

# Flor de Alfalfa: Calidad desde el origen

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

Alfabetización financiera  
para emprendedores

Aprender a hacer negocios en  
EU: Reporte de experiencias

Negociación colaborativa: Si gana el personal, gana su empresa

# 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

**Dra. Rosa Beltrán Álvarez**  
Coordinadora 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

*Estimados editores, soy Abraham Reyes Muñoz. Tuve el agrado de conocer Emprendedores en una feria de emprendimiento en la que fui expositor. Soy fundador de Fábrica de Palomitas México, una microempresa dedicada a la producción de botanas de maíz saborizadas con 20 variedades de mi autoría. En fechas recientes, comencé a capacitarme en áreas de negocio como el comercio digital y la creación de una marca. Esto es un reto para mí, pues hasta ahora sólo me había dedicado a la producción. Después de recopilar diversas observaciones de asesores y clientes, he decidido mejorar mi empaque, ¿qué debo tomar en cuenta para lograr un diseño que atraiga a los consumidores?*

Abraham, te felicitamos por la iniciativa que tienes de mejorar tu desempeño al frente de la empresa. Es importante que los productos como el que ofreces cuenten con un empaque que cumpla requisitos de costos y fortalecimiento de la marca; que genere algún tipo de deseo de compra y sea visualmente atractivo; que cumpla con los criterios de usabilidad, y que sea sostenible.

Resulta complejo pensar en un diseño diferente al de la competencia, y que al mismo tiempo ofrezca un valor que el consumidor esté dispuesto a pagar. Para idear un concepto integral, antes de iniciar con el diseño y desarrollo de tu empaque, es conveniente hacer una lista de verificación de cinco puntos:

1. ¿Qué llevará en su contenido? Define las características que deseas resaltar de tu producto: forma, sabor, color, frescura, etc. Así, podrás elegir el material, tamaño, color, decoración y peso neto.
2. ¿Con qué material se debe fabricar? El empaque protege el contenido contra golpes o maltratos durante el transporte y la manipulación. En el sector de alimentos, es importante protegerlos contra el oxígeno, gases, vapor de agua y aromas, todo esto para extender su caducidad.
3. ¿Qué capacidad y nivel de llenado tendrá? Establece las características de densidad del producto y toma en cuenta la forma en la que las personas pueden utilizarlo para consumirlo.
4. ¿Qué información incluirá? Además del logotipo y marca, es necesario que comuniques a los consumidores las principales características de tu producto: aportación nutrimental, lugar de elaboración, contacto para ventas y cualquier dato que consideres relevante.
5. ¿Cuento con los medios para fabricarlo? Es fundamental que identifiques la tecnología que se requiere para elaborar tu propio empaque y decidas si es necesario invertir en ella o, bien, puedes establecer relación con proveedores especializados que te orienten y desarrollen un proyecto conjunto.

Estas consideraciones, sumadas a otros factores propios del diseño, hacen que un producto sea visualmente atractivo para el consumidor final y técnicamente viable para el cliente. Inicias un camino de mucho aprendizaje y experimentación. Ojalá que pronto nos compartas los resultados del proyecto que emprendes.

# En el número 195

6

## Emprendimiento Social Comunicación efectiva en organizaciones de la sociedad civil

Ana Cristina Ortega Barro  
Danae Soto Torres

11

## Sustentabilidad y responsabilidad social Ambiente y empresa, una relación ganar-ganar

Luis Fernando Zúñiga López  
Silvia Berenice Villamil Rodríguez

15

## Finanzas y Economía Alfabetización financiera para emprendedores

Nitzia Vázquez Carrillo  
Manuel Díaz Mondragón

19

## Vinculación Empresarial Aprender a hacer negocios en EU: Reporte de experiencias

José Miguel Lemus  
Verenice Casas Villamil

23

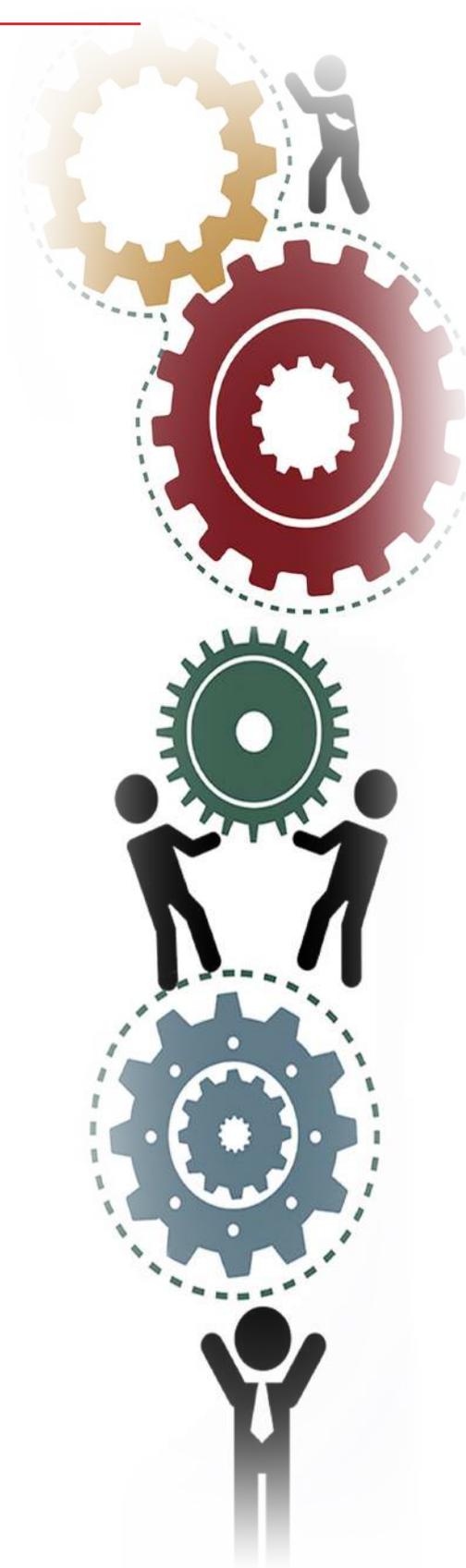
## Las empresas hablan Flor de Alfalfa: Calidad desde el origen

Sair Martínez Hernández  
Julio César Olvera Hernández

29

## Talento Humano Negociación colaborativa: Si gana el personal, gana su empresa

Iván Ventura González López  
Wendy Rosales Mendieta



34

Vinculación empresarial  
**An overview of start-up incubators in four Canadian universities**

Gerardo Familiar Ferrer

38

Ventas y mercadotecnia  
**Importancia de la segmentación en las decisiones de mercado**

Estefanny Guadarrama Sánchez  
Alberto García Pantoja

41

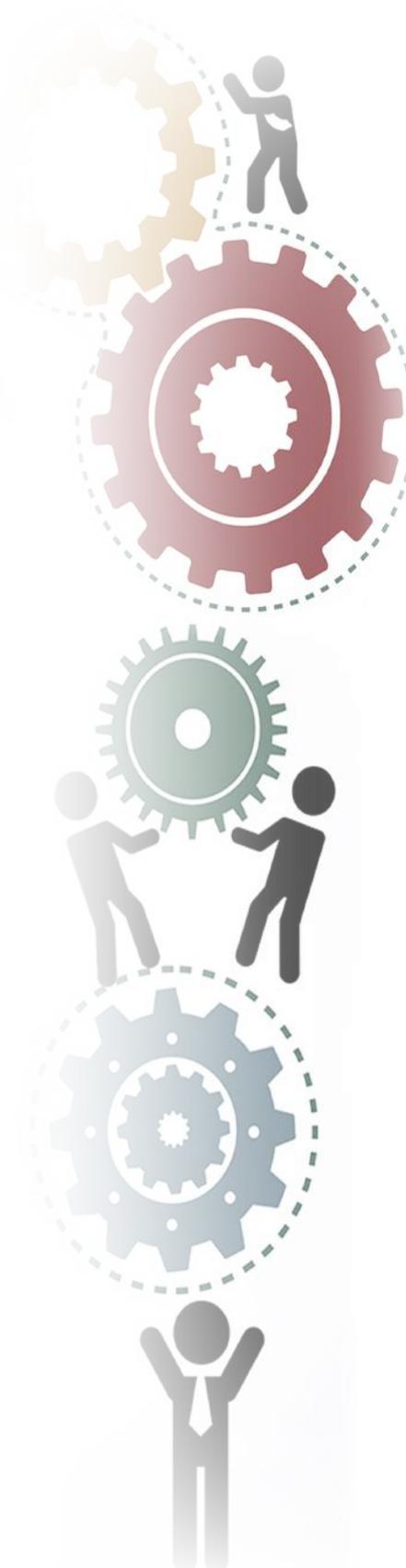
Sustentabilidad y responsabilidad social  
**Responsabilidad empresarial en materia de derechos humanos**

Maricruz Sosa Hidalgo  
Mónica Elizabeth Espejel Hernández

46

Talento Humano  
**Haga una PAUSA para mejorar las relaciones en su empresa**

Luz del Carmen Iturbe Rivera  
Mónica Juárez Rivera



# Comunicación efectiva en organizaciones de la sociedad civil

Ana Cristina Ortega Barro  
Danae Soto Torres

Comunicar de forma efectiva la misión y logros de las organizaciones, tanto a sus beneficiarios como a sus donadores, es una tarea vital pues de ella depende su sostenibilidad financiera y el logro de sus objetivos sociales.

La pobreza, desnutrición, discriminación, desempleo, falta de acceso a servicios de salud y educación, inseguridad, entre otros problemas sociales se derivan de una crisis económica y social gestada desde hace décadas que lamentablemente con el paso de los años se ha profundizado, y ha dejado 80% de la población mexicana en franca vulnerabilidad.

Desde marzo de 2020, la situación sanitaria que se vive a causa del virus SARS-CoV-2 no ha hecho más que acelerar la crisis económica en las empresas y en las familias, que dependen de ellas. Diversas organizaciones sociales dedicadas al asistencialismo mantienen su operación para paliar los efectos negativos sociales, de salud y económicos.

De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2022), en 2021 se registró 46 mil 403 organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el país, con una tasa de crecimiento anual promedio de 9.4, desde 2015. Del total de OSC que operaron en el año de referencia, 92% cuenta con la Clave Única de Inscripción (Cluni) al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, que les permite recibir recursos de la administración pública federal, mientras que 21%, cuenta con la autorización para expedir recibos de donativos deducibles de impuestos (donatarias autorizadas) que otorga la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



Freepik bajo licencia premium.

En 2021, las OSC donatarias autorizadas recibieron 53 mil 440 millones 457 mil 350 pesos en donativos; 12% de esta cifra corresponde al valor de las donaciones en especie (Cemefi, 2022). Del total de OSC con Cluni registradas en 2020 (41 mil 611), sólo 29.5% obtuvo apoyos económicos asignados por la administración pública (Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2020).

Lo mencionado nos lleva a inferir que las OSC, en su mayoría, se financian a través de donativos de personas físicas y morales, por lo que frente a la actual crisis económica la probabilidad de que estos agentes continúen realizando aportaciones voluntarias es cada vez menor. De agudizarse este fenómeno, podría derivar en el paro definitivo de las operaciones de las OSC, con lo que miles de beneficiarios quedarían en situación de desventaja.



Freepik bajo licencia premium.

Por ello, es imprescindible que estos organismos apliquen la planeación estratégica cuyo centro sea la comunicación eficiente de sus acciones y resultados hacia los grupos de interés, con el objetivo de mantener su participación económica y social. En este artículo, exponemos algunos elementos que pueden mejorar la comunicación de las organizaciones de asistencia social.

## Grupos de interés de las OSC de asistencia social

En México, las OSC pueden constituirse legalmente a través de las figuras: Asociación Civil (A.C.); Institución de Asistencia Privada (I.A.P.); Institución de Beneficencia Privada (I.B.P.); Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P.), y Sociedad Civil (S.C.). Se integran a partir de la organización social y no persiguen lucro; su objetivo principal es beneficiar y asistir a grupos que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad, a los que ni el sector público ni el privado han podido atender, entre otros factores, por las limitaciones de su capacidad operativa.

De acuerdo con el artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC, las actividades que pueden realizar estas entidades se relacionan con la asistencia social: alimentación, actividades cívicas, asistencia jurídica, equidad de género, apoyo a grupos indígenas y a personas con discapacidad; cuestiones de salud, protección al ambiente, fomento de la cultura y el deporte, entre otras. El Cemefi (2022) reporta que en el país operaron 6 mil 33 OSC con actividades de asistencia social; en la Tabla 1, se resume el tipo de actividad y el porcentaje de OSC que la realizó.

Tabla 1. Distribución de OSC con Cluni en las actividades de asistencia social, 2021

Por tipo de actividad	OSC (%)*
Apoyo a la alimentación popular	21.09
Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público	14.47
Asistencia jurídica	14.97
Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas	27.49
Promoción de la equidad de género	20.84
Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad	18.88

\*La suma de los porcentajes rebasa el 100, debido a que varias OSC se registraron en más de una actividad.

Fuente: Cemefi, 2022.

El carácter altruista de estas entidades se reconoce en distintos niveles; por ejemplo, en la Hacienda Pública que se encarga de autorizar a las OSC para que reciban donativos de personas físicas y morales, y las exenta del pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Estos beneficios implican mayor responsabilidad para la OSC, de comunicar con transparencia sus acciones y resultados a los diferentes grupos de interés con los que se relacionan (véase Figura 1).

Figura 1. Principales grupos de interés de las OSC de asistencia social



Los grupos de interés pueden variar en cada organización social según las actividades que realicen. Sin embargo, es necesario que las OSC los identifiquen claramente para otorgar valor a cada uno según sus necesidades y la relación que guardan con la organización. Asimismo, las estrategias de comunicación deben dirigirse a cada grupo a través de los medios adecuados, pues no es lo mismo lanzar una campaña para reclutar voluntarios, que para atraer beneficiarios o, bien, para conseguir donadores.

### Utilidad de la comunicación para las OSC

De acuerdo con Chiavenato (2006), la comunicación es un proceso fundamental en la experiencia humana y las organizaciones sociales, puesto que significa volver común un mensaje o información entre dos o más personas. Por medio del proceso de comunicación, las organizaciones pueden compartir el valor de su propuesta comercial y social.

En el caso de las OSC de asistencia, la comunicación es útil para que la sociedad en general y sus grupos de interés en particular, conozcan la identidad de la organización, es decir, quién son, qué hacen, a qué aspiran y para quiénes hacen lo que hacen. A través de propuestas creativas de comunicación pueden interactuar con diversos grupos, promover empatía y motivar la participación de la ciudadanía en la solución de problemas sociales.

Antes, enfatizamos en la importancia de identificar el grupo al que van dirigidos los esfuerzos de comunicación para lograr el impacto deseado. Enz y otros (2012) apuntan al respecto que si la comunicación de una organización fuera unidireccional las personas podrían pensar que ésta no valora su opinión, y que sólo quiere convencer sobre aquello en lo que cree; por ello, es necesario diversificar los medios para divulgar los proyectos, actividades y resultados de la organización, y procurar que la transmisión de información sea bidireccional para recibir retroalimentación y comentarios de la comunidad.



Freepik bajo licencia premium.

## *El uso de las TIC amplía el alcance de los mensajes entre las OSC y el público con el que busca relacionarse*

A partir del desarrollo de nuevos medios de comunicación que responden a la evolución de la sociedad, se ha complejizado la entrega de información, y la sensibilización de las audiencias ante problemáticas comunes. En el contexto actual de pandemia, las tecnologías de comunicación facilitaron el cambio de un receptor pasivo a un lector activo, que participa y genera sus propios contenidos (Enz y otros, 2012). Esto representa una oportunidad para que las OSC de asistencia difundan su quehacer y alcancen objetivos como:

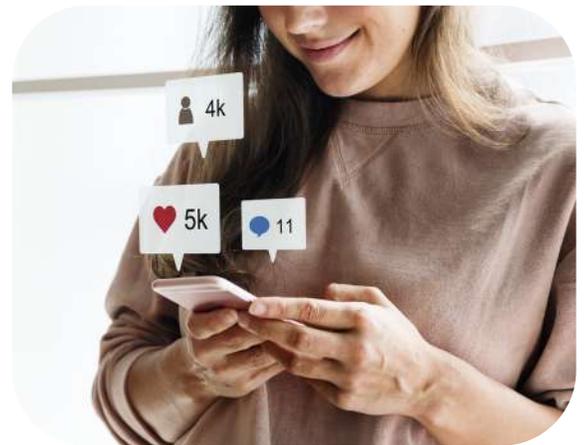
- Ampliar el alcance de sus mensajes y acciones según el medio de comunicación, pues se puede llegar a diferentes públicos y grupos de beneficiarios en el nivel local, nacional e internacional.
- Aumentar la participación social a través de diferentes formatos, ya que se puede crear contenido atractivo para evidenciar las problemáticas existentes, muchas veces ignoradas, para generar empatía que derive en la incorporación de voluntarios, patrocinadores y donadores.
- Captar recursos a partir de la sensibilización de las audiencias, se puede encauzar las aportaciones de ciudadanos y empresas; además, se inicia una red de apoyo tanto para la OSC como para sus beneficiarios (García, Fernández y Del Olmo, 2018).

Para conocer si la comunicación es efectiva, es necesario que las OSC evalúen y determinen si los grupos de interés con los que mantiene relación se identifican con ella y participan tanto en las actividades, como en la toma de decisiones de aquellos aspectos que les conciernen. Echar mano de herramientas de investigación primaria como los cuestionarios, encuestas, entrevistas, observación directa o grupos focales, les permitirá generar indicadores del impacto alcanzado.

Enz y otros (2012) señalan que con los donadores (individuos o empresas que aportan recursos económicos o en especie a la organización) se debe planear la emisión de mensajes que den a conocer los resultados obtenidos, así como el destino de sus aportaciones. Es igual de importante identificar los canales de comunicación a través de los que este grupo de interés es más receptivo para apelar a su compromiso con el grupo de beneficiarios; para ello, se puede ana-

lizar el perfil demográfico y socioeconómico de los donadores: ocupación, nivel de ingresos, nivel de estudios, intereses, así como el lugar de residencia, edad, sexo, entre otros.

En suma, el desarrollo de una estrategia de comunicación efectiva es vital en la sostenibilidad e impacto de las OSC. Coincidimos con Putnam y Goss (2002), al reflexionar que las plataformas de comunicación con las que se cuenta actualmente (radio, sitios web, redes sociales, televisión, audios, medios impresos y encuentros sociales) son un aliado para promover la participación de la sociedad en procesos de cambio.



Freepik bajo licencia premium.

## **Estrategias para impactar en la audiencia**

Las redes sociales son un buen canal para que las OSC alcancen nuevas audiencias a través de la generación de contenidos; por ello, según García y otros (2018), las organizaciones deben desarrollar campañas de publicidad, así como de relaciones públicas para promocionar el valor y resultados de la atención que ofrecen a un segmento de la población.

Algunas estrategias de comunicación que se pueden desarrollar son:

- Realizar dinámicas lúdicas en las que se fomente la interacción entre público y OSC, así como la empatía con la causa que se persigue.

- Utilizar el *storytelling* para darle voz a los beneficiarios y enviar mensajes que inviten a la población a colaborar a partir de su empatía e identificación con la problemática presentada.
- Recabar testimonios de voluntarios y trabajadores para resaltar valores y aprendizajes de su labor, además del compromiso con la organización.
- Integrar a líderes de opinión, reconocidos por los grupos de interés, especialmente por jóvenes, para sumar a nuevas generaciones en la solución de problemáticas sociales, a través del diálogo.

Finalmente, la contingencia sanitaria estableció límites en la actuación de las organizaciones sociales, principalmente de financiamiento. Sin embargo, el uso de diversos medios de comunicación puede estrechar su relación con los distintos grupos de interés, y avanzar en la concientización de la sociedad a pesar de la adversidad que el entorno actual presenta.

Contar con un proceso de comunicación que motive la participación de la comunidad, requiere de la promoción del impacto social que genera la organización. Tener presencia en diversos medios agiliza el envío de mensajes entre los diferentes grupos de interés y potencia la promoción de las acciones que realiza la organización. Todo ello podrá abonar a la sostenibilidad de las OSC para que alcancen su objetivo de bienestar social.

## Referencias

- Centro Mexicano para la Filantropía (2022). Datos estadísticos sobre el tercer sector en México 2022. Información Tercer Sector. <https://www.cemefi.org/programas/informacion-3er-sector>
- Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (2020). Apoyos públicos federales, estatales y municipales. Reportes de Informes Anuales de las OSC. <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=37y>
- Enz, A., Franco, V., y Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Capital Federal: Asociación Civil Comunia.
- García, C., Fernández, C., y Del Olmo, J. (2018). La comunicación del Tercer Sector y el compromiso de los jóvenes en la era digital. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación = Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 23(44). <https://doi.org/10.1387/zer.19164> H. Congreso de la Unión (2011).
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (2004). Última reforma publicada el 5 de agosto de 2011. [https://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/l\\_f\\_actividades.pdf](https://www.profeco.gob.mx/juridico/pdf/l_f_actividades.pdf)
- Putnam, R. D. y Goss, K. A. (2002). Introduction. Putnam, R. D. (Ed.) *Democracies in Flux. The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*. Nueva York: Oxford University Press.

### Mtra. Ana Cristina Ortega Barro

División de Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[aortega@fca.unam.mx](mailto:aortega@fca.unam.mx)

### Mtra. Danae Soto Torres

Centro de Aprendizaje de Idiomas  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[dsoto@fca.unam.mx](mailto:dsoto@fca.unam.mx)

# Ambiente y empresa, una relación ganar-ganar

Luis Fernando Zúñiga López  
Silvia Berenice Villamil Rodríguez

El cuidado del entorno natural es un factor que otorga valor social a las organizaciones, al tiempo que su imagen corporativa se ve beneficiada. Aquí se le dice cómo diseñar su propio sistema de gestión ambiental.

Vivimos en una época marcada por el aumento de las actividades industriales, cambios importantes en los hábitos de consumo de la población mundial, la reinención de negocios a partir de la incorporación de medidas sanitarias, la adecuación de espacios para facilitar la movilidad, entre otros procesos económicos y políticos que traen consigo consecuencias negativas para el ambiente. Todo ello demanda acciones orientadas a alcanzar el equilibrio entre el medio físico y la actividad económica.

En un país como el nuestro, en el que 99.8% de las empresas son micro, pequeñas o medianas (Mipymes; Inegi, 2021), es fundamental reflexionar acerca de la importancia que tiene el impacto al ambiente de su actividad económica, pues todos los productos y servicios son susceptibles de interactuar con el medio natural y generar residuos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, ruido, consumo de energía y agua, entre otros impactos que, a su vez, se reflejan en la contaminación del suelo, el agua, la atmosfera, la acústica, así como malos olores o consumo de recursos no renovables.

En este artículo, compartimos algunos elementos para que las pequeñas y medianas empresas (Pyme) incorporen en sus operaciones la gestión ambiental, un proceso orientado a resolver, atenuar y prevenir los problemas de carácter ambiental, con el propósito de lograr su desarrollo sostenible, entendido éste como aquel que permite el desenvolvimiento en el patrimonio biofísico y cultural de una organización, y garantiza su permanencia en el tiempo, el espacio y el mercado.

## Diseñe su propio sistema de gestión ambiental

La relación con el medio ambiente se ha visto, en algunos casos, sólo como oportunidad de negocio, moda e imagen corporativa; como vía para la atención de nuevas reglas o normas institucionales; como elemento integrado en la gestión e incluso con indiferencia, por lo que se desvía del objetivo principal: la preservación del ambiente natural y los beneficios que puede traer consigo. Por ejemplo, existe una práctica conocida como *greenwashing* que busca crear una imagen de la empresa, en la que aparenta responsabilidad ecológica a través de mensajes relacionados con la sustentabilidad o con acciones amigables con el ambiente para atraer clientes y propiciar ventas, y que se vale de afirmaciones exageradas, falsas o engañosas. Esta práctica es característica de la industria de la moda deportiva.



Freepik bajo licencia premium.

Para no caer en percepciones que tergiversan el objetivo de preservación ambiental, es necesario que las empresas cuenten con un programa de gestión ambiental, por medio del que puedan encontrar respuestas adecuadas a los problemas relacionados con el impacto de sus actividades en el ambiente. A partir de un programa, su equipo de trabajo podrá emprender acciones tendientes a generar y rescatar conocimientos; monitorear las incidencias en sus operaciones y el uso eficiente de los recursos, así como sistematizar las experiencias para la construcción de un modelo de desarrollo responsable.

La implantación de un sistema de gestión ambiental le traerá beneficios, tales como: diferenciarse con ventaja en el mercado, mejorar relaciones con otras empresas, actualizar alguno de los procesos y procedimientos, optimizar materias primas y procesos productivos (eficiencia); disminuir algunos de sus costos, así como el precio de productos; además de mejorar el control de proveedores y la imagen de su empresa ante todos con los que se relaciona.

La gestión ambiental en las pequeñas y medianas empresas, por un lado, influye en la motivación de directivos y operativos, pues permite el desarrollo de buenos hábitos de trabajo a partir de la toma de conciencia sobre el cuidado del ambiente. Por otro lado, al dar a conocer, entre los grupos de interés, las acciones que emprende la empresa para disminuir su impacto negativo en la naturaleza, manifiesta la voluntad de contribuir al cuidado del medioambiente, se mejora la relación de la empresa con la comunidad, un principio de la legitimidad de las organizaciones (González, 2017).



Freepik bajo licencia premium.

La Figura 1 ilustra las cuatro fases de la implantación de un sistema de gestión ambiental en la empresa. Parte de la clarificación de las intenciones y principios que guiarán el comportamiento y compromiso ambiental de la organización, la normatividad aplicable en caso de ser necesario y la identificación de los recursos necesarios y la viabilidad económica de la empresa para solventarlos, además de la integración de equipos de trabajo y asignación de responsabilidades. En suma, el sistema de gestión inicia con la definición de la política ambiental integrada a la política general organizacional.

Figura 1. Fases en la implantación de un sistema de gestión ambiental



Fuente: Elaboración propia con base en Gómez, 2009.

Posteriormente, se realiza un diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa en materia ambiental para dar paso a la generación de objetivos concretos que propicien un mejor comportamiento desde las aristas económica, comercial, territorial, legal, administrativa, social y de impacto ambiental, orientadas hacia el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis se puede realizar por el personal de la organización o a través de una empresa consultora.

El diagnóstico arrojará resultados en función de los procesos de transformación del espacio físico, el giro de la empresa, el volumen de emisión de contaminantes al ambiente, la documentación de accidentes ocurridos en el pasado, así como los riesgos potenciales. Al concluir el diagnóstico, se debe determinar los objetivos ambientales que perseguirá la organización, con base en su capacidad financiera, técnica, de organización, etcétera.

### *Procure que en las acciones de gestión ambiental que realice en su empresa estén involucrados sus colaboradores con tareas específicas*

Por ejemplo, para reducir el porcentaje en la emisión de gases de efecto invernadero a partir del cálculo de la huella de carbono (consumo de materiales y energía con relación a las emisiones de CO<sub>2</sub>), se puede emprender acciones como reducir el consumo de recursos y minimizar los residuos, implementar políticas de movilidad y transporte (de personal y mercancías), uso de energías renovables, adopción de tecnologías más eficientes, disminución y eliminación de gases refrigerantes, programar horarios flexibles de empleados y *home office*.

El camino para alcanzar los objetivos planteados es la concreción de un programa ambiental en el que se organice al personal, y se designe tareas y responsables; estos últimos deben cubrir un perfil orientado a la gestión ambiental. En el programa, se define los procedimientos, recursos económicos y materiales, así como el cronograma de trabajo.

Lo anterior da paso a la conformación del sistema de gestión ambiental, integrado por objetivos, políticas y programas ambientales, así como la revisión periódica de las actividades y resultados; todo alineado a normas y regulación institucional. Es necesario que el sistema sea auditado, periódicamente, de forma interna, para dar seguimiento a las actividades. Es importante que presente una auditoría ambiental externa, a partir de la que se tenga claro el avance en el cumplimiento de su política ambiental, los puntos deficientes del programa y las áreas de oportunidad en las que necesitan trabajar.

### **Ganancia mutua**

Poner en marcha un sistema de gestión ambiental, además de contribuir a la conservación de los recursos naturales, con lo que se reduce el impacto de su actividad productiva, ofrece beneficios para su empresa, como la posibilidad de aprovechar nuevas oportunidades comerciales en segmentos de mercado en los que se valore la responsabilidad ambiental; puede representar una ventaja frente a la oferta de la competencia, asimismo, le traerá ahorros en el pago de energía, agua y en el reproceso de materiales. También le permitirá reducir mermas por medio del tratamiento de residuos y el reciclaje (Gómez, 2009; Ojeda y Mul, 2015).



Freepik bajo licencia premium.

Al contar con una certificación internacional, por ejemplo, en la Norma ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental, demostrará que su empresa es responsable y está comprometida con la protección del ambiente, lo que a su vez reforzará su imagen comercial de empresa sostenible, y aumentará la posibilidad de realizar ventas o prestar servicios en el nivel internacional. Para certificarse, debe considerar en su sistema de gestión ambiental las acciones que lleven a reducir el impacto en dos dimensiones:

- Directa: emisión de contaminantes a la atmósfera, vertidos líquidos y sólidos al suelo, manejo de recursos naturales y materias primas, manifestación de molestias locales (ruidos, vibraciones, olores, alteración del paisaje); problemas de transporte, riesgo de accidentes y efectos sobre la biodiversidad.
- Indirecta: cuestiones relativas a los productos, inversiones, nuevos mercados; elección y composición de los servicios; decisiones administrativas y de planeación; composición de la gama de productos; prácticas ambientales de empresarios, proveedores y subcontratistas.

Es fundamental para obtener los beneficios enunciados que sus políticas ambientales se ajusten al ciclo de vida del producto. La identificación de las cargas ambientales relacionadas con un producto o servicio tiene como finalidad evaluar los impactos generados para definir las medidas pertinentes de mejora en todo el ciclo, desde las entradas (materias primas), transporte, manufactura o procesos de transformación, logística y distribución, embalaje, mantenimiento, reutilización, reciclado –en su caso–, y deposición del residuo una vez finalizada la vida útil. La Figura 2 sintetiza los elementos involucrados en el ciclo de vida general de un producto: consumo de recursos y generación de contaminantes.

**Figura 2: Problemática ambiental generada en el ciclo de vida del producto**



Fuente: Elaboración propia con base en Gómez, 2009.

A modo de reflexión final, la gestión ambiental en la actualidad es un elemento necesario en la administración de empresas, ya que genera beneficios en términos de eficiencia, imagen y promoción. A partir de acciones reales en pro del ambiente, el segmento de mercado converge con una nueva política ambiental organizacional, generando una nueva cultura y hábitos entre los consumidores en aras de una mejor calidad de vida. Términos como eco-gestión, eco-auditoría y etiquetado ecológico, entre otros, cobran relevancia para los consumidores, por lo que pensar en el impacto ambiental de la actividad económica, ya no se trata de una acción reactiva sino proactiva en las empresas, que las debe llevar a considerar nuevas estrategias de sensibilización y capacitación en normativa ambiental, de prevención en la generación de contaminantes y disminución del impacto ambiental.

## Referencias

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021, 21 de diciembre). El Inegi presenta los resultados del Estudio sobre la demografía de los negocios 2021. Comunicado de prensa 790/21. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN\\_2021.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf)
- Gómez, D. (2009). La gestión ambiental en la empresa. *Economía industrial*. 371, pp. 87-100.
- González, O. A. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las Pymes. *Revista científica Agroecosistemas*, 5(1), pp. 60-70. <http://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/index>
- Ojeda, R. N. y Mul, E. J. (2015). La gestión ambiental y su relación con la competitividad: un estudio aplicado en las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Yucatán, México. *Revista Tec Empresarial*, 9(2), pp. 41-49. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5181427.pdf>

### Dr. Luis Fernando Zúñiga López

Academia de Administración Básica  
Facultad de Contaduría y Administración,  
UNAM  
lzuniga@fca.unam.mx

### Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez

Academia de Administración Avanzada  
Facultad de Contaduría y Administración,  
UNAM  
svillami@fca.unam.mx

Nota. Trabajo realizado con el apoyo del Programa UNAM-DGAPA PAPIME PE309520

# Alfabetización financiera para emprendedores

*Nitzia Vázquez Carrillo  
Manuel Díaz Mondragón*

El cuidado de las finanzas personales cobra importancia en el contexto actual. Las recomendaciones de nuestros especialistas apuntan hacia una educación que incluya conocimientos, comportamientos y actitudes, vinculados al gasto oportuno y consciente de las personas. Conozca aquí de los detalles.

La información financiera es relevante porque nos brinda capacidades para mejorar la gestión empresarial, para tomar mejores decisiones y nos previene de convertirnos en víctimas de delitos o de amargas experiencias derivadas de la carencia de conocimientos. En este tenor, a modo de ejercicio interactivo invitamos al lector a responder lo siguiente.



Foto de Yan Krukov en Pexels.

1. Si le regalan mil pesos, pero tiene que esperar un año para gastarlo y en ese año la inflación es de 5%, ¿cuánto podría gastar?
2. Si presta 25 pesos a un amigo y a la siguiente semana le regresa 25 pesos, ¿cuánto le pagó de interés?
3. Suponga que deposita 100 pesos en una cuenta de ahorro que le da una ganancia de 2% al año. Si no realiza depósitos ni retiros, ¿incluyendo los intereses, cuánto dinero tendrá al final del año?
4. ¿Lleva un presupuesto o registro de ingresos y gastos?
5. ¿Considera cuidadosamente si puede pagar algo antes de comprarlo?
6. ¿Paga sus cuentas a tiempo (tarjeta de crédito, servicios, crédito, etcétera)?
7. La última vez que no pudo cubrir su gasto mensual, ¿qué hizo?
8. ¿Comparó ofertas antes de contratar un seguro?

No se aflija si dudó en sus respuestas o no pudo responder alguna de las interrogantes. En algún momento de nuestra vida, todos hemos ahorrado o gastado, ya sea de modo consciente o involuntario; sin embargo, elegir la mejor opción siempre representa un reto, pues utilizar los recursos económicos para alcanzar un objetivo de vida y obtener beneficios monetarios o personales no es una tarea fácil.

Para augurar mayores posibilidades de éxito en las inversiones, es importante conocer nuestro nivel en la

alfabetización financiera. Este artículo tiene como objetivo dilucidar a qué se refiere este concepto para que los lectores puedan identificar las diversas herramientas financieras a su disposición y elijan la que más convenga a sus intereses.

## Alfabetización vs educación

Por un lado, la alfabetización financiera consiste en hábitos financieros y conocimientos básicos para tomar decisiones individuales en busca del bienestar financiero. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Kempson, 2009, p. 9), entre otras actividades, evalúa instrumentos de medición de capacidades financieras y define a la alfabetización financiera como: La combinación de la concientización, conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para tomar decisiones financieras sólidas y en última instancia, alcanzar el bienestar financiero individual.

De este concepto, es posible afirmar que no se trata simplemente de una característica personal, pues es un conjunto interrelacionado de atributos que tiene una persona para involucrarse, en mejores condiciones, en algún mercado o en la compra de productos y servicios financieros.



Foto de Yan Krukov en Pexels.

Por otro lado, la educación financiera es el proceso por el que una persona desarrolla competencias y habilidades que le permiten planear sus finanzas a partir de saber su edad, contexto y objetivos financieros. El gobierno mexicano, a través del Comité de Educación Financiera (2017, p. 4), describe la educación financiera como sigue:

Conjunto de acciones necesarias para que la población adquiera aptitudes, habilidades y conocimientos que le permitan administrar y planear sus finanzas personales, así como usar de manera óptima los productos y servicios que ofrece el sistema financiero en beneficio de sus intereses personales, familiares, laborales, profesionales y de su negocio. Lo anterior implica lograr que la población sea capaz de planear y administrar sus finanzas en el corto, mediano y largo plazo; que conozca para qué sirve cada producto y servicio financiero, identifique cuáles necesita en cada etapa de su vida de acuerdo a su contexto, para que a partir de ello, pueda evaluar y comparar la oferta de productos y servicios financieros existentes y que comprenda los riesgos, beneficios, derechos y obligaciones asociados a la contratación de estos servicios para que con ello pueda tomar decisiones financieras de manera eficiente.

Así, a través de la educación financiera una persona puede tomar decisiones, en cualquier situación, con base en sus capacidades para la administración de sus finanzas, al tomar en cuenta el contexto y la información disponible.

## ¿Cómo se mide la alfabetización financiera?

Para medir la alfabetización financiera, es necesario reflexionar acerca de qué factores influyen en la posesión de conocimiento financiero. Una aproximación es la propuesta de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2019), institución que formuló un índice para medir la alfabetización financiera de la población mexicana con base en los siguientes tres elementos:

### A. Conocimientos financieros

Se refiere al entendimiento que las personas tienen acerca de conceptos financieros básicos, así como su habilidad para aplicar estos saberes y la información generada en los mercados en la toma de decisiones. Las personas con niveles más altos de conocimientos financieros se asocian con una mayor experiencia en inversiones bursátiles y manejo de planes de retiro.

Una evaluación simple para conocer el nivel de conocimientos financieros consistiría en determinar si una persona conoce el valor del dinero y es capaz de resolver satisfactoriamente ejercicios de interés simple y compuesto; rentabilidades y riesgos; así como de diversificación y consideraciones sobre el impacto de la inflación.

### B. Comportamientos financieros

Son las acciones que influyen o determinan el comportamiento de los consumidores y en los elementos que fundamentan el bienestar financiero de las personas. Para ello, se toma en cuenta aspectos como el control de sus finanzas (cálculo de presupuestos, análisis previo a cualquier compra y puntualidad en el pago de créditos); la resiliencia financiera (ahorro activo, efectividad en la toma de decisiones, costumbre de comparar de precios y calidad de productos y servicios financieros), y la toma de decisiones fundamentadas en información.

### C. Actitudes financieras

Inclinación o disposición de las personas para tomar decisiones de compra y ahorro, al pensar sólo en el presente o, bien, al dar mayor importancia a consideraciones del futuro.

El índice desarrollado por la CNBV otorga una puntuación a cada uno de los tres elementos y luego los divide en subíndices para facilitar su análisis, tanto para el diseño de políticas públicas como para las decisiones de mercado y finanzas familiares. Las actitudes financieras son el elemento que más puntuación suma al índice de alfabetización financiera.

## Hallazgos en la alfabetización financiera de los mexicanos

De acuerdo con el análisis realizado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2019), se identificó que en México persiste la desigualdad de género en la alfabetización financiera. La fuente indica que tanto la alfabetización como la educación financiera son un vehículo para aumentar el empoderamiento y bienestar femenino, pues “la mujer tiende a vivir más que el hombre, tiene una vida laboral más corta, tiene menores salarios y tiende a planear más para el futuro, que los hombres” (p. 12).

No obstante, el índice de alfabetización financiera revela una brecha general de 1.5 puntos a favor de los hombres; esto quiere decir que los hombres tienen mayores conocimientos y mejores comportamientos financieros que las mujeres.

## *De acuerdo con los especialistas, los hábitos financieros están asociados al género de las personas y a su nivel educativo*

Esto contradice conclusiones como la de Nofsinger (2002), quien afirma que las mujeres son más aptas para tomar decisiones financieras. El autor fundamenta su argumento en la amplitud de libertad conseguida por las mujeres que, entre otros aspectos, derivó en el aumento de los años de estudio y la posibilidad de administrar sus propias finanzas. A diferencia de los hombres, quienes, de acuerdo con el autor, en su mayoría acostumbran a decidir precipitadamente, pues les resulta más importante decidir rápido en lugar de analizar y determinar si los productos financieros son adecuados y/o rentables.

Otro hallazgo es que a un mayor nivel educativo le corresponde profundidad de conocimientos, mejores actitudes y comportamientos financieros. La CNBV (2019) resalta una diferencia de 17.3 puntos a favor de los adultos con estudios universitarios en relación con los adultos con primaria inconclusa o sin estudios. De acuerdo con la economía conductual, esto puede deberse a que desde niños se nos transmite la idea de que las matemáticas son difíciles, entonces, al abordar temáticas financieras relacionadas con cálculos matemáticos y con la poca instrucción escolar, las personas asocian que aprender y saber manejar correctamente sus finanzas requiere conocimiento muy basto, y de facto asumen que es una tarea compleja.

Por esta razón, las personas generalmente optan por lo más sencillo. Ilustramos con la siguiente situación: al decidir entre usar dinero en efectivo o tarjeta de débito, suelen preferir lo primero porque basta conocer el valor nominal de billetes y monedas físicas, mientras que el manejo de una cuenta de ahorro requiere conocimiento financiero mínimo como los conceptos de saldo mínimo, tasa de interés, comisiones, entre otros.

Se identificó que a mayor nivel de ingreso, se muestra mayor avance en la alfabetización financiera. Al comparar los conocimientos financieros de personas con menores ingresos con los de aquellas que ganan más de cuatro salarios mínimos mensuales, resultan 13 puntos de diferen-

cia en cuanto a conocimientos financieros (CNBV, 2019). Esto podría asumirse como consecuencia de la capacidad económica que posee una persona para solventar una educación superior o, bien, de que una mayor cantidad de ingresos permite invertir en patrimonio y el consecuente interés por saber cómo gestionarlo.

Por último, se identificó que, en el nivel nacional, la población de la Ciudad de México es la más alfabetizada financieramente debido, por un lado, a la densidad de población y a la cantidad de hombres residentes, quienes reciben mayores ingresos y tienen mayor acceso a la educación; por otro lado, la infraestructura educativa y laboral se concentra en esta urbe, incluyendo el principal corredor financiero de México.

### Consideraciones finales

Cualquiera que sea su actividad económica, usted no está exento de tomar decisiones financieras que beneficien a su empresa y a su familia, como cuánto gastar en comida y transporte o cuánto ahorrar e invertir para mejorar el desempeño de su negocio. En consecuencia, resulta relevante conocer y utilizar diversas herramientas para que al elegir opte por aquello que resulta mejor, de acuerdo con el contexto en el que se desenvuelve, los objetivos y metas financieras que persigue, entre otros elementos.

Tome en cuenta que por sí solas estas herramientas no generarán riqueza ni lo convertirán en millonario; para que su uso sea productivo, es necesario tomar en sus manos la responsabilidad de educarse financieramente. Este será el inicio de un proceso que le llevará a fortalecerse como persona y a su organización; reducirá su vulnerabilidad y le permitirá conocer y exigir el cumplimiento de sus derechos en la contratación de servicios financieros. Todo suma a su alfabetización financiera.

## Referencias

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores SHCP/CNBV (2019). Alfabetización financiera en México. Series de Estudios Económicos. México. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/613908/01\\_Indice\\_de\\_Alfabetizacion.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/613908/01_Indice_de_Alfabetizacion.pdf)
- Comité de Educación Financiera (2017). Estrategia nacional de educación financiera. México. [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/254432/Estrategia\\_Nacional\\_de\\_Educacion\\_Financiera.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/254432/Estrategia_Nacional_de_Educacion_Financiera.pdf)
- Kempson, E. (2009). Framework for the Development of Financial Literacy Baseline Surveys: A First International Comparative Analysis. *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, 1, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5kmddpz7m9zq-en>.
- Nofsinger, J. (2002). *La locura de la inversión*. Prentice Hall-Financial Times. España.

#### Dra. Nitzia Vázquez Carrillo

Academias de Finanzas y Economía  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[niva.carrillo@yahoo.com.mx](mailto:niva.carrillo@yahoo.com.mx)

#### Dr. Manuel Díaz Mondragón

Presidente del Instituto de Asesoría en Finanzas Internacionales  
[iafimexico@yahoo.com.mx](mailto:iafimexico@yahoo.com.mx)

# Aprender a hacer negocios en EU: Reporte de experiencias

José Miguel Lemus  
Verenice Casas Villamil

El dominio de una segunda lengua como el español es una herramienta para formar comunidades y para hacer negocios. El método de enseñanza *service-learning* ha resultado efectivo porque pone en contexto a quienes aprenden español en Estados Unidos de América.

**H**ay algunas habilidades que se aprenden en el aula y otras fuera de ella, pero algunas se aprenden mejor si se adquieren dentro y fuera del aula al mismo tiempo. Recuerdo las caras de asombro de mis estudiantes de “Español y Negocios” cuando al inicio del semestre les entregué a cada uno 50 dólares. Les dije que imaginaran que ese dinero era de sus inversionistas y que tendrían que devolvérmelo íntegro al final de semestre. Su trabajo sería hacer negocios con ese capital al usar su español para tal propósito. Toda ganancia obtenida al final del semestre sería para ellos.

Algunos de los muchachos, típicos estudiantes norteamericanos de licenciatura, me miraban con asombro e incredulidad. Al entregar el dinero en mano, hubo alguna estudiante que lo tomó con dos dedos, con miedo, porque no tenía experiencia de negocios ni se había concebido nunca a sí misma como emprendedora. Otros, que ya tenían experiencia en la creación de negocios, me preguntaron si “sólo” iba a darles 50 dólares. Sí, sólo 50, les dije.

Para justificar mi decisión, les comenté esta analogía: para aprender a nadar, es necesario meterse a la alberca. Asimismo, les expliqué que a lo largo del curso revisaríamos en clase los temas académicos relacionados con los

negocios y la comunidad latina en los Estados Unidos de América (EUA). También les dije que yo proveería la asesoría (*coaching*) que fuese necesaria para sus emprendimientos en la comunidad. Este artículo reporta los resultados de la experiencia con mis estudiantes de ese semestre.

## Florecimiento de los negocios latinos en Estados Unidos

En años recientes, la enseñanza del español en los Estados Unidos ha expandido sus márgenes y objetivos. Además de la enseñanza tradicional de literatura, cultura o lengua española, se han incrementado exponencialmente los cursos con fines prácticos y profesionales como el campo médico, el ámbito legal, la traducción y los negocios.



Foto de RF\_...studio en Pexels.

El español es el idioma con mayor demanda entre los estudiantes universitarios en los Estados Unidos. En ese sentido, de acuerdo con Looney y Lusin, en 2019 se registró 712 mil 240 inscripciones de quienes desean aprender la lengua. Esa preferencia por estudiar español es tan abrumadora que la suma de inscripciones a otros idiomas que se enseñan en las universidades norteamericanas (francés, alemán, chino, etc.) no superan la cantidad de estudiantes de español (705 mil 598, en el 2016). No obstante, ese contexto lingüístico favorable es sólo la mitad de esta historia. La otra mitad es el extraordinario contexto económico actual que viven los negocios latinos en Estados Unidos de América.

Ningún grupo étnico (afroamericanos, asiático-americanos, ni siquiera el grupo mayoritario blanco) supera ahora el índice de emprendimiento que muestran los latinos en EUA. Por si eso fuera poco, en los años recientes, México se ha consolidado como su principal socio comercial. Como se muestra en la Tabla 1, ninguna otra nación tiene mayor volumen comercial de importaciones y exportaciones con el país norteamericano.

Tabla 1. Principales socios comerciales de Estados Unidos. Miles de millones de dólares

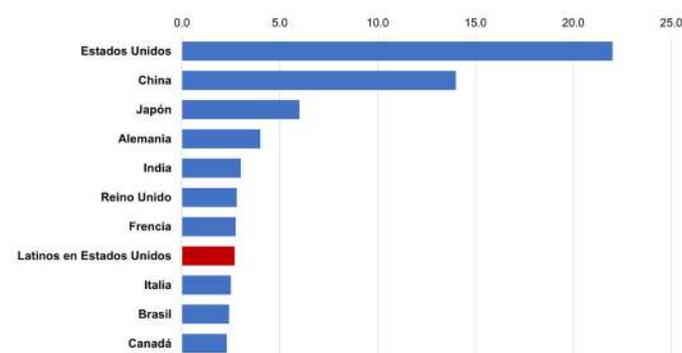
País	Importaciones a EU	Exportaciones a EU
México	358.0	256.6
Canadá	292.6	319.4
China	434.7	124.5

Fuente: Office of The United States Trade Representative, 2021.

Al mismo tiempo, el poder de compra y el volumen de producción de bienes y servicios que los Estados Unidos debe a los latinos ha crecido en las últimas décadas de manera ininterrumpida pese a las crisis, epidemias y cambios políticos. Contreras (2021) muestra que el Producto Interno Bruto generado por la comunidad latina en EUA en 2019 alcanzó 2.7 mil millones de dólares luego de que en el 2015 fuera de 2.1, y en 2010 de 1.7 mil millones.

Si los latinos que laboran en EUA fuesen un país en sí mismo, representarían la séptima economía más grande del mundo junto con Francia y por encima de la de Italia (véase Figura 1). Ambas tendencias (el auge del español y florecimiento de los negocios latinos) hacen necesaria y oportuna la existencia de un curso que las vincule.

Figura 1. Producto Interno Bruto\* de latinos en Estados Unidos vs economías más grandes del mundo 2019



\*Miles de millones de dólares estadounidenses.

Fuente: Hamilton *et al.*, 2021.

El uso del español para hacer negocios y para aprender y crecer junto con la comunidad latina tiene sentido en el contexto de una economía y una demografía cambiantes, como las que actualmente se viven en la unión americana. Incluir en esos cursos un componente eminentemente práctico me pareció igualmente un requisito indispensable para hacer la experiencia completa y productiva. Todo ello me llevó a la creación de los cursos que a continuación describo.

### Aprender mientras se hace

Durante los primeros semestres en que impartí el curso intermedio y avanzado de Español y Negocios en la Universidad de Creighton, en Omaha, Nebraska, noté que aunque los estudiantes entendían muy bien las tendencias económicas y oportunidades de negocios que les enseñaba, faltaba un elemento práctico que consolidara su experiencia y volcara su aprendizaje a una perspectiva personal y profesional.

El perfil de los estudiantes que atienden el curso es variado: mujeres y hombres de 18 a 22 años, con o sin experiencia de negocios; algunos con especializaciones en áreas como Finanzas, Publicidad, Contabilidad; la mayoría se desarrolla en áreas tan variadas como Educación, Salud, Psicología, entre otras. En cuanto a sus habilidades lingüísticas, algunos de ellos poseían un español hablado bastante fluido, mientras que otros mostraban mejores habilidades de lecto-escritura del idioma.

## *El service-learning crea un puente entre la academia y una determinada comunidad, con lo que se fortalece el aprendizaje de forma bilateral*

Con frecuencia, en mis cursos incluyo un componente de la aproximación pedagógica llamado aprendizaje-servicio (*service-learning*). Desde esta aproximación, los estudiantes van más allá del aula y acuden a la comunidad para trabajar y aprender de ella. Gracias al aprendizaje-servicio, lo que se aprende en el aula y lo que se practica en la comunidad forman un círculo virtuoso que se retroalimenta y complementa para bien de la experiencia educativa.

En su definición más simple, el aprendizaje-servicio es abrir las puertas del aula a la comunidad y abrir las puertas de la comunidad al aula. Con ese instrumento pedagógico a mi disposición, decidí que el componente práctico de los cursos de Español y Negocios debería organizarse bajo este principio (Lemus y Maldonado, 2013; Lemus, 2019).

### **Reglas del juego *Emprender en español***

La primera condición del curso fue que el emprendimiento de mis estudiantes debía ajustarse a prácticas legales. Permití que los alumnos trabajaran de forma individual o en grupos de hasta tres personas. Ellos debían usar únicamente el capital que les fue entregado al inicio del semestre (50 dólares) y debían utilizar su dominio del idioma español, en por lo menos una de las etapas de su emprendimiento: producción del bien o servicio, ejecución u otorgamiento del servicio, diseño de publicidad.

Al final del semestre, los estudiantes reportarían el resultado de sus experiencias. Como giro adicional para incentivar su creatividad y sentido de competencia, los estudiantes votarían para elegir el caso más exitoso, no sólo en términos monetarios, sino también en cuanto a experiencia pedagógica y al beneficio social que sus productos o servicios generaran entre la comunidad latina.

### **Reporte de experiencias**

Como dato relevante, ninguno de los estudiantes perdió el capital inicial. Un resultado importante fue que todos consideraron la experiencia estimulante y productiva,

además de aleccionadora. Varios de ellos dijeron nunca haberse concebido como potenciales emprendedores, pero a partir de ese semestre algunos manifestaron la intención de convertirse en mujeres y hombres de negocios.

Todos los estudiantes aplicaron sus habilidades con el español para el éxito de sus proyectos. En términos financieros, el más exitoso fue el de una alumna que luego de devolver los 50 dólares iniciales, obtuvo una ganancia de 475 dólares. Su proyecto consistió en hacer pasteles caseros y publicitarlos en español a través de redes sociales de la comunidad latina de Omaha.



Foto de cottonbro en Pexels.

En términos de ganancia de capital social, uno de los más exitosos fue el de una estudiante cuya especialidad es la danza. Ella decidió impartir un taller de danza a niños, pero con las instrucciones solamente en español. Su taller fue un éxito. Tanto alumnos como padres encontraron la experiencia estimulante y productiva. La estudiante que ofreció el taller reportó además un hallazgo pedagógico interesante: ella considera que si un nuevo idioma es aprendido a través del movimiento del cuerpo (como en sus clases de danza) se aprende mejor y de forma más rápida que si se hiciera de forma tradicional.

## *Este método de enseñanza provoca que los alumnos se involucren con una comunidad hablante natural de la lengua que aprenden*

Otra experiencia digna de mención fue la del equipo de estudiantes que mandó hacer calcomanías con el lema del estado de Nebraska traducido al español: *Nebraska: la buena vida*; el equipo vendió entre conocidos y amigos cada calcomanía en un dólar, y obtuvo una ganancia de 100 dólares. Otro grupo de estudiantes asesoraron a un agente de seguros para ofrecer sus productos y servicios en plataformas que por razones generacionales no le eran muy familiares, tales como Instagram, Twitter, Facebook, con el objetivo de llegar a un nuevo segmento de mercado.

Una estudiante de artes gráficas pintó cuadros alusivos al estado de Nebraska, a la ciudad de Omaha y a la Universidad de Creighton, que incluían leyendas en español; ella vendió cada cuadro en 20 dólares, con lo que recuperó la inversión con una pequeña ganancia. Para mi sorpresa, y sin que yo lo sugiriera, la mayoría de los estudiantes donaron sus ganancias finales para obras sociales y organizaciones no lucrativas.

Considero que la experiencia de usar el aprendizaje-servicio y el detonante práctico de otorgar un modesto capital inicial a los estudiantes puede ser una aproximación productiva en términos pedagógicos. Hay muchos detalles que explorar y nuevas condiciones que incluir para hacer la experiencia más beneficiosa para todos los involucrados.

Desafortunadamente, la epidemia de COVID-19 puso una pausa obligada a la interacción de mis estudiantes con la comunidad latina, pero anticipamos recuperar la experiencia en cuanto haya condiciones seguras para implementarla. Las tendencias que dieron origen a este experimento siguen al alza y la utilidad de aproximaciones como la aquí descrita seguirá creciendo.

Si se mide el éxito de esta experiencia por la capacidad de transformar la propia visión de los estudiantes como mujeres y hombres de negocios; si se mide por la oportunidad de vincular a los estudiantes con la comunidad latina, y si se mide por el éxito financiero de las experiencias, en todos casos podemos reportar un semestre exitoso.

## Referencias

- Contreras, R. (2021, 30 de septiembre). Report: U.S. Latino GDP tied with France, greater than Italy. Axios. Economy & Business [https://www.axios.com/us-latino-gdp-france-italy-economy-eaabc831-5f08-4cfb-853d-eb2b59d822a7.html?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=newsletter\\_axioslatino&stream=science](https://www.axios.com/us-latino-gdp-france-italy-economy-eaabc831-5f08-4cfb-853d-eb2b59d822a7.html?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_axioslatino&stream=science)
- Hamilton, D., Fienup, M., Hayes, D. y Hsu, P. (2021). *2021 LDC U.S. Latino GDP Report. Quantifying the New Mainstream Economy*. Estados Unidos: Latino Donor Collaborative.
- Lemus, J. M. (2019). *Cómo usar el aprendizaje-servicio en la enseñanza del español: Manual para la creación de programas de service-learning en los Estados Unidos*. Riga: Editorial Académica Española.
- Lemus, J. M. y Maldonado, E. (2013). *La enseñanza del español bajo el modelo de aprendizaje a través del servicio en los Estados Unidos: Una forma de aprender y mejorar el entorno social*. Actas del Foro Internacional de Estudios en Lenguas. Chetumal, Quintana Roo.
- Looney, N. y Lusin, N. (2019, junio). *Enrollments in Languages Other Than English in United States Institutions of Higher Education*. Modern Language Association. <https://www.mla.org/content/download/110154/2406932/2016-Enrollments-Final-Report.pdf>
- Office of the United States Trade Representative (2022, 12 de febrero). U.S.-Mexico Trade Facts. <https://ustr.gov/countries-regions/americas/mexico#:~:text=Mexico%20is%20currently%20our%20largest,was%20%24101.4%20billion%20in%202019>

### Ph.D. José Miguel Lemus

Profesor Asociado  
Creighton University  
[josemiguellemus@creighton.edu](mailto:josemiguellemus@creighton.edu)

### Lic. Verenice Casas Villamil

Heider College of Business  
[VereniceCasasVillamil@creighton.edu](mailto:VereniceCasasVillamil@creighton.edu)

# Flor de Alfalfa:

## Calidad desde el origen

Sair Alejandra Martínez Hernández  
Julio César Olvera Hernández

Con una variedad de productos elaborados con altos estándares de calidad, el grupo La Hondanada, en Querétaro, ha demostrado desde hace algunos años que la consecución del éxito empresarial puede ir acompañada del aprovechamiento estratégico de los recursos naturales.

Es día de surtir la despensa. Recorro los pasillos de Tienda UNAM, un supermercado enclavado en la cantera de Ciudad Universitaria al que acude población cercana, académicos, personal administrativo y estudiantes, todos acompañados por sus familias. Durante la compra, ya es costumbre que los consumidores se auxilien de un cartón para llevar la cuenta, y que cuadre con los vales de despensa. Yo me auxilio de la *app* Tu Tienda UNAM.

Limitarse a comprar lo necesario es una tarea difícil, sobre todo porque en la Tienda es posible encontrar diversos productos nacionales, de pequeñas y medianas empresas, a buen precio. Basta con recorrer el pasillo Orgullo México para darse idea de lo basto que es nuestro país en recursos naturales, cultura y creatividad de los proyectos. Aunque repaso en mi mente la lista de insumos, me es imposible no comprar uno que otro producto para probarlo y conocer a quienes lo crearon.

Rumbo a la sección de lácteos, una de las favoritas de mi familia, recuer-

do la orden: “Si no traes queso asadero, mejor ni vuelvas”. En casa, somos asiduas consumidoras de queso en ensaladas, en emparedados, como complemento de un taco con nopalitos, en quesadillas, pastas o simplemente asado. Toda comida se vuelve celebración si incorporamos este alimento. Aunque tenemos marcas preferidas, la curiosidad me lleva a echar un vistazo entre la oferta en los refrigeradores.

De pronto, ante mí, se presenta un par de vacas pastando en una pradera delineada por surcos verdes, enmarcada por un granero de adobe y teja junto a un molino de viento. Asombrada, bajo la mirada y leo: Flor de Alfalfa, quesos artesanales. Se trata de la etiqueta de un queso asadero elaborado en México con leche de libre pastoreo en praderas orgánicas. No doy crédito. El refrigerador está repleto de lácteos de la misma marca: variedad de quesos, yogurt, mantequilla y crema. Esta última tiene una característica especial: “crema cultivada”.



Tomo el tarro y leo esta declaración: “En Flor de Alfalfa somos una empresa familiar comprometida con la naturaleza, buscamos alternativas que nos permitan vivir en armonía con el medio ambiente, sin fertilizantes químicos e insecticidas. La crema Flor de Alfalfa está elaborada con leche pura de vacas Jersey, libre de hormonas, antibióticos y conservadores artificiales. Por ser de ganado alimentado en pastoreo tiene una mayor concentración de carotenos, que actúan como antioxidantes y un porcentaje de la grasa saturada es suplido naturalmente por ácidos grasos Omega 3”. Esa información me deja estupefacta, ¿de dónde vienen estos productos?



### El hato, eje del proceso productivo

Ubicado en el municipio de Colón, Querétaro, el grupo La Hondonada –formado por el rancho lechero La Hondonada S.P.R. de R.L. de I.C y la agroindustria Saber y Sabor S.A de C.V.–, inició operaciones en 1995 con la producción de leche, y más tarde de sus derivados bajo la marca Flor de Alfalfa. La unidad de producción se encuentra en la región centro oeste del estado, que se caracteriza por su actividad agropecuaria, y desde el año 2016 por la turística a raíz del trazo de la Ruta Arte, Queso y Vino. Allá viajó *Emprendedores* para conocer de cerca la propuesta de valor de la empresa.



Al llegar a La Hondonada, nos sentimos dentro de aquella etiqueta de verdes prados. Las anfitrionas, un hato de vacas inquietas, nos dan la bienvenida con su particular mugido. El licenciado Joel Olguín Cuevas es quien nos recibe y nos comparte el trabajo que realizan. Él se encarga del área de ventas; estudió turismo en el Instituto Politécnico Nacional, y desde hace siete años trabaja en la empresa fundada por los ingenieros agrónomos Roxana y Manuel.

Joel nos comparte que, en sus inicios, la empresa se dedicó a la producción y comercialización de leche, con una particularidad: La Hondonada es embajadora Jersey y pionera en la introducción de esta raza en la producción de lácteos en México. Este ganado es reconocido por sus ventajas, tanto de manejo como de rendimiento productivo; son vacas de un tonelaje menor (alrededor de media tonelada) lo que disminuye su impacto en la erosión del suelo en el que pastan. Es una raza dócil para el manejo, por lo que se puede integrar grupos de hasta 40 cabezas sin generarles estrés.

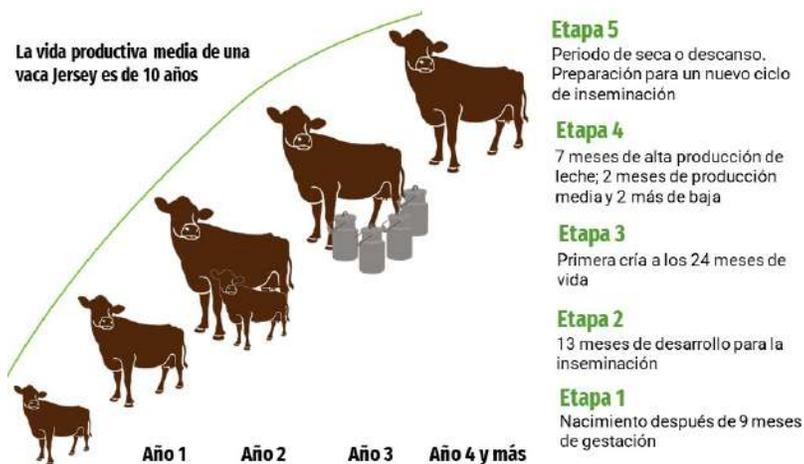
Los fundadores, originarios de la Ciudad de México y Querétaro, desarrollaron este proyecto productivo en el municipio de Colón debido a sus características geográficas y suelos fértiles, propicios para la agricultura y la ganadería bovina y ovina (Herrera, 2015). Las vacas Jersey son resistentes a estas condiciones, por lo que se adaptaron con facilidad a la región.

La leche que produce esta raza aporta mayor valor nutricional al consumidor debido a que contiene más proteína y grasa. Esta característica, la hace propicia para su transformación en derivados, de ahí que, en el año 2000,

el grupo creó Saber y Sabor, empresa especializada en la producción de derivados de leche, que inició con la línea de quesos frescos (panela, asadero, quesillo) y yogurt, hasta la fecha uno de sus productos estrella.

Garantizar la calidad de los lácteos Flor de Alfalfa requirió alinear los procesos de toda la organización al ciclo productivo del ganado, y con ello controlar las propiedades nutrimentales en cada producto (véase Figura 1). La cadena de valor que sostiene la producción inicia con el cultivo de sus praderas para la alimentación del ganado. La superficie de cultivo combina pastos especializados para fortalecer la nutrición del ganado y garantizar la calidad de su leche.

Figura 1. Ciclo productivo de la raza Jersey



La rutina de libre pastoreo es una de las tareas más importantes en el rancho. Durante el día se pastorean las praderas de alfalfa que tienen mayor porcentaje de proteína, y en la noche las praderas de pasto que tiene mayor diversidad vegetal. El rancho se maneja con un sistema de pastoreo intensivo, que rota cada 40 días en promedio. Diariamente se toma una muestra de la pradera para obtener la materia seca producida por  $m^2$ , con lo que se calcula la superficie a pastorear por cada grupo animal. La producción anual de materia seca en alfalfa es de aproximadamente 21 mil toneladas.

El rancho cuenta con 180 hectáreas, destinadas en su mayoría a praderas para la alimentación de las vacas, corrales y corraletas para becerras, sistema de ordeña en carrusel de 40 puestos, almacenes, riego y oficinas. Cuenta con un área especial en la que instalaron un sistema de generación de biogás con una concentración de 64% de metano, que se produce a partir del estiércol mezclado con el suero de la quesería y el agua de lavado de la sala de ordeña.

Con el combustible renovable, producen vapor que se utiliza en el proceso agroindustrial. La principal función del biodigestor es obtener un biofertilizante de excelente calidad, rico en micronutrientes y de alta disponibilidad para las plantas, que mejora la estructura del suelo y favorece la biodiversidad bacteriana.

El sistema de gestión y control agroecológico desarrollado por el grupo cuenta con el respaldo de diversos sellos de calidad: certificación orgánica del Rancho La Hondonada MX270 otorgada por ICEA Italia y METROCERT México; el hato está certificado como libre de brucelosis y tuberculosis por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural; tienen la certificación de buenas prácticas en la planta agroindustrial y la certificación Latte Nobile, Italia, en el libre pastoreo. El ganado cuenta con registro avalado por la Asociación Jersey de México.



## Un producto con sabor local

En el año 2011, luego de varios años de trabajo especializado en la producción de quesos frescos, la agroindustria Saber y Sabor tomó el reto de producir quesos maduros (campanelo, romano, pomelo, indiano, montañés al vino y con albahaca) y semi maduros (provolone y chihuahua); además de otros derivados lácteos como jocoque, mantequilla clarificada, crema cultivada y dulce de leche.

## *El grupo tiene un alto compromiso social, por lo que promueve el desarrollo local al ofrecer trabajo a los pobladores*

Para comercializar su variedad de productos, han construido alianzas clave con distribuidores al detalle. Los productos Flor de Alfalfa están disponibles en tiendas de autoservicio de las cadenas más grandes de México y en tiendas especializadas en productos orgánicos y artesanales; se encuentran en los estados de Sinaloa, Guanajuato, Puebla, Quintana Roo, Querétaro (la línea de quesos maduros se comercializa únicamente en el estado), y en ciudades como Monterrey, Morelia, León y la Ciudad de México.

Como los productos contienen un nivel bajo de conservadores, su vida de anaquel es corta; por ejemplo, la del yogurt es de 6 semanas como máximo. Lejos de representar una desventaja para su expansión territorial, la organización lo ve como un beneficio para los consumidores, pues la baja cantidad de conservadores añadidos permite mantener el sabor natural de los lácteos, así como su frescura. En el mercado exterior, están incursionando con la exportación de dulce de leche, un producto que no requiere de cadena fría y que ha tenido buena aceptación en el nivel nacional.

En Grupo La Hondonada, suman esfuerzos alrededor de 200 personas distribuidas en las áreas de cultivo, crianza, transformación, venta y distribución. En el rancho, laboran directamente 150 personas, 90% de ellas son originarias de Colón y de municipios aledaños; esto refleja el compromiso de la empresa por generar una cortina de desarrollo.

## **La calidad, también está en el consumo**

No se podría decir que un proyecto es integral y sustentable si no incluye en su cadena de valor a los consumidores. Para los líderes del grupo, contar con el reconocimiento de su marca no es suficiente, pues lo más importante es dejar una huella positiva en la población a través del consumo de productos Flor de Alfalfa.

Desde esta perspectiva, la organización se ha convertido en una empresa de puertas abiertas que recibe a los consumidores para que conozcan las particularidades de sus procesos, a través de visitas guiadas y otras experiencias turísticas. De esta forma, se añaden como una parada obligada para los visitantes que recorren la Ruta del Arte, Queso y Vino de Querétaro.

Con la frase “Conoce el origen de las cosas buenas”, se invita al público a atestiguar la ordeña, a observar a las becerras, la cava subterránea de quesos y a realizar una cata de sus productos. Los recorridos y experiencias se



organizan para grupos pequeños (alrededor de 25 personas), la duración depende del paquete turístico que se adquiera (entre 50 minutos y 6 horas). La limitación en el número de personas por grupo responde al cuidado de los recursos que se utilizan para ofrecer una visita agradable con trato personalizado y que genere el menor impacto posible en la unidad de producción, siempre al cuidado de la calidad.

Joel comparte: “El valor del trabajo y dedicación de quienes laboramos en la organización aumenta, y es más satisfactorio cuando las personas entienden que detrás de cada queso hay un grupo de colaboradores que cuidan las praderas y las vacas, las ordeñan, pasteurizan la leche, maduran quesos, realizan control de calidad, empaican y distribuyen hasta el punto de venta”.



Los visitantes tienen la oportunidad de ver los procesos en vivo e interactuar con el personal; unos incluso han sido testigo del alumbramiento de becerros o del proceso de ahumado del provolone tan característico de su maduración. Si bien la organización se especializa en la agroindustria, por medio del turismo han encontrado, por un lado, una vía para entregar productos con calidad y, por otro, la forma de materializar distintos proyectos que complementan su visión; el viñedo Golondrinas es uno de ellos.

En el año 2017, comenzó el cultivo de vid en siete hectáreas aledañas al rancho La Hondonada. La visión es complementar su canasta de productos regionales con un vino joven que se una a los sabores suaves de un queso fresco o al gusto de los añejos. En el año 2020, tuvieron su primera cosecha, y en 2021 comenzaron la comercialización

del vino Golondrinas de uva tempranillo y syrah. En ese mismo año, también inauguraron el Jardín La Hondonada en el que los visitantes pueden degustar los productos en platillos como pizzas, tabla de quesos, emparedados y ensaladas; además de disfrutar de agradables momentos al aire libre con la pradera como paisaje.



### Aprendizajes para enfrentar el futuro

El camino recorrido por el grupo está lleno de satisfacciones y logros, pero también de retos que han logrado superar al echar mano de sus fortalezas. Ante amenazas, como la pandemia de COVID-19, la empresa no dio paso atrás; por el contrario, depositó en su personal la confianza para reconfigurarse. El paro de actividades fue el momento propicio para que los colaboradores se incorporaran en áreas distintas a las de su especialidad, con lo que desarrollaron sus habilidades y adquirieron conocimientos acerca del proceso de producción que llevaron a concretar proyectos en menos tiempo de lo planeado.



Para Joel, esta experiencia abonó al cambio de mentalidad de sus compañeros, quienes incluso solicitaron quedarse en el área a la que rotaron para continuar su aprendizaje. “Lo que hacemos es tan valioso que podemos competir en todos los mercados y con empresas de gran tamaño en México. Ése es el legado que la empresa ha dejado en nosotros”.



Los productos Flor de Alfalfa son resultado del sistema productivo en el que se privilegia el equilibrio entre la ganadería y el bienestar de todas las partes involucradas, así como del amor de los fundadores por el campo que motiva el principal objetivo de la organización: obtener lo mejor de la tierra y transformarlo en alimentos de calidad. Conscientes de que la producción animal tiene un gran impacto en el planeta, la empresa busca soluciones que ayuden a aprovechar mejor los recursos naturales, aun cuando tome tiempo.



Un aroma peculiar a tomate y epazote me despierta un domingo. En la cocina, hierve la salsa que bañará los totopos recién dorados. No pregunto en qué ayudo, pues ya sé cuál es mi tarea: desmoronar el queso Otomí de Flor de Alfalfa, poner la crema cultivada en la mesa y tostar el pan que se revestirá con un cremoso dulce de leche en compañía de un café de altura. ¡Buen provecho!

## Referencias

- Herrera, A. O. (2015). Alternativas para el Desarrollo Urbano de Tequisquiapan Querétaro. Agroindustria Procesadora de Queso. [Tesis de licenciatura]. Facultad de Arquitectura, Universidad Nacional Autónoma de México. <http://132.248.9.195/ptd2015/noviembre/0738390/Index.html>
- Martínez, H. S. (2022, 02 de enero). Entrevista realizada a Joel Olguín Cuevas, responsable de ventas de Grupo La Hondonada.

### Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández

Academia de Teorías de la Administración y la Organización  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
sairmtzhdz@gmail.com

### Julio César Olvera Hernández

Líder Coordinador de Proyecto de Operación  
Secretaría de Educación, Ciencia, Tecnología e Innovación, CDMX  
julioc.olverah@gmail.com

Fotografías cortesía de Grupo la Hondonada.

# Negociación colaborativa: Si gana el personal, gana su empresa

Iván Ventura González López  
Wendy Rosales Mendieta

El beneficio mutuo siempre será el mejor escenario cuando de relaciones personales y laborales se trate. De ahí que en ciertas circunstancias, una buena negociación, como la colaborativa, sea el comienzo para establecer condiciones favorables en su empresa para que todos ganen.

Si usted es un lector frecuente de *Emprendedores*, ya conoce diversas herramientas para adaptar su empresa al entorno luego de la pandemia por COVID-19. Asimismo, ha sido testigo de los cambios en las normas que impedían el acercamiento físico entre personas. Ahora que los semáforos “en verde” han dado la pauta para que realicemos casi como de costumbre nuestras actividades diarias, es momento de revisar algunas particularidades en las relaciones laborales y de negocio.

Durante casi dos años muchos de nosotros nos la ingeniamos para seguir activos a distancia desde casa o con una presencia alternada en oficinas y escuelas; el *home office* nos demostró que hay alternativas para cumplir con nuestras responsabilidades laborales, sin que pasemos horas en la estación de trabajo lejos de casa. Sin embargo, el “regreso” no ha sido sencillo.

La pandemia ha provocado experiencias dolorosas en términos personales, no perdamos de vista que, además de estar frente a un tema de salud pública, también enfrentamos un momento crucial en lo que a valores éticos se refiere. Por ello, la realidad postpandemia exige empatía y entendimiento de los directivos a la

hora de solicitar el retorno físico de sus colaboradores, por encima del cumplimiento de los contratos en los que se estipula el desarrollo de actividades presenciales.

La convocatoria para el retorno a los lugares de trabajo puede significar un tema delicado, pues muchas actividades personales cambiaron con motivo de la pandemia: los horarios escolares, las visitas al médico, la hora de asistir a la compra de enseres del hogar, las visitas familiares, etcétera. Los pequeños y medianos empresarios han demostrado la suficiente empatía y sensibilidad para continuar las operaciones cuidando del talento humano. En ese sentido, corresponde a ellos establecer las condiciones óptimas para que la reincorporación al trabajo presencial sea una transición amable, humana y consensuada.



Freepik bajo licencia premium.

El dilatado retorno implica un reajuste en la vida de todos. De tal suerte que el regreso, si bien es una obligación, también debe ser una oportunidad para echar a andar las habilidades de negociación que en todo momento deben estar presentes en la cultura organizacional de cualquier empresa para alcanzar acuerdos en los que todos obtengan beneficio.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2022), el panorama que se enfrenta posterior a la pandemia es el siguiente:

- Pérdida de horas de trabajo y el consiguiente aumento del desempleo, del subempleo, de la inactividad y de la informalidad.
- Merma en los ingresos laborales y empresariales; hubo cierres y quiebras de empresas, en particular micro, pequeñas y medianas.
- Cuestiones nuevas en materia de seguridad y salud en el trabajo, y de derechos fundamentales en el trabajo.
- Alteración en las cadenas de suministro, lo cual tuvo consecuencias de gran alcance para los trabajadores.
- Agudización de la pobreza, así como la desigualdad de género, económica y social.



Freepik bajo licencia premium.

Podría hablarse, en resumen, de una crisis en el nivel humano y laboral, agudizada por la incertidumbre por preservar la salud. Pese a que la reactivación en nuestro país fue acorde al semáforo epidemiológico, el retorno a los centros de trabajo no será menos complicado que la adaptación a desempeñar nuestras labores y responsabilidades lejos de ellos. En esa medida, no está de más considerar una buena estrategia de negociación para reincorporar a sus colaboradores.

## La estrategia de negociar

Ante las diferencias, naturales, esperadas e insoslayables, que existen en el mundo social, los seres humanos han tenido que buscar alternativas para dirimir las. Si bien la historia registra hechos sangrientos –pensemos que quizá fueron la última forma para esclarecer desacuerdos–, en ella también hay grandes episodios en los que se ha puesto a prueba la nobleza de los implicados, sin dejar a un lado el interés mutuo de las partes en conflicto.



Freepik bajo licencia premium.

Podemos entender la negociación como una actividad habitual del ser humano, que utiliza de forma recurrente en muchos ámbitos de su vida, como el trabajo, la familia, las transacciones comerciales, de forma interpersonal o grupal (Munduate y otros, 2006). Asimismo, para Altschul, ante un proyecto particular existen tensiones con características de un conflicto y negociar es el proceso por medio del que “se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas” o se obtienen beneficios imposibles de lograr una sola persona (Di Cio De Canzonieri, 2005, p. 1).

En otras palabras, negociar es tratar de que dos o más partes que están en conflicto queden en una posición favorable según su propia expectativa o percepción. La negociación, entonces, es un recurso para no perder por completo posición respecto de una postura que se guarda. Desde ese punto de vista, es posible que la negociación sea una “salida elegante” ante un acuerdo que se ha entrampado o atorado.

## *Toda negociación busca establecer un punto intermedio entre dos posturas que, en apariencia, son contrarias o están alejadas entre sí*

Para algunos especialistas del mundo laboral, como el columnista José Antonio Morales, negociar “se ha vuelto una parte esencial en las organizaciones, ya que negociamos también con nuestros competidores, con la imagen que queremos dar de nuestro producto, con la forma en que vamos a llegar a ellos y con nuestros procesos internos” (Centro de e-Learning, 2021, párr. 12). Así, el punto de equilibrio entre dos posturas antagónicas, o que pudieran serlo en determinado momento, es el resultado de una buena negociación en cualquier ámbito.

En la negociación, están en juego muchos intereses, incluso existe la posibilidad de perder “poquito” o de “ganar perdiendo”, que pueden entenderse como posiciones favorables al resultado de una negociación. La negociación es, por decirlo de otra forma, una tabla de salvación ante un escenario por completo adverso a los intereses de una de las partes. Finalmente, podemos agregar que para ciertos estudiosos la negociación es “un proceso habitual de la vida de las personas, las cuales tienen una historia previa y una historia futura que es necesario conocer y valorar. Las personas que negocian no desean optimizar sus beneficios en cualquier circunstancia”, pues incluso podrían actuar en contra de sus intereses para hallar solución a un conflicto (Munduate y otros, p. 123).

### **Tipos de negociación**

Una forma de caracterizar la negociación es verla como un proceso dinámico derivado del diálogo que se establece entre quienes intervienen durante dicho proceso, y que además buscan establecer un acuerdo satisfactorio. Puede decirse que no hay una sola forma de ne-

gociar y que tampoco hay sólo un estilo para hacerlo. Los especialistas hablan de formas de adaptación de los negociadores, y con ello hacen referencia a una serie de adecuaciones que deben conocer y dominar.

En palabras de la EAE Business School (2019, párr. 2) “Conocer los distintos tipos de negociación es importante para encontrar el modo óptimo de negociar”, y debe optarse por aquel o aquellos estilos que mejor se adapten a cada circunstancia. En la siguiente tabla, se muestra los rasgos fundamentales y característicos de cada estilo de negociación.

**Tabla 1. Tipos de negociación**

Flexible	La intención es ganarse la confianza de la otra parte para conseguir beneficios a largo plazo. Una parte de la estrategia consiste en ser conciliatorio y sumiso, aunque a corto plazo no se logren los mejores resultados.
Competitiva	La negociación es agresiva y no existe intención de cuidar la relación con la otra parte, sino que se prioriza obtener el mayor beneficio posible. Se podría utilizar cuando sólo se va a negociar una vez o cuando obtener el beneficio es lo único que interesa.
Colaborativa	Ambas partes involucradas ganan. Se busca llegar a un acuerdo que sea beneficioso para ambas partes; por lo tanto, es importante forjar una relación con la otra parte.
Distributiva	Es la técnica más tradicional. Ambas partes saben de antemano que lo que gane uno, lo perderá el otro. Por eso, mediante técnicas y estrategias se intenta obtener el mayor beneficio posible.
Por compromiso	Es imprescindible que exista confianza entre ambas partes. Se intentará llegar a un acuerdo superficial, aunque luego no se logren cumplir por completo. El objetivo es conseguir un beneficio no tan diferente al que se esperaba lograr, sin olvidar que pudiera haber alguna pérdida. Se utiliza, generalmente, en circunstancias en que el tiempo apremia.

Elaboración propia con información de CETYS Educación Continua, 2021.

Cuando es más conveniente perder que ganar, porque de antemano se sabe que no se sacará beneficios del acuerdo, es mejor optar por no negociar e intentar postergar la negociación.

Si centramos la atención en la negociación colaborativa, vale la pena mencionar otros detalles. Por ejemplo, que su diseño se pensó como herramienta para obtener un buen acuerdo a partir de mínimos consumos de recursos, entre ellos el tiempo invertido en la negociación. Busca la mejora en todo momento de la relación entre las partes que negocian, con lo que deja precedente para futuras acciones como ésta (Executive education, 2022).

## Etapas de la negociación

La negociación es un proceso que lleva tiempo, que implica inteligencia, que requiere de paciencia y que exige que las partes estén dispuestas a ceder terreno. En ese sentido, el Modelo de Munduate (2006) ha sintetizado las aportaciones de diferentes autores que sistematizaron las etapas de la negociación. Asimismo, establece las fases esenciales y los “momentos” cuando la negociación puede plantear dificultades a las partes que intervienen en ella. A continuación, las mencionamos:

1. **Negociación.** Requiere que se determine la naturaleza del conflicto y que se determine sus propias metas y objetivos. En el ámbito gerencial, dos o más partes se reúnen para discutir o establecer un contrato, por ejemplo.
2. **Antagonismo.** Se confirma al oponente la firmeza de nuestros posicionamientos. En el ámbito sindical, se expresa las posibles acciones a tomar en caso de que no se obtenga lo solicitado.
3. **Marco común.** Las partes implicadas dilucidan si adoptan una postura competitiva, de colaboración o de cesión unilateral. En el ámbito estudiantil, generalmente se adopta una posición de colaboración con la esperanza de obtener algo de lo mucho que se pide o se intenta negociar, por ejemplo, la liberación de las instalaciones o el libre tránsito.
4. **Propuestas.** Deben presentarse de manera concreta por cada parte implicada, pero también las contraofertas. Todo con miras de establecer acuerdos definitivos. En el ámbito legal o jurídico, se hace ofertas monetarias o medidas penales o cautelares como último recurso para alcanzar un acuerdo.
5. **Cierre.** Nace cuando las posiciones se acercan y se exponen los acuerdos alcanzados. En el ámbito político, las fracciones parlamentarias anuncian los acuerdos alcanzados y las decisiones tomadas.

## Un regreso consensuado

Vale decir que para la situación que nos ocupa, una buena estrategia será la negociación colaborativa (yo gano, tú ganas) en la que las partes llegan a un acuerdo que las beneficia por igual. Para implementar esta estrategia, inicie por un acercamiento individual con su personal. Parta de las necesidades que cada uno tenga, de sus propias circunstancias y no olvide ponerse en sus zapatos. Negociar no es imponer ni mucho menos.

La estrategia busca que las partes eviten un conflicto, lo prevean y lo resuelvan. “Hay que tener presente que negociar no es ganar de cualquier modo, sino establecer relaciones basadas en un acuerdo recíproco, capaz de satisfacer las necesidades e intereses de todas las partes involucradas” (Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza, 2016, p. 4).



Foto de Sora Shimazaki en Pexels.

Si bien el retorno al trabajo presencial aún no es un conflicto, podrá evitarlo si desde el primer momento le deja claro a su interlocutor su intención y motivos para que el proceso se dé en las mejores condiciones. “La negociación colaborativa, requiere la ejecución de un proceso, para entender los intereses de nuestra contraparte, y los nuestros propios. Una vez identificados los intereses, esta negociación precisa una cierta dosis de creatividad, para ‘navegar’ entre los intereses de las partes, construir una solución suficientemente buena o aceptable para las partes, y para saber cómo ‘llegar a puerto’ o cerrar el acuerdo” (Executive education, 2022).

En la actualidad, es imperante que la negociación, o algunas de las fases de su proceso, se inserte en el ámbito laboral, en el académico y en la vida diaria de las personas. En un contexto social, en el que los conflictos son cada vez más recurrentes y la falta de comunicación efectiva más necesaria, recurrir a la negociación con la voluntad de solucionar más que de dividir es una alternativa viable y necesaria.

Consideramos que si los directivos tienen presente este proceso de negociación sus propias organizaciones saldrían beneficiadas, pues una forma de hacer valer condiciones y normas es la argumentación que lleve a dirimir malentendidos. La comunicación efectiva, en ese caso, puede valerse de la propia negociación para afianzar la toma de decisiones que se haga por parte de la autoridad dentro de la organización.

Finalmente, la negociación es una práctica común en todos los ámbitos profesionales que, de una u otra manera, están sostenidos por ella, pues muchas acciones parten de un acuerdo. La negociación contribuirá a que el regreso de sus colaboradores a sus centros de trabajo sea además de natural, legítimo, en las condiciones óptimas para todos y desde la perspectiva más humana y propositiva que se pueda.

## Referencias

- Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (2016, 01 de julio). Estrategias de negociación. <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/Estrategias-de-negociaci%C3%B3n.pdf>
- Centro de e-Learning (8 de abril de 2021). Claves para desarrollar el arte de la negociación: una característica central de los profesionales exitosos. <https://blog.centrodelearning.com/2021/04/08/tecnicas-de-negociacion/>
- CETYS Educación Continua. (2021, 23 de marzo). Tipo de negociaciones y alternativas de negociación. CETYS Universidad, Campus Mexicali. Administración y negocios. <https://www.cetys.mx/educon/tipo-de-negociaciones-y-alternativas-de-negociacion/>
- Di Cio de Canzonieri, M.E. (2015, abril). Negociación, la práctica nuestra de todos los días. *Revista NEGOCyAR*. 2. <https://es.scribd.com/document/305685666/Negociar-La-Practica-Nuestra-de-Todos-Los-Dias-2>
- EAE Business School (2019). Principales tipos de negociación. Blog Negocios <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/principales-tipos-de-negociacion>
- Executive education (febrero 19 de 2022). Negociación colaborativa: Ventajas de negociar cara a cara. Blog compras. <https://executive.iqs.edu/es/blog/negociacion-colaborativa-ventajas-cara-a-cara>
- Munduate, L. et al. (2006). La naturaleza de la negociación. *Gestión del conflicto, negociación y mediación*. España: Psicología Pirámide, pp. 119-132.
- Organización Internacional del Trabajo (2021, octubre). Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas. InfoStories. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Campaigns/covid19/globalcall#intro>

### **Mtro. Iván Ventura González López**

Academia de Ética e Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
iventura@fca.unam.mx

### **Mtra. Wendy Rosales Mendieta**

Academia de Administración Avanzada  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
wrosales@fca.unam.mx

# An overview of start-up incubators in four Canadian universities

*Gerardo Familiar Ferrer*

Since some years ago that Canada has become a strategic country for those students with a call for entrepreneurship. Several Canadian universities foster projects meant to come true. UNAM-Canada is a successful participant in that process by means of its collaborative effort.

The past decade has seen a rapid increase in the number of Canadian universities campuses start-ups and incubators. This article aims at describing several initiatives by Canadian universities to help their students and recent alumni to successfully launch and develop business ideas. The piece opens with a description of the strategies implemented by UNAM to increase and consolidate its international presence, followed by a general description of the situation of entrepreneurship in Canada.

## UNAM and its commitment towards internationalization

UNAM has played a major role in the history of Mexico through the creation of professionals that have been influential in promoting the development and well-being of contemporary Mexico. One of the many ways in which UNAM undertakes this responsibility is by promoting the internationalization of its community through various strategies, many of which are planned, organized, and executed with the participation of UNAM's offices abroad.

After the inauguration of UNAM's Extension School in San Antonio, Texas, USA, in 1944, UNAM-Canada opened its doors in 1995 in Gatineau, across the river from Ottawa, in Canada's National Capital Region. In time, other UNAM foreign offices followed, allowing UNAM to be physically and permanently present in nine countries spanning four continents.

Since the start of its activities, UNAM-Canada has operated not only as University's international office in Canada, but also both as a cultural centre and a language school. To this date, more than 7,500 students have relied on UNAM-Canada to improve their language skills either in English or in French. Moreover, over 15,500 Canadian residents have undergo-



Imagen cortesía de UNAM-Canadá.

ne Spanish language training, and some of them have established long lasting connections with students and have visited Mexico, thus becoming first-hand witnesses of a Mexican reality that is often distorted by the media.

Eleven years ago, UNAM-Canada received the first participant in its International Internship Program: a student from the Computer Science undergraduate program at UNAM's Facultad de Contaduría y Administración. To date, the internship program has seen the participation of 72 interns coming from a wide variety of undergraduate programs from seven different UNAM schools, and it is continually looking for ways to include more disciplines.

Choosing Canada for the creation of UNAM-Canada was a strategic decision. First, this country is one of the world's most dynamic and strong economies. Additionally, along with Mexico and the United States, it is part of the largest free-trade region globally. Tellingly, the recently signed Canada-United States-Mexico Agreement (CUSMA) includes chapters on small and medium-sized enterprises (SME) and on competitiveness, that recognize the increasingly large economic contribution made by this type of companies across North America.

### **Canadian universities and entrepreneurship**

Although the effects of the COVID-19 pandemic have not yet been properly assessed, an analysis by the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), clearly shows that in Canada, France, Germany, and the United States, the service sector has been fueling the creation of new firms, outpacing the manufacturing sector. One other common trend across most countries has been the growth in the number of self-employed people working only part-time. It is also clear that the development of affordable digital tools and platforms has provided new opportunities for micro-enterprises to gain access to foreign markets in previously unimaginable ways. (OECD, 2017).

### *Support programs for incubators in the private sector are as important as those born in university campuses.*

Even though much remains to be done nationwide (O'Reilly, 2020), Canada acknowledges that entrepreneurship is an important source of employment creation and innovation. As a result, the Canadian federal government through its Department of Innovation, Science and Economic Development actively works with stakeholders to advance a national discussion on the best practices in performance measurement and reporting of Business Accelerators and Incubators (BAIs). All this to strengthen Canada's network of BAIs across the country.

Besides a considerable number of BAIs in the private sector, there is a significant number of them put in place by Canadian universities. This should not really seem so surprising since innovative new businesses need knowledge, which schools specialize in, and entrepreneurship is tricky to teach in the classroom (Peters, 2011). Those are two solid reasons why campus incubators have always been such a great fit.

Each of the coming sections starts with a brief description of each university, followed by the details specific to the initiative being presented. No criteria were considered in the selection of the universities being reviewed. However, UNAM, by means of its Extension School in Canada, has ongoing communication and is continuously strengthening its ties with all of them.

### **The Hub (University of Toronto-Scarborough)**

Consistently ranked as first among Canadian universities, the University of Toronto (U of T) is in the heart of the Greater Toronto Area, the most populous metropolitan area in the country. This place has been the traditional land of the Huron-Wendat, the Seneca, and, most recently, the Mississaugas of the Credit River First Nations. U of T has three different locations, each one of them offering distinctive learning environments and experiences: the downtown St. George campus, the Mississauga campus, and the Scarborough campus.

The Hub is located at the Scarborough campus. It is a start-up incubator focused on the best practices for early-stage entrepreneurship and design thinking, and the validation of business concepts leading to both innovation and commercialization. It provides coaching, workshops, seed capital, and connections with more experienced entrepreneurs, investors, and mentors. Following the

Covid pandemic, it will also offer public workspace. Even though all disciplines are welcome, the Hub acknowledges a particular strength accompanying initiatives related to the environmental sciences, computer science, and business management. As a result, more than 150 companies have started with the support of The Hub with a combined value topping 50 million Canadian dollars (University of Toronto-Scarborough, 2022).

### **CEuMontreal (L'Université de Montréal)**

Montreal is the home of many of Canada's best ranked educational institutions. This thriving and multicultural city hosts both anglophone and francophone universities covering a wide variety of disciplines. With more than 135 years of history, the Université de Montréal (U de M) is Canada's top ranked French speaking university, and fourth in terms of the volume of its research activities. U de M conceives itself as an institution that is socially engaged, environmentally conscious, and committed to the community.



Imagen cortesía de UNAM-Canadá.

This commitment is certainly reflected in numerous aspects of its activity, but most particularly in U de M's entrepreneurship centre: CEuMontreal. This is a non-profit organization whose mandate is to develop an entrepreneurial and innovative culture at the university. At the same time, it provides the necessary support for entrepreneurs to foster the creation of scientific and technological businesses. As part of its services, it offers coaching, workshops, and specific training in several disciplines, like Artificial Intelligence, Data Science, and Innovation and Technologies. Finally, the centre also offers an accessible workspace conceived to naturally promote a culture of teamwork and collaboration (L'Université de Montréal, 2022).

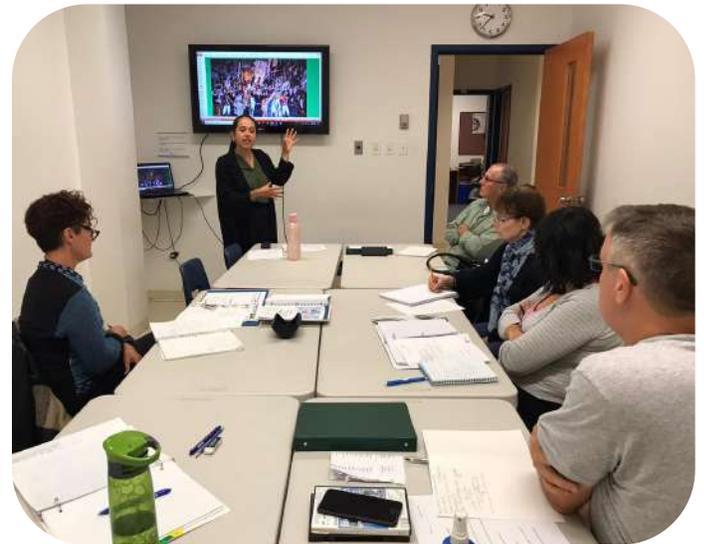


Imagen cortesía de UNAM-Canadá.

### **Hunter Hub for Entrepreneurial Thinking (University of Calgary)**

Calgary, with a little over 1.5 million inhabitants, is among Canada's top five urban centres. It is home to five universities, including most notably one of the country's top comprehensive research universities: the University of Calgary (UCalgary). Its current three major priorities are: matching strengths with opportunities, increasing research capacity, and driving innovation. As a gesture of its interest in collaborating with UNAM, UCalgary is a member of UNAM's International Unit of Foreign Universities and has a permanent office at UNAM's University Campus.

*A guiding principle of Ucalgary's activity, one of the universities in collaboration with UNAM, is the support for entrepreneurship and innovation.*

UCalgary's commitment to innovation is so strong that it has created an Innovation Ecosystem to support this kind of activities, bridging the transition from discovery to delivering solutions for society. A key component of this Ecosystem is the Hunter Hub for Entrepreneurial Thinking, a community hub for activities aiming to support entrepreneurial experiences and innovation with the goal of expanding a growing community of entrepreneurial and innovative thinkers.

The hub hosts networking events (some of them open to the public), offers a variety of skill-developing programs, and provides students, faculty, staff, and community members with access to resources that support entrepreneurial initiatives. Another key component of the university's Innovation Ecosystem is Innovate Calgary, an innovation transfer and business incubator centre that helps researchers, faculty, and students to bridge the gap between discovery and creating economic and societal impact (University of Calgary, 2022).

## **The Entrepreneurship Hub (University of Ottawa)**

In the heart of Canada's National Capital Region, the University of Ottawa (uOttawa) is the largest bilingual (English & French) university in the world. It has a permanent commitment to infusing the Francophonie into every aspect of its research and academic programs. Additionally, uOttawa's vision towards 2030 reflects the institution's aspirations to become more agile so that it succeeds at a global scale, more connected and on the way to becoming leaders,

more impactful and working together to build a better more sustainable world so the future is secure.

The Entrepreneurship Hub's (eHub) main purpose is to help shape the entrepreneurial mindset across the uOttawa campus. To do so, it offers several programs and workshops to develop this type of skills. Throughout the year, several competitions and events are organized to offer unique opportunities to highlight entrepreneurial talents. Finally, it creates blogs and web series accessible to the public addressing a wide range of entrepreneurship-related questions and topics (University of Ottawa, 2022).

At UNAM-Canada, we hope that some of the initiatives will not only offer new resources, but also inspire new ideas and services to UNAM's entrepreneurial community. Also, we would like to take this opportunity to ratify our commitment in supporting UNAM's internationalization process through the establishment of strong connections with Canadian universities, fostering the development of academic cooperation, identifying opportunities that facilitate international mobility between Canada and Mexico, and the development of the required intercultural and linguistic abilities in English, French, and Spanish.

## Referencias

- L'Université de Montréal. (2022, January 22). CEuMontreal. <https://ceumontreal.ca/>
- University of Calgary. (2022, January 24). Hunter Hub for Entrepreneurial Thinking. <https://www.ucalgary.ca/hunter-hub>
- University of Calgary. (2022, January 24). Innovate Calgary, <https://innovatecalgary.com/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). Entrepreneurship at a Glance 2017, OECD Publishing, Paris. [http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur\\_aag-2017-en](http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2017-en)
- O'Reilly R. R. (2020, February 21). Regional innovation hubs: an untapped potential for Canada. Canada Foundation for Innovation/ Fondation Canadienne pour l'innovation. <https://www.innovation.ca/news/regional-innovation-hubs-untapped-potential-canada>
- Peters, D. (2011, December 5). Campus incubators hatch the entrepreneurial spirit. University Affairs/Affaires universitaires. <https://www.universityaffairs.ca/features/feature-article/campus-incubators-hatch-the-entrepreneurial-spirit/>
- University of Ottawa. (2022, January 25). The Entrepreneurship Hub. <https://www2.uottawa.ca/current-students/career-experiential-learning/entrepreneurship-hub>
- University of Toronto-Scarborough. (2022, January 22). The Hub <https://www.uts.utoronto.ca/thehub/>

### **Mtro. Gerardo Familiar Ferrer**

Responsible of international liaison with Canadian universities  
UNAM-Canada  
[gfamiliar@unamcanada.com](mailto:gfamiliar@unamcanada.com)

Revisión de texto por Abenhamar Suárez Arana.

# Importancia de la segmentación en las decisiones de mercado

*Estefanny Guadarrama Sánchez  
Alberto García Pantoja*

La identificación de sus públicos será de ayuda ahora que el mercado se diversificó a raíz de los nuevos hábitos de consumo derivados del aislamiento físico. La atención a estos detalles le distinguirá de su competencia.

Identificar adecuadamente a los consumidores y clientes de un negocio es fundamental para que los esfuerzos de mercadotecnia favorezcan las ventas y en consecuencia la rentabilidad; por tanto, es un proceso que compete tanto a grandes empresas como a las pequeñas y medianas (Pyme).

Reconocer las necesidades y deseos que se debe satisfacer en un segmento de mercado requiere de la aplicación de la mercadotecnia, una actividad humana que utiliza las técnicas de promoción, distribución y precio para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores a través del intercambio de bienes, servicios e ideas (Fischer, 2017).

Entre los emprendedores, es común el pensamiento de que sus clientes son todas aquellas personas que compran su producto o servicio; sin embargo, generalizar esta idea provoca que se pierda de vista las particularidades en gustos, intereses y las características del mercado al que se puede llegar. Además, se incurre en gastos, tanto de recursos financieros como de gestión, al tratar de alcanzar a ese universo de consumidores; lo mismo sucede cuando se desarrolla un producto con base en la perspectiva unilateral de los emprendedores y no a partir del conocimiento del cliente.

En un entorno cambiante y complejo derivado de la pandemia por COVID-19, en el que los patrones de com-

pra y sus tendencias están cambiando de forma acelerada, es fundamental que las Pyme implementen mejores estrategias comerciales a fin de optimizar sus procesos, recursos, competitividad y, por supuesto, la toma de decisiones basada en información de mercado.

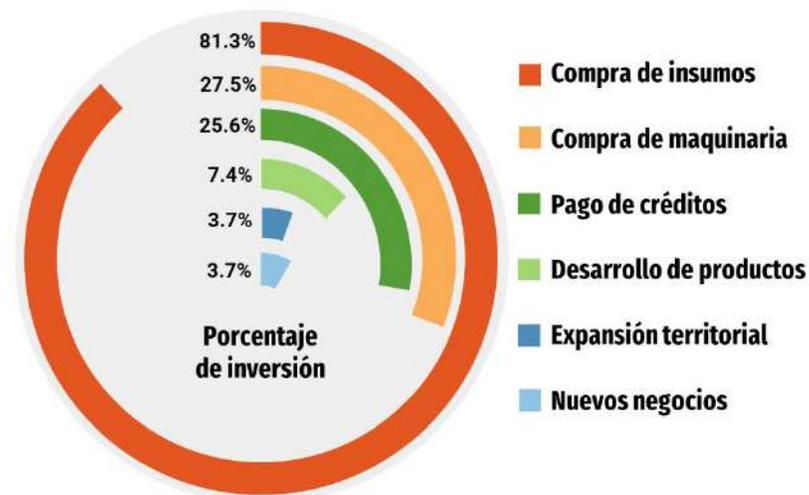


Foto de Uriel Mont en Pexels.

De acuerdo con el Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2021, las empresas con menor información sobre el comportamiento del entorno comercial pasaron por graves dificultades para tomar decisiones oportunas frente al cierre obligatorio, el cambio en la demanda de productos y las modalidades de consumo en línea, entre otras situaciones. Al no contar con planes de acción, entre mayo de 2019 y julio del año 2021, 21% de las unidades económicas del sector manufacturero, comercial y de servicios no financieros cerraron definitivamente (Inegi, 2021).

Es importante que las Pyme cuenten con planes estratégicos, pues, por un lado, 35.2% de ellas no monitorea indicadores y sólo 14.4% monitorea hasta dos indicadores de su productividad (Inegi, 2018). Al no medir los avances de las operaciones, no es posible mejorarlas ni se cuenta con un marco de referencia para tomar decisiones, en especial de mercado. Por otro lado, las Pyme concentran sus erogaciones en la producción y pago de pasivos, por lo que relegan la inversión en actividades de crecimiento y desarrollo integral del negocio (véase Figura 1).

Figura 1. Conceptos de inversión en las Pyme mexicanas



Elaboración propia con datos de Inegi, 2018.

## El cliente como centro de las decisiones

La segmentación es el proceso que se desarrolla para identificar un grupo homogéneo de consumidores. Es el resultado de hacer una división del mercado en subgrupos de acuerdo con sus requerimientos y motivaciones de compra (Fischer, 2017). Segmentar tiene como intención diseñar estrategias particulares y acordes a los gustos e intereses del grupo de consumidores, a fin de cubrir y superar sus expectativas en el intercambio comercial.

La importancia de la segmentación radica en una adecuada identificación de los consumidores y sus necesidades. Atrás quedó el tiempo en que la mercadotecnia era indirecta e impedía la orientación de la reproducción masiva; la evolución social nos ha llevado a una mercadotecnia de segmentos, nichos y hasta de uno a uno o personal, poniendo al consumidor como eje de las decisiones empresariales para el desarrollo de productos, estrategias de comunicación, fijación de puntos de venta y de precio.

Conocer al consumidor en detalle es primordial para que las Pyme desarrollen estrategias que dirijan la mezcla de mercadotecnia (producto, plaza, promoción y precio) a fin de lograr la fidelidad y posicionamiento en el segmento o nicho al que se atiende; de esta forma, la gerencia o administración de la empresa podrá tomar decisiones acertadas.

## Cuatro criterios para la segmentación de mercado

Existen diferentes maneras de segmentar el mercado; la elección de alguna de ellas no excluye realizar una combinación de dos o más, pues recordemos que la intención de este proceso es contar con elementos suficientes para conocer el mercado meta, sus gustos, intereses, preferencias y expectativas. Los aspectos relevantes por considerar en los criterios de segmentación son los siguientes.

**Criterio geográfico.** Se refiere al espacio físico en el que habita el mercado meta, el entorno donde se desenvuelve, y a la escala territorial donde lo hace: localidad, ciudad, estado, región, país; así como los elementos agroclimáticos que lo caracterizan. Esto dará una noción de las condiciones y medios con los que cuenta el segmento de población. Una estrategia para que las Pyme identifiquen estas características es analizar espacios geográficos específicos, como los puntos de venta más concurridos, lo que permitirá ahorrar recursos y esfuerzo en la investigación de mercado.

## *Partir de criterios de segmentación da a las empresas claridad respecto de la estrategia comercial que deberá seguir*

**Criterio demográfico.** Se trata de aspectos específicos de la población: género, edad, nivel socioeconómico, ingresos, profesión, ocupación, nacionalidad, estado civil, nivel educativo, tamaño de la familia, religión, cultura, entre otros elementos. Conocer estas características permitirá que los responsables de las decisiones de mercadotecnia en las Pyme tengan mayor conocimiento y entendimiento de los aspectos que privilegia su público objetivo, de acuerdo con su contexto y condiciones de vida, a fin de desarrollar productos y soluciones a la medida.

**Criterio psicográfico.** Se refiere al comportamiento de los consumidores, a sus deseos, necesidades y motivaciones de compra; algunas variables que se busca son: estilo de vida, personalidad, esquema de valores, actitudes e intereses personales; así como el conocimiento, uso y beneficios que obtiene un grupo de la población del producto en cuestión. Identificar estas características permitirá que las Pyme pasen de centrar su atención únicamente en la producción o ventas, a trabajar en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, y en el desarrollo de experiencias para el consumidor.

**Criterio conductual.** En este rubro, se estudia los patrones de consumo y conducta de los clientes: lealtad hacia una marca; reacciones ante la modificación en el precio de los productos; frecuencia de compra; estacionalidad o periodo particular en el que se adquieren los productos; así como el beneficio que los clientes buscan al momento de seleccionar un producto.

A partir de la segmentación basada en estos criterios, las Pyme pueden obtener informa-

ción valiosa de sus consumidores para trazar estrategias apropiadas para satisfacer las necesidades y deseos del grupo social de interés, lo que conducirá a una mejor toma de decisiones, encaminada a lograr los objetivos de crecimiento, diversificación, posicionamiento, construcción de marca, entre otros.

No existe una fórmula exacta para segmentar, pues cada empresa debe reflexionar respecto de su giro, modelo de negocio y gestión. Lo importante es tener mayor certeza del comportamiento del segmento, advertir tendencias y, por supuesto, tomar decisiones que eliminen o disminuyan los riesgos que conlleva tanto la operación regular del negocio, como la incorporación de nuevos proyectos.

Para diseñar una estrategia de mercadotecnia que transmita valor a toda la cadena hasta llegar al consumidor, por un lado, requiere que la Pyme tenga clara la razón de ser o motivo de su existencia, así como las características de sus operaciones principales. Por otro lado, se debe tener presente que el mercado meta elegido es el centro del negocio; por lo tanto, la toma de decisiones debe efectuarse de manera informada, ordenada y oportuna.

## Referencias

- Fischer, L. (2017). *Mercadotecnia* (5a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). Estudio sobre la Demografía de los Negocios. <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2021/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>

### **Mtra. Estefanny Guadarrama Sánchez**

Departamento de Bolsa de Trabajo y Prácticas Profesionales  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[eguarrramas@unam.mx](mailto:eguarrramas@unam.mx)

### **Lic. Alberto García Pantoja**

Secretaría de Relaciones y Extensión Universitaria  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[algarcia@fca.unam.mx](mailto:algarcia@fca.unam.mx)

# Responsabilidad empresarial en materia de derechos humanos

*Mónica Elizabeth Espejel Hernández  
Maricruz Sosa Hidalgo*

Alcanzar el bienestar de los individuos, tanto en su persona como en su condición de trabajadores, es un tema en el que las empresas están cada vez más involucradas. Le presentamos los principios y normas que están siguiendo.

Los derechos humanos han cobrado gran importancia en el nivel internacional debido a la necesidad de mejorar la convivencia entre las personas. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) fue el primer organismo en pronunciarse en esta materia a través de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH), publicada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General. En la Declaración, se determina que los Derechos Humanos (DH) son las garantías mínimas que toda persona debe tener por el simple hecho de serlo, sin importar raza, sexo, nacionalidad, etnia, lugar de residencia, religión, lengua, género, preferencia sexual o capacidad física.

Todos los seres humanos  
nacen libres e iguales  
en dignidad y derechos  
y, dotados como están  
de razón y conciencia,  
deben comportarse  
fraternalmente  
los unos  
con los otros.



<https://www.flickr.com/photos/jaumedurgell/22453936989>.

En el caso de México, fue hasta el año 2011 cuando se reformó la Carta Magna para elevar a rango constitucional el respeto y garantía de los derechos humanos. En el Artículo 1 de la Constitución, se menciona que “todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley”.

Si bien, el Artículo 1 menciona que las autoridades son las responsables de garantizar los derechos humanos, es evidente que se trata de un tema compartido, en el que todos los actores que convergen en la sociedad deben contribuir para su cumplimiento y protección. Sin embargo, este reconocimiento no ha sido suficiente para lograr el respeto de las garantías básicas, pues la realidad nos muestra que seguimos enfrentando explotación infantil, violencia de género, desnutrición, contaminación del agua y aire; situaciones que aún vulneran la calidad de vida de las personas.

Las empresas, como unidades sociales base del desarrollo económico del país, representan una plataforma para la defensa y promoción de los derechos humanos, pues son entidades que impactan directamente sobre trabajadores, clientes, proveedores y usuarios. Por ello, es relevante que toda empresa, independientemente de su tamaño sector o región, considere incorporar a su estrategia central el respeto y promoción de los derechos

humanos, con la finalidad de conformar una mejor cultura y desarrollo social. En este sentido, el objetivo del artículo es resaltar la importancia de su observancia en las empresas para que, a través de sus estrategias centrales, puedan contribuir a su promoción y protección.

## La empresa como espacio de derechos

Es tal la relevancia del respeto a los derechos humanos en el sector empresarial que, en junio del año 2011, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU hizo suyos los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos escritos por John Ruggie, representante especial del Secretario General de la ONU, con lo que se consagró como la norma de conducta para las empresas que operan en todos los Estados afiliados al organismo. A pesar de que los Principios no tienen un carácter jurídicamente vinculante, sí enuncian las repercusiones que implicaría su incumplimiento para los países.

De acuerdo con los Principios Rectores, las empresas deben abstenerse de infringir los derechos humanos de terceros, y hacer frente a las consecuencias negativas generadas en una situación particular. Los Principios no son limitativos, es decir, las empresas deben regular sus acciones en función del conjunto de las legislaciones aplicables en cada circunstancia, y mostrar el compromiso y solidaridad con sus trabajadores, clientes u otros grupos de interés, pues el bienestar y respeto por sus derechos humanos debe ser prioridad.

Los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos se dividen en tres apartados (véase Cuadro 1); los dos primeros corresponden a las obligaciones que competen al Estado y a las responsabilidades de las empresas, respectivamente; el tercero muestra los mecanismos de reparación en caso de alguna violación a los mismos.

**Cuadro 1. Categorías de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos**

<p><b>El deber del Estado</b></p>	<p>Los Principios Rectores señalan que el Estado debe velar por el bienestar de las personas y protegerlas de las violaciones a sus derechos humanos, cometidas bajo su jurisdicción por parte de las empresas.</p> <p>Por ello, se encarga de adoptar medidas para prevenir, investigar, castigar y reparar los abusos cometidos, a través de la elaboración de políticas, leyes y reglamentos.</p> <p>Debido a esto, es importante que el Estado enfatice con claridad el deber de las empresas, para que cada una se responsabilice de su actuar conforme a lo estipulado.</p>
<p><b>La responsabilidad de las empresas</b></p>	<p>La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos significa que deben abstenerse de infringirlos o violarlos, y en su caso, hacer frente a las consecuencias negativas.</p> <p>Dicha responsabilidad es independiente de las cuestiones legales y del cumplimiento de la legislación. Además, aplica para todas las empresas, sin importar las características particulares que posean.</p> <p>Para cumplir con el respeto a los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos que les permitan identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de su impacto, así como dar seguimiento a los mecanismos utilizados para reparar los efectos dañinos de sus actos.</p>
<p><b>El acceso a los mecanismos de reparación</b></p>	<p>El Estado debe garantizar que existan las vías legales adecuadas para acceder a los mecanismos de reparación del daño, cuando se produzcan violaciones a los derechos humanos por parte de las empresas.</p> <p>Dichos mecanismos pueden ser judiciales, extrajudiciales, estatales y no estatales, con la finalidad de contar con un sistema integral de reparación.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, 2011.

Cabe señalar que los Principios Rectores reafirman el deber del Estado de proteger los derechos humanos, es decir, no se proponen nuevas obligaciones legales. Además, los Estados miembro de las Naciones Unidas afirman que las empresas tienen la responsabilidad de respetarlos, independientemente de los deberes adquiridos por su propia naturaleza.

A la responsabilidad de las empresas se añade los Principios Relativos a los Derechos Fundamentales en el Trabajo que se establecen en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (2009), con el objetivo de impulsar el trabajo decente, es decir, que sea productivo, bajo condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. La Declaración de la OIT se centra en cuatro principios referentes a los derechos fundamentales del trabajo, como se señala en la Figura 1.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que aun cuando no se hayan ratificado convenios en materia de derechos humanos, los Estados miembro tienen el compromiso de respetarlos y promoverlos; además, la propia OIT reconoce su obligación de apoyarlos para dar respuesta a las necesidades apremiantes y crear un ambiente que promueva el desarrollo económico y social, a través de la cooperación técnica, asesoramiento y seguimiento (OIT, 1998).

Figura 1: Principios relativos a los derechos fundamentales en el trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en OIT, 1988.

La relevancia que los organismos internacionales otorgan al respeto y garantía de los derechos humanos también debe serlo para las empresas, pues se trata de una responsabilidad social y humana que contribuye a mejorar las relaciones laborales a partir de condiciones justas, igualitarias y equitativas, que a su vez eliminan el trabajo forzado y la discriminación, garantizan la libertad de expresión y demás derechos indispensables para lograr el desarrollo económico, político, social, ambiental y cultural óptimo.



Freepik bajo licencia premium.

## Respeto a los derechos humanos, base de la estrategia empresarial

Para María Prandi, responsable del programa Empresa y derechos humanos, de la Escuela de Cultura de Paz, de la Universidad Autónoma de Barcelona “incluir los derechos humanos en la gestión empresarial no es sólo esencial para asegurar la sostenibilidad de las empresas. De ello dependerá que las futuras generaciones de directivos y empresarios los consideren como propios y se conviertan en eje central de la gerencia responsable” (2009, p. 56).

La observancia a los derechos humanos por parte de las empresas no tiene que ser un problema para sus dirigentes; si bien demanda esfuerzo, dedicación y educación continua, es necesario que se convierta en la base de la estrategia central para que permee en todos los niveles de la estructura organizacional y busque mejores respuestas por parte del personal, incentivando la creación de un clima organizacional basado en el respeto de los derechos.

## *Las empresas deben tener una estrategia acerca de la manera en cómo se logrará respetar los derechos de los trabajadores*

Tomar como referencia los derechos humanos en el diseño de la estrategia central de la empresa implica evaluar y, en su caso, replantear la dirección de los objetivos de la organización; delinear los límites de las operaciones y marcar los términos que se aplicarán en cada actividad, con lo que se influirá directamente en los procedimientos y toma de decisiones en un escenario determinado.

Para diseñar un plan de acción en su empresa, podría considerar los siguientes puntos para cumplir con las responsabilidades enunciadas en la DUDH, los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos, la Declaración de la OIT y demás legislaciones, que por las particularidades y sector al que pertenezca su organización, le sean aplicables.

1. Conozca y analice la normatividad internacional y nacional relativa a los DH, considerando como punto de partida la DUDH que establece los derechos fundamentales de todo individuo.
2. Identifique y mantenga las actividades empresariales que impactan positivamente en el ejercicio de los DH y reestructure o elimine las que considere negativas.
3. Defina claramente los valores y DH que se compromete a cumplir en la empresa e incorpórelos a las políticas y lineamientos de manera explícita para formalizar su aplicación.
4. Ponga en práctica el ejercicio de derechos en la organización para iniciar la construcción de una cultura corporativa responsable de DH, que se considere en la toma de decisiones.
5. Comunique asertivamente las políticas de DH y fomente la responsabilidad compartida entre los integrantes de la empresa.
6. Potencie el respeto a los DH al exterior de la organización, a través de canales de comunicación efectivos hacia sus clientes, proveedores y comunidad en general.

7. Impulse acciones que contribuyan al respeto de los DH, con la intención de normalizar su aplicación.
8. Evite las actividades que generen resultados negativos como: contaminación, discriminación, afectaciones a la salud, etc. En su caso, asuma la responsabilidad de reparar el daño, de acuerdo con la legislación aplicable.
9. Evalúe, a través de indicadores, el avance y limitaciones al respecto y promoción de los DH en las acciones de la empresa.
10. Reestructure las políticas y lineamientos en caso de ser necesario, de acuerdo con los resultados obtenidos de la evaluación.



Freepik bajo licencia premium.

A partir de los puntos anteriores, su empresa contará con una estrategia para la protección de los derechos humanos de sus integrantes y construirá relaciones de confianza con sus principales grupos de interés. De acuerdo con la Comisión Nacional de Derechos Humanos de México (2009), el respeto a los derechos humanos no incide en la posible disminución de la ganancia económica de las empresas, por el contrario, la maximiza, pues pasará de producir solo riqueza individual a beneficios colectivos.

En el contexto actual, es fundamental aplicar nuevos esquemas de administración permeados por la ética y la responsabilidad social que den un giro a la filosofía de la empresa para alcanzar sus objetivos económicos, además de beneficios sociales. Si una empresa incluye los derechos humanos en su estrategia central, estará en condiciones de formar parte de un círculo virtuoso que invite a otras a sumar esfuerzos para fortalecer una cultura que responda a las demandas actuales en esta materia.

## Referencias

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917). Última reforma publicada el 28 de mayo de 2021. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>
- Naciones Unidas (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Naciones Unidas (2011). *Principios Rectores Sobre las Empresas y los Derechos Humanos*. Nueva York y Ginebra: Oficina del Alto Comisionado. <[https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (2009). *Conocer los Derechos Fundamentales en el Trabajo*. Costa Rica: Oficina Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_180458.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-san_jose/documents/publication/wcms_180458.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo (1998, 18 de junio). Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. [https://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/WCMS\\_716596/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/WCMS_716596/lang-es/index.htm)
- Prandi, M. (2009). Los Derechos Humanos en la empresa: ¿Qué son y para qué sirven? *Debates IESA*. XIV (4), 56-58 [https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos\\_humanos\\_empresa/nuevo/QL-gNggLLnz.pdf.pdf](https://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/derechos_humanos_empresa/nuevo/QL-gNggLLnz.pdf.pdf)
- CNDH (2009). Recomendación General. Sobre el Respeto y Observancia de los Derechos Humanos en las Actividades de las Empresas. México [https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-07/RecGral\\_037.pdf](https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-07/RecGral_037.pdf)

### **Dra. Mónica Elizabeth Espejel Hernández**

Coordinación de Movimientos y Prestaciones  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[mespejel@fca.unam.mx](mailto:mespejel@fca.unam.mx)

### **Dra. Maricruz Sosa Hidalgo**

Secretaría de Vinculación  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
[msosa@fca.unam.mx](mailto:msosa@fca.unam.mx)

# Haga una PAUSA para mejorar las relaciones en su empresa

*Luz del Carmen Iturbe Rivera  
Mónica Juárez Rivera*

Las actuales condiciones laborales exigen que las relaciones entre empleados y empleadores sean cada vez más estrechas y francas. Le presentamos las pautas de un método que le ayudará a mejorar la educación emocional de su equipo.

**P**ensar que las crisis sólo afectan el ingreso de las empresas es dejar de lado que éstas se conforman por seres humanos y son ellos quienes le impregnan vida. En el año 2020, fue posible palparlo. ¿Qué sucedió en una empresa donde las personas habían abandonado sus puestos de trabajo para enfrentar una grave situación como la que vivimos desde hace dos años en el mundo? Simplemente la empresa dejó de funcionar, al extremo de cerrar. Entonces, ¿qué hacer ahora para que la organización siga latente, genere ingresos y haga frente a la pérdida de quienes le han dado vida?

Los seres humanos constantemente pensamos y creamos; sólo así hemos avanzado como sociedad a lo largo de la Historia. Los avances tecnológicos y científicos que nos facilitan las actividades son producto del pensamiento creativo de diversos grupos humanos; sin embargo, la materialización de las ideas no es tarea fácil, pues muchas veces se piensa que transformar la realidad es algo imposible.

Es común que situaciones de incertidumbre, como la pandemia de COVID-19, generen pensamientos y sentimientos de miedo entre el personal de una empresa; en contraste, también suelen dar pie a que surjan pensamientos innovadores que motiven cambios importan-

tes en la organización. En este contexto, los empresarios deben ser sensibles y asumir la responsabilidad de enviar mensajes positivos que ayuden a saber, a todos los colaboradores, que esto también pasará.

## **Bienestar como elemento de la cultura organizacional**

En la situación en que vivimos, es importante que en las organizaciones se valore el bienestar individual de quienes prestan servicios y tiempo en las operaciones, y se eche mano de los elementos de la cultura organizacional que los identifica como un grupo de trabajo: comunicación, paciencia, tolerancia, comprensión y apoyo (Bustamante, Llorens y Acosta, 2014).



Foto de Fox en Pexels.

Es fundamental que los líderes de la organización alienten al personal a realizar sus actividades con confianza y estrechen la comunicación con cada persona al mostrar interés en su estado de ánimo y situación familiar (Carmona, Vargas y Rosas, 2015). De esta forma, los colaboradores sabrán que son importantes para la empresa y que hay alguien que se preocupa por ellos, más allá de su productividad y desempeño laboral.

Humanizar las relaciones de trabajo permitirá que el personal también sea empático con sus líderes y comprendan la responsabilidad que ellos asumen al frente de la organización (Bustamante y otros 2014); asimismo, podrán ser sensibles ante el reto que implica trabajar por la propia familia y la de los colaboradores.

De esta forma, el pensamiento de éxito, hasta ahora fundamentado en la competencia, se podrá cimentar en la colaboración, el trabajo solidario y la ayuda mutua. Si cada persona está consciente de que cuenta con el apoyo de su equipo de trabajo y de sus líderes, podrá enfrentar con mayor confianza la adversidad y aportará sus fortalezas al logro de los objetivos de la organización.

## Educación emocional para mejorar el desempeño

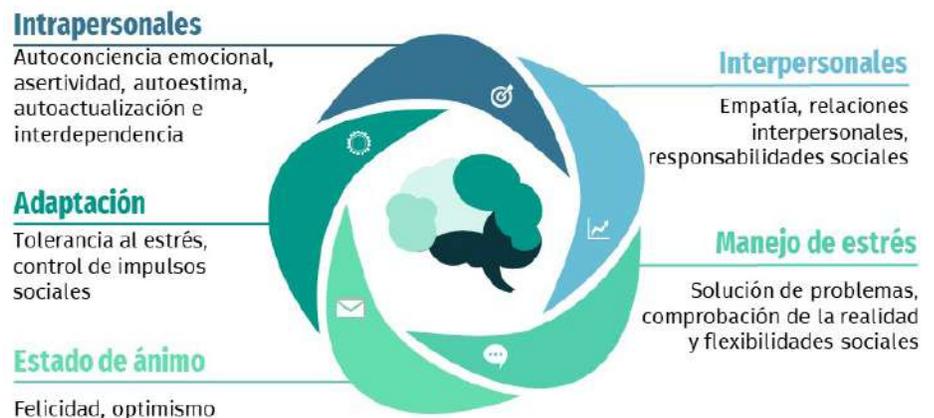
La situación que enfrentamos desde el año 2020 nos muestra la importancia de la solidaridad y el bienestar individual, dos elementos que deben tomar en cuenta los líderes para proponer estrategias de desarrollo y crecimiento en la empresa.

Tradicionalmente, los programas de capacitación de los colaboradores se han centrado en el intelecto, con un marcado olvido de lo emocional. Sin embargo, es momento de plantear la necesidad de un desarrollo laboral integral. Ello implica que lo cognitivo se complemente con el emocional. Es necesario, entonces, prestar atención a las emociones por las múltiples influencias que tienen en la ejecución de las tareas en la empresa.

De acuerdo con la teoría de ampliación y construcción de emociones positivas (Fredrickson, 2001), las reacciones psicofisiológicas de una persona incrementan su repertorio de acción y pensamiento, dos elementos fundamentales para construir recursos duraderos que, en el largo plazo, pueden producir bienestar emocional. En ese sentido, las emociones positivas podrían tener efectos en el mismo sentido, tanto para una persona como para la organización, pues dan lugar a relaciones interpersonales satisfactorias (Bustamante y otros 2014).

Bar-On (1997) presentó un modelo donde describe a la inteligencia emocional como el conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que determinan la capacidad de alcanzar el éxito al afrontar las demandas del entorno. Describió 15 capacidades clave en 5 grandes grupos que en la Figura 1 se sintetizan.

Figura 1. Capacidades personales para afrontar demandas del entorno



La teoría acerca de la inteligencia emocional desarrollada por Goleman (1998) menciona que el ser humano cuenta con cinco aptitudes básicas (característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo), divididas en personales: autoconocimiento, autorregulación y motivación, y sociales: empatía y habilidades sociales. Potenciar estas aptitudes entre el personal podría devenir en un mejor desempeño de sus funciones y mayor productividad para la organización.

Por ejemplo, Román (2014) documentó un estudio desarrollado en una empresa textil, en el que se encontró una relación directa entre el nivel de inteligencia emocional de las colaboradoras y su desempeño laboral óptimo; además, se detectaron necesidades de capacitación en relación con temas de autoconocimiento y comunicación emocional.

## *Las personas que fortalecen su educación emocional aprenden formas de reaccionar que les permiten enfrentar mejor las eventualidades laborales y personales*

En ese tenor, implementar un programa de educación emocional en la organización, dotará a los integrantes de herramientas para reconocer y controlar sus emociones ante diversas situaciones, especialmente en emergencias. A través de la educación emocional, los colaboradores podrán afrontar mejor los retos que se plantean, no sólo en la organización, sino también en su vida personal, y aumentar su bienestar individual y social.

### **Un método para potenciar las capacidades y aptitudes del personal**

Con base en las teorías mencionadas y otras investigaciones de los últimos años, surge el método PAUSA, que ayuda a líderes de las organizaciones a generar un cambio en las relaciones dentro de la organización, a partir de diez rubros que potencian las capacidades y aptitudes de índole intrapersonal del equipo de trabajo.

1. Cuestionar los pensamientos. El personal debe prestar atención a lo que piensa para identificar si el resultado es producto de sus emociones; la intención es darse cuenta qué tan real es lo que se está pensando puesto que dejarse llevar por una emoción como el miedo puede nublar el juicio y perjudicar la toma de decisiones.
2. Conectar los pensamientos con la comunicación verbal y escrita para atender a lo que se expresa. Motivar la comunicación estrecha y la participación permitirá estar alerta a las acciones y mensajes que emite cada persona.
3. Analizar las creencias de los colaboradores, siempre con respeto. Todas las personas somos educadas de forma distinta, tanto por la familia como por las instituciones de educación y la experiencia de vida; por más irracionales que nos parezcan las ideas de otras personas, en la organización debe prevalecer el diálogo para encontrar puntos de acuerdo sin menoscabo del pensamiento indivi-

dual, ni juicios de valor sobre lo que es adecuado o no para cada una de las personas.

4. Escribir como herramienta para la expresión de emociones. Es importante que los colaboradores cuenten con la posibilidad de expresarse por distintos medios, esto también les dará la oportunidad de conocerse entre el grupo y dejar evidencia de sus aportaciones.
5. Mostrar libremente la emoción que se produce entre el equipo de trabajo cuando se llega a un momento de integración, bienestar o se ha conseguido ciertos objetivos en la organización.
6. Agradecer las aportaciones de cada persona es una herramienta valiosa que ayuda a visibilizar las acciones y actitudes que permiten concretar proyectos.
7. Cuidar de los demás es una actividad que durante el confinamiento, y luego en el regreso a las actividades presenciales, hemos aprendido a priorizar. Es importante que además de equipos de trabajo, también se formen equipos de soporte en los que la confianza y la solidaridad sean los principales valores.



Foto de fauxels en Pexels.

8. Sentir de forma autónoma, es decir, con base en la capacidad de cada persona para experimentar emociones sin intervención ni influencias externas podría generar que el personal actúe con criterio propio, tomando en cuenta las políticas de la organización, y motivar cambios importantes en los procesos.
9. Visualizar un futuro positivo para la organización, en el que las oportunidades sean reales y alcanzables. Pensar en futuros escenarios de desarrollo y crecimiento puede ser un elemento valioso de la motivación entre el personal.
10. Actuar por el bien común, es decir, generando las condiciones óptimas en las que el personal pueda lograr con mayor plenitud y facilidad sus funciones.

Implementar los elementos mencionados en su estrategia de dirección permitirá que los colaboradores desarrollen, desde el autoconocimiento, autoconciencia, autorregulación y motivación, las capacidades y aptitudes que abonen a la construcción de inteligencia emocional sólida, que impacte de manera positiva en su rendimiento laboral. Centrar sus acciones en la promoción y desarrollo de la educación emocional, no sólo beneficia al colaborador como persona, sino también a la organización desde una perspectiva de productividad y solidaridad.

## Referencias

- Bar-On, R. (1997). The emotional quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence. Toronto: Multi-Health Systems
- Bustamante, M., Llorens, S. y Acosta, H. (2014). Empatía y calidad de servicio: El papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 1(1), 7-17.
- Carmona, P., Vargas, J.G. y Rosas, R.E. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Sapientia Organizacional*, 2(3), 53-68.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotion in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotion. *American Psychology*, 56, 218-226.
- Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. España: Editorial Planeta.
- Román, M. (2014). La Inteligencia Emocional en relación al desempeño laboral del Personal de los Departamentos de Recursos Humanos y Administrativo-Financiero de la empresa Vicunha Têxtil - Vicunha Ecuador S.A. [Tesis de Licenciatura]. Repositorio digital- Universidad Central del Ecuador.

### **Dra. Luz del Carmen Iturbe Rivera**

Coordinación de Investigación y Ética  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
liturbe@fca.unam.mx

### **Lic. Mónica Juárez Rivera**

Coordinación de Evaluación Educativa  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
mjuarez@fca.unam.mx

## En este número de *Emprendedores* 195

### Comunicación efectiva en organizaciones de la sociedad civil

El funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil está a expensas de factores ajenos a sus labores de asistencia social. La comunicación efectiva con el entorno es la estrategia más recomendada para garantizar la permanencia de su trabajo.

### Ambiente y empresa, una relación ganar-ganar

Ante el deterioro ambiental, las empresas tienen la responsabilidad de hallar el punto intermedio entre su desempeño y el cuidado de su entorno. La implementación de un sistema de gestión ambiental está pensado para que obtenga un beneficio completo al respetar su propia actividad y el medio donde la desarrolla.

### Alfabetización financiera para emprendedores

Contar con información financiera facilita la toma de decisiones respecto del gasto y del ahorro. Se presenta aquí un ejercicio por medio del que sabrá qué tanto conocimiento tiene del tema. Asimismo, hallará herramientas útiles para su futuro más inmediato.

### Aprender a hacer negocios en EU: Reporte de experiencias

Se presenta un reporte de las experiencias de los autores quienes van más allá de su labor docente para crear comunicados donde los negocios sean el punto de coincidencia. El método *service-learning* que emplean representa una ventaja para los estudiantes al combinar la lengua española con los negocios.

### Flor de Alfalfa: Calidad desde el origen

El grupo La Hondonada, desde 1995, ha logrado calidad y frescura en sus productos. De ahí que su modelo de negocio contemple todo un proceso de producción que cuida detalles en los que están involucrados sus colaboradores, lo que les ha permitido mantenerse en el mercado.

### Negociación colaborativa: Si gana el personal, gana su empresa

La negociación colaborativa es una técnica en la que todos ganan sin pasar necesariamente por un momento de estrés y tensión. Se describe en qué consiste este estilo de negociación, así como la oportunidad de emplearlo en estos tiempos de postpandemia.

### An overview of start-up incubators in four Canadian universities

Exposed here are various programs of some Canadian universities that promote entrepreneurship and innovation by the students. In concert with them, UNAM-Canada has expanded the practice field so that their students find alternatives to start a professional life.

### Importancia de la segmentación en las decisiones de mercado

A partir de cuatro criterios de segmentación, los autores ejemplifican cómo pueden operar las empresas respecto de su estrategia de mercadotecnia. La segmentación, que parte del análisis de las necesidades de las personas, contribuye a que las Pyme cuenten con estrategias adecuadas para la comercialización y distribución de sus productos.

### Responsabilidad empresarial en materia de derechos humanos

El respeto de los derechos laborales ha quedado establecido en los Principios Rectores de las Empresas y los Derechos Humanos. Las empresas deben construir las condiciones para que sean aplicables. Aquí conocerá lo que debe hacer si aún no adopta este mandato en su política de responsabilidad social.

### Haga una PAUSA para mejorar las relaciones en su empresa

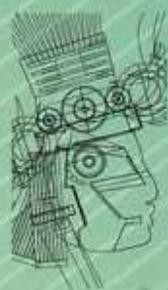
La educación emocional es un complemento en la vida laboral de las personas que les permite reponerse de las adversidades, así como avanzar entre ellas. Las autoras exponen el método PAUSA que puede implementarse dentro de las organizaciones con el fin de cambiar y mejorar las relaciones entre el personal.



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