresa?



Foto de Freepik con licencia premium.

La agencia de comunicación Edelman, dedicada a monitorear los niveles de confianza de la población en más de 20 países, revela en el estudio que realizó en México que “las personas no saben en dónde buscar información confiable ni a quién recurrir para obtenerla” (Edelman, 2021, párr. 2). Asimismo, los datos mostrados por el fenómeno conocido como *infodemia* –una especie de pandemia global de información– exponen la poca confiabilidad de las fuentes de información tradicionales (diarios, televisión y radio); a su vez, también muestran que las redes sociales carecen de confiabilidad, pues cayeron 14 puntos en 2020. No obstante, 89% de quienes utilizan la Internet lo hacen para acceder a sus redes sociales, y podríamos presumir que incluso quizá por medio de ellas se informen.

Pero el problema no son las fuentes, sino el apego que se desarrolla a una sola de ellas, pues es bien sabido que, en términos de recopilación de información, con miras a obtener cierta objetividad, lo más recomendable es la variedad. Si a esta circunstancia sumamos la proliferación de las llamadas *fake news*, entonces el entorno informacional se torna en caos. En un intento por definir las, puede decirse, entonces, que las *fake news* son “información que se apropia en algún grado de la apariencia de noticias reales, escondiéndose bajo un barniz de legitimidad, pues adquiere[n] la apariencia de credibilidad al tratar de parecer una noticia real” (Burgos, 2019, p. 11).



Foto de Freepik con licencia premium.

En medio de este mar de desinformación, están usted, su empresa y sus colaboradores en general. Si retomamos, la pregunta, ¿sabe qué tipo de información circula dentro de su empresa? la respuesta es más que obvia: de todo tipo. Pero no es precisamente lo que más convenga. Para algunos especialistas, todas las organizaciones –y aquí puede pensar en cualquiera, incluso nuestra familia entendida como la primera organización a la que pertenece todo ser humano– se enfrentan a una versión de las *fake news*.



Foto de Stock.Adobe.com.

En otros términos, la llaman *información chatarra*. Ésta consiste en información cuyo origen, destino y finalidad son desconocidos por la mayoría de quienes la consultan o que de alguna forma tienen contacto con ella. Es cierto que no es información que ponga en riesgo a su empresa ni mucho menos; sin embargo, como sucede con las *fake news*, ni le aportará algo sustancioso en términos laborales ni contribuirá al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Al referirnos a *información chatarra*, tratamos de englobar a aquella que distrae a sus colaboradores y genera malentendidos, incertidumbre y quizá problemas evitables si se cuenta con una estrategia de comunicación interna. Ya que hablamos de este tipo de comunicación, es necesario decir que ésta suele dividirse en tres grandes apartados: la descendiente (que proviene del empleador hacia el empleado), la ascendente (de empleado a empleador) y la horizontal (realizada con independencia del nivel jerárquico). Así, el control y supervisión de la *información chatarra* es una tarea natural de quien administra la comunicación interna de su organización.

## *Una opción para las Pyme, por su accesibilidad en términos de comunicación interna, es el empleo de las TIC*

Para la EAE Business School de España, “elegir los canales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, su potencial económico o el volumen de personal a gestionar, es un trabajo que debe hacerse con sentido” (EAE Business School, 2017, párr. 4). Es importante señalar que, en términos de comunicación interna, nos enfrentamos a un tema de contenido, pues pudiera suceder que el administrador de su comunicación interna no cuente con la experiencia necesaria para combatir la *información chatarra*.

Recuerde que todas las organizaciones, además de emplear los medios de comunicación tradicionales, también podrían recurrir al uso de blogs, sitios web, mensajería instantánea (*chat*), la *nube*, videollamadas y redes sociales para socializar la información deseada. En ese sentido, “estudios de Zoho Corp, empresa india desarrolladora de software, estiman que sólo 6% de las Pymes en México” las utiliza (Villafranco, 2017, párr. 2). En Europa, 56% de las empresas que emplean a 250 personas o más usan la *nube* mientras que, en el caso de las pequeñas empresas (de 10 a 49 personas) el porcentaje es de 23 (CDE, 2018, párr. 2). No obstante, si la información que socializa por alguno de esos medios no satisface necesidades específicas de sus colaboradores o interesa a pocas personas, provocará que en general se tenga baja aceptación y credibilidad en su organización. Y, entonces, sus integrantes pudieran recurrir a fuentes poco confiables y no oficiales.

En ese sentido, la creación de contenido propio que, a su vez, se comparta por medios internos es clave para su organización. Pensemos en el siguiente ejemplo, vinculado con el cuida-

do de la salud que debe prevalecer dentro de las empresas que ya han vuelto a sus actividades presenciales; que no pudieron evitar el trabajo en oficinas, talleres y centros de desarrollo en general o que están por incorporarse paulatinamente a sus instalaciones. Así, nuestro contenido hará hincapié en las medidas de prevención ante los contagios por COVID-19.

Usted puede retomar información al respecto y hacerla accesible, a la vez que controlada, para sus colaboradores. En la página <https://coronavirus.gob.mx>, encontrará secciones para estar al día respecto de artículos científicos, mitos, realidades, preguntas frecuentes, recomendaciones para la población, información dirigida a los niños, sitios de interés, vínculos a otros sitios oficiales, cuidado de la salud mental, la actualización del semáforo nacional e información concerniente a las vacunas que se aplican en nuestro país.

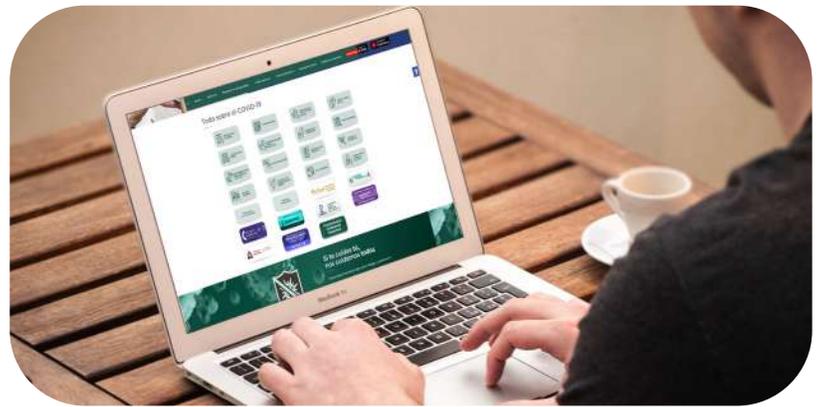


Foto de Pexels y <https://coronavirus.gob.mx/>

Otra página que presenta datos en el nivel nacional respecto del coronavirus COVID-19 es <https://verificovid.mx>, cuya actualización se hace todos los días, y que presenta información como: casos positivos activos, casos positivos acumulados, decesos confirmados acumulados, recuperaciones estimadas, entre otros datos generales. Esta página funciona como base de datos de consulta, útil para la interpretación del avance y control de la pandemia en nuestro país. Hay que señalar que es administrada por un equipo de periodistas, comunicólogos, diseñadores y médicos que participan en Verificado19s, con el objetivo de combatir la desinformación desde la sociedad civil.

Respecto de las redes sociales, por ejemplo, en Twitter, la cuenta vinculada de forma directa a este tema es la del Dr. Hugo López Gatell Ramírez, @HLGatell, subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud. Ahí mismo, la cuenta @Claudiashein, jefa de Gobierno de la Ciudad de México, publica diariamente información referente a la pandemia en un aspecto local.

Usted puede consultar esas u otras fuentes confiables, pues recuerde que ése es el principio de la generación de contenido propio. Por otra parte, es importante que considere qué tipo de información desea retomar, no pierda de vista el giro de su empresa, sus objetivos, sus propios intereses, los de sus colaboradores y el ambiente que desee formar al interior de su organización. Otras fuentes de diversos temas son las páginas oficiales de cámaras de comercio, publicaciones especializadas o de divulgación, sitios web gubernamentales o fuentes de temas de interés general.

Para combatir la *información chatarra* dentro de su organización, de forma inmediata le ofrecemos las coordenadas básicas. De entrada, puede recurrir a tres tipos de información, planteados por Andrade (2020, pp. 17-18):

- Relacionada con la organización, es decir, todo lo que la organización es y hace. Por ejemplo, sus objetivos, estrategias, planes institucionales, misión, visión y valores, resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, políticas y procedimientos más importantes, productos y servicios que ofrece. Produzca información suficiente y oportuna acerca de las noticias generadas en el día a día de la organización, lo que cambia, lo que mejora, lo que se decide, lo que tiene éxito y lo que fracasa.
- Relacionada con el trabajo, es decir, todo lo que sus colaboradores necesitan para saber lo que se espera de ellos. Por ejemplo, parámetros desde los que será evaluado su desempeño, y la forma en cómo se considerará que han realizado sus funciones. Por otra parte, es información requerida por parte de los integrantes de la organización para desarrollar sus funciones y responsabilidades, así como para tomar decisiones.
- Que afecta la vida personal y familiar, es decir, lo que repercutirá directa o indirectamente en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas.

La correcta administración de la comunicación interna en su empresa contribuirá a combatir la *información chatarra*, que en el largo plazo pudiera tener los mismos efectos adversos que provocan las *fake news*, en el entorno organizacional y social. Es esencial partir de este hecho ahora que no sólo por la situación de pandemia la información es cada vez más volátil, sino también porque las redes sociales fomentan una especie de desinformación muy particular, que se masifica en cuestión de minutos (*viraliza*), y ante la que ya nadie se toma el tiempo de cotejar o confirmar. Sin embargo, con estas recomendaciones que le hacemos, su empresa y sus colaboradores tendrán en sus manos, de forma accesible, una herramienta primordial en estos casos: la construcción de información comprobada.

## Referencias

- Andrade, H. (2020). Comunicación organizacional interna. [http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion\\_organizacion\\_interna.pdf](http://sinapsis-consultores.com.mx/wp-content/uploads/2020/01/libro-Comunicacion_organizacion_interna.pdf)
- Burgos S., J.A. (2020, 9 de febrero). *Fake news*: desmontando la objetividad. <https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/filodepalabra/article/view/3092/4077>
- CDE (2018, 18 de diciembre). Estadística: Uso de las TIC en las empresas en 2018. Centro de Documentación Europea de Almería. <https://www.cde.ual.es/estadistica-uso-de-las-tic-en-las-empresas-en-2018/>
- EAE Business School (2017, 13 de enero). Medios y canales para la comunicación interna corporativa. <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>
- Edelman (2021, 23 de febrero). Edelman Trust Barometer 2021: Las empresas son la única institución en México que mantiene sus niveles de confianza durante 2020. <https://www.edelman.lat/estudios/ETB2021Mx>
- Villafranco, G. (2017, 7 de abril). Sólo 6% de Pymes aprovecha las tecnologías de la información. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/solo-6-pymes-aprovecha-las-tecnologias-la-informacion/>

### Mtra. Wendy Rosales Mendieta

Secretaría de Relaciones y Extensión Universitaria  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
wrosales@fca.unam.mx

### Mtro. Iván Ventura González López

Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
iventura@fca.unam.mx

# Servicios y obras especializados. Requisitos de funcionamiento y operación

*Carlos Alberto Burgoa Toledo*

La actual Reforma Laboral, aprobada en abril del año pasado, requiere de una revisión exhaustiva por parte de los expertos por sus implicaciones y aplicaciones. En este caso particular, se presenta un ejercicio referente a la subcontratación de servicios especiales y sus escenarios.

Con la reforma laboral publicada en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF), el 23 de abril de 2021, quedó eliminada toda posibilidad para la subcontratación laboral, indebida y erradamente confundida con el *outsourcing*. Más allá del nombre errado con que se le designaba, tanto por particulares como por autoridades y juzgadores, lo cierto es que la administración de la nómina de una empresa, por parte de otra, ya no es una opción viable, lo que es verdaderamente lamentable porque estos esquemas son aceptados en el mundo de los negocios en el nivel internacional.



Foto de Stock.Adobe.com.

Una constructora, por ejemplo, sabedora de que los accidentes de trabajo de los obreros afectan su prima de riesgo de trabajo para el pago de cuotas de seguridad social, incluidos los trabajadores que están detrás de un escritorio, podía hacer uso de este esquema sin reducir o dejar de pagar en forma debida los salarios, a fin de optimizar sus recursos en todo momento y de manera legal. De la misma manera, si la constructora sabía que si el personal podía trabajar una semana y a la siguiente dejar de asistir sin aviso, o quizá llevar a un primo o amigo y trabajar por un par de semanas y, posteriormente, ausentarse para probar en otro trabajo, esto le generaba una carga de trabajo por las altas y bajas en el seguro social, que podía atenuar mediante la administración de la nómina a través de una tercera empresa que pagaría debidamente a los empleados con un mejor costo promoviendo la economía entre empresas.

Desafortunadamente, la subcontratación laboral comenzó a pervertirse y utilizarse para no pagar salarios reales y evitar retenciones del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y de seguridad social, lo que sucedía también en el sector gubernamental ante la falta de plazas autorizadas. Así, el Estado enfrentaba una diada en

la decisión: robustecer las facultades de las autoridades mediante capacitación y acciones conforme a Derecho o robustecer el esquema normativo. Al decidir, se debía tener siempre presente que la forma de trabajo aludida es un derecho constitucional tutelado por el Artículo 5, lo que llevaba a que la decisión más racional sería la primera, pero no fue así. El 23 de abril de 2021 se publicó la reforma que prohibía de tajo la subcontratación laboral pese a que había sido regulada en 2012, y que no todos los contratos con esa figura eran defraudadores. Ante la falta de acciones aplicativas se eliminó el esquema, lo que tácitamente mostró que el Estado perdía la batalla y, para no esforzarse más, hacía un cambio pese a que se trastoca un derecho constitucional.



Foto de Stock.Adobe.com.

Más allá de la crítica a la política pública utilizada por la administración en turno, se debe hacer notar que, si previamente todo era subcontratación laboral, ahora todo es “servicios u obras especializados”, es decir, sólo cambió el rubro acerca del que se trabaja. Podría, entonces, resumirse de la siguiente manera: la subcontratación laboral (que ocurre cuando una persona física o moral proporciona o pone a disposición trabajadores propios en beneficio de otra) quedó expresamente prohibida por el Artículo de la Ley Federal del Trabajo (LFT).

### *Se busca que los servicios especializados no se contraten al margen de la ley, y que estén regularizados para evitar abusos*

De un día a otro, pasó de ser deónticamente permitida a prohibida, y para confirmar que los servicios que se presten de ahora en adelante no escondan o quieran simular estar al margen de la ley, se requiere que cuenten con el Registro de Prestadoras de Servicios Especializados y Obras Especializadas (REPSE) ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), lo que en forma exacta discurre con dos elementos más que señala el Artículo 13 de la LFT:

Artículo 13.- Se permite la subcontratación de servicios especializados o de ejecución de obras especializadas que no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la beneficiaria de estos, siempre que el contratista esté registrado en el padrón público a que se refiere el artículo 15 de esta Ley.

Los servicios u obras complementarias o compartidas prestadas entre empresas de un mismo grupo empresarial también serán considerados como especializados siempre y cuando no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la empresa que los reciba. Se entenderá por grupo empresarial lo establecido en el artículo 2, fracción X de la Ley del Mercado de Valores.

De manera exacta, son tres los requisitos previstos por el Artículo 13 para “servicios o ejecución de obras especializadas”:

- No deben formar parte del objeto social del cliente
- No deben formar parte de la actividad económica preponderante del cliente
- El contratista debe estar registrado en el REPSE.

Requisitos que igualmente operan para grupos de empresas. A partir de aquí, comenzaron todas las confusiones pues no se sabe a precisión qué son “servicios u obras especializadas”.

En primer lugar, los servicios u obras especializados no deben entenderse como trabajo administrativo y de construcción, respectivamente. Las cosas no son así. Se habla de “servicios” u “obras” especializados en la lógica

de que el trabajo, conforme al segundo párrafo del Artículo 8 de la LFT puede ser una actividad intelectual o material:

Artículo 8.- ...Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.

De tal forma que resanar monumentos o edificios patrimonio de la nación, es una obra, a la par que la remodelación o diseño de espacios. De esta manera, se comienza a hacer presente qué es propiamente un “servicio” y una “obra”.

Sin embargo, el error comienza al hablar del primer requisito consistente en que no tenga relación con el objeto social del cliente. Para ello, el único artículo que habla del objeto social es la fracción II del Artículo 6 de la Ley General de Sociedades Mercantiles:

Artículo 6.- La escritura o póliza constitutiva de una sociedad deberá contener: ...  
II.- El objeto de la sociedad;

Mas no señala con claridad a qué se refiere el objeto social. Si lo tomamos en forma superflua sería un craso error, porque toda sociedad, civil o mercantil, en su objeto social, advierte la posibilidad de comprar o vender, así como tomar en arrendamiento, por lo que cualquier servicio en México quedaría fuera del requisito, pues todos compran, venden o rentan en el país. Por tanto, el objeto social debe entenderse en lo esencial y accidental; el primero da lugar a la actividad económica preponderante, mientras que lo accidental la apoya. Por esencial, se entiende lo que señala el primer párrafo del Artículo 45 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación, único referente que existe sobre este término:

Artículo 45.- Se considera actividad preponderante aquella actividad económica por la que, en el ejercicio de que se trate, el contribuyente obtenga el ingreso superior respecto de cualquiera de sus otras actividades.

En esta parte no se señala lo accidental (comprar, vender, tomar en arrendamiento, comprometerse a nombre de terceros, emitir obligaciones, etc.). Por eso, una constructora a quien se encomienda edificar oficinas o una plaza comercial no tiene inconveniente en la subcontratación de servicios para aplanado del piso, instalación eléctrica, cancelería, etc., porque ése no es el núcleo de su actividad preponderante.

Para dejar claro lo anterior, tomaré como ejemplo un salón de fiesta que tiene como clientes tanto a familias que desean festejar los quince años de sus hijas, como a empresas que celebran el fin de año, entre otros. El salón ofrece a sus clientes la renta del espacio y el mobiliario, el servicio de banquete, *valet parking* para estacionar automóviles de los invitados y arreglos florales. Sin duda, el salón de fiestas no se dedica a todo eso por lo que subcontratará los demás servicios que no son propiamente del espacio. En este sentido, lo importante es determinar a qué se obliga el salón de fiestas y cuáles de esas obligaciones las subcontrata:



El salón de fiestas se hace de las cuatro obligaciones, pero de ellas sólo realiza la primera y las demás las subcontrata, como lo indican las flechas. Estos proveedores requieren el REPSE para que el trabajo sea legal en lo laboral y sus servicios sean deducibles y acreditables en ISR e IVA. Sólo así se entiende debidamente qué es la subcontratación de servicios especializados; el ejemplo se centra en servicios brindados en instalaciones del prestador (salón de fiestas), pero los terceros son servicios que se desarrollan en las instalaciones del salón de fiestas.

Como afirmación de todo lo anterior, surgieron criterios de la STPS igualmente difíciles de comprender. El concepto real de esta “especialización”, por así decirlo, se encuentra en el Artículo 1 de las reglas de carácter general que la STPS publicó en el DOF el 24 de mayo de 2021:

Artículo 1.- El presente Acuerdo tiene por objeto establecer las disposiciones de carácter general para el registro de personas físicas o morales que ejecuten servicios especializados o realicen obras especializadas y que para ello proporcionen o pongan a

disposición trabajadores propios en beneficio de otra para ejecutar los servicios o realizar las obras especializadas en los términos a los que se refieren los artículos 13 y 15 de la Ley Federal del Trabajo.

Con lo que se confirma que los únicos servicios u obras que deben contar con REPSE, son las que “proporcionen o pongan a disposición trabajadores propios”. De vuelta al ejemplo del salón de fiestas, si el banquete (OBL2) llevará sus trabajadores para preparar los platillos en la cocina del salón de fiestas, entonces sí requiere REPSE; pero si los platillos los envía ya elaborados para que el personal del banquete los caliente y sirva, entonces no se requiere REPSE. En el caso del *valet parking*, es evidente que requerirá REPSE en la lógica de que los automóviles no se estacionan a distancia. Y si personal de la florería elabora el arreglo en el salón de fiestas y lo coloca requerirá REPSE, pero si los arreglos florales los recoge el personal del salón y los acomodan en el espacio, entonces no se requerirá REPSE. Así de sencillo, dada la intromisión del personal en el lugar del cliente se requiere REPSE y el gafete con la distinción de personal subcontratado conforme al Artículo 17 de las reglas:

Artículo 17. Las personas físicas o morales que obtengan el registro estarán obligadas a identificar plenamente a sus trabajadores mediante la imagen, nombre, gafete o código de identidad que vincule a dichos trabajadores con la empresa que presta el servicio especializado o ejecuta la obra especializada durante el desarrollo de sus labores en las instalaciones de la empresa que contrata los servicios.



Foto de Rene Asmussen en Pexels.

Entendido lo anterior, desde mi perspectiva quedan tres dudas por resolver, por la forma en cómo ha quedado escrita la reforma laboral y sus reglas de carácter general.

**a)** Si expresamente la LFT habla de subcontratación y, si pensamos en una empresa de vigilancia o de limpieza contratada, por ejemplo, por una firma de abogados o contadores, ¿requerirá REPSE pese a que no es una subcontratación, según la inercia de las obligaciones, o sólo contratación directa? Recordemos que las normas se aplican, en primer lugar, conforme a la letra de la ley, según el Artículo 14 Constitucional y el 19 del Código Civil Federal, supletorio a todas las ramas del Derecho:

Artículo 14. ...En los juicios del orden civil, la sentencia definitiva deberá ser conforme a la letra o a la interpretación jurídica de la ley, y a falta de ésta se fundará en los principios generales del derecho.

Artículo 19.- Las controversias judiciales del orden civil deberán resolverse conforme a la letra de la ley o a su interpretación jurídica. A falta de ley se resolverán conforme a los principios generales de derecho.

Si se sigue en forma estricta la letra de la ley, ni la empresa de vigilancia que lleva guardias a sus clientes ni las empresas de limpieza deberían contar con REPSE, pues ésa es la letra de la ley, con lo que serían pocas las empresas registradas. Pero si se toma en cuenta, lo que se busca con la reforma más allá de lo dicho –intención real e intención escrita– por la interpretación de la exposición de motivos (Art. 72-F Constitucional), es claro que sí deberán tener REPSE.

**b)** Si las empresas ahora tendrán un registro de la STPS, el Sistema de Administración Tributaria (SAT) no podrá decirles que realizan operaciones inexistentes en materia fiscal, pues el Artículo 69-B del Código Fiscal de la Federación (CFF) señala:

Artículo 69-B. Cuando la autoridad fiscal detecte que un contribuyente ha estado emitiendo comprobantes sin contar con los activos, personal, infraestructura o capacidad material, directa o indirectamente, para prestar los servicios o producir, comercializar o entregar los bienes que amparan tales comprobantes, o bien, que dichos contribuyentes se encuentren no localizados, se presumirá la inexistencia de las operaciones amparadas en tales comprobantes.

Lo que lleva a los siguientes supuestos para el contenido de la presunción (Burgoa, 2020, p. 37):



Si las empresas obtienen su REPSE, es porque cuentan con activos y/o con personal, y si el registro es un documento público (físico o electrónico) y como tal es prueba plena acorde al Artículo 202 del Código Federal de Procedimientos Civiles, supletorio igualmente a cualquier rama del Derecho e incluso al juicio de amparo:

Artículo 202.- Los documentos públicos hacen prueba plena de los hechos legalmente afirmados por la autoridad de que aquéllos procedan...

Es evidente que el SAT –acorde al segundo párrafo del artículo 5 del CFF–, difícilmente podrá señalar a alguien con REPSE como Empresa que Factura Operaciones Simuladas (EFOS). Me surge la pregunta: ¿lo habrá previsto así el legislador?

c) Finalmente, si la esencia de la reforma laboral fue evitar la subcontratación laboral, al grado de eliminar la retención de 6% que preveía el Art. 1-A-IV de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, entonces, ¿por qué el SAT emitió el criterio 46/IVA en donde pugnaba por la retención a todo tipo de servicios?

Todos estos son temas que seguirán en la aplicación y cumplimiento de la reforma laboral que entró en vigor el 1 de septiembre de 2021, tanto para autoridades laborales y hacendarias como para patrones y contribuyentes, por lo que será interesante observar conforme se desarrolle la dinámica de la reforma, entre muchos otros puntos que no quedan del todo claros, verbigracia, como sucede con la Participación de los Trabajadores en las Utilidades, lo que será motivo de reflexión próximamente.

## Referencias

Burgoa T., C.A. (2020). *Las operaciones en materia fiscal*. México: Burgoa Editores.

**Dr. Carlos Alberto Burgoa Toledo**  
 Profesor de la UNAM  
 Socio de Burgoa Toledo y Asociados, S.C.  
 consulta@burgoa-toledo.mx

# Incorporación de las *Fintech* al Sistema Financiero Mexicano

*Julio Enrique Lujano Contreras*

Para los expertos, una máxima relacionada con situaciones financieras, es la vasta información a la mano en todo momento. Si además se pretende recurrir a una opción no tradicional, la certeza jurídica es primordial. Nuestro especialista nos expone diversos detalles a considerar.

Tanto las personas físicas como las morales se enfrentan cotidianamente a la toma de decisiones relacionadas con la obtención, uso y aplicación de recursos financieros. En la actualidad, existe una amplia variedad de instituciones financieras adonde acudir, por lo que, antes de elegir alguna, debe formularse interrogantes decisivas para orientar la búsqueda de la mejor opción. Por ejemplo, ¿qué rendimiento ofrecen por el monto de inversión que desea realizar? ¿Cuál tiene menor costo financiero? ¿Qué comisiones cobran? ¿Por qué medio se realizan las transacciones?, etcétera.



Foto de Stock.Adobe.com.

Para confiar sus recursos a una institución financiera debe ser consciente del riesgo asociado, tanto con el tipo de producto o servicio financiero que se adquiere, como con los indicadores financieros de la institución: solidez patrimonial, rentabilidad, solvencia, liquidez, grado de concentración, por citar algunos. Lo anterior, debido a “que gran parte de las diversas crisis económicas que se han presentado alrededor del mundo han sido originadas por causas vinculadas al sector financiero más que por cambios en el sector real de la economía” (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, s/f, párr 1). En este sentido, surge como una necesidad fundamental conocer más acerca del sector financiero de cada país y de su estabilidad.

Para el caso de las Instituciones de Tecnología Financiera (*Fintech* por su término en inglés) el panorama es más complejo, dado que la mayoría de sus operaciones se realizan a través de medios digitales y no cuentan con sucursales, por lo que resulta importante que quienes acuden a ellas, tengan la certeza de que su dinero e información está en buenas manos.

Por consiguiente, el objetivo de este artículo es aportar elementos para que las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas tomen mejores decisiones de inversión y financiamiento a través de una *Fintech* autorizada en el país.

## **El papel de las *Fintech* en el sistema financiero**

De acuerdo con Aguilar (2019, p.4), “la rapidez de la innovación tecnológica, la cual ha contribuido a la creación de una amplia variedad de instrumentos y productos financieros y a su globalización” enfatiza la importancia de contar con un sistema financiero sólido, en el que confíen los consumidores. Sin embargo, para las *Fintech* el camino no ha sido sencillo en México, pues a pesar del crecimiento

registrado en los últimos años (23% promedio anual entre 2016 y 2020; Finnovista, 2020), obtener autorización para operar requiere de ajustarse a una legislación de reciente creación en el sistema financiero mexicano.

Para Nicoletti (2017, p.1), “la tecnología financiera comúnmente llamada ‘fintech’, es ahora un recurso muy utilizado que compite con los servicios financieros tradicionales ofreciendo estos servicios más centrados en el cliente, capaces de combinar velocidad y flexibilidad”. Esto lleva a que los clientes encuentren una alternativa para realizar operaciones financieras sin acudir físicamente a una sucursal bancaria, lo que resulta atractivo en una época en la que el distanciamiento social es una constante a causa de la pandemia iniciada en el año 2020.

Si bien las *Fintech* aún no son una competencia directa para las instituciones bancarias tradicionales, para Nicoletti (2017) éstas, como bancos y compañías de seguros, están cambiando –con obstáculos como modelos comerciales rígidos–, con el objetivo de reducir la brecha tecnológica entre ellas y las *startups* financieras.



Foto de Freepik con licencia premium.

Con la entrada en vigor en 2018 de la Ley para Regular a las Instituciones de Tecnología Financiera en México, conocida como Ley Fintech, comienza la construcción del marco legal que brindará seguridad y certeza jurídica a usuarios de estos servicios financieros. En el Artículo 1, se describe que la Ley “tiene por objeto regular los servicios financieros que prestan las instituciones de tecnología financiera, así como su organización, operación y funcionamiento y los servicios financieros sujetos a alguna normatividad especial que sean ofrecidos o realizados por medios innovadores”.

En 2018, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) registró que en México existen alrededor de 330 empresas *Fintech*, mientras que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), menciona que, al cierre de 2021, sólo recibió 85 solicitudes para añadirse al sistema financiero mexicano con este modelo de negocio. De estas solicitudes, 60 solicitaron autorización para operar como Instituciones de Fondos de Pago Electrónico y 25 como Instituciones de Financiamiento Colectivo (CNBV, 2019).

## La verificación de la situación de una institución financiera es determinante para que pueda tomar la decisión más acertada e invertir

En la Ley de 2018 se reconoce a estas dos principales figuras que son autorizadas, reguladas y supervisadas por la SHCP, el Banco de México y la CNBV. En este sentido, para la SHCP (2018) nuestro país avanza en la modernización del sistema financiero, siendo el séptimo lugar en el nivel mundial en regular el sector *Fintech*.

En este contexto, para verificar si una institución cuenta con autorización de la CNBV para operar y formar parte, ya sea de las Instituciones de Fondos de Pago Electrónico o, bien, de las Instituciones de Financiamiento Colectivo, y aparezca en el Padrón de Entidades Supervisadas, se debe recurrir al sitio: [http://bit.ly/PES\\_CNBV](http://bit.ly/PES_CNBV), en donde se obtendrá los siguientes datos:

- Razón social de la institución
- Nombre corto
- Sector
- Fecha de consulta
- Número de registro en el Catálogo del Sistema Financiero Mexicano, antecedido por la clave del sector Instituciones de Tecnología Financiera: 65
- Sitio web de la empresa
- Responsable; en este caso la Dirección General de Supervisión de Instituciones de Tecnología Financiera

## **¿Por qué es importante que estén reguladas las ITF?**

A pesar de que en México el ecosistema *Fintech* está creciendo, “después de Brasil, México es el país con el ecosistema *Fintech* más grande de la región” (Startupeable, 2020, párr. 2). Si echamos un vistazo a la historia reciente, han exis-

tido casos de empresas financieras que captan recursos ofreciendo rendimientos muy por encima del mercado que atrae clientes, pero que más adelante resultan defraudados porque la empresa quebró o desapareció. Un ejemplo de lo anterior se dio en Tabasco, en 2010, cuando la caja de ahorro popular denominada Sociedad Financiera del Sur defraudara a más de dos mil ahorradores tabasqueños luego de declararse insolvente para cubrir los compromisos con sus clientes (CNBV, 2010).



Foto de Freepik con licencia premium.

Para evitar fraudes, se debe tomar en cuenta que la CNBV, en coordinación con el Banco de México y la SHCP, emite dos tipos de resolución para las *Fintech*:

1. **Autorizaciones.** Se otorga a las empresas que cumplen con la totalidad de los requisitos que enuncia el marco regulatorio aplicable. Estas autorizaciones se publican en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF), y en la página *web* de la CNBV como parte del Padrón de Entidades Supervisadas (PES). Al mes de junio de 2021 se había otorgado catorce autorizaciones.
2. **Autorizaciones sujetas a condición suspensiva.** Se otorga a las empresas que aún tienen pendiente presentar información como: constitución de nuevas sociedades subsidiarias y la respectiva inscripción en el Registro Público de Comercio; celebración de actos corporativos que conlleven aumentos en su capital social; redistribuciones accionarias; escisiones, fusiones y modificación de contratos operativos y de gestión. En el momento en que cuenten con todos los requisitos, las empresas se integran al PES. Al cierre de 2021, se encontraron en esta condición 32 empresas (CNBV, 2021).

Por lo anterior, la CNBV enfatiza que las personas que realizaban actividades de financiamiento colectivo o de fondos de pago electrónico con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley *Fintech* y que presentaron su solicitud de autorización ante la CNBV en tiempo y forma, podrán continuar realizando actividades en tanto se resuelve su solicitud (CNBV, 2019). En este sentido la misma CNBV también dio a conocer que las empresas que se encontraban en este supuesto y que no hayan presentado solicitud de autorización deberán abstenerse de continuar operando, y realizar únicamente los actos tendientes a la conclusión o cesión de las operaciones existentes.

### Algunas consideraciones

Es importante tomar en cuenta, por un lado, que en caso de que los usuarios tengan algún inconveniente con una *Fintech* que no cuente con la autorización para operar, no podrán acudir a instituciones gubernamentales como la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, para solucionar la controversia (Forbes, 2021).

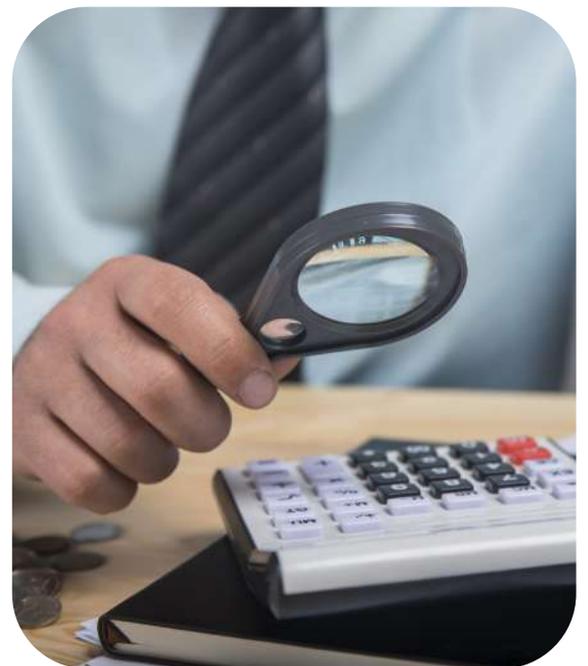


Foto de Freepik con licencia premium.

## *Revisar los detalles de los servicios otorgados por una institución financiera se traducirá en mejores condiciones para su inversión*

Por otro lado, el Gobierno Federal no garantiza ni respalda el dinero de los clientes que ahorran o invierten en empresas de este nuevo sector, pues sólo respalda, a través del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario, aquellos ahorros que son canalizados al sector bancario y únicamente por un monto de hasta 400,000 UDIS. Entre los productos protegidos se encuentran: cuentas de ahorro, tarjeta de débito, cuenta de cheques, cuenta de nómina, pagaré con rendimiento liquidable al vencimiento y certificados de depósito.

Al acudir con alguna institución financiera, sea o no una *Fintech*, lo primero que se debe verificar es si está regulada y supervisada por las autoridades financieras; después se debe comparar entre las diferentes instituciones: costos de operación, comisiones, rendimientos, tipos de liquidaciones y, en general, el tipo de instrumentos financieros que ofrecen, y sobre todo en qué activos invierten.

Otro punto por destacar es que las *Fintech* no dan asesoría financiera, por lo que el riesgo al realizar una inversión lo asume completamente el inversionista; por tal motivo, es necesario conocer si se trata de un inversionista moderado, conservador o agresivo. Para el caso de solicitudes de financiamiento, es importante tener claro los costos financieros implícitos: tasa de interés, cuotas por manejo de cuenta, comisiones, etcétera.

Si bien acudir con una *Fintech* autorizada genera mayor seguridad y certeza al trabajar con ella, los términos y condiciones de contratación de los servicios marcan que no es responsable de las decisiones de elección, manejo y uso que se les da a sus plataformas por parte de los usuarios. Finalmente, la pregunta que queda en el tintero es si, en el corto plazo, las *Fintech* serán una competencia directa para las instituciones financieras tradicionales en un país como México. Por ahora la respuesta sería, tiempo al tiempo.

## Referencias

- Aguilar R., B. M. (2019). *Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera. Retos, entorno y perspectivas*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. <http://132.248.9.195/ptd2020/febrero/0801169/Index.html>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2010, 31 de diciembre). Sectores supervisados. <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/SECTOR-POPULAR/Difusi%C3%B3n/SCAP%20Presentaciones/NOTICIAS%20Relacionadas%20con%20el%20Sector%20Sep-Dic%202010.pdf>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2019, 26 de septiembre). Concluye periodo para solicitar autorización para operar como Institución de Tecnología Financiera. <https://www.gob.mx/cnbv/prensa/57-2019-concluye-periodo-para-solicitar-autorizacion-para-operar-como-institucion-de-tecnologia-financiera>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2021, 22 de junio). Comunicado No. 65 Actualización respecto al proceso de autorización de Instituciones de Tecnología Financiera. <https://www.gob.mx/cnbv/prensa/comunicado-no-65-actualizacion-respecto-al-proceso-de-autorizacion-de-instituciones-de-tecnologia-financiera?idiom=es>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (s/f). Portafolio de información Indicadores de solidez y solvencia. <https://portafoliodeinformacion.cnbv.gob.mx/Paginas/fsi.aspx>
- Finnovista (2020). El número de startups Fintech en México creció más de un 14% en un año, hasta las 441. <https://www.finnovista.com/wp-content/uploads/2020/05/FR-Mexico-2020.pdf>
- Forbes México (2021, 23 de abril de). Las empresas fintech (ITF) que han obtenido la autorización de la CNBV. <https://www.forbes.com.mx/las-empresas-fintech-itf-que-han-obtenido-la-autorizacion-de-la-cnbv/>
- Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera (2018, 9 de marzo). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lritf.htm>
- Nicoletti, B. (2017). *The Future of Fintech: Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Roma: Palgrave Macmillan.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2018, 7 de septiembre). El sector Fintech y su regulación en México. <https://www.gob.mx/shcp/articulos/el-sector-fintech-y-su-regulacion-en-mexico>
- Startupeable (2020, 27 de noviembre). Fintech México: Top 12 Fintechs mexicanas en 2021. <https://startupeable.com/fintech-mexico/>

**Mtro. Julio Enrique Lujano Contreras**

División de Investigación

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

jelujanoc@gmail.com

# La Venta: Modelo de negocio sustentable al pie de los volcanes

*María Dolores Romero Pérez*

El cuidado de los sitios turísticos se pretende desde la sustentabilidad para que, además de garantizar derramas económicas, se procure el ambiente y a sus visitantes. Un ejemplo que sobresale entre los modelos ecoturísticos es el caso de La Venta.

México es uno de los países reconocidos por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, 2021) como nación con valor universal excepcional. Esta institución reconoce 35 sitios del país como Patrimonio Mundial Cultural y Natural (mil 121 sitios han sido reconocidos en el mundo hasta el 2021), lo que coloca a México en el primer lugar de América y en el séptimo de 167 Estados del mundo.

Por su diversidad de sitios naturales y culturales, el territorio mexicano ofrece una infinidad de oportunidades para su aprovechamiento turístico. En la actualidad, hay destinos que, de acuerdo con sus características, han orientado sus espacios hacia el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo rural, que contribuyen al desarrollo sustentable.

Como parte de la política nacional de fomento al turismo, en el año 2020, la Secretaría de Turismo de México presentó su Programa Sectorial 2020-2024 (párr. 3), en el que se determina, en palabras del secretario Miguel Torruco Marqués, "...cuatro objetivos prioritarios: un enfoque social y de respeto de los derechos humanos en la actividad turística del país; impulsar el desarrollo equilibrado de los desti-

nos turísticos de México; fortalecer la diversificación de mercados turísticos en los ámbitos nacional e internacional; y fomentar el turismo sostenible en el territorio nacional".

De acuerdo con los objetivos prioritarios de la administración pública y de conservación del patrimonio natural y cultural de la humanidad, la visión de un turismo sustentable puede convertirse en una herramienta poderosa de desarrollo en cualquier territorio, siempre que se cuente con la participación de la sociedad y se administren adecuadamente los recursos. En este artículo, se aporta un ejemplo sobre el turismo sustentable en el centro de México y las fortalezas de la organización que le da vida.





## Principios del turismo sustentable

De acuerdo con la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2021, párr. 1), el turismo sustentable se define como “el que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales que implican satisfacer las necesidades de los visitantes, la industria, el entorno y las comunidades anfitrionas”.

Esta visión del turismo considera que la participación social debe ser incluyente para democratizar las decisiones y asumir las responsabilidades que conlleva la conservación del patrimonio natural y cultural de una localidad o región. Su fundamento es la distribución equitativa de las ganancias, la responsabilidad de la conservación del patrimonio turístico y, particularmente, la participación de gobiernos, empresas, organizaciones sociales y comunidades locales involucradas en esta actividad; sin perder de vista que el turismo debe ser capaz de generar más que un beneficio económico para quienes participan de él.

La dimensión social en el desarrollo de un turismo sustentable es igualmente importante que los elementos económico y ambiental, pues, cuando se busca generar ingresos económicos con desarrollo turístico y reducir los impactos negativos en los entornos natural y cultural, se involucra a las personas y el éxito dependerá de equilibrar las relaciones entre los turistas y los anfitriones en un ambiente de tolerancia, respeto y cooperación. Para alcanzar este objetivo de sustentabilidad, es importante que los emprendedores del turismo consideren algunos principios prioritarios en las comunidades donde pretenden realizar un proyecto:

- Contribución al desarrollo local
- Aportación al bienestar de la comunidad
- Protección del patrimonio e igualdad de oportunidades

De esta forma, se estará un paso adelante en el camino para salvaguardar los recursos naturales en el presente para que futuras generaciones puedan aprovecharlos, al tiempo que se procura el crecimiento social, cultural y económico de la población local.



## Modelos turísticos para disfrutar de la riqueza natural y cultural

Existen diversos modelos de negocio que, además de generar beneficios económicos para la población local, propician la realización de actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que la envuelven, con una actitud y compromiso de respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales. Entre los más destacados se encuentran el ecoturismo, el turismo de aventura y el turismo rural.

## *Los modelos turísticos ofrecen variadas posibilidades para el emprendimiento y la diversión, sin dejar de lado el cuidado de la naturaleza*

En el ecoturismo, se realiza actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza a través del contacto con ella. Destaca: observación de atractivos naturales, acercamiento a proyectos de investigación biológica, asistencia a talleres de educación ambiental, rescate de flora y fauna, senderismo interpretativo, observación de estructuras geológicas, de ecosistemas y de fauna.

El turismo de aventura, por su parte, realiza actividades recreativas asociadas con desafíos impuestos por la naturaleza. Este modelo se subdivide de acuerdo con las actividades que se realizan en aire (vuelo en globo, parapente y paracaidismo), tierra (montañismo, escalada, caminata, cañonismo, *rappel*, ciclismo de montaña y cabalgata) o agua (buceo autónomo, buceo libre, espeleobuceo, descenso en ríos y pesca recreativa).

El turismo rural realiza actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural en todas sus expresiones cotidianas de tipo social, cultural y productiva. En este segmento destacan el etnoturismo, el turismo cinegético, la pesca deportiva, el agroturismo, la preparación y uso de medicina tradicional, talleres gastronómicos, fotografía rural, aprendizaje de lenguas nativas y talleres artesanales.

Los tres modelos de negocio desarrollados bajo la perspectiva del turismo sustentable fomentan el respeto al equilibrio natural, a las actividades y dinámicas tradicionales de las comunidades locales, así como valores sociales como la solidaridad, el respeto mutuo y la participación de todos los actores implicados en el proceso. Retoman también la incorporación de criterios de calidad y de satisfacción del turista,

la mejora en la calidad de vida de la población local, un reparto más equitativo de los beneficios, la promoción de formas alternativas de turismo y la diversificación de los productos turísticos.

### **La Venta un parque de aventura**

Villa ecoturística La Venta se ubica en la inmediaciones del Parque Nacional Iztaccíhuatl-Popocatepetl, que abarca zonas de los estados de México, Puebla y Morelos. Su objetivo es promover el turismo sustentable a través de múltiples servicios que contribuyen a la economía y a la conservación del ecosistema local que, por su variedad biológica, aporta tanto servicios ambientales como bienes faunísticos, vegetales y minerales que han sido aprovechados por los habitantes de la región de los volcanes y su área de influencia.



Este parque nacional es parte de la gran cadena montañosa del Eje Volcánico Transversal; sus características geográficas lo convierten en una zona con alto índice de endemismos (18 especies exclusivas) y reservorio de especies como: rana leopardo de Moctezuma, chipe rojo, culebra parda mexicana, conejo de los volcanes, mirlo pinto, murciélago mula mexicano, saltaparedes y el vencejo nuca blanca, entre muchos otros. También cuenta con flora endémica como cebollín, zacate de escobillas, flor de guegueche, enebro azul, soromuta y el gordolobo. Su vegetación se caracteriza por bosques de coníferas y encinos, pastizales y vegetación inducida (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2017).

La Venta es un emprendimiento fundado en 1997, por el Sr. Gaudencio Hernández Hernández, un hombre consciente de la importancia de cuidar los recursos naturales. La villa ecoturística inició con la construcción de una cabaña para el alojamiento de un grupo reducido de turistas; además, de la puesta en marcha de un proyecto de crianza de peces para la alimentación de los visitantes.

Al inicio, el proyecto acuícola no tuvo éxito debido a que las condiciones climáticas, especialmente de bajas temperaturas, afectaron la sobrevivencia de peces carpa. Sin embargo, la perseverancia del emprendedor, y la incorporación al proyecto de personas con saberes en el área, le llevaron a introducir la crianza de trucha, una especie que se adapta bien a zonas altas y frías. En la actualidad, la villa cuenta con ocho estanques en los que se cría trucha, con una producción promedio anual de nueve toneladas, en apego a las buenas prácticas recomendadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2014) en su manual práctico para el cultivo de la trucha arcoíris:

- Alimentación balanceada que incluye harina de pescado y trigo
- Manejo de peces bajo estándares de limpieza y desinfección de estanques y piletas
- Mantenimiento de la conducción del agua
- Manejo post cosecha y de desechos

El objetivo de su práctica acuícola es que los visitantes puedan degustar una diversidad de platillos regionales que incorporan como principal elemento la trucha. Asimismo, parte importante de los ingredientes de su oferta gastronómica se cultivan localmente; de esta forma, los comensales disfrutan de alimentos frescos con calidad, al tiempo que La Venta participa como un importante intermediario en la cadena de valor local e incentiva el comercio justo entre la comunidad.



## *La Venta ha vivido un proceso de búsqueda y de adaptación para definir su modelo de negocio ecoturístico*

Operar un emprendimiento que genere beneficios económicos y que además se alinee a los objetivos que persigue el turismo sustentable requiere de una planeación estratégica que inicia con la definición de su modelo organizacional. En el caso de Villa ecoturística La Venta, se encontró que a partir de una sociedad cooperativa podrían lograr sus objetivos. Así, desde un modelo de responsabilidad compartida, ayuda mutua, democracia y solidaridad, un grupo integrado por 14 mujeres y cuatro hombres, originarios de la región, trabajan en beneficio de la restauración, protección y conservación de los recursos naturales, así como el resguardo del hábitat y la vida silvestre.

Actualmente, el complejo turístico suma 11 cabañas ecológicas en las que se puede hospedar a grupos entre 2 y 16 personas. Estas construcciones rústicas no cuentan con electricidad, pues la intención es que los huéspedes vivan una experiencia de inmersión en el bosque, disfruten del sonido del río y su cascada, así como del cielo estrellado, que pocas veces se puede admirar en entornos urbanos.

En grupo, han tomado consciencia de que sólo si los sistemas biológicos se mantienen productivos con el transcurso del tiempo se podrá alcanzar la sustentabilidad ambiental. Por ello, han trazado una ruta del futuro de su organización y quehacer al que incorporan activamente a la nueva generación familiar: sus hijos. Los jóvenes ocupan puestos operativos relacionados directamente con la atención a turistas, de tal forma que asumen la responsabilidad de comunicar a los visitantes la misión y visión de La Venta y se encargan de que su estancia sea confortable, ofreciendo un servicio de excelencia.

Desde el año 2015, las socias de la cooperativa convocan a miembros de su propia familia, a la comunidad local y a turistas para formar brigadas para la conservación de la biodiversidad y fortalecimiento de valores sociales que guíen sus actividades sociales y económicas en beneficio del ambiente natural. Por ejemplo, a todos los huéspedes

se les invita a adoptar un árbol, que es sembrado durante la jornada anual de reforestación que organiza la cooperativa. El 30% de los visitantes regresa, al menos una vez, para ver cómo el abeto alcanza su crecimiento.

Otro ejemplo son las brigadas de sensibilización. A lo largo del año, socias y colaboradores difunden información acerca de la importancia del cuidado de la fauna, especialmente para frenar la caza legal y clandestina. La información que se comparte con los visitantes aborda temas como el equilibrio entre la responsabilidad social, las actividades económicas y el ocio, a través de la toma de conciencia de la relación entre el ser humano y el medio ambiente (ética ambiental).

Un aspecto que causa preocupación entre la organización es el alto volumen de residuos sólidos producto del turismo, pues durante la temporada seca su acumulación suele ser un riesgo de incendio. Para prevenir cualquier evento de esta naturaleza, en La Venta retiraron los botes de basura de tal forma que durante la bienvenida a los huéspedes, se entrega una bolsa biodegradable en la que depositarán la basura que generen durante su estancia y que llevarán consigo al finalizar su visita.

Además, se colocan letreros en lugares estratégicos del complejo turístico que recuerdan al visitante que, por el bien del bosque y sus habitantes, no es posible realizar fogatas, fumar o prender fuego. Cada cabaña cuenta además con un mapa del lugar, en el que se localizan los puntos atractivos para visitar y aquellos en los que se debe tener especial cuidado para no dañar el espacio. Además, se sugiere que los recorridos se realicen en compañía de alguno de los colaboradores.

El cuidado y responsabilidad que demuestra el grupo de La Venta con su entorno es producto de una visión colectiva sobre el valor de la naturaleza y el papel de la sociedad que la habita. Como organización social, han logrado fortalecer vínculos solidarios al interior y, poco a poco, han logrado que la población local y los visitantes no sólo sean conscientes de su impacto, sino que también adopten nuevos hábitos y se responsabilicen de las consecuencias que generan sus acciones en el ambiente.

En definitiva, el turismo sustentable es una visión con la que se debe trabajar en el sector turístico de México, tanto para la generación de nuevos modelos de negocio

como para la formación de turistas más responsables con los elementos naturales y culturales de los lugares que visitan. La invitación está abierta a conocer, cuidar, apoyar a las comunidades que viven del turismo y generar experiencias en beneficio de la biodiversidad.

## Referencias

- Organización de las Naciones para la Alimentación y la Agricultura (2014). *Manual Práctico para el cultivo de la trucha arcoiris*. Guatemala. <http://www.fao.org/3/a-bc354s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2021). Patrimonio Mundial. <https://es.unesco.org/themes/patrimonio-mundial>
- Organización Mundial de Turismo (2021). Desarrollo sostenible. <https://www.unwto.org/es/development-sustainable>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2017). Turismo sustentable en México. Cuadernos de divulgación ambiental. <https://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2013/CD002793.pdf>
- Secretaría de Turismo (3 julio 2020). Mensaje Secretario de Turismo Miguel Torruco Marqués. Gobierno de México. Programa Sectorial de Turismo 2020-2024. Acciones y Programas. [www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/mensaje-del-sectario-programa-sectorial-de-turismo-2020-2024](http://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/mensaje-del-sectario-programa-sectorial-de-turismo-2020-2024)

### Dra. María Dolores Romero Pérez

Academia de Recursos Humanos  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[dromero@fca.unam.mx](mailto:dromero@fca.unam.mx)

Las fotografías son cortesía de Villa ecoturística La Venta.

## En este número de *Emprendedores* 193

### Cubra la exigencia del perfil de puestos midiendo competencias laborales

Se plantea los alcances y posibles beneficios al emplear la metodología de gestión por competencia para la adecuada selección de personal que, de forma ordenada y sistemática permite analizar el perfil de los candidatos, al tiempo que se controla el desempeño del talento humano, pues cada colaborador será debidamente evaluado.

### Organizar la *metamorfosis* de la pequeña empresa

El diseño de una organización requiere de dos elementos fundamentales: las tareas por desarrollar y las responsabilidades de quienes intervendrán en aquellas. A partir de esa delimitación y una estructura simple, se propone realizar un cambio en las organizaciones pequeñas con miras a satisfacer a todos sus involucrados.

### Festival Internacional FCA-UNAM, nuestras profesiones por el mundo

La comunidad de la FCA de la Universidad Nacional se distingue por su amplia trayectoria académica fuera de las aulas. Como muestra del trabajo realizado en pos de esa meta, se presenta los pormenores del festival para celebrar la internacionalización de las áreas de conocimiento impartidas en la institución.

### Legislación laboral: avances y pendientes en un contexto de pandemia

Se hace una revisión detallada de los avances en materia de derecho laboral a partir de casos considerados como teletrabajo y otros más que se realizan sin un contrato de por medio. La mira está en una legislación para regular esas actividades remuneradas, y no consideradas por ley alguna.

### Fundación México Vivo: Estructura celular para la salud sexual

Luego de enfrentar una enfermedad compleja por sus implicaciones sociales, el fundador de México Vivo ha desempeñado un trabajo social impecable con el que transmite pasión por la salud sexual y la vida. Los pasos ejercidos por la asociación civil destacan su solidaridad al servir al otro.

### ¿Información chatarra en la comunicación interna de mi organización?

El lugar de las empresas es un escenario distinto al de hace un par de años lo que exige un reacomodo en sus procesos internos. Entre ellos, destaca el de la comunicación. Se expone algunas recomendaciones para administrar de forma sencilla la información interna y crear contenido propio.

### Servicios y obras especializados. Requisitos de funcionamiento y operación

Los cambios conceptuales en la recién aprobada reforma laboral tendrán consecuencias puntuales en los contratos que realicen las empresas. Es necesaria la correcta interpretación de las leyes, y estar atento a las posibles ambivalencias que se presenten. El examen que se muestra tiene la finalidad de analizar algunos casos posibles.

### Incorporación de las *Fintech* al sistema financiero mexicano

El mundo de las finanzas está en permanente cambio. Las nuevas formas de invertir requieren verificar factores imprescindibles. Se presenta un panorama preciso acerca del funcionamiento de las *Fintech* en el sistema financiero del país, y los datos que debe investigar si desea invertir a través de estas empresas.

### La Venta: Modelo de negocio sustentable al pie de los volcanes

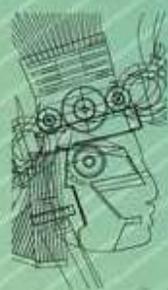
En la actualidad, el turismo sustentable es una oportunidad para impulsar el crecimiento de sitios donde se practicaba sin la visión de obtener beneficio local y global. Como aquí se muestra, los nuevos modelos turísticos son una oportunidad de negocio que abarca diversión, cuidado del ambiente y desarrollo económico.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Contaduría, Administración e Informática. Licenciaturas acreditadas por CACECA Y CACSLA

[www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx)



## Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing



- Apuntes de Licenciatura
- Clases virtuales
- Ponencias
- Material Gratuito

- Libros
- Revistas
- Videos
- Material educativo
- Casos para la enseñanza



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



/FCAUNAMOFICIAL