



**Piso 16: iniciativas
culturales de largo
alcance**

Primeros auxilios
psicológicos para el bienestar
de los empleados

*Fiscal sponsor: sostenibilidad
financiera de causas sociales*

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

Dr. Armando Tomé González
Director de la FCA-UNAM

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
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
Redacción, revisión y edición

Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga
Diseño y formación

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 al uso exclusivo del Título Núm. 04-2020-022017525500-102, 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: Mtro. Gustavo Almaguer Pérez. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.



Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Rector

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda
Secretaría General

Mtro. Hugo Concha Cantú
Abogado General

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario Administrativo

Dra. Diana Tamara Martínez Ruiz
Secretaría de Desarrollo Institucional

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

Dra. María Soledad Funes Argüello
Coordinadora de la Investigación Científica

Dr. Miguel Armando López Leyva
Coordinador de Humanidades

Dra. Norma Blazquez Graf
Coordinadora para la Igualdad de Género

Dra. Rosa Beltrán Álvarez
Coordinadora de Difusión Cultural

Mtro. Néstor Martínez Cristo
Director General de Comunicación Social

Mtro. Rodolfo González Fernández
Director de Información



Dr. Armando Tomé González
Director

Mtro. Alfonso Ayala Rico
Secretario General

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

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

Mtra. Gloria Arévalo Guerrero
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

Lic. Gabriel Guevara Gutiérrez
Jefe de la Licenciatura en Informática

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

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez
Jefe de la División de Investigación

Mtra. Araceli Mosqueda López
Jefa de la División de Educación Continua

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. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaría de Cooperación Internacional

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Lic. Francisco Martínez García
Secretario de Vinculación

Lic. Jesús Mata Pacheco
Secretario de Personal Docente

Mtro. Carlos Andrés Sánchez Soto
Secretario de Planeación y Evaluación Académica

Mtro. 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

Mtro. Balfred Santaella Hinojosa
Jefe del Centro de Informática

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

Mtro. Christian Abraham Gonzalez Zepeda
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

Correo del lector

Hola, Emprendedores. Mi nombre es Víctor Gómez, tengo 30 años y soy estudiante becado de posgrado en México. Al leer el artículo “Lograr el empoderamiento desde la educación financiera”, me di cuenta de que el manejo de mis finanzas personales no es saludable, por lo que, de acuerdo con los autores, no he alcanzado la autonomía financiera. Si considero que en el corto plazo seguiré dedicándome a mi crecimiento profesional dentro del ámbito académico, ¿por dónde empiezo a construir mi autonomía financiera si ahora cuento con recursos limitados?

Estimado Víctor, en la actualidad y contexto de nuestro país, las decisiones financieras afectan todos los aspectos de nuestra vida, y la educación en esta área, por tanto, es una más necesaria. Ya sea para administrar los gastos diarios, planificar el futuro o realizar inversiones inteligentes, contar con una buena formación financiera es imprescindible.

La educación financiera tiene como objetivo fomentar una cultura del ahorro y promover el uso adecuado y responsable de los productos financieros. Este tema ha cobrado creciente interés entre jóvenes como tú, quienes buscan mejorar sus recursos a largo plazo. De acuerdo con el estudio *Cultura Financiera de los Jóvenes en México*, realizado por la UNAM, 54% de los jóvenes mexicanos no lleva un registro de su manejo financiero. Esto resalta la importancia de proporcionar más información sobre este tema a las nuevas generaciones. Aquí te ofrecemos algunas recomendaciones para comenzar a mejorar tus hábitos financieros.

Para controlar tus ingresos y gastos mensuales, es prudente que generes un presupuesto en el que particularmente pongas atención a gastos pequeños, pero que son constantes en tu rutina diaria. Esto te aportará una visión más amplia y detallada de tu situación financiera, así como de las áreas donde podrías ahorrar y eliminar aquellos gastos que no sean esenciales, y destinar, en su caso, tus recursos a otros objetivos personales. También puedes sustituir los gastos derivados de la compra de productos costosos por alternativas más económicas.

El ahorro constante es necesario. Incluso con ingresos limitados, es importante destinar una parte de ellos al ahorro. Considerar el ahorro dentro de tu presupuesto podría ayudarte a construir un fondo de emergencia o, bien, a pensar en escenarios futuros más positivos; si es posible, destina una parte de tus ahorros a inversiones. Invertir en instrumentos como pagarés o Cetes requiere de cantidades de dinero moderadas, por lo que podrían estar a tu alcance.

La Facultad de Contaduría y Administración regularmente ofrece cursos acerca del manejo de las finanzas que podrían ser de utilidad para que profundices en métodos que apliques en tu vida cotidiana. Cuanto más sepas, mejor podrás administrar tus finanzas. Recuerda que el camino hacia el empoderamiento financiero es un proceso continuo. Al tomar control de tus gastos y adoptar hábitos saludables, podrás tomar mejores decisiones financieras.

Los editores

En el número 208

6

Consultorio legal y fiscal

La libertad legislativa

Carlos Alberto Burgoa Toledo

9

Talento humano

Gestione la felicidad en su organización

Marco Alberto Núñez Ramírez

Karla Alejandra Garduño Realivazquez

14

Emprendimiento social

Fiscal sponsor: sostenibilidad financiera de causas sociales

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco

Aede Hatziri Recillas Ayala

17

Talento humano

Primeros auxilios psicológicos para el bienestar de los empleados

María Fernanda Ramírez Villadonga

Miguel Alejandro Villavicencio Carranza

21

Las empresas hablan

Piso 16: iniciativas culturales de largo alcance

Jehosua Isai Fragoso Najera

Monserrat Inés Mendoza Castillo

27

Vinculación empresarial

Fundamentos de administración pública: una obra de la FCA

Julia del Carmen Chávez Carapia



31

**Sustentabilidad y responsabilidad social
Ética en los negocios**

Iturbide Ángel Ponce de León Tapia

35

**Finanzas y economía
Innovaciones disruptivas para las Pyme:
criptomonedas y tokenización**

Alma Lucero Sosa Blancas

Jorge Armando Arrijo Pardo

40

**Sustentabilidad y responsabilidad social
Administración sustentable: clave en la
formación integral en áreas económico financiero
administrativas**

Juan Alberto Adam Siade



La libertad legislativa

Carlos Alberto Burgoa Toledo

La libertad legislativa es una obra que proporciona un panorama de las acciones de un legislador al momento de ejercer el poder conferido, y otras actividades sobresalientes y complejas del mundo del Derecho.

La libertad legislativa es una obra de gran utilidad para entender la tarea del legislador derivada de propuestas hechas en campaña por quienes en lo futuro –de ser electos– plasmarán sus políticas en normas generales. Esto es importante, pues desde el bachillerato, y después en los estudios universitarios, se imparten las primeras nociones de Derecho, en donde comúnmente se enseña que todo se rige por la norma, e incluso se llega al trillado concepto del Derecho como “el conjunto de normas heterónomas coactivas y coercibles regulan el comportamiento de los individuos en sociedad”, con lo que se inculca desde ese momento nociones que fraguan la ideología de toda persona y lo determinan para el futuro, como son:

- El poder del Estado es superior a todas las personas (incluso más que el de un ser supremo pues, el Estado se vive aquí).
- Lo dicho por el legislador está presente en todo momento y en todo acto.
- El Derecho es el cúmulo de normas que deben obedecerse sin posibilidad de desapego a ellas frente a la admonición constante de sanciones, impuestas desde el exterior.

Esta ideología que robustece la falacia de separación de las personas respecto del Estado, y su superioridad respecto de los gobernados o administrados, así como el miedo ante in-

cumplimiento o desobediencia a las leyes. Falacias que con los años cobran mayor fuerza cuando: una pequeña empresa enfrenta una auditoría fiscal, un médico es visitado por las autoridades de salud o un conductor es detenido por un oficial de tránsito.

Si bien, el Derecho se encuentra en todas las actividades de la sociedad (*everywhere*), lo cierto es que no es todo (*everything*). Ya que el “poder” del Estado al legislar con normas generales no implica superioridad de los demás, sino simplemente que, en la inevitable causa-efecto de la dinámica social, tendrá en ocasiones “poder” de controlar las causas y, en muchas más, se adapta a los efectos.

Causa (poder de <i>controlar</i>)	Efecto (poder de <i>adaptarse</i>)
---------------------------------------	--

En eso radica el verdadero “poder” legislativo y no en la superioridad (lo QUE es aplicable incluso a cualquier persona, trabajador, comerciante, contribuyente, etc.). Y como resultado de que México cuenta con principios y valores constitucionales que se conforman por los derechos de *uno* o *unos* cuantos, y por los intereses públicos de todos los habitantes del país. Esto es:

PRINCIPIOS

Derechos constitucionales (de *uno* o *unos* cuantos)

Intereses públicos (de *todos*)

<u>D. Activos</u>	<u>D. Pasivos</u>	<u>I.P. Generales</u>	<u>I.P. Específicos</u>
(what-by whom) (who-what-to whom)		(what)	
<ul style="list-style-type: none"> • Credo • Libertad contractual • Defensa • Petición • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Salud • Educación • Seguridad • Medio ambiente • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Legalidad • Separación de poderes • Irretroactividad • Buena fe • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Máxima publicidad • Legalidad tributaria • Proporcionalidad • No reelección • etc.

La obra analiza a detalle estos principios para mostrar que el legislador cuenta con “poder” para actuar limitado por los principios constitucionales:

PRINCIPIOS (P)

(1) p

Existencia de un problema social o necesidad

(2) pp

Políticas públicas para crear o modificar una ley

Así, entre los principios que se busca beneficiar (*what*) y las políticas públicas encaminadas a alguno de ellos (*what for*), el poder legislativo se despliega – como se muestra entre paréntesis a continuación– atento a cuál es la “causa” y el “efecto” que, como problema se advierte y el fin que se busca –arriba de los paréntesis–, visible en toda iniciativa de ley. Lo que se complementa con la norma escrita que arroja los modos deónticos correspondientes, ya sea en forma descriptiva o prescriptiva (cuestión de estilo), y puede esquematizarse de la siguiente manera:



Para hacerlo sencillo, en la idea que busco transmitir, he incluido a un lado de todos los paréntesis de *causa-efecto* la “obligación” (OBL), y señalado que así quedaría a cargo del patrón, para que con dicha conducta positiva de realización debida –y no libre– se elimine la causa señalada en cada caso (a lo que faltaría desarrollar las normas secundarias o sancionadoras para que la obligación no quede defraudada al incumplirse por falta de castigo), lo que no es fortuito ni caprichoso, pues es sabido que los derechos pasivos o trídicos se escriben generalmente desde los deberes o garantías de terceros no titulares del derecho (obligaciones o prohibiciones), a diferencia de los derechos activos o trídicos cuyas normas se escriben generalmente desde el derecho mismo (permisos).

Sin duda, el lector podrá pensar en muchos problemas más que son tales por repetirse al grado de producir la necesidad de “prevenirlo” antes de que crezca a dimensiones que puedan salirse de control o “corregirlo” a fin de evitar afectaciones sociales difíciles de reponer o erradicar con posterioridad

si el problema se arraiga tanto en la sociedad que se le vea indebidamente como “algo normal”, no sólo a los ojos internos sino, incluso, en el nivel internacional, por lo que se afecta no sólo la inversión nacional sino también la extranjera.

El punto retoma alta relevancia para la pequeña y mediana empresa pues, en la misma manera que el Estado propone cambios para afrontar las problemáticas existentes, lo mismo debe realizarse desde el gobierno corporativo, pero no en forma independiente o separada, sino en conjunto con los cambios legislativos que se proponen y, posteriormente, se aprueban. Con lo que, las empresas estarán en el nivel de los cambios legislativos, para afrontar de forma conjunta las situaciones del país para avanzar de manera debida.

La “causa” del problema puede ser de cualquier tipo: social, económica, sanitaria, etc., pero el “efecto” forzosamente incide en algún *alcance* (ámbitos personal, espacial o temporal) del derecho, no así en su *contenido* (ámbito material), allende que también puede recaer en un interés público.



Imagen de Pavel Danilyuk en Pexels.

La afinidad entre el proceder legislativo y el de las corporaciones debería circular acorde a las necesidades de la realidad

A lo anterior, resta el estudio de la legalidad formal y la legalidad sustancial de la tarea creadora de normas, en el entendido de que la norma en sí misma debe ser completa (ajena a lagunas u omisiones legislativa) y congruente con las demás normas en las que existirá (ajena a antinomias o acciones legislativas). Punto adicional que se debe estudiar en toda empresa y sus asesores, a fin de anticiparse debidamente a los cambios legislativos para que, una vez iniciada su vigencia, los esfuerzos que impliquen sean desarrollados en forma ágil y sin complicaciones.

Así, la tarea legislativa es importante desde su creación, pues los vicios de inicio trascienden con posterioridad en su aplicación práctica (por cumplimiento indebido de los destinatarios de la norma o por parte del poder ejecutivo) que igualmente puede arribar a la tarea jurisdiccional, todo lo cual, es posible evitar en tanto la norma sea debidamente escrita y, más aún, en tanto el cuerpo legislativo conozca debidamente los ejes que rigen su tarea.

Y, toda vez que la tarea legislativa es conocida desde sus propuestas, al igual que es fácil de conocer las decisiones de los juzgadores respecto de esas normas –dada la información generada vía internet, redes sociales o noticieros– es viable que las empresas puedan programar oportunamente sus planes de acción, estrategias de trabajo y demás puntos de interés, según la rama de la economía a la que se dediquen, así como la rama tributaria que aplica a todos, con lo que el diseño empresarial debe avanzar no sólo con las decisiones societarias –decisiones internas–, sino también a la par de las decisiones legislativas –decisiones externas– para lograr el éxito buscado y alcanzar los objetivos marcados.

Referencias

Burgoa, T. C.A. (2023). *La libertad legislativa*. Burgoa editores.

Dr. Carlos Alberto Burgoa Toledo

Profesor de la División de Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
consulta@burgoa-toledo.mx

Gestione la felicidad en su organización

Marco Alberto Núñez Ramírez
Karla Alejandra Garduño Realivazquez

¿Qué pasa cuando un trabajador no es feliz? Todo indica que la felicidad deriva de una triada de factores influidos por el contexto. En ese sentido, la psicología positiva es una herramienta para que sus colaboradores alcancen la felicidad.

La felicidad es un tema que ha sido objeto de gran interés por parte de diferentes estudiosos desde la Antigüedad hasta nuestros días. A pesar de que aún no hay consenso sobre qué es, sus elementos y cómo medirla, la psicología positiva y otros enfoques han hecho aportaciones importantes en años recientes. Uno de los aspectos que se relaciona de manera importante con la felicidad es el trabajo, que no sólo es una actividad para generar ingresos económicos, sino también una parte esencial de la vida humana debido a que permite el desarrollo de las personas.

Sin embargo, ¿qué pasa cuando el trabajo no genera felicidad? Según el Capgemini Research Institute (2022), sólo 28% de los trabajadores se siente satisfecho con su empleo. México no sobresale en la evaluación de felicidad por lo que todo gerente debe tener en cuenta las bondades de promover la gestión de la felicidad en el contexto laboral, para el beneficio de todos aquellos que integran la organización, lo que redundará en su beneficio.

¿Qué hace feliz a las personas?

Según la psicología positiva, la felicidad es un derecho de todas las personas. Donde “la verdadera felicidad deriva de la identificación y el cultivo de las fortalezas más importantes de la persona y de su uso cotidiano en el trabajo, el amor, el ocio y la educación de los hijos” (Seligman, 2022, p. 14).

Cabe señalar que, luego de años de estudios orientados a identificar qué hace feliz a las personas, se ha pro-

puesto que la felicidad se encuentra explicada por tres aspectos básicos, que son: la genética, la actitud deliberada y las circunstancias. La primera explica 50% de la felicidad, lo que se fundamenta en estudios con gemelos idénticos y otros factores, mientras que, en el caso de las circunstancias o situaciones de la vida, donde se incluye al dinero, salud, belleza, amor, familia y todo aquello que se desea, sólo influye en 10% (Lyubomirsky, 2021).

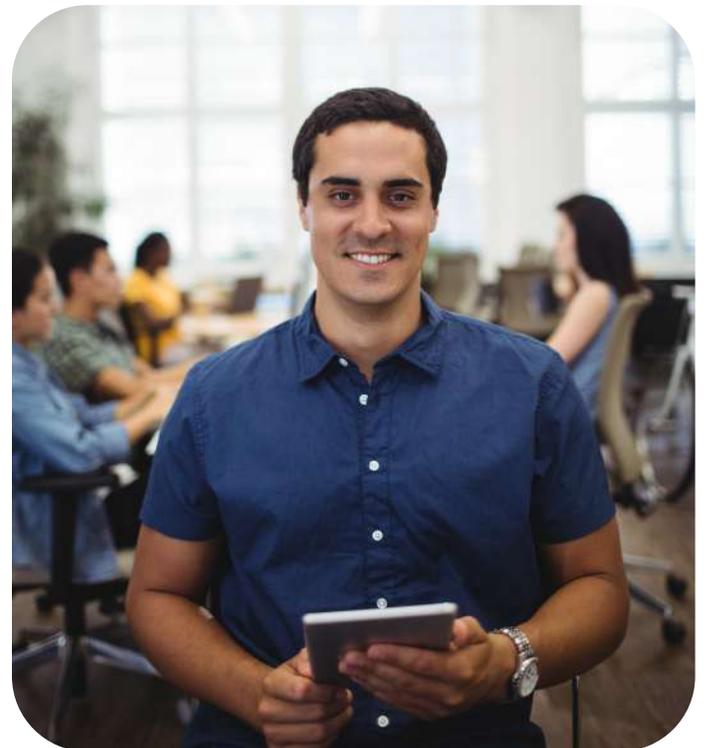


Imagen de peoplecreations en Freepik.

Diferentes estudiosos concuerdan en que ser feliz depende ampliamente de la decisión personal. Por ejemplo, Lyubomirsky (2021) propone diferentes actividades que pueden generar felicidad, que van desde cultivar la gratitud, aprender a perdonar y el optimismo, hasta evitar la comparación social; éstas explican 40% de la felicidad. Para Tal Ben-Shahar (2019), la felicidad depende básicamente en dejar de ser perfeccionista y, en su lugar, adquirir una actitud basada en la aceptación del fracaso, de las emociones negativas, del éxito y la realidad; aspectos contrarios a la actitud del perfeccionista, quien vive en constante tensión y estrés por alcanzar metas complejas.

Ahora bien, ¿el dinero compra la felicidad? De acuerdo con Csikszentmihalyi (2004), las posesiones materiales y el dinero no incrementan la felicidad por encima del umbral mínimo. En un estudio realizado por Kahneman y Deaton (2010), se encontró que el dinero sólo influye en la satisfacción con la vida -que es una comparación personal con un estándar establecido por la persona- y no sobre la felicidad; sin embargo, un bajo ingreso sí afecta negativamente.



Imagen de Yan Krukau en Pexels.

Según los autores, los ingresos aumentan el bienestar emocional hasta los 75 mil dólares estadounidenses (USD) anuales; cuando se gana más, el bienestar no aumenta. En un estudio en el nivel internacional, realizado por Jebb y otros (2018), se encontró que en lo global se requiere en promedio de 95 mil USD al año para estar satisfecho con la vida, lo que varía según la región en donde se habite: Norteamérica (105 mil USD), Europa Occidental y Escandinavia (100 mil USD), África Subsahariana (40 mil USD) y Latinoamérica y el Caribe (35 mil USD).



Imagen de jcomp en Freepik.

Felicidad en el trabajo

Pryce-Jones y Lindsay conceptualizan a la felicidad en el trabajo como una “mentalidad que permite la acción para maximizar el rendimiento y alcanzar el potencial” (2014, p. 131). En cambio, Sender *et al.* (2021) afirman que está influida por tres factores: personales, condiciones de la empresa y características del trabajo. En este sentido, la felicidad en el trabajo es un constructo general que contempla un gran número de aspectos que van desde actitudes positivas (juicios) hasta experiencias placenteras (estados de ánimo, sentimientos positivos, estados de flujo o emociones) (Fisher, 2010).

Surge la pregunta: ¿por qué es importante la felicidad en el trabajo? Pryce-Jones y Lindsay (2014) afirman que para una organización contar con empleados felices le generará beneficios a la empresa. Por ejemplo, los empleados que reportan mayores índices de felicidad son aquellos que toman menos permisos por enfermedad, tienen seis veces más energía para realizar sus actividades, además de una mayor intención de permanecer en la empresa, y son el doble de productivos si se comparan con empleados que no son tan felices.

Pero, ¿qué elementos interfieren en la felicidad dentro del trabajo? Jambrino-Maldonado y otros (2022) realizaron un estudio bibliométrico sobre la producción científica acerca de la gestión de la felicidad y bienestar subjetivo dentro del contexto organizacional. Encontraron que la felicidad ha sido asociada con diferentes elementos organizacionales, tales como liderazgo, calidad de vida, motivación, satisfacción laboral, reducción del *burnout* (síndrome de desgaste laboral), entre otros, donde se destaca que cada vez son más los elementos que se asocian con la felicidad en el trabajo. Sin duda, el tema es multifacético y complejo.

¿Quién es responsable de la felicidad de los empleados?

Para dar respuesta a esta interrogante, es importante considerar que la felicidad es algo personal y subjetivo; está influida por diferentes aspectos externos, como la relación con el jefe y los compañeros de trabajo, la remuneración económica, el clima laboral, las condiciones laborales, entre otros aspectos. Entonces, la percepción de la felicidad de los empleados se debe a tres elementos: el trabajador, el gerente y la estructura de la empresa. Pero, ¿cómo fomentar la felicidad en el contexto laboral a través de estos aspectos?

Fomento de la felicidad por parte del empleado

En primer lugar, tal como ya se mencionó, 40% de la felicidad -la actitud deliberada- es lo único que puede ser controlable, según Lyubomirsky (2021); por lo tanto, ésta depende de la forma en que se percibe la realidad (a sí mismo y el entorno) y, en el caso del trabajo, un empleado que realiza cosas que le apasionan, que le generan interés, que le motivan, su nivel de felicidad puede ser mayor.

La cercanía entre las actividades que realiza un trabajador y sus gustos y pasiones potencializa su grado de felicidad

Si bien es cierto que la felicidad depende de la percepción del trabajador, ésta puede ser más positiva si los factores externos son favorables, como la relación con los compañeros, con el jefe (*manager*), las condiciones laborales y el fomento de una estructura positiva ¿De quién depende todo esto? Principalmente del gerente y del ambiente laboral.

Fomento de la felicidad por parte del gerente

Para Capgemini Research Institute (2022), existe una diferencia notable entre el nivel de satisfacción laboral de los empleados (28%) y el nivel que creen que tienen éstos según la percepción de los jefes (*managers*) (62%). Esto demuestra que el primer paso a seguir para promover la felicidad en el trabajo es que el gerente conozca a sus colaboradores, pero también que se involucre en otra serie de actividades. Entonces, ¿cómo podría un gerente promover la felicidad en su organización? A continuación, se propone algunas estrategias para crear un ambiente positivo en el trabajo:

- a. Reclutar candidatos apasionados por su trabajo.
- b. Conocer a sus colaboradores, es decir, darse la oportunidad de identificar las fortalezas y debilidades de sus empleados para ayudarles a adaptarse y crecer dentro del entorno laboral.
- c. Ejercer liderazgos que cultiven un ambiente positivo y adaptativo a las situaciones de la empresa (e.g., democrático, transaccional, visionario, transformacional, afiliativo, entre otros).
- d. Premiar el esfuerzo y no el resultado, esto retomando a Tal Ben-Shahar (2019), quien comenta que el perfeccionismo es una de las principales causas de infelicidad y de la baja productividad.
- e. Retroalimentar de manera positiva a sus colaboradores, lo que hace referencia a una comunicación oportuna (asertiva) de las áreas de oportunidad en el desempeño del trabajador, tratando de propiciar crecimiento y desarrollo profesional.

- f. Promover un desarrollo integral del trabajador (equilibrio trabajo-persona), donde se pueda crecer no sólo en lo profesional, sino también como persona a través del fomento de la salud física y mental, así como en los aspectos familiares y de espiritualidad.
- g. Preocuparse por la promoción de optimismo, compromiso, satisfacción laboral, motivación, comunicación y trabajo en equipo.

Fomento de la felicidad por parte de la empresa

Corresponde al tipo de cultura y clima laboral que impera dentro de la organización. Ésta compete al diseño de la organización, es decir, su filosofía, sus procesos y políticas. Aunque, según Lyubomirsky (2021), 10% de la felicidad se explica sólo por cuestiones externas a la persona, denominadas “circunstancias”, cuando éstas son positivas pueden tener un impacto favorable para la organización. Por ejemplo, al generar niveles positivos de satisfacción laboral y motivación, se verá reflejado en un alto compromiso del empleado con la empresa. Además, se disminuye diferentes tipos de costos (e.g., por rotación, inducción, finiquitos, etc.). Entonces, es importante para la empresa la generación de una estructura organizacional que fomente un ambiente positivo para todos los miembros de la organización.



Imagen de Kraken Images en Pexels.

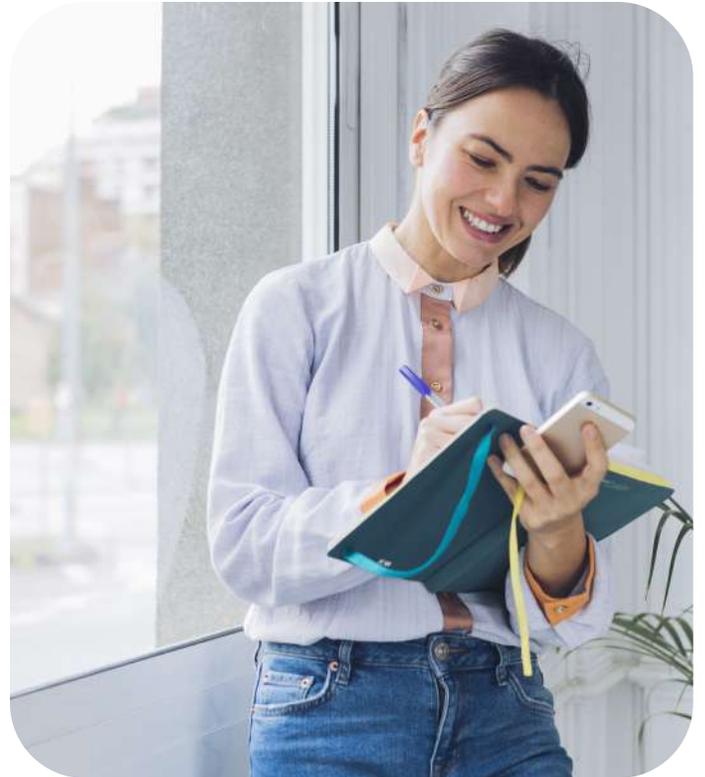


Imagen de Freepik en Freepik.

La felicidad en el trabajo es una responsabilidad individual, pero también es responsabilidad de quienes fungen el rol de líderes, incluso también de la misma organización que a través de su cultura, filosofía y clima puede crear un contexto propicio (ambiente positivo organizacional) para que los trabajadores sean más felices. Ahora bien, ¿por qué es importante para la empresa que sus miembros tengan niveles favorables de felicidad? Según diferentes autores, entre ellos Corral-Verdugo y otros (2014), un ambiente positivo puede tener los siguientes efectos favorables para una empresa: a) permite tener una reputación positiva ante la sociedad, mejora su imagen ante sus consumidores y la comunidad en donde se encuentra; b) ayuda a incrementar el bienestar de las operaciones, es decir, se observarán finanzas sanas, así como un funcionamiento óptimo de las operaciones y cumplimiento de las metas organizacionales; c) aumenta el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral, la motivación, la comunicación, y el trabajo en equipo, y, finalmente d) fomentar la felicidad en el entorno laboral permite a una organización ser más productiva.

Por lo tanto, todo gerente debe promover la gestión de la felicidad para el beneficio de la organización y de todos aquellos que la integran. Se concluye este trabajo con la invitación a los gerentes y próximos gerentes a capacitarse en el estudio de la psicología positiva debido a que ésta puede ayudar a promover organizaciones con trabajadores más felices y productivos.

Referencias

- Ben-Shahar, T. (2019). *La búsqueda de la felicidad*. Planeta Publishing.
- Capgemini Research Institute (2022). The people experience advantage: How companies can make life better for their most important assets. <<https://n9.cl/3rlv2>>
- Corral-Verdugo, V., Frías-Armenta, M., Gaxiola, J., Fraijo, B., Tapia, C. y Corral-Frías, N. S. (2014). *Ambientes positivos: Ideando entornos sostenibles para el bienestar humano y la calidad ambiental*. Pearson.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin Books.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Review*, 12(4), pp. 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Jambrino-Maldonado, C., Rando-Cueto, D., Núñez-Sánchez, J. M., Iglesias-Sanchez, P. P. y De las Heras-Pedrosa, C. (2022). Bibliometric Analysis of International Scientific Production on the Management of Happiness and Well-Being in Organizations. *Social Sciences*, 11(7), pp. 272. <https://doi.org/10.3390/socsci11070272>
- Jebb, A. T., Tay, L., Diener, E. y Oishi, S. (2018). Happiness, income satiation and turning points around the world. *Nature Human Behaviour*, 2(1), pp. 33-38. <https://doi.org/10.1038/s41562-017-0277-0>
- Kahneman, D. y Deaton, A. (2010). High income improves evaluation of life but not emotional well-being. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 107(38), pp. 16489-16493. <https://doi.org/10.1073/pnas.1011492107>
- Lyubomirsky, S. (2021). *La ciencia de la felicidad: Un método probado para conseguir el bienestar*. Urano.
- Pryce-Jones, J. y Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), pp. 130-134. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- Seligman, M. E. P. (2022). *La auténtica felicidad*. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.U.
- Sender, G., Carvalho, F. y Guedes, G. (2021). The Happy Level: A New Approach to Measure Happiness at Work Using Mixed Methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 160940692110024. <https://doi.org/10.1177/16094069211002413>

Dr. Marco Alberto Núñez Ramírez

Profesor Investigador
Instituto Tecnológico de Sonora
marco.nunez@itson.edu.mx

Dra. Karla Alejandra Garduño Realivazquez

Profesora Investigadora
Universidad de Sonora
karla.garduno@unison.mx

Fiscal sponsor: sostenibilidad financiera de causas sociales

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco
Aede Hatziri Recillas Ayala

Entre las alianzas estratégicas de las organizaciones de la sociedad civil destaca la figura de *sponsor*, que respalda a proyectos sociales para que realicen sin contratiempos sus obligaciones fiscales. Aquí se da cuenta de sus objetivos, operación e importancia.

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son instituciones privadas que brindan servicios públicos a la ciudadanía sobre múltiples temas, en su mayoría relacionados con problemas sociales. También trabajan en la vigilancia del ejercicio de los recursos públicos de los gobiernos, el cumplimiento de derechos humanos, el fomento a la democracia y son una manera de ejercer el derecho a la participación. Estas organizaciones son entidades sin fines de lucro que operan de manera independiente de gobiernos y empresas con el objetivo de abordar problemas sociales, promover el bienestar público y trabajar en causas altruistas. Las OSC pueden tener diferentes formas legales y estructuras, como fundaciones, asociaciones, ONG u otras entidades similares.

Las OSC pueden dedicarse a una amplia variedad de áreas, como la protección del medio ambiente, la promoción de los derechos humanos, la atención a la salud, la educación, el desarrollo comunitario y muchas otras causas sociales. El sector en términos amplios es conocido como Tercer Sector. Su labor puede involucrar la recaudación de fondos, la realización de proyectos, la defensa de políticas y la participación activa en la sociedad civil. En el año 2023, se tuvo un total de 48 mil 035 organizaciones registradas en México, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Composición del Tercer Sector 2023

Tercer sector	Tipo de asociación	Número de asociaciones	%
Sector filantrópico o Instituciones de Servicios a terceros	Total de OSC registradas en México	48,035	72.6%
	OSC donatarias autorizadas	10,605	
	OSC con Cluni	44,144	
	Total de sindicatos, federaciones y confederaciones	6,714	
Asociaciones de autobeneficio	Total de sindicatos, federaciones y confederaciones	7,617	11.5%
	Total de colegios de profesionistas	467	0.7%
Asociaciones religiosas	Total de asociaciones religiosas	9,960	15.0%
Partidos y organizaciones políticas	Total de organizaciones políticas	126	0.2%
No lucrativo	Total	66,205	100%

Fuente: Centro Mexicano para la Filantropía (2023, p. 16).

En las últimas décadas, se ha destacado la participación de las OSC en todas las áreas de México desde el ámbito político, social, económico, ambiental, cultural, etc., razón por la que se promulgó en el año 2004 la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, y para el 2014 se presentó el Registro Federal de las OSC. En el registro, se tiene para el año 2014 un total de 27 mil organizaciones, en 2019 fueron 42 mil, en el 2020 son 53 mil (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2023) y en 2023 un total de 48 mil.

Aunque se ha identificado que del 2014 al 2023 una cuarta parte de las OSC tiene un estatus de “inactivo”, lo que significa que dejaron de presentar su informe anual ante la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Díaz y otros, 2020). Entre las razones de su inhabilitación, está el desconocimiento de las normas legales que implica el fisco mexicano para organizaciones sin fines de lucro, acompañado de recursos humanos dentro de las organizaciones que carecen del perfil adecuado e información incompleta o compleja para los líderes. Por tal razón, el acompañamiento a las OSC en el manejo de sus recursos económicos, administrativos, contables y fiscales es necesario para fortalecer al sector de las organizaciones sin fines de lucro en la economía nacional.

Fiscal sponsor

Uno de los principales retos para la sostenibilidad de las causas sociales es contar con una sostenibilidad financiera. Por lo que la figura del *fiscal sponsor* es una vía para la obtención y operación de recursos económicos para una OSC. El *sponsor* suele referirse a una entidad o individuo que asume la responsabilidad financiera y legal de un proyecto social o una iniciativa comunitaria. En el contexto de desarrollo social, un *sponsor* podría ser una organización no gubernamental (ONG), una empresa privada u otra entidad que esté dispuesta a respaldar financieramente un proyecto para su ejecución y que puede ofrecer beneficios fiscales a quienes realicen donaciones.



Imagen de pressfoto en Freepik.

En México, existen diversas formas de colaboración entre el sector público, privado y la sociedad civil para impulsar proyectos sociales. Algunas ONG y fundaciones pueden actuar como *sponsors* para proyectos que promueven causas sociales al permitir que las donaciones realizadas a través de ellos reciban beneficios fiscales según la legislación nacional propia. Aunque una de las principales problemáticas es la inexistencia de un marco regulador de la figura de *fiscal sponsor* en México. Por lo tanto, su operación si bien puede realizarse a partir de todas las normas existentes en la actualidad, no se ha desarrollado lineamientos precisos para esta figura en México.

Modelos de *fiscal sponsor*

Aunque en el nivel internacional ya se cuenta con una serie de modelos de *sponsor* para su análisis y estudio como se describe a continuación.

Modelo A Patrocinio Fiscal Directo o Patrocinio Fiscal Integral

Se diferencia del resto de modelos porque no existe una entidad legal separada para llevar a cabo el proyecto, por lo que el *sponsor* asume la responsabilidad integral del proyecto y pagando todas las facturas del proyecto directamente.

Modelo B Sociedad Fiscal Independiente, Sociedad Fiscal o Proyecto de Contratista Independiente

El proyecto no lo lleva a cabo directamente la organización, sino un contratista independiente al que contrata el financiador para producir resultados.

Modelo C Subvención preaprobada o patrocinio fiscal de relación de subvención preaprobada

Presenta una relación de donante-beneficiario entre el *sponsor* y el proyecto, por medio de una relación contractual con figuras legales separadas. La función principal es recibir los fondos de la subvención y desembolsarlos para el proyecto. La supervisión del fondo aún es necesaria por parte del aval para mantener a ambas partes protegidas y dentro de los estándares de cumplimiento.

Modelo D Exención de grupo

Permite que cada proyecto del grupo tenga su propio estado fiscal capaz de recibir donaciones deducibles directamente de los donantes.

El Modelo E Organización de Apoyo

Los proyectos emergentes no buscarían formar tal entidad del *sponsor*, excepto quizás si fueran financiados por una sola fuente privada (Colvin y Petit, 2019).

Modelo L Sociedad de Responsabilidad Limitada

Existe una relación entre financiador, aval y organización beneficiada. Así el aval actúa como miembro único en una parte del proyecto, mientras deja otras áreas del proyecto sin responsabilidad directa con él, lo que le permite recibir donaciones y subvenciones deducibles de impuestos en su propio nombre, algo así como una organización subordinada bajo una exención de grupo Modelo D. El presente modelo protege al aval de la responsabilidad por las actividades del proyecto debido a su existencia como una entidad legal separada.

Modelo F Asistencia técnica

Todos los fondos se manejan a nombre del proyecto, pero el aval proporciona asistencia de gestión financiera, cuyos empleados son expertos en nómina, recursos humanos, contabilidad, declaraciones de impuestos y otros detalles administrativos. En este modelo, todos los fondos pertenecen al proyecto patrocinado, con la gestión financiera y la administración a cargo de los empleados del aval.

En los modelos aparecen tres actores centrales: el primero es el financiador responsable de otorgar el recurso económico; el segundo es el aval –usualmente recomendado por el financiador–, que es el responsable de gestionar el recurso económico a nombre del financiador o de la organización beneficiada, y, finalmente, el tercer actor es la organización beneficiada con el recurso económico y con la experiencia del aval en el manejo contable, fiscal, financiero y legal de organización sin fines de lucro.

Así la relación entre los tres actores presentes en un *sponsor* puede variar en el tipo de responsabilidad que presentan, todo está definido por el modelo que desarrollan y en todo momento la relación contractual que acorde de las partes interesadas.

La variedad de modelos de fiscal sponsor obedece a las necesidades de cada organización, así como a la responsabilidad que asumen

Un *fiscal sponsor* puede generar beneficios significativos, pues ofrece su estructura legal y fiscal para recibir y administrar donativos en nombre de un proyecto o una organización que no tiene dicha exención. Esto es especialmente valioso para proyectos nuevos o pequeños que aún no pueden o no desean obtener su propia exención fiscal. Además, brinda asesoría y ayuda especializada, reduce la carga administrativa y el riesgo de errores, y puede representarlos ante las autoridades fiscales en caso de ser necesario. Aunque también existen algunos aspectos negativos, como el costo del servicio, dependencia al *sponsor* o falta de control en la operación.

Referencias

- Centro Mexicano de Filantropía (2023). Compendio estadístico del sector no lucrativo 2023. [conjunto de datos]. <<https://n9.cl/r0z2gw>>
- Díaz A. A., Titova, E. y Arellano G. D. (2020, 1 de mayo). Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados? *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. 65(239). <<https://n9.cl/838lh>>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2023, 29 de septiembre). Reporte de Donatarias Autorizadas 2023. <<https://n9.cl/b2axq>>

Dra. Georgina Jatzire Arévalo Pacheco

Coordinadora de Gestión del Conocimiento
Dakshina A.C.
arevalogeorgina80@gmail.com

Lic. Aede Hatziri Recillas Ayala

Directora General
Dakshina A.C.
hrecillas@dakshina.org.mx

Primeros auxilios psicológicos para el bienestar de los empleados

*María Fernanda Ramírez Villadonga
Miguel Alejandro Villavicencio Carranza*

La salud mental del personal se relaciona con las dinámicas laborales de una organización, por lo que atender las crisis psicológicas en este espacio es vital. Conozca una técnica que facilita la contención de estas situaciones.

La pandemia generó afectaciones en la salud mental que aún se presentan. Desde el año 2019, los índices de depresión y ansiedad en la población continúan incrementándose (Secretaría de Salud, 2023); en parte, por la pérdida de empleo, la reducción de los ingresos, la preocupación por la salud y el cambio en la dinámica familiar. De igual forma, incrementan los actos violentos en algunas personas, asociados a trastornos del comportamiento (UNICEF, 2022). Todas estas situaciones continúan afectando a los individuos en sus ámbitos personal, familiar, educativo, social y laboral.



Imagen de Anna Shvets en Pexels.

¿Qué es la salud mental?

La salud mental es un estado de bienestar en el que el individuo puede desarrollar su potencial, trabajar de forma adecuada y productiva, aportar a su comunidad y enfrentar las tensiones a lo largo de su vida, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS). Es también un derecho fundamental y un elemento esencial para el desarrollo personal, comunitario y socioeconómico (OMS, 2022). Por lo que es necesario promover y cuidar el estado de bienestar de las personas, no únicamente en espacios e instituciones especializados en ello, sino en cualquier lugar donde exista interacción con otras personas y con otros elementos del entorno. Es así como los centros de trabajo son espacios que promueven y cuidan del bienestar o lo dañan.

Hablar de salud mental y de afectaciones emocionales es necesario, pues influye en la permanencia laboral de los empleados, el índice de rotación, los niveles de ausentismo, los accidentes en el trabajo y de trayecto al trabajo, el desempeño tanto en el nivel individual como grupal y, finalmente, en el cumplimiento de metas de cualquier empresa, en este caso, de las Mipyme. Para efectos del presente artículo, se presenta las tres con mayor prevalencia: ansiedad generalizada, depresión y trastornos del comportamiento.

Ansiedad generalizada

Las personas con ansiedad generalizada se preocupan extremadamente o se sienten muy nerviosas con mayor frecuencia cuando hay poca o ninguna razón para hacerlo; sienten miedo y preocupación extrema, presentan cambios en los hábitos de sueño, en la conduc-

ta alimentaria y en el estado de ánimo. La persona puede presentar sudoración, tensión muscular, incremento en el ritmo cardíaco, náuseas, vómito, tener movimientos temblorosos e incluso sentir que le falta la respiración (INSM, 2022).

Depresión

Se caracteriza por un sentimiento de tristeza profunda y persistente, con pérdida de interés en las actividades que solían ser placenteras; sin embargo, no todas las personas experimentan exactamente los mismos síntomas ni con la misma frecuencia y duración. Los más comunes son: bajo estado de ánimo, baja autoestima, poca confianza en sí mismo, culpa, desesperanza, disminución de la energía física y mental, falta del sentido de vida y de iniciativa, lo que provoca una reducción en el funcionamiento diario. De igual forma, pueden presentarse dolores de cabeza y problemas digestivos (Speed y DePaulo, 2022).

Trastornos del comportamiento

Son comportamientos antisociales que violan los derechos de otros, los estándares y reglas sociales apropiadas a la edad y contexto. Pueden ir de menor agresión, como la irresponsabilidad o el ausentismo, hasta las más agresivas, como el acoso, el uso de armas, la provocación de peleas, el robo, la crueldad, entre otras (Stanford Medicine, s.f.).

Algunos problemas que se han identificado a raíz de los trastornos:

- La ansiedad y la depresión pueden llegar a ser incapacitantes (Mayo Clinic, 2017).
- Las cifras en el nivel mundial de la ansiedad y la depresión se estima que pueden ser más altas, esto debido a que muchas personas no han sido diagnosticadas (Dirección General de Divulgación de la Ciencia, 2019).
- La Secretaría de Salud (2023) indica que la ansiedad y la depresión han aumentado a más del doble, en comparación con cifras previas al año 2019.
- Las personas con depresión pueden vivir hasta 15 años sin saber que tienen este padecimiento (Fernández, 2019).
- En México, por cada dos mujeres con depresión, un hombre la padece (Fleiz, 2019).
- La depresión desencadena ideaciones suicidas (Mayo Clinic, 2017).
- Las mujeres intentan suicidarse con mayor frecuencia que los hombres, pero ellos lo consiguen más (Fernández, 2019).

- Los trastornos del comportamiento tienen prevalencia en varones (Stanford Medicine, s.f.).

Factores de riesgo psicosocial y el trabajo

La salud mental de cada individuo juega un papel prioritario en su percepción e interpretación de sus relaciones interpersonales, en la interacción que tiene de los demás –ya que puede hacerla más susceptible ante ciertos eventos y acrecentar sus efectos desfavorables– y de las condiciones de trabajo. Incluso puede aumentar el riesgo de accidentes en el espacio laboral, aun cuando exista bajas condiciones de riesgo, pues se encuentra afectada tanto la percepción como el procesamiento de la información, la memoria y la capacidad de respuesta.

Para la NOM-035-STPS-2018, en su punto 4.7, son factores de riesgo psicosocial “las condiciones peligrosas e inseguras en el ambiente de trabajo; las cargas de trabajo cuando exceden la capacidad del trabajador; la falta de control sobre el trabajo (posibilidad de influir en la organización y desarrollo del trabajo cuando el proceso lo permite); las jornadas de trabajo superiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo, rotación de turnos que incluyan turno nocturno y turno nocturno sin periodos de recuperación y descanso; interferencia en la relación trabajo-familia, el liderazgo negativo y las relaciones negativas en el trabajo”.



Imagen de azerbaijan_stockers en Freepik.

Ante las alteraciones mentales de los colaboradores, los primeros auxilios psicológicos son una vía para atender las emergencias emocionales

Por lo tanto, un trabajador con afectaciones en su salud mental como consecuencia de la pandemia u otras situaciones puede interpretar de una manera menos favorable u objetiva las condiciones a evaluar de acuerdo con la NOM-035, e incluso presentar un episodio de crisis emocional en el trabajo.

Primeros auxilios ante situación de crisis emocional

Independientemente de lo anterior, todas las personas estamos expuestas a sufrir eventos que alteren nuestra salud mental y bienestar. Ante esto, lo mejor es estar preparados para que en caso de una situación crítica se pueda realizar acciones que faciliten la estabilización de las personas.

Es en este sentido que los primeros auxilios psicológicos tienen lugar como respuesta inmediata y una forma de intervenir de manera eficaz; es un acompañamiento que se ofrece a la persona trabajadora que se encuentra con alteraciones emocionales. Tienen como objetivo “ayudar a la persona a recuperar el nivel de funcionamiento que tenía antes de la crisis, la restauración del equilibrio emocional y una mejora en cuanto a su conceptualización de lo sucedido” (Osorio, 2017, p. 3). En esta forma de intervención, no es necesario que la persona que brinda primeros auxilios psicológicos sea experta en el área de salud o en psicología, pues cualquier persona lo puede aprender y aplicar en su centro de trabajo.

De acuerdo con Osorio (2017), el objetivo de aplicar primeros auxilios psicológicos es que la persona salga del *shock* y active los recursos con los que posee, que le ayudarán a recuperar su capacidad de afrontamiento. Por lo que cuando se aplica estas acciones, se auxilia a la persona mediante pasos concretos para superar a la crisis, lo que incluye “la conceptualización del hecho, la clarificación de los pensamientos, el manejo adecuado de las emociones y sentimientos, el control de la subjetividad,

de la fantasía catastrófica, de la sensación de amenaza y comenzar así el proceso de solución del problema” (p. 4).

De acuerdo con Slaikeu (1996, p. 115) para realizar la intervención los pasos que se debe seguir son los siguientes:

1. Realizar el contacto psicológico
2. Examinar las dimensiones del problema
3. Analizar las posibles soluciones
4. Asistir en la ejecución de una acción concreta
5. Darle seguimiento

Es necesario identificar cuándo se puede realizar la intervención, y para lograrlo Halpern y otros (1979) señalan los síntomas más comunes que están presentes cuando una persona atraviesa una crisis, éstos son:

- Sentimientos de cansancio y agotamiento
- Sentimientos de desamparo e inadecuación
- Sentimientos de confusión
- Síntomas físicos (trastornos gástricos, dolores de cabeza intensos, tics)
- Ansiedad
- Desorganización en las actividades sociales o en las relaciones laborales, y/o familiares

Consideraciones para dar primeros auxilios psicológicos

De acuerdo con la UNICEF (2022), son tres aspectos básicos que deben considerarse: mirar, escuchar y enlazar. Es necesario destacar que se ofrece primeros auxilios psicológicos en diversos contextos y pueden aplicarse ante distintos sucesos, pues no son un proceso terapéutico y no necesita llevarlos a cabo un experto en salud mental.

- **Mirar:** evaluar los peligros y los riesgos de seguridad, con la finalidad de que posteriormente se proceda a obtener información sobre el evento que se suscita y así identificar a las personas que necesitan ayuda. Identificar si hay lesiones físicas, necesidades básicas por atender y los tipos de respuestas emocionales.
- **Escuchar:** acercarse a la persona que necesita ayuda, prestar atención y mantener una escucha activa para comprender lo que siente. El objetivo es que poco a poco recobre la calma para que pueda comunicar sus necesidades e inquietudes e identificar si es posible ayudar en algo.

- Enlazar: poner a disposición de la persona información sobre servicios de ayuda y asistencia, y ofrecer apoyo para que puedan contactar a familiares o amigos.

El Departamento de Salud del Estado de Minnesota (2022) identificó que los primeros auxilios psicológicos se suelen aplicar, principalmente, en hospitales, lugares de trabajo, casas, refugios y en escuelas. Es en esta versatilidad de espacios que radica la practicidad de esta técnica, pues presenta una gran flexibilidad. Es importante señalar que existe la posibilidad de que las personas requieran iniciar un proceso psicoterapéutico después de haber recibido primeros auxilios psicológicos, esto con el fin de reestablecer por completo su salud mental y bienestar.

Primeros auxilios psicológicos y centros de trabajo

Las alteraciones emocionales se suscitan por diversas circunstancias, incluso se pueden acrecentar debido a situaciones sutiles que afectan de forma directa o indirecta la vida de las personas, lo que provoca una reacción alterada con la posibilidad de caer en una crisis emocional y, por ende, afectar el rendimiento laboral. Por lo que, surge la necesidad de responder de la mejor forma posible ante un suceso que en cualquier ámbito (familiar, social o laboral) requiera de un tipo de intervención psicológica inmediata para ayudar a mitigar el avance de la alteración. En consecuencia, la capacitación en primeros auxilios psicológicos en los centros de trabajo se vuelve una alternativa idónea que busca fomentar el bienestar integral de los colaboradores de cualquier micro, pequeña o mediana empresa.

Referencias

- Departamento de Salud del Estado de Minnesota (2022, 3 de marzo). *Psychological First Aid (PFA)*. Disaster Behavioral Health and Emergency Preparedness. <<https://n9.cl/6xq3q>>
- Dirección General de Divulgación de la Ciencia (2019, 26 de junio). De cada 100 mexicanos, 15 padecen depresión. *Boletín UNAM-DGCS-455*, Universidad Nacional Autónoma de México. <<https://n9.cl/nni00>>
- Fernández, A. (2019, 13 de agosto). *La depresión en hombres adultos* [Conversatorio]. Ciclo de conferencias Enfrentar la depresión, Ciudad de México. <<https://n9.cl/ui8yu>>
- Fleiz, C. (2019,). *La depresión en hombres adultos* [Conversatorio]. Ciclo de conferencias Enfrentar la depresión, Ciudad de México. <<https://n9.cl/ui8yu>>
- Halpern, H., Canale, J., Grant, B. y Bellamy, C. (1979). A System Crisis Approach to Family Treatment, *Journal of Marital and Family Therapy*, 5, pp. 87-94.
- Instituto Nacional de la Salud Mental. (2021). *Depresión*. Departamento de salud y servicios humanos de los Estados Unidos. <<https://n9.cl/l6zqu>>
- Instituto Nacional de la Salud Mental (2022). *Trastorno de ansiedad generalizada: cuando no se puede controlar la preocupación*. Departamento de salud y servicios humanos de los Estados Unidos. <<https://n9.cl/s2i2j>>
- Mayo Clinic (2017, octubre 13). Trastorno de ansiedad generalizada. <<https://n9.cl/19ewe>>
- NORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. *Diario Oficial de la Federación* [D.F.O.], 23 de octubre de 2018, (México). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018#gsc.tab=0
- Organización Mundial de la Salud (2022, 17 de junio). *Salud mental: fortalecer nuestra respuesta*. <<https://n9.cl/e65>>
- Osorio, A. (2017). Primeros auxilios psicológicos. *Integración Académica en Psicología*, 5(15), pp. 4-11.
- Secretaría de Salud (2023, 13 de enero). *En México, 3.6 millones de personas adultas padecen depresión*. Gobierno de México. <<https://n9.cl/7pnuz>>
- Slaikeu, K. (1996). *Intervención en crisis: manual para práctica e investigación*. El Manual Moderno.
- Speed, T. y DePaulo, Jr., J. R. (2022). *Major Depressive Disorder*. Johns Hopkins Psychiatry Guide. <<https://n9.cl/a698c>>
- Stanford Medicine Children's Health. (s.f.). *Conduct Disorder in Children*. Recuperado marzo 12, 2024. <<https://n9.cl/den0n>>
- UNICEF (2022, abril). *ENCOVID-19 Infancia. Resultados mayo de 2020 a octubre de 2021*. UNICEF México. <<https://n9.cl/p7tyu>>
- UNICEF (2022, 15 de abril). *How to provide psychological first aid*. UNICEF Armenia. <<https://n9.cl/1yt0h>>

Mtra. María Fernanda Ramírez Villadonga

Psicóloga clínica
Bienestar Laboral
mariafernanda.ramirez@comunidad.unam.mx

Dr. Miguel Alejandro Villavicencio Carranza

Academia de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
alejandro.villavicencio@comunidad.unam.mx

Piso 16: iniciativas culturales de largo alcance

Jehosua Isai Fragoso Najera
 Monserrat Inés Mendoza Castillo

Los artistas y creativos enfrentan desafíos para poner en marcha sus emprendimientos, de ahí que requieren acompañamiento para continuar su quehacer cultural. Piso 16 es un programa universitario que atiende las necesidades de capacitación de quienes tienen proyectos artísticos.

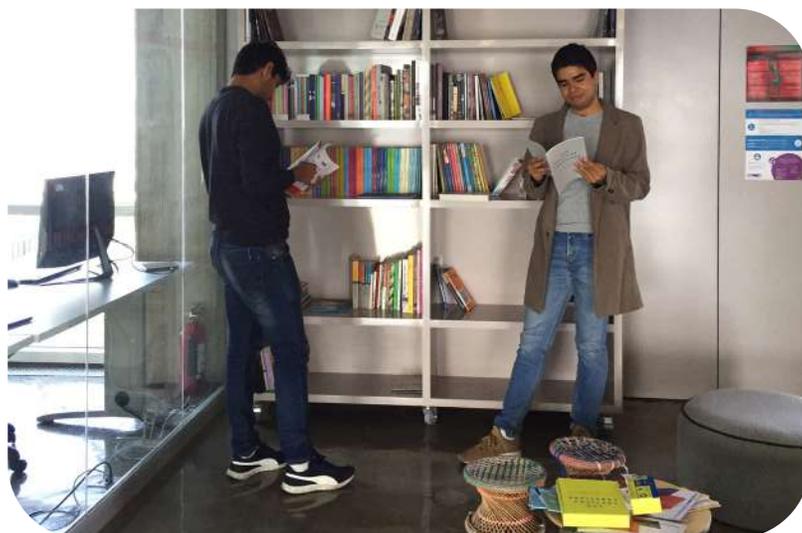
Las industrias creativas en México atraviesan, desde hace al menos una década, una notable evolución, y aunque enfrentan desafíos también aprovechan nuevas oportunidades. De acuerdo con la Unesco (2010), estas industrias producen y distribuyen bienes y servicios culturales, artísticos y de entretenimiento. Se basan en la creatividad individual, la habilidad y el talento, además de tener el potencial de generar valor social y económico mediante la producción de propiedad intelectual.

La pandemia de COVID-19 impulsó la digitalización del contenido cultural como intento de democratizar el acceso de la población a diversas expresiones artísticas en el nivel nacional e internacional. Después de casi cuatro años desde aquel confinamiento, algunas experiencias que fueron novedosas, como el teatro por *streaming*, han visto una disminución en el interés del público (Paul, 2023). Esto hace necesario el desarrollo de nuevas estrategias para mantener el compromiso de la audiencia.

No obstante, también hay sectores, como el audiovisual, que están en auge. México se ha convertido en el segundo mercado de *podcast* más grande de América Latina, con 32 millones de oyentes y un valor total por publicidad de 30 millones de dólares, mientras que las platafor-

mas de transmisión libre (OTT por sus siglas en inglés) han superado a la televisión de paga, y México está por encima de Brasil como el mayor mercado en este segmento (PricewaterhouseCoopers, 2023). La implementación del IVA de 16% en plataformas digitales, en el año 2020, es un cambio que influye en el aumento de precio de estos servicios en el país.

En el ámbito editorial, se observa, de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (2023), que la venta de ediciones digitales ha disminuido a razón de un punto porcentual por año desde el 2020 (3% de la facturación neta total de las ediciones, en 2022); sin embargo, el libro impreso tiene el mismo porcentaje sólo que hacia el crecimiento (97%, en 2022). El regreso de las ferias del libro presenciales, y la participación de *booktubers* impulsan las ventas de libros, mientras que el *blockchain* se explora como una solución para combatir la piratería.



La industria de los medios interactivos florece con hitos como el de que en 2017 Guadalajara se convirtió en una Ciudad Creativa Digital. Las experiencias de arte inmersivas y el uso de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial ganan terreno. La profesionalización de los deportes electrónicos (*eSports*) y las nuevas carreras en diseño y desarrollo de videojuegos fortalecen este sector. Se estima que el mercado mexicano de *eSports* podría crecer 36% entre 2023 y 2027, y superar los 26 millones de dólares en ese último año (Statista, 2023).



A pesar de que la industria textil y de moda en México sufrió pérdidas económicas en la venta física debido a la pandemia, en los últimos años ha encontrado una oportunidad en el comercio electrónico. Por ejemplo, durante el año 2021, entre 15% y 17% de los consumidores de moda en línea realizaron más de once transacciones, mientras que menos de 8% hizo sólo una compra (Statista, 2024). En este mismo sector, las iniciativas para revalorizar los productos artesanales y las certificaciones ambientales ganan importancia, impulsadas por organizaciones sociales que apoyan el desarrollo sustentable de las comunidades indígenas y sus diseños.



Éstos son sólo algunos de los rasgos que enmarcan el panorama pospandemia para las industrias creativas, que indican las tendencias de consumo a corto y mediano plazo en el país, de las que deben permanecer pendientes las personas involucradas en estas industrias. Por ejemplo, la digitalización continuará como un eje en la creación de contenidos accesibles a través de plataformas digitales, y es probable que continúen las inversiones en tecnologías emergentes para mantener el interés de la audiencia.

La colaboración entre los diferentes actores del ecosistema creativo será esencial para lograr un crecimiento sostenido. Esto implica establecer alianzas entre instituciones públicas, empresas y organizaciones sociales en el nivel nacional e internacional para desarrollar políticas y proyectos que impulsen el sector. El objetivo debe ser consolidar un ecosistema cultural y creativo resiliente y adaptable a los cambios globales. Esto implica, además de sobrevivir a las crisis, prosperar y evolucionar en conjunto.





Para aprovechar las nuevas oportunidades, es preciso que quienes tienen o emprendan proyectos creativos se profesionalicen y adquieran tanto habilidades específicas de sus disciplinas como competencias empresariales. Nos detendremos en estas últimas, pues es de particular interés abordar las dificultades que enfrentan artistas y creativos para sostener sus emprendimientos y, más aún, para que éstos operen en el largo plazo para alcanzar su cometido: intervención social positiva a través del arte y la cultura.

Toda iniciativa debe ser creativa y sostenible

El pasado mes de mayo, en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, se presentó el libro *Exploraciones en la gestión cultural* (Figuroa y Giménez, 2023). Esta obra documenta la experiencia de los primeros cinco años de Piso 16, un programa de la Máxima Casa de Estudios dedicado a acompañar a personas artistas, divulgadoras y gestoras culturales en el diseño de un plan de desarrollo personal de largo plazo que incluye la puesta en marcha de iniciativas culturales viables y económicamente sostenibles.

Nicol Figuroa Rendón, directora de Piso 16, comentó que uno de los principales retos que enfrentan los profesionales del sector cultural y artístico es la valoración adecuada de sus obras, debido a la subjetividad del arte y la variabilidad del mercado. Además, es común que los artistas cuenten con limitadas habilidades en promoción y mercadotecnia, dos áreas esenciales para llegar a su audiencia y vender sus obras.

Una necesidad apremiante de los artistas es el acompañamiento en el ámbito de la gestión financiera

El equilibrio entre creatividad y negocio es otro desafío. Los artistas a menudo encuentran dificultades para alcanzar a combinar el tiempo dedicado a la creación con las tareas administrativas y de gestión de sus proyectos, como la contabilidad y las declaraciones fiscales. Además, la necesidad de crear obras que sean atractivas para un segmento de mercado crea conflictos con la visión artística, lo que a veces resulta en compromisos que pueden afectar la integridad de su trabajo creativo.

En contraste con otro tipo de empleo, los ingresos de los artistas suelen ser irregulares, pues dependen de ventas ocasionales, encargos y exposiciones temporales. Obtener financiamiento externo o inversión puede resultar complicado debido a la percepción de riesgo que las instituciones financieras y los inversores privados asocian con el arte, así como por la falta de activos tangibles que puedan servir como garantía.

Además, de acuerdo con Julieta Giménez Cacho García, cofundadora y exdirectora de Piso 16, es común que los artistas carezcan de formación en aspectos empresariales esenciales, como la gestión financiera, el diseño de estrategias de mercado o el desarrollo de modelos de negocios. Esta carencia limita su capacidad para crecer y mantener su emprendimiento. A esto se suma, según lo señalado por Mishelle Muñoz González, tallerista y mentora de Piso 16, que existe una escasez de profesionales en disciplinas económico-administrativas que puedan orientar a los artistas en su trayectoria emprendedora.

Para contribuir a superar estos desafíos, programas como Piso 16, guían a la comunidad UNAM en el desarrollo de habilidades de gestión empresarial para que con la voluntad de

personas para aprender puedan adaptarse a las necesidades del mercado del arte y la cultura o, bien, puedan crear nuevos escenarios para el futuro.

Espacio para experimentar y vivir experiencias

En marzo del año 2017, el doctor Jorge Volpi, coordinador de Difusión Cultural de la UNAM, nombró a Julieta Giménez Cacho García directora del Programa de Industrias Culturales Universitarias, acordado con el rector Enrique Graue Wiechers. El programa, ubicado en la Torre UNAM Tlatelolco, se denomina Piso 16 Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM, y fue desarrollado con la colaboración de Nicol Figueroa Rendón como Jefa de Producción y comunicación.

En el 2017, ambas se dieron a la tarea de indagar acerca de las dificultades que enfrentan los artistas y creativos para mantener un emprendimiento. Empezaron por su propia comunidad en la UNAM e identificaron que de las 21 licenciaturas relacionadas con el ámbito cultural o artístico 16 incluían alguna materia optativa sobre gestión cultural o producción, generalmente cursada en los últimos semestres. Además, pocas abordaban temas legales, fiscales o de estructura organizacional.



Con el propósito de comprender mejor el sector cultural universitario, se llevó a cabo entrevistas con directores de varias facultades, visitas a estudios de artistas y organizaciones culturales, y se examinó programas similares en otros países. Paralelamente, se estableció comunicación con la Facultad de Arquitectura y el Centro de Investigaciones de Diseño Industrial de la UNAM para trabajar en el proyecto arquitectónico del espacio. El resultado fue un lugar abierto y versátil, que se habilitó entre febrero y julio del año 2018.

El programa de Piso 16 fue presentado al Consejo de Difusión Cultural en agosto del año 2017 y mayo del 2018. La primera convocatoria para participar en el programa de acompañamiento estuvo vigente de noviembre del 2017 a abril del 2018; se recibió 198 postulaciones, pero por la capacidad de atención sólo se seleccionó seis iniciativas con las que comenzaron a trabajar en mayo del 2018.



Desde entonces, el programa ha apoyado a 70 iniciativas culturales. En este tiempo, 148 personas creadoras, gestoras culturales y comunicadoras han sido beneficiados y han logrado estructurar sus proyectos para hacerlos económicamente sostenibles. En febrero del 2024, comenzó la séptima edición del programa anual en la que se incorporaron 19 nuevas iniciativas y 15 participantes (Piso 16, 2024).

El laboratorio se centra en atender a personas que lideran iniciativas en diversas disciplinas artísticas: artes visuales, cine, danza, literatura, música y teatro. Éstas pueden ser individuales o colectivas, con un enfoque particular en las integradas por jóvenes de 20 a 35 años que pertenecen a la comunidad UNAM, que incluye a alumnos, exalumnos y académicos de diversas dependencias de la Universidad y de instituciones incorporadas.

Para el equipo de Piso 16, las iniciativas culturales son proyectos de expresión artística que buscan tener un impacto en el largo plazo, interactuar con el público y generar cambios significativos en la sociedad a través de acciones planificadas y conscientes. Por ello, quienes deseen formar parte del programa deben pasar por un proceso de selección en el que se evalúa, entre otros aspectos, el compromiso de las iniciativas con la sociedad y el entorno, así como la capacidad de reflexión y análisis del contexto por parte de los participantes.



El acompañamiento combina talleres, charlas, mentorías personalizadas, conexiones con instituciones culturales, uso de espacios y apoyo financiero. “El objetivo es contribuir a que las y los participantes puedan responderse: ¿qué quieren hacer?, ¿por qué lo quieren hacer?, ¿para qué lo quieren hacer?, ¿para quién lo quieren hacer? y ¿cómo lo pueden lograr?” (Piso 16, 2024, párr. 2).

Durante 10 meses, lo que dura el programa, los participantes examinan sus ideas y proyectos individuales, reflexionan acerca del entorno cultural, las audiencias, la competencia y su propuesta de valor. Además, aprenden temas relacionados con las finanzas, la elaboración de presupuestos, los cronogramas, las presentaciones ejecutivas, así como estrategias de difusión y marketing. También conocen aspectos legales como los derechos de autor, los aspectos fiscales y contables y las oportunidades de financiamiento.



La profesionalización de los artistas implica el conocimiento y uso de herramientas que los ayuden a su propia sostenibilidad financiera

“La metodología de Piso 16 aborda el autoconocimiento y la reflexión sobre los motivos personales y sociales, siendo conscientes de que en el ámbito laboral, los artistas a menudo enfrentan dificultades al no encajar en los modelos empresariales tradicionales, donde los valores del arte y de la empresa pueden chocar”, comenta Mishelle Muñoz.

El programa se enfoca también en desmitificar la noción del artista que vive “por amor al arte”, por lo que comparte herramientas para alcanzar la sostenibilidad financiera de sus proyectos. Esto se logra mediante el diseño de una propuesta de valor que sirva como base para un modelo de negocio adaptable, con lo que se alcanza la diversificación y la expansión. Esta tarea se realiza al responder preguntas clave y plasmar las respuestas en una breve declaración que define lo ofrecido al público.

Piso 16 adopta el concepto de laboratorio para describir un espacio de experimentación, aprendizaje y colaboración. Al igual que en un laboratorio de química, los participantes prueban ideas y desarrollan proyectos. Además, se promueve la colaboración entre artistas, gestores culturales y otros profesionales del sector para fortalecer sus proyectos. De esta manera, el concepto de laboratorio enfatiza la importancia del aprendizaje práctico.

Para Julieta y Nicol, es complicado destacar algunos proyectos sobre otros, pues cada uno tiene, como menciona Julieta, “una historia de éxito, si lo podemos llamar así, porque cada persona o colectivo toma a su iniciativa como un proyecto de vida, le impregna su esencia, su historia, sus sueños y metas; sería muy difícil decir que un proyecto de vida es mejor que

otro”; no obstante, nos invita a conocer, a través de su sitio www.piso16.cultura.unam.mx, las iniciativas que han acompañado, los mentores que participan y los resultados obtenidos en cada convocatoria anual.

Frente a un horizonte de oportunidades para las industrias creativas, corresponde a instituciones como la UNAM promover la innovación, no sólo desde la tecnología, sino también desde la gestión y producción para orientar el diseño y puesta en marcha de proyectos originales, de la mayor calidad artística y con el mayor impacto y alcance en términos de audiencia y públicos, siempre con responsabilidad y compromiso social.

Programas como Piso 16, Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM, demuestran la transversalidad de conocimientos en disciplinas administrativas y contables. No sólo ofrecen orientación y acompañamiento a iniciativas artísticas y culturales, sino que también comparten casos de estudio que enriquecen la formación y el ejercicio profesional con lo que se amplía la perspectiva de los profesionales de la cultura y las artes en formación.

Referencias

- Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana (2023, noviembre). Indicadores del Sector Editorial Privado en México 2022-2023. <<https://n9.cl/nydxi>>
- Figuroa, R. N. y Giménez Cacho, G. J. (Coords.) (2023). Exploraciones en la Gestión Cultural Cuaderno de Experiencias Cinco años de Piso 16. Universidad Nacional Autónoma de México. <<https://n9.cl/ftlvx>>
- Paul, C. (2023, 3 de febrero). Devastador, el impacto sobre las artes escénicas. *La Jornada*, Política. <<https://n9.cl/4r02d>>
- Piso 16. Laboratorio de Iniciativas Culturales UNAM (2024, 16 de mayo). Pisoteca. <<https://n9.cl/o13krp>>
- PricewaterhouseCoopers S.C. (2023). Global Entertainment & Media Outlook 2023-2027. Capítulo México. <<https://n9.cl/j1kq8>>
- Statista Research Department (2023, 15 de octubre). México: ingresos de eSports 2017-2027. [Serie de datos]. Statista Research Department. <<https://n9.cl/zjncgx>>
- Statista Research Department (2024, 4 de marzo). La industria de la moda en línea en México – Datos estadísticos. [Conjunto de datos]. Statista Research Department. <<https://n9.cl/w96yrb>>
- Unesco (2010). Políticas para la creatividad: guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas. Unesco. <<https://n9.cl/5k8zs>>

Jehosua Isai Fragoso Najera

Licenciatura en Administración
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
jehosfra1298@comunidad.unam.mx

Lic. Montserrat Inés Mendoza Castillo

Maestría en Administración
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
montsines2098@gmail.com

Imágenes cortesía de Piso 16.

Fundamentos de administración pública: una obra de la FCA

Julia del Carmen Chávez Carapia

En este libro, se reflexiona acerca del devenir de la historia mexicana y las implicaciones del Estado moderno a través de la óptica de la administración pública. Su objetivo es contribuir a la construcción de un ambiente equitativo en México.

El libro, que coordinan el Dr. Armando Tomé González y la Dra. Clotilde Hernández Garnica, contempla aspectos importantes para la comprensión del Estado moderno y la administración pública, incluye elementos teóricos y conceptuales que se desarrollan en diferentes temas de carácter político y operativo. En este marco del libro, iniciaré por comentar la importancia del Estado moderno y el ejercicio de la administración pública.

La construcción del Estado moderno implica una organización política, social y administrativa capaz de dar respuestas a los problemas sociales de la población que tenga como objetivo incrementar y satisfacer indicadores de desarrollo para mejorar las condiciones y calidad de vida de la sociedad.



Foto de Luis Ariza en Pexels.

El Estado, como institución política, se define como el ejercicio de poder dialéctico entre los que gobiernan y sus gobernados en un marco de tres poderes: el Legislativo, Ejecutivo y Judicial, en el desarrollo de una nación soberana que comprende un territorio autónomo.

En este sentido, el Estado mexicano se ha conformado como una nación libre a través de diferentes momentos y procesos históricos, como la guerra de Independencia, que demanda un país soberano; las luchas de Reforma con el desarrollo económico propio y la soberanía nacional, y la Revolución Mexicana con las libertades democráticas y por los derechos sociales.

La búsqueda por la democracia y la participación de la población por obtener niveles de vida acordes al momento histórico conformaron un Estado moderno con las características para la integración de procesos democráticos y participativos. En este sentido, los Estados modernos deben responder a las necesidades de consolidación social y política que requiere el desarrollo de las instituciones e instrumentos que permitan esa fortaleza. El Estado mexicano en la búsqueda de dicha consolidación define un aparato administrativo fuerte, que se debilita en el marco y desarrollo de la política neoliberal.

En este marco histórico, la conformación de la administración pública como la entidad que administra, o bien como el organismo que recibe poder político para la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses de la sociedad, requiere del conocimiento de las necesidades reales de la población, de sus niveles de vida, de sus carencias y del presupuesto, para dar respuesta a las limitaciones y a los intereses de la población, a través de los instrumentos que ha establecido el gobierno en la búsqueda de esas respuestas.

Las contradicciones en la población, donde los recursos del país se encuentran polarizados y las desigualdades sociales persisten, requiere de instancias públicas, procesos, instrumentos, programas y acciones, para dar respuestas de manera conjunta a las situaciones complejas y problemáticas.

Estos planteamientos demandan que se identifique las causas de los problemas, necesidades y carencias sociales, para definir las acciones administrativas que les den respuesta y solución. La administración pública enfrenta estos retos y expectativas para cubrir la instrumentación que requiere la forma de gobierno. Es la encargada del manejo de los recursos y de la dirección del trabajo humano, para responder a las necesidades sociales acerca de la base del interés público, de las expectativas de la colectividad y de establecer los mecanismos que permitan la consolidación de un poder legítimo y legal.



Foto de Israyosoy S. en Pexels.

Así, el recorrido histórico por la administración pública permite conocer su evolución y valorar las transformaciones en la estructura administrativa y la adecuación a las normas que regulan su actuación. Actualmente, la administración pública se enfrenta a la necesidad de identificar los problemas sociales y la atención a las demandas ciudadanas sobre la capacidad y la experiencia para aportar respuestas reales y efectivas a corto y mediano plazo.

Esta obra pretende hacer llegar al lector especializado en Administración Pública y al lector en general información analítica que se presta a la reflexión, a la discusión y a la crítica en la búsqueda de alternativas de construcción de una nación, un Estado y un gobierno más equitativos y visionarios, capaces de dar respuestas a las necesidades de un pueblo que tiene una historia de luchas por la independencia, la soberanía, por la democracia, por la construcción y reconstrucción de sus derechos, de sus igualdades, de sus equidades y de justicia social.

En este marco, el libro *Fundamentos de la Administración Pública* busca un acercamiento a los problemas sociales, económicos y políticos de los gobiernos, ubicando estas acciones en un contexto de pandemia por COVID-19, así como en un contexto posterior, sobre la base de ejes conceptuales y prácticos que permitan al especialista y al estudioso en estas temáticas, identificar el significado del servicio público.

El capítulo denominado “Administración Pública en México”, elaborado por Eduardo Ramírez Cedillo, presenta la definición del Estado, sus elementos y el poder del Gobierno, y enfatiza acerca de la importancia del ejercicio de la soberanía. Hace referencia a la composición y fundamentos legales de los poderes ejecutivo, federal y judicial, y señala elementos teórico-administrativos para distinguir el Estado y la Nación.

Patricia Mota Mendoza y Javier Isaac Osorio González, en el capítulo denominado “La organización del sector público: Federal, Estatal, Municipal y de la Ciudad de México” contemplan la legislación que regula la administración pública y centra sus facultades de decisión tanto en el nivel federal como estatal, de organismos descentralizados y autónomos con la finalidad de visibilizar la coordinación de las acciones del ejecutivo y la administración pública estatal y municipal.

La relevancia de la administración pública radica en que su desarrollo impacta en todos los ámbitos de la sociedad mexicana

El capítulo que presenta Armando Tomé González y Sair Martínez Hernández, “Los procesos de la planeación y la administración pública”, plantea los principios normativos de la planeación nacional como una atribución del Estado moderno y la importancia de la administración pública y su relación con la comunidad, el gobierno, la justicia y la jurisdicción; asimismo, contempla la importancia y la interacción de la administración pública y el gasto, por lo que se hace referencia a las situaciones de austeridad, privatización y desregulación.

“Integración y dirección de los recursos humanos” es el cuarto capítulo de la obra, presentado por Miguel Alejandro Villavicencio Carranza, quien señala la regulación de las relaciones de trabajo a partir de 1938, que han pasado por los retos en la implementación del servicio profesional de carrera y los lineamientos para incrementar la efectividad del personal. Señala cómo el sistema de servicio profesional de carrera ha garantizado la igualdad de oportunidades para acceder a los diferentes cargos administrativos sobre la base de los principios: calidad, competencia, equidad, eficiencia, equidad de género, imparcialidad, legalidad y objetividad.

El capítulo “Administración de los recursos materiales y tecnológicos en el sector público”, de Joaquín Orduña Trujillo y Genaro Domínguez Velázquez, se plantea el proceso que se requiere para administrar dichos recursos dentro de la licitación pública y los procedimientos a seguir en la administración de recursos.

Los autores María Gloria Arévalo Guerrero y Eduardo Ramírez Cedillo presentan como sexto capítulo “Integración y manejo de recursos financieros en la administración pública”, en el que analizan la importancia del derecho, de la economía y la contabilidad para lograr procesos administrativos de los recursos públicos, partiendo de las atribuciones y funciones de las áreas de recursos financieros en el sector público y los tipos de ingresos y gastos a cargo del Gobierno Federal.

El séptimo apartado escrito por Alma Clarisa Rico Díaz, “El control y la fiscalización en la administración pública”, señala la importancia de la responsabilidad que tienen los servidores públicos, en sus actividades de gestión administrativa gubernamental sobre la base las normas nacionales e internaciones, y de la ley general de responsabilidades administrativas. Todo esto para garantizar el adecuado ejercicio del servicio público.

El capítulo que cierra esta obra, denominado “Gobierno abierto, transparente, moderno y de calidad” y presentado por Mauricio Covarrubias Moreno y María del Rocío Huitrón Hernández, señala los trabajos que se han desarrollado para implementar políticas e iniciativas que logren un cambio institucional, lo que no tiene precedentes. Busca reconocer la legitimidad de la función pública y la confianza de la ciudadanía. Así como la necesidad de la formación y profesionalización de funcionarios públicos en materia de gobierno abierto.

Esta obra, como lo plantea en su título, nos muestra una amplia gama de fundamentos para el ejercicio pleno de la administración pública desde miradas políticas, administrativas y técnicas con la finalidad de aportar elementos para valorar y analizar los procesos de gestión pública.



Asimismo, es importante agradecer a los coordinadores Dr. Tomé González y la Dra. Hernández Garnica, a todos y todas las participantes en este libro por su interés en la difusión de temas importantes de la gestión pública desde la administración y los procesos de gobierno, buscando fomentar el análisis y discusión sobre estos temas. Invitamos a que se acerquen a esta obra, la lean, la discutan, la analicen para que saquen sus aprendizajes y conclusiones.

Referencias

Tomé, G. A. y Hernández, G.C. (2021). *Fundamentos de administración pública*. FCA Publishing. <<https://n9.cl/tvad4>>

Dra. Julia del Carmen Chávez Carapia

Centro de Estudios de la Mujer
Escuela Nacional de Trabajo Social, UNAM
centro.estudios.mujer.ents@gmail.com

Ética en los negocios

Iturbide Ángel Ponce de León Tapia

La ética es un elemento que, al igual que la administración, interviene en todas las fases de la vida de los seres humanos. Actuar bajo principios éticos es una tarea de todos, en lo personal y dentro de las organizaciones.

Saber diferenciar entre el bien y el mal es un comportamiento ético; acotado o no por las circunstancias, este comportamiento está a prueba en cada decisión, ya sea trascendental o no. Así, se podría ser ético en algunas ocasiones y en otras no; de ahí es bien sabido que no se puede ser ético en un porcentaje determinado.

La ética es una creencia que se arraiga o no en el individuo y que se expresa en su comportamiento. Es una creencia a través de la que lograrás mejores resultados en todas las esferas de la vida, así como de satisfacción personal por hacer lo correcto.

La ética se basa en el deber ser, entendido como la justicia, la honradez, el respeto y la responsabilidad. Una sociedad que pretende vivir en armonía cuenta con un Estado de derecho basado en la ética y, por supuesto, en el deber ser. Así que la ética es una creencia de la sociedad y también un rasgo que la caracteriza.

En lo que respecta a las empresas, tienen una búsqueda perenne de establecer y mantener ventajas competitivas para mejorar su desempeño en los sectores en los que participan. Su búsqueda no se limita al corto plazo, sino que su encomienda es también para el largo plazo.

Entre las ventajas competitivas de las empresas, la cultura organizacional es una de las más representativa e inherente a su naturaleza empresarial, pues muestra en qué cree la empresa para lograr sus objetivos, cuáles son los

valores en los que rige su actuar para lograr un desempeño superior frente a sus competidores. La ética debe estar presente en la cultura empresarial y tiene que reflejarse en sus valores, creencias y en su comportamiento.

Si una empresa al actuar no se comporta éticamente, atentará contra ella misma, pues no considera todos los elementos necesarios para participar en su industria y construir una ventaja competitiva, que le haga influir en la cadena de valor de sus clientes para que alimente su preferencia.

La ética no debe ser ajena a los individuos ni a la sociedad ni a las empresas, pues en cada caso es indispensable para lograr los objetivos. Por convicción y por conveniencia, a cada uno nos debe de importar el qué y el cómo. La ética construye pesos específicos individuales, sociales y empresariales que nos hacen participar de mejor manera, independientemente del alcance temporal.



Foto de freepik en Freepik.

El corto y largo plazo son conceptos muy importantes. Keynes, en 1923, dijo “en el largo plazo todos estaremos muertos”, frase pertinente para aquel momento de la historia que requería acciones inmediatas ante una depresión mundial verdaderamente inhumana. Hoy, esta frase nos hace reflexionar sobre nuestras acciones y nuestra responsabilidad con nosotros mismos, la sociedad, el país, el mundo y con nuestra especie.

A la actuación, con ética o no, adicionaré los conceptos de costos y beneficios ocultos, representados en un iceberg (Juran y Gryna, 2007, p. 36). En la punta del iceberg, se encuentra nuestro actuar: si lo hacemos con ética construiremos una especie más fortalecida, invencible, poderosa, como el cuerpo del iceberg. De lo contrario, si lo hacemos sin ética estaremos debilitando el iceberg, y a largo plazo será difícil sostenerse, pues perderá credibilidad ante los demás, y tarde o temprano acabará con todo. Seamos conscientes de nuestro actuar que es la punta del iceberg, y de lo que construimos con ese actuar que conforma el cuerpo del iceberg.

Nuestro actuar puede ir en sentido positivo y negativo; por ejemplo, los chinos le reclaman a Reino Unido la degradación climática que hicieron durante la revolución industrial, aunque no pueden precisar el daño lo hacen como un pretexto para poder industrializarse a costa de la degradación climática que ellos mismos provocan, todo en busca de su supremacía mundial. Su coartada funcionó a corto plazo, pues se industrializó; pero igual que han construido una animadversión en su contra en todo el mundo occidental que les impide convertirse en líder del orden mundial. Nadie quiere un líder que atenta contra sí mismo.



Foto de Pixabay en Pexels.



Foto de Engin Akyurt en Pexels.

Otro ejemplo lo tenemos con la misma China que escondió información respecto de la pandemia de COVID 19 y no colaboró para una pronta investigación de la propagación del virus, pues no quería ser culpable de una catástrofe mundial; lo logró en el corto plazo, pero no dejó de sembrar la falta de credibilidad en el seno de la comunidad internacional y acrecentó la animadversión en su contra. Nadie quiere un líder en el que no puedes confiar.

La intervención de los Estados Unidos de América en el mundo árabe, ya sea para proporcionar armamento a los palestinos judíos que fundaron el Estado de Israel, intervinieron en Afganistán al armar al régimen talibán para contrarrestar el avance de la URSS; intervinieron en la revolución iraní de la década de 1980, y desarrollaron la llamada tormenta del desierto en el Golfo Pérsico, promovida por los Bush, padre e hijo.

Todas esas intervenciones estuvieron amparadas con argumentos legales y no éticos que se basaron, muchas veces, en afirmaciones sin pruebas, y en busca de la preponderancia geopolítica de Estados Unidos de América y no la solución de los problemas del medio oriente, la defensa de la democracia o incrementar las libertades individuales y la calidad de vida.

El país norteamericano ha labrado una animadversión en el mundo árabe que ha impulsado la formación de diferentes organizaciones terroristas, todas con la idea de vengar la intervención occidental en medio oriente y en el mundo árabe. Su máxima expresión fue el ataque a las torres gemelas de Nueva York en septiembre del año 2001, en el que murieron más de 3 mil civiles inocentes y representa el atentado más atroz desde el perpetrado en Pearl Harbor en 1941.

Nuestras acciones tienen eco en el futuro y, si bien es cierto que en el largo plazo moriremos, siempre habrá alguien que herede nuestro actuar, empresa, sociedad, nuestro mundo, alguien digno de nuestra especie. Al tomar decisiones, debemos de pensar en ello y comportarnos éticamente.

La ética, como la administración, se encuentra en todas las esferas de la vida; ambas son universales y definitivas. Si las tienes, las conoces, sabes sus beneficios, crees en ellas, las debes de usar y punto, son definitivas. Si tienes un objetivo usas una estrategia como marca la administración para lograrlo; así, la ética, si quieres lograr de la mejor manera algún objetivo y construir en todos sentidos, entonces tomas decisiones éticas y punto. Considera esto, ¿qué decides, qué construyes? Podemos nacer en tiempos similares, pero lo que nos define con el tiempo son nuestras decisiones.



Foto de peoplecreations en Freepik.

La materialización de la ética se observa en las acciones que las personas realizan con la intención de ser mejores

Conciliar el corto y largo plazo requiere de paciencia, de templanza, de sensatez, de sabiduría, de sentido estratégico, de saber resaltar las cosas que prevalecen en el tiempo y que nos protegen y enaltecen en todo sentido. La ética nos hace mejores, nos aleja del falso “canto de las sirenas”.

“A quien se humilla dios lo ensalza”: una lección del Quijote que nos recuerda lo importante de actuar con sensatez y darle su lugar a lo que es correcto, dejando atrás la soberbia. La ética está revestida de sensatez, quien la reconoce se enaltece, se distingue de los demás.

“Mi elegancia es interna”: contesta Cyrano de Bergerac, aquel entrañable personaje de la obra literaria de Edmond Rostand, cuando un noble de aquella época le recuerda su cuna humilde, tratando de humillarlo. Así la ética, te construye elegante en tu actuar, internamente correcto y en paz. Te hace diferente.

Ésta es una invitación a no hacer caso a las salidas falsas, a lo que se obtiene fácilmente y sin esfuerzo, a andar por caminos oscuros. Tú luce la elegancia interna, la que se consigue con base a tus fuerzas internas: inteligencia, conocimiento, respeto, pasión, amor, dedicación, consideración por el otro, espíritu de compartir, en resumen, en tu comportamiento ético. En este mundo, donde todo invita a distinguirnos por cuestiones externas, desdeñemos ese llamado y busquemos distinguirnos por nuestras fuerzas internas.

Hombres y mujeres somos iguales en el sentido más amplio de la especie, eso nos inspira; pero si existe algún espacio donde podemos decir que no es precisamente en nuestras creencias internas y nuestro comportamiento externo. Nuestra elegancia es interna y nuestro actuar también. Así la ética nos reconoce humanos, falibles, y entonces se presenta ante nosotros como un faro en la inmensidad del mar; un faro que nos lleva ineludiblemente a buen puerto.

Gandhi decía que sea insignificante lo que hagamos en nuestra vida, debemos de hacerlo porque se vuelve

imprescindible. El tiempo nos amenaza y parece nuestro enemigo, siempre el tiempo sobre nosotros, ineludible. Sin embargo, en el aire campea un consejo desde la ética: ya estás aquí, hazlo bien, hazlo de la mejor manera, enaltece tu vida y con ello a nuestra especie.

El comportamiento ético posee una especie de espiritualidad. El hombre muchas veces discute cosas que no tienen ningún sentido discutir. Parafraseando a Tom Peters, diría que el hombre conserva su instinto antropológico en lo más profundo de su ser para sobrevivir. Bajo esa óptica de este pensador de la administración, cualquiera puede ser emprendedor y salir a buscar su subsistencia. Si esto es así, podríamos asumir que el hombre guarda su comportamiento ético dentro de sí porque es parte de ese instinto que le ayuda a sobrevivir y está en su espíritu; por eso, cuando actuamos correctamente, logramos sonreír y nos sentimos satisfechos, inspirados, orgullosos de nosotros mismos.

La ética es un “round de sombra”; es un encuentro con nuestra mayor amenaza, contra nuestro más duro competidor, contra nuestra propia verdad ineludible, con nuestro más duro perseguidor, con nuestro miedo, con nuestra fuerza, con nosotros mismos.

Es muy difícil mantener nuestras convicciones y a su vez querer ser aceptados en sociedad o querer crecer en un ambiente profesional y/o empresarial. Esto requiere convicción, valores, inteligencia emocional, sensibilidad y genuino interés en la colectividad. Parece un camino imposible, casi impensable; sin embargo, lo que nos permite actuar con ética todo el tiempo es alcanzar la compatibilidad estratégica entre lo que pensamos y las creencias de la empresa en la que nos desempeñamos, debemos buscar el mismo camino para conseguir las metas y compartir los mismos valores.

Es más difícil desempeñarse en sociedad o en un país porque uno no escoge donde nace; sin embargo, ahí está la gran posibilidad de distinguirse y de ser mejor persona, cuando parece que todo es obscuridad y nosotros actuamos éticamente iluminando el camino como héroes que inspiran, héroes humanos, de carne y hueso, mortales que existen con su actuar, pero que son diferentes.

Podemos concluir que la ética es una creencia que se manifiesta en el comportamiento y actuar de individuos, sociedades, empresas y países. Ella nos ayuda a lograr nuestros objetivos de corto y largo plazo de la manera más eficiente. La ética construye comportamientos sólidos y confiables que ayudan en todo momento a lograr los objetivos de la mejor manera, basados en nuestro valor real. La ética nos desafía a ser mejores, nos inspira y recuerda que cada día estamos construyendo nuestro poderoso iceberg para que resista los embates del mañana. La ética está en ti, al darle estabilidad a la vida, nos ayuda a ser felices.

Referencias

Juran J.M. y Gryna F.M. (2007). *Método Juran. Análisis y planeación de la calidad*. McGraw-Hill Interamericana.

Mtro. Iturbide Ángel Ponce de León Tapia

Doctorado en Administración
Universidad La Salle
iturbideponce@lasallistas.com

Innovaciones disruptivas para las Pyme: criptomonedas y tokenización

Alma Lucero Sosa Blancas
Jorge Armando Arrijoja Pardo

En la actualidad, las Pyme tienen acceso a nuevas formas para financiar sus operaciones o hacer nuevas inversiones que de muchas formas hacen accesible su incursión a negocios que antes estaban fuera de su alcance.

Construido de forma totalmente independiente y descentralizado del funcionamiento tradicional del sistema financiero mundial *Bitcoin* (BTC) ha generado una gran polémica en los últimos años. Mientras que para algunos es una burbuja financiera que eventualmente explotará, de forma similar al colapso que tuvieron las famosas puntocom, que de acuerdo con el World Economic Forum fue necesario “para que el futuro de internet pasara a manos de empresas, modelos de negocio y casos de uso más duraderos” (Foro Económico Mundial, 2024, párr. 5). Otras perspectivas lo configuran como un sofisticado sistema capaz de ocupar espacios que históricamente han estado reservados para el oro como reserva de valor en el nivel global, mayormente en tiempos de incertidumbre (Europress, 2023).

Creado en el año 2009, bajo el seudónimo de Satoshi Nakamoto, Bitcoin funciona como una red descentralizada de redes entre pares denominada *blockchain* o cadena de bloques. Esta innovadora tecnología consiste en una gran base de datos compartida en el nivel global, donde la información se registra y almacena en bloques vinculados entre sí de forma criptográfica. Es particularmente disruptivo debido a su validación en el nivel global de forma descentralizada. Esto quiere decir, que no se encuentra supeditada a ningún organismo o entidad, sino que es mantenida por una red de nodos en el nivel mundial (Nakamoto, 2008).

Construido con la intención de ser un medio de pago anónimo, totalmente independiente de gobiernos y bancos, sus transacciones se basan en una nueva solución técnica que funciona de manera diferente a los pagos tradicionales. En determinadas situaciones de pago, Bitcoin puede aportar ventajas en forma de costos más bajos, rapidez, anonimato o trazabilidad, etc., frente a los métodos de pago tradicionales. Este disruptivo sistema ha sido posible gracias a la criptografía y la cadena de bloques, que le otorga características únicas en el ámbito fi-



Foto de Karolina Kaboompics en Pexels.

nanciero global y la convierte en uno de los activos con mayor capitalización del mercado mundial en menos de tres lustros. Como lo muestra la Tabla 1, el activo más capitalizado es el oro, que al 11 de marzo del año 2024 cotizaba en 36 mil 727 dólares por onza, alcanzando una capitalización total que supera los 14 billones de dólares. Le siguen distintas compañías tecnológicas como Microsoft, fundada en 1975; Apple, en 1976; NVIDIA, en 1993; Saudi Aramco, en 1933; Amazon, en 1994, y Google en 1998.

Tabla 1. Principales activos por capitalización de mercado

No.	Nombre	Capitalización de mercado (billones de dólares)	No.	Nombre	Capitalización de mercado (miles de millones de dólares)
1	Oro	14.680	11	Berkshire Hathaway	873.94
2	Microsoft	3.018	12	TSMC	759.22
3	Apple	2.636	13	Eli Lilly	724.15
4	NVIDIA	2.188	14	Broadcom	606.48
5	Saudi Aramco	2.050	15	Novo Nordisk	599.92
6	Amazon	1.821	16	Visa	575.22
7	Alphabet (Google)	1.688	17	Tesla	558.42
8	Plata	1.380	18	JP Morgan Chase	542.14
9	Bitcoin	1.347	19	Walmart	484.13
10	Meta Platforms (Facebook)	1.289	20	Ethereum	470.03

Fuente: Elaboración propia con datos de CoinMarketCap, 2024a.

En este contexto, dos activos financieros (marcados en color amarillo) destacan por pertenecer a un mercado que se muestra como revolucionario y diferente al de una empresa tradicional: Bitcoin, como se mencionó anteriormente, creado en 2009, y Ethereum en 2015, que surgen como representantes de activos financieros en un nuevo, creciente y altamente volátil mercado: el de las criptomonedas.

Altcoins: diversificando en el mercado de criptomonedas para Pyme

Con una capitalización total de 2.6 billones de dólares (CoinMarketCap, 2024a), el mercado de criptomonedas está fuertemente influido por Bitcoin, que representa 51.66% según lo representa la gráfica de datos (Heat Map o Mapa de Calor) de las Criptomonedas que se presenta más adelante. Sin embargo, el porcentaje restante ha experimentado un crecimiento diversificado en los últimos años, especialmente impulsado por la creación y desarrollo de las denominadas Altcoins, término que proviene de *alternative* y *coin*, que se refiere a todas las criptomonedas alternativas, es decir, aquellas que no son Bitcoin.

Figura 1. Mapa de calor de las criptomonedas



Fuente: CoinMarketCap, 2024b

En el cambiante, y cada vez más vertiginoso mundo virtual, las finanzas no han estado ajenas a este desarrollo. Hace algunas décadas parecía impensable la posibilidad de que una organización, empresa o incluso un individuo emitiera su propia moneda y que ésta fuera utilizada de forma extendida. Sin embargo, gracias a la tecnología Blockchain, las cosas parecen cambiar, al menos así lo demuestra la *tokenización*.

La *tokenización* se refiere al proceso de digitalizar activos físicos o crear nuevos activos digitales al utilizar la tecnología de la cadena

de bloques o *blockchain*. Cada *token* representa un activo subyacente que puede ser intercambiado y comercializado de forma virtual. En la actualidad, numerosas Pyme tecnológicas optan por financiarse a través de la *tokenización* y su éxito o fracaso está estrechamente vinculado a la solución de una necesidad y/o su capacidad para implementar su tecnología y llevar a cabo sus planes a corto, mediano y largo plazo, tal como se detalla en sus documentos técnicos elaborados por desarrolladores o el equipo fundador de la moneda digital que proporciona información clave para entender la propuesta del proyecto (*white papers*) (Bitso, 2023). Estos documentos se han convertido en elementos fundamentales en diversas *startups*, pues delinean las características del producto o servicio, el plan de inversión y participación, así como su crecimiento y el esquema general de la empresa.



Foto de RDNE Stock project en Pexels.

La financiación de estas empresas a menudo proviene de capitales de riesgo y *stakeholders* que respaldan el proyecto y comparten su visión de crecimiento y éxito. Dentro de este marco de desarrollo, es común que una porción del proyecto tecnológico se abra a la inversión por parte de individuos interesados mediante la adquisición de *tokens*. Las *Initial Coin Offerings* (ICO) nacen como un proceso innovador de financiamiento inicial para empresas y proyectos en el ecosistema de las criptomonedas. En contraste con los métodos tradicionales de obtención de fondos, como las rondas de financiación o las Ofertas Públicas Iniciales (IPO), las ICO permiten a las empresas recaudar capital de una manera más ágil y en el nivel global, sin necesidad de intermediarios financieros o regulaciones restrictivas.



Foto de Tima Miroshnichenko en Pexels.

El impacto de las ICO en el escenario económico global parece dar muestra de una mayor fuerza conforme avanza la tecnología y la facilidad de su uso. Por una parte, apoya el proceso de democratización del acceso a la inversión en empresas emergentes al brindar la oportunidad a inversores en todos los niveles socioeconómicos en el nivel global de participar en proyectos innovadores desde su creación, y, por otra, beneficia a las *startups* con una forma rápida y eficiente de recaudar fondos sin la necesidad de pasar por los procesos regulatorios y burocráticos asociados con los métodos tradicionales de financiamiento.



Foto de MART PRODUCTION en Pexels.

Aunque existen nuevas formas en que los inversionistas intervienen en los mercados, no escapan del riesgo de las operaciones

Es pertinente aclarar que la inversión en este tipo de activos representa también un riesgo muy alto en donde, si bien se puede obtener ganancias mayores a las ofrecidas en instrumentos de inversión tradicionales, como fondos de inversión, Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (FIBRAS) o acciones, también existe el riesgo alto de que las *startups* no se desarrollen de forma positiva y la inversión realizada pueda perderse.

Empoderando a las Pyme: tokenización y contratos inteligentes

Como se ha señalado, la *tokenización* ha surgido como una herramienta tecnológica que facilita la representación y conversión de activos físicos en activos virtuales, haciendo uso de la cadena de bloques.

El sector inmobiliario ilustra cómo las pequeñas y medianas empresas (Pyme) pueden aprovechar esta tecnología emergente. Actualmente, esta industria ya utiliza la *tokenización* para fragmentar la propiedad de activos físicos de alto valor, como bienes raíces, en fracciones más pequeñas mediante *tokens*.

En el modelo de inversión tradicional inmobiliario, existen múltiples barreras para los inversores con recursos limitados, tales como los elevados precios de las propiedades, los costos asociados a la compra y venta, los procesos administrativos burocráticos, así como los gastos adicionales de mantenimiento y servicios. La *tokenización* aborda estos desafíos al diversificar el acceso a la inversión en bienes raíces y simplificar su acceso. Como resultado,

pequeños ahorradores tienen la oportunidad de participar como inversores en este sector antes inaccesible para ellos y las Pyme han encontrado otros formatos de financiamiento.

Los *tokens* mencionados pueden representar una participación directa en la propiedad misma o ser representantes de la empresa encargada del proyecto inmobiliario. En consecuencia, conforme la empresa avanza en su desarrollo tecnológico y se expande a través del tiempo, es posible que el valor de los *tokens* aumente considerablemente, ofrece potencial de crecimiento para los inversores.

Otra aplicación que muestra progreso se refiere a los “contratos inteligentes” (*smart contracts*). Este término hace referencia a contratos capaces de llevarse a cabo de forma automática una vez que las partes han acordado los términos. En este punto, surge la pregunta: ¿cómo puede un contrato cumplirse por sí mismo, siendo que, de forma tradicional, hemos estado acostumbrados al uso de un papel firmado? La aportación del *blockchain* y la *tokenización* en este sentido implica un salto tecnológico significativo desde distintos elementos en relación con los contratos tradicionales firmados a través de un documento.

Podemos entender que ambos son acuerdos donde dos o más partes se comprometen a cumplir una serie de condiciones, y comparten elementos fundamentales: en un acuerdo de voluntades existe un objeto del contrato y se asume como un acuerdo legal. Sin embargo, difieren en otros elementos como su modo de escritura, aspectos legales y forma en la que se lleva a cabo su cumplimiento.

De acuerdo con la explicación del portal Criptonoticias, los contratos en papel se redactan en lenguaje natural y requieren firmas autógrafas. Además, tienen implicaciones legales que a menudo conllevan a costos asociados como la necesidad de un fedatario que intervenga en el proceso, es decir, un notario público.



Foto de Tima Miroshnichenko en Pexels.

Frente a los avances tecnológicos en el ámbito empresarial está pendiente la legislación que dé certeza a quienes recurren a ellos

Los contratos inteligentes son programas informáticos escritos en código criptográfico almacenados en una cadena de bloques, lo que garantiza el cumplimiento automático de acuerdo con las instrucciones acordadas y programadas con antelación. Aunque aún no existe una legislación clara al respecto y su uso no se ha masificado, ofrece ventajas como la eliminación de intermediarios de confianza, lo que reduce significativamente tanto el tiempo como los costos asociados (Criptonoticias, 2024).

En el contexto mencionado, el uso de contratos inteligentes en las Pyme ofrece una perspectiva innovadora para incorporar tecnologías emergentes que conllevan una serie de ventajas significativas entre las que podemos mencionar la agilidad y autonomía en los procesos de negocio, la reducción de costos asociados a distintos procesos y la mejora en la confiabilidad de estos. Además, al emplear contratos inteligentes, se puede acelerar y simplificar diversas operaciones comerciales, lo que potencialmente puede beneficiar tanto a las Pyme como a sus clientes.

En conclusión, las criptomonedas y la *tokenización* emergen como herramientas disruptivas con un alto potencial para transformar la operación que las pequeñas y medianas empresas llevan a cabo. Estas tecnologías abren oportunidades nuevas para la participación en mercados emergentes y democratizan el acceso a la inversión, lo que permite que un espectro más amplio de inversores participe en proyectos y empresas que antes estaban fuera de su alcance.

A pesar de los beneficios que ofrecen, es muy importante resaltar los riesgos inherentes. La volatilidad del mercado y la falta de re-

gulación son factores que las empresas deben tener en cuenta al considerar su incursión. Es fundamental que las Pyme evalúen cuidadosamente estos riesgos y tomen medidas para mitigarlos antes de su inmersión en estas tecnologías.

Utilizada con cautela, prudencia y tras una amplia investigación previa, esta tecnología brinda oportunidades para la innovación en diversos modelos de negocios. Permite mejorar la transparencia y trazabilidad en la cadena de suministro, incrementar la seguridad y protección de datos, y reducir costos operativos al eliminar intermediarios. Además, facilita pagos y transacciones más rápidos y seguros, y puede permitir explorar nuevas formas de financiamiento a través de la *tokenización* de activos. Estas innovaciones abren un escenario cada vez más amplio de sectores productivos y de servicios en el nivel nacional y global.

Referencias

- Bitso (2023, 17 de noviembre). ¿Qué es un whitepaper en criptomonedas y cómo elaborar uno? <<https://n9.cl/xivps>>
- CoinMarketCap (2024a, 11 de marzo). Gráficos y Datos de Mercado Globales de Criptomonedas en Tiempo Real. <<https://n9.cl/u3uqb>>
- CoinMarketCap (2024b, 9 de marzo). Today's Crypto Heatmap. <<https://n9.cl/lr1fe>>
- Criptonoticias (2024, 9 de marzo). Qué son los contratos inteligentes. <<https://n9.cl/zwy7r>>
- Europress (2024, 4 de marzo). Comunicados Sociedad. <<https://n9.cl/e2yj>>
- Foro Económico Mundial (2024, 12 de marzo). Davos Agenda. <<https://n9.cl/yjnx6l>>
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. <<https://n9.cl/es/s/mjgsv>>

Alma Lucero Sosa Blancas

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

Jorge Armando Arrijo Pardo

Academia de Mercadotecnia
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
jpardo@fca.unam.mx

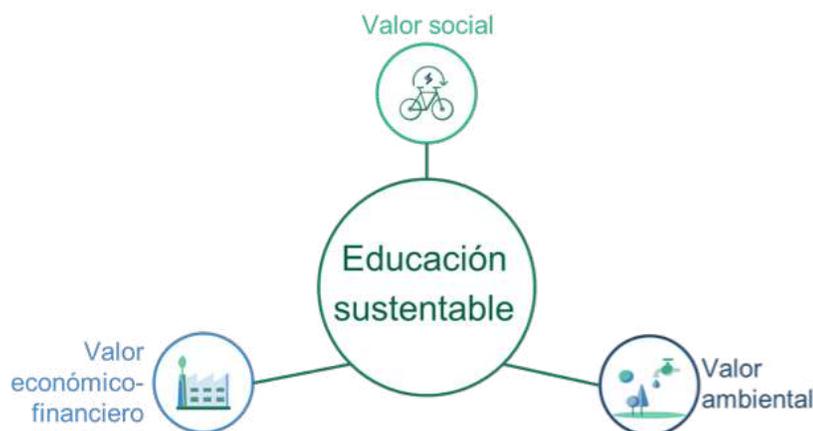
Administración sustentable: clave en la formación integral en áreas económico financiero administrativas

Juan Alberto Adam Siade

La formación de profesionales sensibles a los temas sustentables es un nuevo paradigma cuyo principio radica en que las organizaciones tengan un propósito social que contribuya a la preservación del ambiente desde los cánones de la administración sustentable.

El objetivo de este artículo es reflexionar acerca de diversos elementos educativos y formativos de la administración sustentable. Para ello, es necesario definir la educación sustentable como el enfoque educativo y formativo que se orienta a impulsar el desarrollo sustentable a través de la enseñanza de una nueva filosofía y cultura organizacionales, en relación con la creación de valores sociales, económico-financieros y medio ambientales (definición propia). Podemos observar la orientación de la educación sustentable hacia la generación de valores sociales, económico-financieros y ambientales en la Figura 1.

Figura 1. Orientación de la educación sustentable



Fuente: Elaboración propia.

Con esto surge un nuevo paradigma en la educación sustentable: las organizaciones se crean o evolucionan para generar valor social, económico-financiero y ambiental, lo que representa un nuevo paradigma de la educación sustentable en la formación integral del estudiantado de las áreas económico financiero administrativas.

Para adentrarnos en el tema, analizaremos brevemente parte del entorno de la educación sustentable. Así, tenemos el acuerdo de París (2015), firmado para “reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático, en el contexto del desarrollo sostenible y de los esfuerzos por erradicar la pobreza”.

Con base en este acuerdo, la temperatura del planeta no puede subir más de dos grados centígrados porque representaría la desaparición de gran cantidad de especies animales y vegetales. Este acuerdo del año 2015, se modificó en el 2021, en la reunión de Glasgow, Escocia, a 1.5 grados centígrados como máximo en el calentamiento global. Los principales elementos de este acuerdo se esquematizan en la Figura 2.

Figura 2. Acuerdo de París 2°C; Glasgow 1.5° C



Fuente: Elaboración propia con base en el acuerdo de París.

Como parte del propio entorno de la educación sustentable, está la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (véase Figura 3) de los países miembros de las Naciones Unidas que establecieron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2015 a 2030, que contienen 169 metas que abarcan aspectos sociales, ambientales y económicos-financieros. El número cuatro se refiere a la educación de calidad que hace énfasis a nuestro tema de educación sustentable.

Figura 3. Los Objetivos del Desarrollo Sostenible



Fuente: Organización de las Naciones Unidas.

Habilidades educativas y formativas en sustentabilidad

Existen diversas habilidades educativas y formativas en las áreas del saber de las disciplinas de la Contaduría, la

Administración, la Informática y los Negocios internacionales. En el siguiente cuadro, se presenta las más relevantes y fundamentales para orientar la educación sustentable en las organizaciones.

Cuadro 1. Habilidades educativas y formativas

- a. Saber crear y ser parte de una nueva filosofía y cultura organizacional sustentables
- b. Saber comunicar y escuchar con una orientación sustentable
- c. Saber colocar al ser humano en el centro de la organización
- d. Saber insertar a su organización en un entorno de cambios permanentes
- e. Saber ser líder sustentable

Fuente: Elaboración propia.

a. Saber crear y ser parte de una nueva filosofía y cultura organizacional sustentables

La nueva filosofía organizacional sustentable es el conjunto de elementos de la planeación estratégica que le dan orientación y soporte a las organizaciones que van desde la misión, la visión, los objetivos, las metas y las estrategias o cursos de acción siempre con un sentido social, económico-financiero y medio ambiental. En la Figura 4 se esquematiza claramente.

Figura 4. Saber crear y ser parte de una nueva filosofía organizacional sustentables



Fuente: Elaboración propia.

La cultura organizacional sustentable está conformada por los principios que deben ser creados, propuestos y enseñados en toda organización. Están compuestos por los pensamientos, las creencias, las costumbres y los valores. Estos deben tener, como parte del nuevo paradigma organizacional, siempre una perspectiva de sustentabilidad, es decir, pensados, creados e impulsados hacia la conciencia social, la económico financiera y la medioambiental.

Figura 5. Saber crear y ser parte de una nueva cultura organizacional sustentable



Fuente: Elaboración propia.

b. Saber comunicar y escuchar con una orientación sustentable

Otra de las habilidades es la comunicación, que la gran mayoría de los expertos en el tema consideran como la principal.

Figura 6. Saber comunicar y escuchar con una orientación sustentable



Fuente: Elaboración propia.

La comunicación es un elemento integrador que le da rumbo a las organizaciones que deciden implementar nuevos paradigmas sustentables

Es necesario tener una excelente comunicación de lo que la organización ha planeado en la nueva filosofía y nueva cultura organizacionales, es decir, deben permear en toda la organización y en cada integrante los elementos que la planeación estratégica encierra como la misión, la visión, los objetivos, las metas y las estrategias, así como los principios compuestos por los pensamientos, las costumbres, las creencias y los valores, para que se caminen en conjunto en la sustentabilidad que se ha establecido como esencial en la vida de cualquier entidad en el mundo.

Escuchar, escuchar y escuchar es saber que comunicar incluye saber escuchar lo que tenemos y expresamos más allá de las palabras; que escuchar nos permite conocer qué y cómo piensan quienes colaboran en la entidad en relación con la nueva filosofía y cultura organizacionales, para saber dialogar y entender qué nos proponen los integrantes de la entidad, y, así, sacar adelante en forma más exitosa la organización. Es saber qué hay en el estado del arte de estas nuevas filosofía y cultura que se pudiera integrar a los planes.

Qué comunicar es saber preguntar y saber dialogar hacia dónde debe ir la entidad en cuanto a la sustentabilidad expresada en las nuevas filosofía y cultura organizacionales.

c. Saber colocar al ser humano en el centro de la organización

Una de las mejores formas de hacer sustentabilidad con un verdadero sentido social al interior de las entidades es saber generar acciones que tengan como objetivo integrar al ser humano en el centro de la organización. En la Figura, 7 se presenta 15 acciones que impulsan este objetivo.

Figura 7. Saber colocar al ser humano en el centro de la organización



Fuente: Elaboración propia.

d. Saber insertar a su organización en un entorno de cambios permanentes

En la Figura 8, observamos los principales elementos que se considera como esenciales para saber insertar a una organización en un entorno de cambios permanentes en donde se debe saber colocar al ser humano en el centro.

Figura 8. Saber insertar a su organización en un entorno de cambios permanentes



Fuente: Elaboración propia

Saber adecuarse a los cambios del entorno significa una oportunidad para destacar entre otros a partir de información actualizada

El estado del arte o de la cuestión es saber en qué avance del conocimiento está la sustentabilidad y todo lo que tanto teórica como prácticamente lo compone. Es saber que estamos inmersos en un mundo con perspectiva sustentable, que formamos parte de acuerdos y agendas internacionales, así como de cumbres económicas que abordan la problemática mundial por resolver, para sumar esfuerzos en las organizaciones en las que la administración sustentable se orienta.

La escucha, que como se mencionó es la principal de las habilidades que deben imperar, nos sirve para estar atentos a estar enterados e informados de lo que sucede en el mundo, para adelantarnos a los cambios y hacerles frente con un elemento que ahora se ha socializado que es la información que, ahora, está al alcance de todos, principalmente de los que están inmersos en el mundo digital y en las redes sociales en sus diversas manifestaciones. Es a esas personas, las más informadas, a las que debemos escuchar con más atención y apertura.

Se debe formar equipos de trabajo con orientación social, económico financiera y ambiental, y capacitarlos permanentemente en educación sustentable, es decir, tener un plan para que se capacite de manera constante a los integrantes de una entidad y de sus equipos de trabajo, para que sean los que se encarguen de desarrollar una administración sustentable. El trabajo en equipo permite intercambiar ideas y compartir responsabilidades en el compromiso con la sustentabilidad.

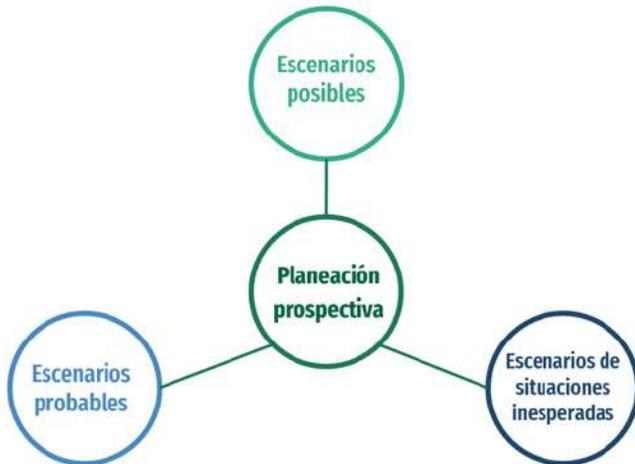
La innovación y desarrollo en sustentabilidad debe ser uno de los propósitos de la organización y de los trabajos de los equipos que se formen con esa necesaria intención de transformar la educación sustentable en las organizaciones.

Tomar en cuenta que no se necesita ser el inventor de algo para poder ser beneficiario de ese invento, es decir, con la suma del estado del arte, de la comunicación y de la capacitación y esfuerzo de los equipos de trabajo se pue-

de conocer claramente cuáles son los nuevos paradigmas que la organización debe implementar para ser plenamente sustentable.

Por otra parte, la planeación prospectiva también es esencial para saber insertar a la organización en un entorno de cambios permanentes como se observa en la siguiente figura.

Figura 9. Planeación prospectiva



Fuente: Elaboración propia.

La planeación prospectiva se debe orientar a describir los escenarios futuros posibles en la sustentabilidad, así como los escenarios probables y los de situaciones inesperadas, para orientar, evaluar y, en su caso, reorientar la nueva filosofía y cultura organizacionales en relación con los posibles, probables e inesperados escenarios de la sustentabilidad.

e. Saber ser líder sustentable

Los líderes en la gran mayoría de las veces se hacen y no nacen, es decir, se forman con preparación, oportunidades, educación y con el ejemplo. En el Cuadro 2, se presenta algunas frases que definen a líderes sustentables.

Cuadro 2. Saber ser líder sustentable

- Al líder, en cualquier área o nivel, tenga un cargo formal o no, se le sigue porque es el que inspira para hacer mejor las cosas hacia la sustentabilidad.

- Es quien se adelanta a los cambios y propone ideas novedosas para impulsarlos y hacerles frente de manera sustentable.
- Es quien disfruta día con día su trabajo, se entrega y lo hace de la mejor manera posible, porque sabe que actuando en forma positiva logrará tener mejores resultados sustentables.
- Es quien disfruta día con día su trabajo, se entrega y lo hace de la mejor manera posible, porque sabe que actuando en forma positiva logrará tener mejores resultados con orientación a la sustentabilidad.
- Es quien sabe respetar e impulsar la igualdad de género y la administración sustentable.
- Es quien trata bien a la gente, la motiva, inspira su confianza y promueve un clima de unidad y respeto.
- Es quien desea lo mejor para la organización y sus integrantes, y aporta ideas valiosas para la mejora continua individual y general.

Tres estrategias de sustentabilidad

Existen diversas estrategias en las organizaciones para hacer sustentabilidad, tres de ellas se presenta en la figura 10.

Figura 10. Estrategias de sustentabilidad en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

Una forma adecuada de orientar a la organización hacia la administración sustentable es conocer los Objetivos de Desarrollo Sostenible, trabajar con la nueva filosofía y cultura organizacionales, para que la organización decida cuál o cuáles desea impulsar y, con ello, contribuir al logro de uno o más de ellos, con lo que estará aportando algo muy grande para la humanidad.

Otra estrategia que han probado ser exitosas por su gran capacidad de generar valor social y económico financiero, además de orientarse a un valor ambiental, es la de las cadenas de valor en el que las organizaciones grandes y medianas suman a su cadena de suministros lo que producen u ofrecen las micro y pequeñas entidades.

Esta forma de hacer administración sustentable cambia el mundo de micro, pequeñas comunidades u organizaciones cuando se hace con un verdadero compromiso con la sociedad. Se tiene que evolucionar de lo que es una Economía Lineal, que consiste en extraer recursos de la naturaleza para producir, usar y tirar basura, para lograr insertar al mundo y sus organizaciones en la Economía Circular para extraer y después reutilizar, reciclar, reaprovechar o reparar, para tirar lo menos posible en beneficio del planeta y sus habitantes.

Referencias

- Adam Siade, J. A. (2021). *Las 11 habilidades de un líder en un entorno de administración sustentable*. FCA Publishing.
- Adam Siade, J. A. (2017-2024). *Apuntes del Seminario de Desarrollo de Habilidades Directivas* del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración de la UNAM en el nivel de maestría.
- Allen, M. (2016, 20 de enero). *Davos debate la cuarta revolución industrial*. <https://www.swissinfo.ch/spa/economia/foro-economico-mundial_davos-debate-la-cuarta-revolucion-industrial/41902798>
- Alto Nivel (2010). *Warren Bennis: un líder de la motivación*. Recuperado de <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/warren-bennis-un-lider-de-la-motivacion/>
- Bécares Bárbara (2017). *Capgemini: Cómo la inteligencia artificial crea empleo*. Recuperado de <https://www.siliconweek.com/e-innovation/inteligencia-artificial/capgemini-la-inteligencia-artificial-crea-empleo-88458>
- Bennis, Warren (s/a). *Frases y Citas Célebres de Warren Bennis*. Recuperado de <https://akifrases.com/autor/warren-bennis/2-y/3>
- Bloomberg (2016). *La propuesta laboral de Slim: una semana de 3 días y una jubilación más longeva*. Recuperado de <https://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/7748417/08/16/La-propuesta-laboral-de-Slim-una-semana-de-3-dias-y-una-jubilacion-mas-longeva.html>
- Borghino, M. (2018). *El arte de hacer preguntas*. México: Grijalbo.
- Casillas de Alba, M. (2015). *Liderazgo que inspira y motiva*. México. Club del libro egresados IPADE.
- Cruz Reyes, M. A. (2018). *Generación de valor sustentable*. México: Publicaciones empresariales UNAM FCA Publishing.
- Díaz Coutiño, R. (2015). *Desarrollo sustentable, una oportunidad para la vida*. México: McGraw-Hill.
- Forbes (2014). Slim insiste en jornadas laborales de tres días a la semana. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/slim-insiste-en-jornadas-laborales-de-tres-dias-la-semana/>
- Fundación para la Economía Circular. (2017). *Por qué y cómo desarrollar estrategias de economía circular en el ámbito regional*. Recuperado de http://economiecircular.org/DOCUMENTACION/Publicaciones/Monografias/201703_Por%20qué%20y%20cómo.pdf
- Godin, S. (2019). *Tribus*. México: Paidós.
- González, C. (2019). *¿Qué son los valores?* Recuperado de <https://lacasadelatetica.com/que-son-los-valores/>
- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.
- Kuhn, T. S. (2013). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Acuerdo de París*. Recuperado de https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*.
- Real Academia Española (2020). *Diccionario de la lengua española*. <https://www.rae.es/>
- Sharma, R. (2019). *El líder que no tenía cargo*. México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Silva Camarena, J. M. (1999). Los intereses de la interrogación. *Contaduría y Administración*, 194. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.
- Whetten, D. A. y Cameron, K. S. (2017). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson.

Dr. Juan Alberto Adam Siade

Coordinador
Seminario Universitario de Emprendimiento Social, Administración Sostenible y Formación Integral en los Niveles Medio Superior y Superior, UNAM
jadam@fca.unam.mx

En este número de *Emprendedores 208*

La libertad legislativa

La labor legislativa está circundada por limitaciones y libertades que las leyes otorgan a los legisladores para el desempeño de su responsabilidad. La obra que se comenta contribuye a la comprensión por parte de los lectores no expertos acerca del poder que se puede ejercer en lo legislativo, así como sus alcances.

Gestione la felicidad en su organización

Se ofrece una panorámica acerca de la concepción de la felicidad y su aplicación en el ámbito laboral desde el punto de vista de la psicología positiva. Asimismo, se invita a los líderes y gerentes a propiciar las condiciones de trabajo para contribuir a la felicidad de sus colaboradores.

Fiscal sponsor: sostenibilidad financiera de causas sociales

Se expone una variedad de modelos referentes al *fiscal sponsor*, así como los objetivos de cada uno de ellos y sus correspondientes ventajas. Además, se da cuenta de la finalidad de esta figura de acompañamiento cuya intervención dota a los proyectos sociales de sostenibilidad financiera.

Primeros auxilios psicológicos para el bienestar de los empleados

Las afectaciones mentales son circunstancias comunes a las personas que pueden agudizarse en el ámbito laboral, lo que representaría una desventaja tanto para los colaboradores como para la organización. Se describe en qué consiste la intervención de los primeros auxilios psicológicos como alternativa para enfrentar crisis espontáneas en el trabajo.

Piso 16: iniciativas culturales de largo alcance

La esencia de este programa universitario radica en el acompañamiento que realiza con aquellos emprendedores cuyos proyectos se relacionan con la labor artística y cultural. Se expone los alcances y la dimensión de su labor respecto del impacto que pueden obtener las empresas creativas si recurrieran a él.

Fundamentos de administración pública: una obra de la FCA

Los Estados se consolidan y transforman a través de los años gracias a la estructura organizacional que los caracteriza, pero también por la administración de la vida pública. Se presenta la reseña de un libro que expone las bases del servicio público a partir de su análisis y evaluación.

Ética en los negocios

Es una obligación social de los seres humanos procurar que la ética permee sus acciones e intenciones, con lo que su relación con el otro cobrará sentido común. Se describe cómo la ética amalgama el comportamiento de las personas en todos los ámbitos en que intervienen, con énfasis en los negocios.

Innovaciones disruptivas para las Pyme: criptomonedas y tokenización

La tecnología ofrece a los emprendedores alternativas para incrementar sus recursos monetarios y sus operaciones comerciales. Se detalla el funcionamiento de dos innovaciones a las que se puede recurrir con la debida cautela y con la intención de aprovechar las oportunidades que ofrecen a distintos modelos de negocio.

Administración sustentable: clave en la formación integral en áreas económico financiero administrativas

En un entorno endeble en términos de sustentabilidad, aquí se explica la importancia y actualidad, de conformidad con acuerdos internacionales como la Agenda 2030, de educar a los jóvenes de las disciplinas financieras-administrativas en el nuevo paradigma que establece la administración sustentable. Asimismo, se exponen las habilidades formativas y educativa para lograrlo.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

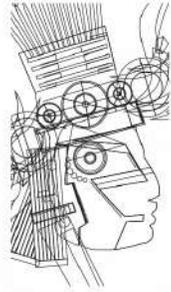
Acreditación Institucional
2030 por AICE

Contaduría, Administración e
Informática acreditadas por
CACECA y AICE

Sello Internacional de calidad
al proceso enseñanza-aprendizaje
en SUAYED



2024



Publicaciones Empresariales UNAM • FCA Publishing

- Productos digitales
- Libros
- Revistas
- Videos
- Material gratuito

SDFE

SECRETARÍA
DE DIVULGACIÓN
Y FOMENTO
EDITORIAL



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



/FCAUNAMOFICIAL
WWW.FCA.UNAM.MX