

Contaduría Pública

www.imcp.org.mx

LIDERAZGO

Entrevistas Con Líderes De La Profesión

ERNESTO VEGA VELASCO

Chairman of the Board

VÍCTOR MANUEL BORRÁS SETIÉN

Director General del INFONAVIT

MARIO LABORÍN GÓMEZ

Director General de NAFIN

ALBERTO NÚÑEZ ESTEVA

Chairman of the Board

DAVID NOEL RAMÍREZ PADILLA

Rector Zona Norte del ITESM

\$45.00



\$45.00 Mayo 2008
exhibir hasta junio 17, 2008



Órgano oficial de Difusión del
Instituto Mexicano de
Contadores Públicos
Federación de Colegios de Profesionistas



Tú Mereces **50%** más Facilidades

¡Si! Tú te mereces un crédito a tu medida que te permita realizar ese proyecto con hasta 50% más facilidades.

- Te ofrecemos crédito con la rapidez mas competitiva del mercado.
- Para tí, tu despacho o empresa.
- Para Colegios de Contadores.
- Para la compra de tu casa o auto.
- Intereses atractivos sobre saldos insolutos.
- Posibilidad de pre-pago.



Grupo UniCCo

UNION DE CREDITO PARA LA CONTADURIA PUBLICA, S.A. DE C.V.
Organización Auxiliar del Crédito.

OPERADORA DE UNIONES DE CREDITO, S.A. DE C.V.
Arrendadora.

CREDITO UNICO, S.A. DE C.V.
SOFOM, E.N.R.

**Tu mejor alternativa para
Ahorro e Inversiones,
Crédito, Arrendamiento
y Seguros.**

Porque lo Mereces Contáctanos:
1102 01 64
01800 000 1212

www.unicco.com.mx
info@unicco.com.mx



Instituto Mexicano de
Contadores Públicos



Los coordinadores de este número de
Contaduría Pública son
C.P.C. Nicolás Olea Zazueta
KPMG
C.P.C. Irving A. González Esqueda
Ernst & Young

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL 2007-2008

Presidente

C.P.C. Jaime Sánchez-Mejorada Fernández

Vicepresidente General

C.P.C. Eduardo Ojeda López Aguado

Secretario

C.P.C. Víctor Manuel Prieto Gastélum

Tesorera

C.P.C. Rosa María Escobar Ortiz

Protesorero

C.P.C. Jaime Espinosa de los Monteros Cadena

Auditor

C.P.C. Miguel Ángel Orozco Medina

Director Ejecutivo

C.P.C. Federico Ríos León y Vélez

VICEPRESIDENTES DE OPERACIÓN

Legislación

C.P.C. Alfonso Infante Lozoya

Docencia

C.P.C. Manuel de Jesús Escoffié Aguilar

Sector Gubernamental

C.P.C. José Armando Plata Sandoval

Sector Empresas

C.P.C. José Miguel Barañano Guerrero

Práctica Externa

C.P.C. Javier Morales Ríos

Relaciones y Difusión

C.P.C. Luis Raúl Michel Domínguez

Fiscal

C.P.C. Carlos Cárdenas Guzmán

Asuntos Internacionales

C.P.C. Javier García Padilla

Apoyo a Federadas

C.P.C. José Luis Doñez Lucio

REGIONALES

Zona Noreste

C.P.C. Librado Octavio García Aymerich

Zona Noroeste

C.P.C. Jesús Rodolfo Amavizca Valenzuela

Centro-Occidente

C.P.C. Luis Núñez Álvarez

Zona Centro

C.P.C. Manuel Gutiérrez García

Centro-Istmo-Peninsular

C.P.C. Gabriel Montiel Morales

CONTENIDO

CARTA EDITORIAL

4

ENTREVISTA CON EL C.P. ERNESTO VEGA VELASCO,
CHAIRMAN OF THE BOARD. WAL MART MÉXICO

6

C.P.C. Jorge Luis Hernández Baptista

LIDERAZGO
¿SE APRENDE A DIRIGIR?

10

Dr. Carlos Ruíz González

ENTREVISTA CON EL C.P. ALBERTO NÚÑEZ ESTEVA

14

C.P.C. Nicolás Olea Zazueta

ATREVERSE A IR MÁS ALLÁ...
SOÑAR LO INIMAGINABLE

16

C.P.C. Víctor Manuel Borrás Setién

C.P. Y M.A. DAVID NOEL RAMÍREZ PADILLA
TRAYECTORIA

20

C.P. y M.A. David Noel Ramírez Padilla

LA BANCA DE DESARROLLO
AL SERVICIO DE LAS PYMES

24

C.P. Mario Laborín Gómez

DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN
LOS ESTUDIANTES

30

Mtro. Rafael Hernández Arizti

EL LIDERAZGO DE LAS ORGANIZACIONES
QUE APRENDEN

34

M. en C. Eduardo Ávalos Lira

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

36

D. Carlos La Bandera T.

42

LÍDER,
GARANTÍA DE ÉXITO EN LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

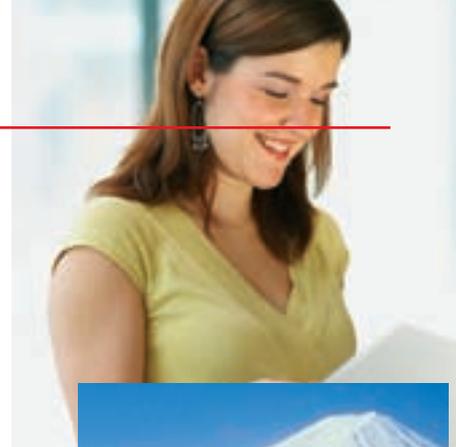
M. A. Laura Alicia Calleros Torre



44

LA MUJER MEXICANA,
LIDERAZGOS, MITOS Y VERDADES

C.P. Norma Cano Olea



48

VELOCIDAD,
FLEXIBILIDAD E INNOVACIÓN PARA MANTENER EL LIDERAZGO

Mtra. María de Lourdes Rojas Cataño

M.A. Laura Alicia Calleros Torre

50

INDIA Y JAPÓN
LÍDERES ANCESTRALES

C.P. Fernando Álvarez Zamudio



52

IAP DEL DISTRITO FEDERAL
CONSIDERACIONES FINANCIERAS Y CONTABLES*

C.P.C. Juan Eduardo Limón Mestre

*(En éste número se presenta la versión íntegra de este artículo que se publicó incompleto en la edición del mes anterior)

54

FISCAL
OPORTUNIDADES E INQUIETUDES
SOBRE EL TRATAMIENTO DE LAS PERSONAS FÍSICAS EN EL IETU

C.P.C. Pedro Solís-Cámara Jiménez-Canet

C.P.C. Ricardo González-Lugo López

C.P.C. Adrián Urbina Galicia

SECCIONES

58

PANORAMA FINANCIERO
¿QUÉ PASA CON EL TIPO DE CAMBIO?

Lic. Manuel Guzmán Moreno

Luis Flores S.

60

DOCENCIA
VALORES, ÉTICA Y ACTITUD PROFESIONAL

Yanira Petrides Jiménez

62

NORMATIVIDAD
NORMATIVIDAD CONTABLE

C.P.C. Pablo García Guzmán

64

HORIZONTES
LA COMIDA CHATARRA Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García





CARTA EDITORIAL

Esta edición de nuestra revista contiene una recopilación de artículos sobre el tema de liderazgo.

En primer lugar, presentamos varias entrevistas de reconocidos Contadores Públicos que han ejercido su profesión en diversos ámbitos de la vida nacional, como los sectores financiero, empresarial y educativo, y que por su desempeño profesional han mostrado cabal liderazgo.

Estos líderes exponen su trayectoria, factores de éxito, así como sus actividades actuales, y explican cómo la contabilidad ha impulsado su desarrollo. Asimismo, cada uno nos revela su visión sobre el futuro de la profesión contable y expresan algunos comentarios o consejos sobre la forma de buscar el éxito profesional ejerciéndola.

Por otra parte, se publican diversos artículos académicos sobre el tema de liderazgo, desde la perspectiva de los estudiantes, las organizaciones, la mujer mexicana y el aprendizaje.

Esperamos que nuestros lectores adquieran una visión más clara de este tema para que les ayude a reflexionar y a desarrollar habilidades que les permitan ejercer un liderazgo en el ámbito en donde se desenvuelvan.

Muy atentamente,

Comisión de Revista

Mayo 2008

COMISIÓN DE REVISTA

C.P.C. Gabriel Bustos Porcayo • **Presidente**
C.P. Fernando Álvarez Zamudio • **Secretario**
C.P. Eduardo Ávalos Lira
L.C.C. Georgina Ávila Figueroa
C.P.C. Carlos Carpy Morales
C.P.C. Ricardo Delfín Quinzaños
C.P.C. y C.I.A. Beatriz Castelán García
C.P.C. Sergio Cervantes Ruiz-Olloqui
C.P.C. Rafael García Gómez
C.P.C. Irving A. González Esqueda
Lic. Manuel Guzmán Moreno
C.P.C. Jorge L. Hernández Baptista
C.P.C. Ricardo Lara Uribe
C.P.C. Arturo Luna López
C.P.C. y M.A. Sylvia Meljem E. de R.
C.P.C. Luis Moreno Noriega
C.P. Nicolás Olea Zazueta
C.P.C. Luis Francisco Ortega Sinencio
Mtra. Ma. de Lourdes Rojas Cataño
M.D.I. Andrea Ruiz Rivas
C.P.C. Arturo Martínez Mújica

**Bosque de Tabachines 44 Bosques de las Lomas
Miguel Hidalgo 11700 Ciudad de México, D.F.
+52(55) 5267-6400 fax 5596-6950**

EDITORIAL

Coordinación editorial

Juana Trejo Caballero

Arte y diagramación

Jorge Alejandro Medina Arriaga

Corrección de estilo

Dzoara E. Rodríguez Velázquez

Nicolás M. Centeno Bañuelos

Fotografía

Eduardo Álvarez del Castillo

Rafael Segura Pérez

jupiterimages™ unlimited

Publicidad

Gerardo Gutiérrez Mancera

Edilberto Calvillo Sánchez

revista.cp@imcp.org.mx

Suscripciones

Iveth Prado Pérez

suscripcion@imcp.org.mx

Suscripción anual

República Mexicana \$450.00 (incluye gastos de envío)

Continente Americano U.S. Cy. 125.00 (incluye gastos de envío)

Continente Europeo U.S. Cy. 175.00 (incluye gastos de envío)

Precio por ejemplar \$45.00

Imprenta

Grupo Ajusco, S.A. de C.V.

+52(55) 5740-5620 fax 5740-2741

30,000 ejemplares
Publicación certificada por el
Instituto Verificador de Medios
Registro No. 071/12



CONTADURÍA PÚBLICA. Órgano oficial de difusión del IMCP. Es una publicación mensual. Aparece los primeros días de cada mes. Se distribuye entre miembros de los colegios de profesionales y entre ejecutivos que ocupan puestos directivos como: presidente, gerente general, contralor, gerente administrativo, gerente financiero en universidades, organismos profesionales y entre los principales funcionarios de los sectores público y privado.

POLÍTICAS EDITORIALES. Los artículos publicados expresan la opinión del autor o autores, sin que deba coincidir necesariamente con el punto de vista del IMCP, respecto del tema tratado. Cuando se exprese la opinión del IMCP se especificará claramente. No se permite la reproducción de los artículos publicados sin la autorización escrita del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

CONTADURÍA PÚBLICA está autorizada como publicación periódica por el Servicio Postal Mexicano. Registro 0130972 de fecha 28-09-72. Certificado de licitud de título: 1721; Certificado de licitud de contenido: 995, expedidos por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Certificado de Reserva de derechos de uso exclusivo del título: 04-1990-00000001609-102, expedido por el Instituto Nacional de Derechos de Autor. ISSN 1870-4883.

Premio a la Investigación Fiscal Académica 2008

“Por la Justicia y la Razón”

La Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, A.C., convoca a los especialistas en materia fiscal a participar en el certamen denominado.

Conforme a las siguientes:

Bases:

- I. Podrán participar en el certamen en forma individual o en grupos hasta de tres (3) personas, que podrán ser mexicanas o extranjeras, pero con residencia en México, quienes elaborarán y presentarán un trabajo de investigación en materia fiscal que sea importante y novedoso, con un eminente enfoque académico.
- II. Los trabajos deberán reunir los siguientes requisitos:
 1. Ser producto de una labor de investigación profunda y documentada en materia tributaria en general.
 2. Estar redactado en idioma español.
 3. Ser original e inédito. Por original se entenderá aquél trabajo preparado por él o los autores, sin recurrir a copia, imitación, compilación o traducción de otra obra anterior, propia o ajena. Por inédito se entenderá el trabajo que no haya sido materia de publicación alguna ni siquiera como síntesis.
 4. Contar con extensión mínima de cuarenta (40) hojas tamaño carta, por una cara, a doble espacio, con letra de 12 a 14 puntos.
 5. Presentar 2 ejemplares mecanografiados o reproducidos por cualquier medio de impresión mecánica o electrónica, así como grabado en un disco compacto en formato PDF.
 6. Se firmarán utilizando un seudónimo y se entregarán en sobre cerrado. Por separado, y también en sobre cerrado, se proporcionará currículo, dirección, correo electrónico, teléfono y título del trabajo. El seudónimo deberá aparecer en la parte externa de cada sobre. En caso de trabajos colectivos, se deberá señalar la persona a quien se dirigirán las comunicaciones de la Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, A.C.
 7. Los trabajos deberán entregarse a más tardar el 16 de junio de 2008, en el domicilio de la Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, A.C., que se encuentra ubicado dentro de las instalaciones del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., situado en Tabachines No. 44, Bosques de las Lomas, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11700, México, D.F., dirigido a Ma. Teresa Gómez Bolaños.

Jurado

- III. El jurado calificador estará integrado por profesionales y académicos en materia fiscal de reconocido prestigio, y su fallo será inapelable.

Premio:

- IV. El premio será la cantidad de \$100,000.00 (CIENT MIL PESOS 00/100 M.N.) y corresponderá al autor o en su caso autores, por partes iguales del trabajo que obtenga el primer lugar. En caso de empate, el premio se dividirá en partes iguales, entre los autores de los trabajos que empaten.

Condiciones generales del certamen:

- V. El certamen se llevará a cabo bajo las siguientes condiciones:
 1. Como requisito para participar en el certamen, los participantes aceptan expresamente el contenido de las presentes reglas y ceder a la Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, A.C., los derechos patrimoniales exclusivos para la publicación y en su caso, comercialización del trabajo ganador.
 2. La Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, A.C., tendrá derechos de exclusividad para publicar, discrecionalmente, cualquier trabajo en los medios que considere conveniente.
 3. La Comisión del Premio, hará del conocimiento público el dictamen del jurado calificador, y notificará personalmente dicha resolución al ganador, la que es definitiva e inapelable.
 4. El premio podrá ser declarado desierto.
 5. La ceremonia de premiación tendrá verificativo en octubre de 2008, en el lugar, día y hora que la Comisión del Premio hará del conocimiento general a través de medios públicos y privados de comunicación.
 6. La Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, A.C., se reserva el derecho de modificar las bases de este certamen si lo estimare conveniente, con la única obligación de informarlo a través de los mismos medios utilizados para difundir esta convocatoria.
 7. En caso de presentarse situaciones no consideradas en esta convocatoria la Academia de Estudios Fiscales de la Contaduría Pública, A.C., a través de su Comisión del Premio, decidirá lo conducente, en forma definitiva e inapelable.

Informes:

C.P.C. Enrique Arroyo Morales
Lic. Ignacio Orendáin Kunhardt
C.P.C. Francisco José Chevez Robelo
Sra. Teresa Gómez Bolaños
C.P.C. Manuel Scapachini Navarro

teléfono

Coordinador 5286-5544
Miembro 5261-0407
Miembro 5257-7004
Miembro 5267-6459
Presidente 5257-7008

Entrevista con el C.P. Ernesto Vega Velasco

Chairman of the Board Wal-Mart México



C.P.C. Jorge Luis Hernández Baptista

El C.P. Ernesto Vega Velasco es egresado del Instituto Tecnológico Autónomo de México (Generación 1954-1958) y cuenta con el Curso AD-2 del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (1975). Entre su trayectoria profesional, podemos mencionar: diversos puestos en Nacional Financiera, donde llegó a ser Auditor Interno (1954-1958); diversos puestos en el Despacho Roberto Casas Alatriste (Contadores Públicos) donde llegó a ocupar el cargo de Supervisor de Auditorías (1958-1965); Auditor General de Instituto Mexicano del Seguro Social (1965-1971), de 1971 a la fecha, 36 años en diferentes puestos del Grupo DESC, donde llegó a ser Vicepresidente a cargo de la Dirección General del Corporativo y, actualmente, en su condición de retirado, se mantiene como consejero e integrante de los Comités de Auditoría y Prácticas Societarias.

También colabora en los siguientes Consejos de Administración de empresas registradas en el Mercado de Valores: **Wal*Mart de México**, S.A.B. de C.V. (Presidente no Ejecutivo del Consejo de Administración) y Consejero de Banco Wal-Mart Adelante, S.A. de C.V.; **Industrias Peñoles**, S.A.B. de C.V. (Suplente), **Grupo Aeroportuario del Pacífico**, S.A.B. de C.V., y **América Móvil**, S.A.B. de C.V.

“

Siempre he insistido en que la carrera profesional debe considerarse como un medio, más que como un fin

”

Otras actividades

Es profesor de la materia de Auditoría en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. (1961-1965); ha sido ponente y conferencista en diversos seminarios organizados por instituciones profesionales y ha preparado diversos estudios publicados en revistas técnicas.

Asimismo, ha sido responsable de comités de organismos intermedios, entre los que destacan: Presidente de la Comisión de Principios de Contabilidad y de las comisiones financieras y fiscales de Concamin y CCE.

En marzo de 1999 se le otorgó la medalla al mérito Ex-ITAM por su desempeño en el sector privado y por considerar que ha contribuido al desarrollo de nuestro país.

En junio de 1999, dentro de la conmemoración de los 50 años de la constitución del Colegio de Contadores Públicos de México, recibió la presea Rafael Mancera Ortiz, el máximo reconocimiento que se otorga a Contadores Públicos por su destacada trayectoria en el desempeño profesional.

En junio de 2004 recibió la máxima distinción "Carrera al Universo", que otorga la Asociación de Ex-Alumnos del Instituto Tecnológico Autónomo de México.

La entrevista

Ernesto, muchas gracias por conceder esta entrevista para nuestra revista Contaduría Pública. Sabemos que no te gusta este tipo de acercamientos y que prefieres escribir tus artículos, pero dínos ¿cuáles son los factores que influyeron en tu éxito profesional?

El éxito es un adjetivo que cada lector debe juzgar, yo me limitaré a decir lo que he hecho:

He trabajado muchos años, desde grifón de la lotería, cobrador, mensajero, auxiliar de contador, auditor interno, etc. Trabajé en Nacional Financiera (sector financiero), en el Despacho Roberto Casas Alatraste (Contaduría Pública), en el Seguro Social (gobierno) y en DESC (sector privado) durante ya 36 años, y lo anterior me ha permitido participar en varias ramas de la actividad económica de nuestro país: financiera, de servicios, industrial, inmobiliaria, etc. Ahora, en mi calidad de retirado, me han invitado varias empresas a participar como consejero independiente y tengo el honor de haber sido nombrado Presidente no Ejecutivo del Consejo de Administración de Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V. Todo esto lo resumiría como factor **experiencia**.

¿Por qué decidiste seguir la carrera de Contador Público?

Yo diría que por accidente. Principié a trabajar a los 13 años y, como ya tenía ingresos, no pensaba seguir estudiando. Pero en 1954 me hicieron el favor de darme un puesto de mensajero, no podía aspirar a más por mis pocos estudios, con la fortuna de que Don José Hernández Delgado, a la sazón Director de Nacional Financiera, me dijo que me daba el trabajo siempre y cuando me metiera a estudiar una carrera. Yo tenía que trabajar dada la situación económica de mi familia, y para cumplir con el compromiso de estudio, Don Carlos Robles, Contador Público, me recomendó que fuera a la ESCA, pero ya se habían terminado las matrículas, acudí entonces a la Escuela Bancaria y Comercial y, finalmente, acabé



C.P.C. Jorge Luis Hernández Baptista
Socio del Despacho
PricewaterhouseCoopers
jorge.l.hernandez@mx.pwc.com

en el ITAM, principalmente por sus horarios. Esto me permitió hacer mi carrera trabajando y estudiando, como muchos compañeros de la época.

¿Cómo te iniciaste en la vida profesional de la Contaduría Pública?

En 1958, después de haber trabajado cinco años en NAFINSA, terminé mi carrera y mi Maestro de Auditoría, el C.P. Alberto Núñez Esteva, me invitó a entrar al Despacho Roberto Casas Alatríste. Quiero que se imaginen ese momento: ya era auditor interno y me convencen de dejar ese puesto para principiar como auditor, con bajo nivel jerárquico y de ingresos; fue una invitación muy difícil, pero la acepté. Los clientes que atendí, mis pláticas con Don Roberto, con Eduardo Creel y los diferentes socios que siempre estaban atentos a respaldar a los novatos, me abrieron los ojos y me formaron un espíritu de responsabilidad tan necesario en el arranque de la vida profesional. Me costó mucho trabajo, no tanto en el aspecto técnico, porque sí me sentía con los conocimientos necesarios, sino por la cuestión económica. Aquí se me ocurre que hay otro factor para alcanzar metas: **tomar decisiones**, y ésta que comento la considero una de las más importantes en mi vida profesional, ya que el Despacho, con toda esa mística de capacitación y servicio, me permitió conocer la operación de empresas de diversos giros.

¿Cuántos años estuviste en el ámbito profesional de la Contaduría Pública?

En el Despacho estuve siete años. Pero en el ámbito profesional considero que no he dejado de estar. Sin lugar a dudas, otro de los aspectos que marcó mi desarrollo fue el reconocer que el estudio de una carrera nos da una fuerte base para sustentar nuestro futuro, pero la necesidad de especialización y actualización es el camino para construir la estructura que nos lleva a escalar niveles por arriba del común denominador de los profesionales.

Con el fin anterior, di clases de auditoría en el ITAM, escribí artículos (me he sacado algunos premios), he dictado un sinnúmero de conferencias y, sobre todo, no he dejado de to-

“

Una de las grandes aportaciones ha sido el que tengamos normas escritas, empezando por el Código de Ética, las normas contables y de auditoría. Considero que eso es un gran trabajo que ha hecho la Contaduría Pública

”

mar cursos de actualización en todos los temas que han surgido en los cuarenta y siete años que tengo de haberme recibido de Contador Público. He participado en el Instituto y en el Colegio de Contadores Públicos, en el IMEF, la CONCAMIN y el Consejo Coordinador Empresarial; me he encargado de diversas comisiones, entre ellas, la de principios de contabilidad, eventos técnicos, fiscal, financiera, etcétera.

¿Por qué decides dejar la vida profesional del Despacho de Contadores Públicos?

Siempre he insistido en que la carrera profesional hay que considerarla como un medio, más que como un fin. En la vida vas cumpliendo con diferentes etapas y surgen nuevos objetivos. En 1965 salí del Despacho para ir a organizar y dirigir el Departamento de Auditoría del Instituto Mexicano del Seguro Social. Lo consideré un reto interesante, pues aunque al principio lo rechacé, terminé aceptándolo porque la estrategia del Director Administrativo, Don Ricardo García Sainz, fue hacerme pensar que ponía en duda mi capacidad debido a mi juventud y retó mi amor propio, así es que lo acepté y me quedé hasta que terminó el sexenio del Presidente Díaz Ordaz.

En 1970, Juan Orozco Gómez Portugal me invitó a participar en un proyecto que una vez estructurado se conoció como DESC. Don Manuel Senderos y un grupo de amigos tenían en lo personal acciones de varias compañías y decidieron hacer un tronco común que las controlara y dirigiera. Nos llevó tres años echar a andar el proyecto: valuaciones, regulaciones, manejo fiscal, etc., y me quedé en la línea treinta años: primero como Director Financiero y varios puestos más, hasta llegar a Vicepresidente encargado de la Dirección General Corporativa. Ya en mi retiro, hace siete años, me he mantenido como Consejero y miembro de los Comités de Auditoría y Prácticas Societarias y ahora complemento mi actividad profesional como miembro del Consejo y Comités de varias empresas.

En esta historia que ya rebasa los 50 años de actividad profesional, ya se imaginarán todo lo que he tenido que enfrentar: devaluaciones, control de cambios, nacionalización de la banca, FICORCA, eliminación de tres ceros de nuestra moneda, nuevamente privatización de la banca, el IPAB, los cambios tecnológicos, el internet y muchas otras cuestiones, que yo les digo "golpes de la vida", que me han permitido estudiar. La **actualización** permanente, sin lugar a dudas, es otro de los factores de éxito.

Ernesto, tú siempre has estado cerca de la Contaduría Pública de alguna u otra forma. Recuerdo la época en que también fuiste crítico (impuestos diferidos). ¿Consideras que la profesión es demasiado estricta?

No, yo creo que una de las grandes aportaciones ha sido el que tengamos normas escritas, empezando por el Código de Ética, las normas contables y de auditoría. Considero que eso es un gran trabajo que ha hecho la Contaduría Pública.

El que con ciertas cosas la gente no esté de acuerdo es otro problema, por ejemplo, la cuestión del manejo de los impuestos diferidos. Se preparó con argumentos teóricos muy fuertes para hacerlos valer. Yo simplemente, veía el hecho en un plano más práctico por como se ha desenvuelto el tema fiscal en nuestro

“

Estudiar una carrera te proporciona una formación ética, con visión humanística y competitiva, pero siempre será la persona la que encauce positivamente sus conocimientos

”

país. Por ejemplo, vean lo que ha pasado en este cierre contable de 2007 con los impuestos diferidos, están cargando a resultados unas cifras tremendas porque nos volvieron a cambiar las "reglas del juego", y una situación teórica que es perfectamente lógica en papel no lo es tanto en la práctica; esto no lo vas a pagar ahora, pero lo vas a pagar en el futuro. Es correcto que lo calcules y crees tus reservas, pero para considerar que tienes un activo porque posiblemente algo que pague lo podrás recuperar en el futuro, hay que tener mucho cuidado. No creo que haya criticado a ciegas, he escrito cosas que me han dado mucho reconocimiento; desde los años 60, mi tesis y varios artículos los hice sobre el tema de costeo directo y después escribí sobre impuestos diferidos.

Como miembro de diversos Consejos de Administración tienes contacto con Contadores Públicos (comisarios, miembros de los Comités de Auditoría, etc.). ¿Consideras que la participación de los Contadores Públicos es la adecuada?

En lo personal, creo que aportan mucho. Son expertos en reglas contables para la elaboración de información financiera, en normas de auditoría, en aspectos fiscales, en control interno, y en sistemas tienen experiencia muy valiosa. Sin embargo, también estoy consciente de que colegas míos Consejeros no toman en buen sentido las recomendaciones que se expresan; las consideran comerciales, que son un anzuelo para ganar más trabajo. Posiblemente lo que proceda es cambiar el enfoque, pero no dejar de marcar lo que consideren que pueda mejorar determinada situación.

En todas las empresas en que soy Consejero, les recomiendo que contraten el famoso "COSO", porque me doy cuenta de que todos dicen tener diez en materia de control interno y, a la hora de probarlo, tienen una calificación ínfima, porque no cuentan con la documentación que defina los riesgos de la empresa y los procesos diseñados para neutralizarlos o, simplemente, no cumplen con lo diseñado. En este tema estoy convencido de que la Contaduría Pública ayuda mucho.

¿Crees que los programas de estudio en México están logrando los conocimientos especializados que requiere la profesión?

Para mí es difícil opinar sobre planes de estudio porque no los conozco con profundidad. En general, creo que se han modificado bastante, es más, entiendo que en diversas escuelas ya

hasta el nombre le cambiaron a la carrera. Yo siento que estudiar una carrera, prácticamente cualquiera, te proporciona una formación ética, con visión humanística y competitiva, pero siempre será la persona la que encauce positivamente sus conocimientos.

¿Cómo es que un Contador Público llegó a ser Vicepresidente y Director General Corporativo de DESC, un conglomerado tan importante de nuestro país?

Como he comentado, mi carrera de Contador Público y Auditor me permitió entrar al mundo de los negocios y conocí diferentes sectores, pero cuando se formó DESC me di cuenta de que había varias áreas en las que no tenía experiencia profunda y en otras ni conocimiento, fue entonces que volví a la escuela y tomé el curso de Alta Dirección de Empresas que imparte el IPADE y, desde luego, muchos cursos de actualización, pues el mundo de los negocios siempre está en constante movimiento.

¿Podemos resumir que los grandes factores de éxito pudieran ser: el sentido de responsabilidad, la ética, la actualización constante y la toma oportuna de decisiones?

Yo le agregaría la **planeación** y la **realización**, y los pongo juntos porque la sola planeación no vale.

¿Alguna reflexión final acerca de tu vida profesional que nos quieras compartir?

Cuando recibí la presea "Carrera al Universo", el Presidente del Comité de Premiación de la Asociación Nacional de Exalumnos del ITAM me pidió que reflexionara sobre cual había sido mi actitud de vida profesional y, a manera de conclusión, transcribo lo que mencioné:

"Me formé trabajando y estudiando. Traté de mantenerme siempre actualizado en mi carrera, en mi entorno de trabajo y en las cuestiones de mi país.

La cátedra fue para mí un deleite y cuando me fue imposible seguir, mis conferencias y artículos técnicos me han mantenido siempre en estudio.

Tomé mi carrera como un medio para abrirme camino en los diferentes trabajos que desarrollé y no como un fin en sí.

Participo activamente en aspectos técnicos de organismos intermedios, tanto profesionales como de negocios.

La Asociación de Investigación Contable y Administrativa (AICA) formada por un grupo de compañeros de aquella época, nos ha provocado el diálogo y estudio constante de los temas de actualidad.

Para mí fue esencial desarrollar un amplio sentido de responsabilidad que me permitiera planear y realizar; fijar objetivos y cumplirlos.

Aún ahora, ya jubilado, no dejo de estar al día en aspectos financieros y políticos. Tampoco dejo de trabajar y contribuir con mi granito de arena, propugnando que se den los cambios estructurales que nuestro país necesita." P

Liderazgo

¿se aprende a dirigir?



Dr. Carlos Ruiz González

¿Se puede aprender a dirigir? ¿Es posible forjarse como líder? En este artículo, primero reflexionaremos sobre el antecedente de un buen líder (conocer y entender, mediante la observación profunda, los anhelos y necesidades de quienes pretende dirigir), para después recapacitar sobre el aprendizaje de la dirección y el liderazgo.

Un antecedente de un buen líder: DYLO (Dirigir yendo de un lado a otro)

En el ya clásico libro *En busca de la excelencia*, cuya versión original es *In Search for Excellence*, uno de sus autores, Tom Peters, describe una de las características de las empresas que buscan y se apasionan por la excelencia. Es interesante que el título del libro se refiera a la *búsqueda* y *pasión* por la excelencia, no al haberla alcanzado. De hecho, Peters no describe empresas excelentes, pues algunas de las reseñadas, como People Express, desaparecieron o, como IBM, entraron en agudas crisis.

Una de las características de los directores de estas empresas es que practican el DYLO (*Dirigir yendo de un lado a otro*), una traducción muy aproximada del MBWA (*Managing by Wandering Around, así lo llama Peters*) o, como otros autores lo denominan: *Management by Walking Around* e, incluso, *Management by Wondering About*.

“
”

Las personas exitosas son aquéllas que se han dado cuenta de que el futuro no es la proyección del presente, que habrá **cambios, flexiones, y rupturas**

Se trata de un estilo de mando, y normalmente consiste en que:

- Los directores se dan tiempo para caminar, literalmente, en sus departamentos. Se dan oportunidad para discutir con quienes se van encontrando. Normalmente, este estilo (DYLO) incluye una política de puertas abiertas.
- Los individuos, los empleados, obreros, ejecutivos, en general todo el personal, establecen redes de relaciones en la organización.
- Hay muchas oportunidades de intercambiar ideas en los pasillos, en la cafetería, a la hora del desayuno y de la comida.
- Los directores se alejan de su escritorio y se dan tiempo para platicar con los empleados, no en reuniones, sino individualmente.

La idea es que puedan aprender de primera mano acerca de los problemas y las preocupaciones. Al mismo tiempo, deben mostrar a los empleados ciertas formas de hacer las cosas. Se trata de comunicación en ambos sentidos.

A este respecto, Deming, el *gurú* de la calidad, observaba: "Si uno espera que las personas se acerquen, lo que obtendrá son pequeños problemas, hay que ir a los problemas, hay que encontrarlos. Los grandes problemas están donde las personas, que, en primer lugar y con frecuencia, no se dan cuenta de que tienen un problema".

La dificultad en este estilo (DYLO) es que, sobretodo al principio, los empleados creerán que es una excusa para espiar e interferir innecesariamente en sus labores. Esta dificul-

tad desaparece a medida que el DYLO se vuelve constante y se empiezan a apreciar sus beneficios. Se trata de un estilo muy útil cuando la empresa está bajo un fuerte estrés.

Ahora ya más en boga, este estilo de dirigir fue muy revolucionario en los años 50, cuando Bill Hewlett y Dave Packard lo empezaron a practicar en la empresa que fundaron unos años antes (Hewlett-Packard).

Peters, en el mencionado libro *In Search for Excellence* afirma que DYLO es la base de un buen liderazgo y de la búsqueda de la excelencia, e incluso, denominó al DYLO la *Tecnología de lo obvio*. A medida que los directivos dirigen yendo de un lado a otro, afirma Peters, por lo menos se empiezan a presentar tres cosas:

- Deben escuchar con atención lo que les dicen.
- Deben aprovechar la oportunidad para transmitir los valores de la empresa "cara a cara".
- Deben estar preparados y ser capaces de dar a las personas ayuda en ese momento.

Al practicar el DYLO, los directores pueden darse cuenta de muchas cosas, no sólo por lo que les dicen, sino por lo que observan: del ambiente, del orden, de la limpieza, del estilo y hasta de los valores y cómo se están viendo.

Acerca de este antecedente del liderazgo (dirigir yendo de un lado a otro), cito algunas reflexiones de Stanley Marcus, quien fuera Presidente del Consejo de Administración de Neiman-Marcus; "El principal problema que enfrentan las empresas es



Dr. Carlos Ruiz González
Profesor-Director del Área de Política de Empresa (Estrategia y Dirección) en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) y Director Académico de la misma institución
cruiz@ipade.mx

hacer que los directivos se regresen a trabajar, observando a sus clientes y a su producto. Demasiados directivos le dedican mucho tiempo a reuniones de planeación a largo plazo, están muy ocupados jugando golf, al punto de no saber qué es lo que comentan los clientes o cómo se les trata. No van a la línea de producción para saber cómo se manufactura el producto, cómo los compradores van llenando los anaqueles. Como resultado, nos hemos preparado perfectamente para irnos de bruces."

Y... ¿se aprende a ser líder?

Me llama la atención que directores de empresa, ejecutivos brillantes y emprendedores, estando tan ocupados en sus trabajos, se inscriban a los programas de dirección que ofrece la institución en la que laboro. De hecho, una de las sesiones de bienvenida consiste precisamente en reflexionar sobre lo que significa la educación para directivos, la cual, como afirma el Dr. Carlos Llano, nuestro fundador, no sustituye a una buena experiencia, que bien maniobrada es siempre la mejor manera de aprender.

La experiencia nos permite ir adquiriendo oficio en el arte de dirigir; cimentar y robustecer el criterio y, acompañada por una buena dirección propia, forja la pericia como directores.

Siembra e independencia

Se dice que a fines de la década de los cuarenta, la gente esperaba con ansiedad los artículos que escribía Ghandi en una revista de la India. Hubo uno en especial que buscaron con singular preocupación: el que iba a publicar después de la propuesta de independencia que había hecho el gobierno británico, que en ese momento tenía a la India como parte de su Imperio. En estos artículos, Ghandi expresaba sus puntos de vista. El esperado artículo apareció. Iniciaba discutiendo con profundidad las ventajas de que uno mismo cultivara mangos para alimentarse, lo cual era el resultado de un proceso de aprendizaje. Más adelante, en el mismo texto, Ghandi expresaba sus puntos de vista sobre el plan inglés.

La anécdota resulta interesante, ya que un buen líder (y Ghandi lo era) es quien se preocupa no sólo por mantenerse al día, sino también por dominar algún campo de conocimiento, de preferencia práctico. Peter Senge, en su libro *La Quinta Disciplina*, le llama *Personal Mastery*. Carlos Llano, hablando de liderazgo, utiliza el término *pericia*. Para obtener esa *Personal Mastery* o pericia hay que aprender, y para ello se requiere no sólo inteligencia racional, dirían algunos, sino también *inteligencia emocional*.

“

Al practicar el DYLO, los directores pueden darse cuenta de muchas cosas, no sólo por lo que les dicen, sino por lo que **observan**

”



Un proceso muy personal

La educación es un proceso que se da principalmente –en sus inicios– en la familia. Un rector universitario señala con frecuencia, cuando recibe a nuevos alumnos en su institución, que se está llegando a la fase terminal de su educación formal, ya que la etapa inicial y más importante se vive, asegura, en sus hogares. En efecto, es en la familia donde se practican de forma más auténtica los valores que, al irlos viviendo, se vuelven hábitos (que pueden ser positivos o negativos).

Sin embargo, esta educación no termina en el hogar. Quienes tienen éxito saben que la educación y el aprendizaje serán compañeros constantes (y nos atreveríamos a decir que hasta queridos y apreciados) en su vida. Las personas exitosas son aquellas que se han dado cuenta de que el futuro no es la proyección del presente, que habrá cambios, flexiones, rupturas y que, para estar mejor preparado, es muy conveniente desarrollar la capacidad de aprender.

Aquéllos que desean ser mejores han decidido someterse a un proceso, el cual, en su fase inicial, es personal. La educación, bien entendida, comienza dentro de la persona, ya que el proceso de cambio más difícil, el que mayor resistencia genera, es el de uno mismo. Lo sabe bien quien decide hacer ejercicio, bajar de peso o dejar de fumar.

Es curioso observar que los directivos y ejecutivos exitosos, quienes aparentemente no tendrían por qué someterse a clases, a horas de estudio, a presiones de tiempo, a exámenes, a conservar promedios y mantener un número de asistencias, se comprometen a cumplir con estos requisitos. Quienes lo hacen tienen la firme convicción de que se trata de un cambio muy bueno para ellos.

Esta educación para ser líder tiene cinco características sobre las que convendría reflexionar, pues su presencia, prácticamente, nos asegura un buen resultado:

1. Apertura de mente. Es la capacidad de recibir ideas nuevas. Para Fernan Lubkan, profesor filipino de la Universidad de Asia y el Pacífico, el primer paso de la educación es saber escuchar y saber leer (que es saber escuchar lo escrito). Exige *observar* en lugar de *ver*; *escuchar* en vez de *oír*; en resumen, apercibirse bien de lo observado. Stephen Covey también lo menciona en sus famosos siete hábitos, uno de los cuales es escuchar y comprender primero, para ser entendido después. Carlos Llano, en un trabajo sobre liderazgo, afirma que una de las características existentes en todo líder es la *empatía*, es decir, la capacidad de escuchar bien; de saber ponerse en los zapatos del otro. Afirma también que hay que escuchar para decidir mejor y no para dejar contento, lo cual se logra con quien escuchamos.

2. Inteligencia emocional. Además de escuchar, hay que entender las circunstancias de quien nos habla; comprender no sólo sus pensamientos e ideas, sino sus circunstancias, intereses y emociones. Y, a partir de ese entendimiento, tener la capacidad de ser flexible y de innovar, demostrando confianza en uno mismo y firmeza de criterio. La voluntad de emprender lo decidido, aunada a la capacidad de comprender bien las características y emociones de quien nos habla, complementa los elementos de la famosa inteligencia emocional, concepto desarrollado por Daniel Goleman.

3. Aprendizaje como experiencia vivencial. Las escuelas modernas hacen énfasis en que el profesor interactúe. En las familias modelo, los padres enseñan a los hijos con el ejemplo. La clave de la formación está precisamente en poder *hacer que las personas aprendan haciendo*. El método del caso, por ejemplo, que simula situaciones reales por las que atraviesan las empresas, utiliza justamente casos reales, vivenciales y hasta dramáticos.

4. Llegar a ser generalista. Quien se dedica con empeño a aprender, descubre, con cierta sorpresa, que ha aprendido más de lo que creía; especialmente en el caso de los que estudian más. Las personas *generalistas* son las que aprenden de todo, pero no superficialmente. El realizar actividades simples, diversas, concretas, en campos diferentes a lo ordinario, o profundizando más y analizando facetas distintas de lo habitual, amplía la capacidad cerebral. Entender un complejo artículo

de fondo o leer y comprender una voz en la enciclopedia, nos deja conocimientos y una habilidad de pensamiento muy mejorada y, si se me permite la metáfora, diríamos que se *agrandada* la inteligencia.

Este ser generalista, ver las cosas desde distintos puntos de vista, adivinando las diversas consecuencias de tal o cual decisión, ayuda al individuo a tener una *visión de síntesis*; es decir, a contar con una perspectiva general, atendiendo todas las implicaciones posibles de un curso de acción, no sólo decidiendo mediante la *maximización* de una solución con una óptica particular. Tal sería el caso de quien *asciende* a la dirección general proveniente de ventas, y toma las resoluciones desde la conveniencia de dicho departamento, cuando debería tener una visión generalista (visión de síntesis) que le permitiera decidir lo mejor para la empresa considerada como un todo.

5. Mejora de habilidades. Las habilidades que se practican continuamente, con un buen entrenamiento, se vuelven hábitos de respuesta rápida, casi como *movimientos reflejos*. Con esto se adquiere una verdadera gema, que quizá al principio esté escondida: desarrollar la capacidad de aprender. Quienes mejoran sus habilidades han *aprendido a aprender*. Al ir adquiriendo conocimientos, incorporando técnicas y perfeccionando habilidades, las personas, hasta cierto punto, dominan el difícil proceso de aprender.

Los resultados esenciales de este proceso de formación y aprendizaje son tres:

- Humilde y segura confianza en uno mismo.
- Pasión por entender, que es pasión por aprender.
- Inteligencia completa, intelectual y emocional, con dominio de la voluntad, con capacidad de escuchar, de ser flexible y de innovar, pero también y, sobre todo, de aplicar lo aprendido a uno mismo.

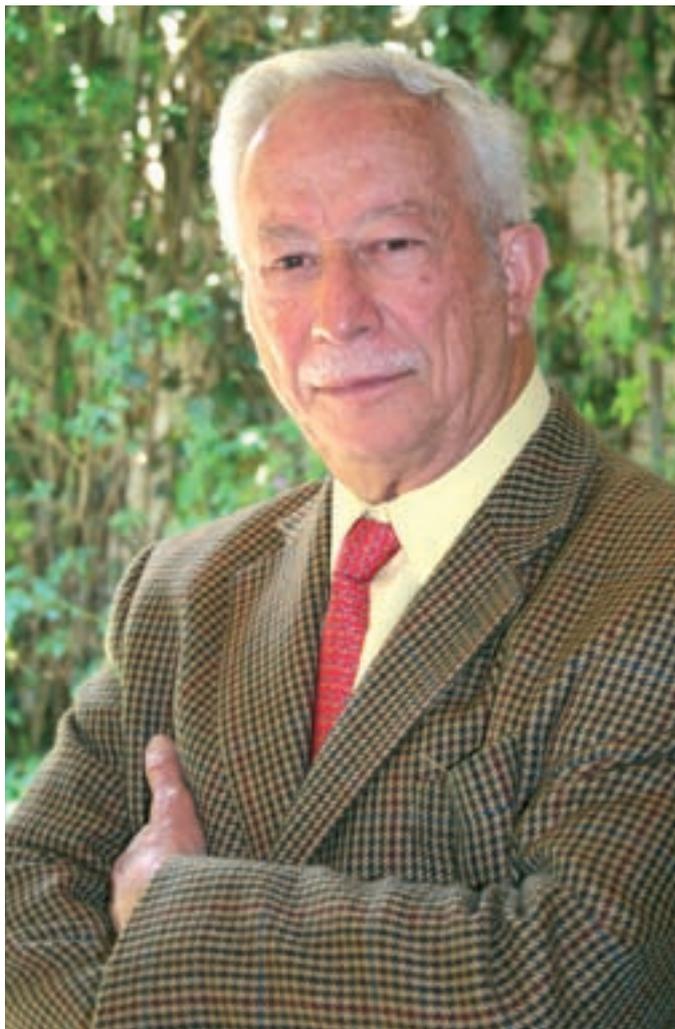
Estamos seguros de que quien obtenga este resultado será una mejor persona, capaz de dirigir, de ser líder y de servir en la dirección de una empresa, en su familia, y en su país. *P*

Cualidades de un líder

Inteligencia para	Voluntad para	Prudencia para
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar la situación y plantear una estrategia - Desarrollar y conservar la capacidad de aprender 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener fuerza para acometer y resistir - Pasar a la acción, emprender, lograr con justicia - Crear valor, identificar en qué contribuyo 	<ul style="list-style-type: none"> - Decidir en el momento y actuar según su experiencia - Tomar responsabilidad de sus actos

Entrevista con el C.P. Alberto Núñez Esteva

C.P.C. Nicolás Olea Zazueta



Alberto Núñez Esteva es Contador Público egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México. Entre los importantes cargos que ha desempeñado, se encuentran: Presidente del Colegio de Contadores Públicos de México, Presidente de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y Presidente de la Fundación Merced.

Mayo 2008

14

Contaduría Pública

En el terreno de lo social también ha tenido una destacada participación, fungiendo como Consejero y Vicepresidente del Centro Mexicano para la Filantropía, así como Fundador y Presidente de la Red por la Infancia y la Adolescencia.

Asimismo, formó parte del equipo de transición del ex presidente Vicente Fox, sin aceptar cargo público alguno; ha sido Consejero y posteriormente Presidente de COPARMEX, Socio Fundador del Consejo Nacional Agropecuario (CNA), Fundador y Presidente (actualmente) de la Sociedad en Movimiento, Socio del Despacho Roberto Casas Alatríste y Vicepresidente del Grupo Desc.

En cuanto a su labor docente, podemos contar: Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración durante 25 años y en el ITAM durante tres años.

“

El Contador Público es un engrane fundamental para conquistar la confianza en esta economía, ya sea que se desempeñe como independiente, asesor, preparador de información o dictaminador

”



C.P.C. Nicolás Olea Zazueta
Socio de la Práctica de Administración de Riesgos, KPMG
olea.nicolas@kpmg.com.mx

Gracias por aceptar esta entrevista. Podrías mencionarnos ¿cuáles han sido los factores de éxito que consideras han contribuido para llegar hasta donde estás actualmente?

Lo más cercano a la felicidad es cuando amas: a tu mujer y a tu familia. Te realizas plenamente en la actividad que desempeñas, quieres al país en que resides, y adoras al Dios en el que crees.

También influye el gozar de tu trabajo. Estuve diez años en auditoría, diez años en consultoría en administración, dieciséis años como alto ejecutivo, y una vez jubilado, doce años de trabajo social, tiempo completo.

Y agregaría: capacitarse intensamente en lo que uno hace; congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace; conquistar la confianza en uno mismo y de los demás y, finalmente, definir claramente lo que pretendes alcanzar y avanzar con disciplina y sin descanso a conquistarlo.

¿Cómo te ha apoyado la contabilidad en tu desarrollo profesional?

La práctica de la Contaduría Pública me abrió la puerta a un grupo empresarial importante para ocupar, a su vez, un puesto de alta dirección.

Los valores que me aportaron la carrera y la práctica contable, tales como la ética, la racionalidad que exige la profesión, el inspirar y conquistar la confianza del cliente, entre otros, me han servido para mi trayectoria profesional, así como para las actividades altruistas que actualmente desempeño y que he mencionado anteriormente.

Coméntanos, ¿cómo visualizas el futuro de la profesión contable?

Considero que en el mundo, a partir de la caída del muro de Berlín, se reconoce que la creación de riqueza se da en una economía de mercado.

El Contador Público (C.P.) es un engrane fundamental para conquistar la confianza en esta economía, ya sea que se desempeñe como independiente, asesor, preparador de in-

formación, dictaminador, etc., pues es un profesional preparado y con ética. El C.P., dentro de su esfera de influencia, debe transmitir la ética que lo caracteriza, para coadyuvar con y en las empresas socialmente responsables. La responsabilidad social empresarial se está reconociendo cada vez más, y el C.P. debe ser un promotor de la misma. En el entorno Latinoamericano, Chile y México destacan en este aspecto. El C.P. no sólo debe ser el técnico, sino un agente de influencia en las decisiones de las empresas.

Por último, ¿podrías dar algunos comentarios o consejos a la profesión contable organizada para buscar el éxito profesional?

Es importante que los organismos profesionales sean un punto de capacitación permanente del más alto nivel, en donde se preserve la ética de la Contaduría.

Los organismos profesionales deben ser proactivos y tener influencia no sólo hacia adentro del gremio, sino también en la actividad empresarial y en las políticas públicas que son de su competencia. La Contaduría debe reconocer que hay prácticas que, aun cuando pueden ser legales, no necesariamente son éticas, partiendo del daño que su práctica ocasiona al país, y actuar en consecuencia. *P*

Atreverse a ir más allá... soñar lo inimaginable

C.P.C. Víctor Manuel Borrás Setién

Semblanza

Víctor Manuel Borrás Setién ha ocupado diversos espacios en el sistema financiero mexicano. Con más 30 años experiencia, desempeñó distintos cargos hasta llegar a la Dirección General de Banca Corporativa y de Empresas del Grupo BBVA-Bancomer.

Es egresado de la Escuela de Contaduría Pública de la Universidad Iberoamericana (UIA) y tiene el grado de Maestro en Administración, con mención honorífica, por la Escuela de Graduados en Administración de la Ciudad de México y del Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

Desde febrero de 2001, es Director General del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), el principal proveedor de créditos hipotecarios en México, y responsable de administrar la tercera parte de los recursos acumulados en el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

Durante su gestión, más de 2.5 millones de trabajadores han adquirido una vivienda aprovechando alguna de las opciones de financiamiento que ofrece el Instituto. En los últimos siete años, se han abonado a la subcuenta de vivienda más de 144 mil millones de pesos por concepto de intereses pagados.

INFONAVIT ha incursionado con éxito en los mercados financieros, convirtiéndose a la fecha en el principal emisor de bonos respaldados por hipotecas.

EL INFONAVIT

En 2001 nos atrevimos a soñar un INFONAVIT que fuera capaz de ofrecer a sus derechohabientes, sin importar cuánto ganaran, opciones de financiamiento para adquirir una casa. Siete años después, los resultados alcanzados demuestran que si tenemos una visión de largo plazo, claridad en los objetivos, pero sobre todo disciplina, no importa cuán ambiciosa sea la meta que nos planteemos.

INFONAVIT es la hipotecaria más importante del país. Dos de cada tres personas que adquieren una vivienda en México utilizan alguna de las opciones de crédito que ofrece el Instituto. Al cierre de la Administración del Presidente Felipe Calderón, se prevé que alrededor de la tercera parte de la población habitará en una vivienda financiada por el INFONAVIT.

Administra una cartera superior a los 560 mil millones de pesos. Para poner en perspectiva lo que esta cifra significa, hablamos de más del doble del presupuesto 2008 del Insti-

tuto Mexicano del Seguro Social y más de 50% de los recursos que las entidades federativas y los municipios recibirán este año vía el ramo 33.

Pero más allá de las cifras, que por sí mismas resultan espectaculares, hablamos de un organismo con un enorme sentido social. Fue creado en 1972 para que los trabajadores mexicanos pudieran contar con una morada digna, tal como lo manda la Constitución. Es justamente el ahorro de millones de trabajadores del sector privado lo que permite que esta sofisticada maquinaria financiera opere. De ahí la enorme responsabilidad de quienes tienen a su cargo el destino del INFONAVIT.

A principios de 2001, luego de 30 años de colaborar en el sector bancario, en los que pude participar en las principales áreas de negocio, recibí la invitación para ocupar la Dirección General del INFONAVIT, nombramiento que fue aprobado por la Asamblea General, el máximo órgano de gobierno del Instituto.

El primer diagnóstico sobre la situación del Instituto era preocupante: de continuar el deterioro de la cartera se pondría en riesgo la viabilidad de la institución en el largo plazo y, en consecuencia, el ahorro acumulado en la subcuenta de vivienda.

La Contaduría me formó una disciplina en la manera de trabajar: la capacidad para alternar la solución de problemas y la actividad diaria, con la elaboración y seguimiento de proyectos a largo plazo.

En el caso del Instituto, era indispensable una transformación integral, cambiar la manera como se estaban haciendo las cosas, pero sin olvidar el día a día. Simplemente, era imposible detener la operación; hasta que modificáramos las políticas de otorgamiento de crédito, modernizáramos los sistemas de administración de cartera y recaudación fiscal, debíamos ser capaces de "cambiar la llanta con el vehículo en pleno movimiento y hacerlo rápido".

Cumplimos puntualmente el Programa de Labores y Financiamiento aprobado para el ejercicio 2001 y, al mismo tiempo, trabajamos en la elaboración de planes de trabajo con un **horizonte a cinco años**, atendiendo las actividades más relevantes del Instituto: otorgamiento de crédito y rendimiento a la subcuenta de vivienda; fortalecimiento de los ingresos vía reducción de cartera vencida, e incremento en la recaudación fiscal. Este ejercicio de planeación de largo plazo, que en un primer momento fue visto por nuestros

“
”

El Contador Público juega un papel muy importante en las empresas y debe anteponer a cualquier interés, individual o de grupo, la responsabilidad ética

órganos de gobierno como una *cor-tesía* de la Administración, se convirtió en el sello de la casa y, a partir de 2005, luego de modificaciones legales aprobadas por el Congreso de la Unión, es una obligación. (Ver tabla "Plan Financiero")

La relación con el sindicato está basada en la confianza

El Secretario General participa en la definición de objetivos y estrategias del Instituto, lo que nos ha permitido incorporar programas de movilidad, de jubilación y uno muy ambicioso de *outsourcing* (hoy por hoy somos el mayor caso de tercerización del país).

A principios de año, firmamos un nuevo contrato colectivo en el que se establece, por primera vez en la historia del Instituto, un esquema de compensación variable en función de la productividad de los empleados y su contribución a las metas de la organización.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir deben ser capaces de convencer y de alinear a propios y extraños con el logro de las metas institucionales

La prioridad del Instituto son los trabajadores de menores ingresos. Por muchos años, los derechohabientes con ingresos inferiores a seis mil pesos mensuales –menos de 4 salarios mínimos– no ejercían su crédito simplemente porque no existían casas con precios al alcance de sus posibilidades. Diseñamos el programa de vivienda económica para atender esta situación y, aun cuando la industria se mostró renuente e incluso escéptica ante la idea de edificar viviendas con precios del orden de 180 mil pesos, hoy existen desarrolladores y constructores especializados en ese nicho o que lo han aprovechado para consolidarse entre las empresas más importantes del país.

Con hechos, se convenció al sector financiero de aliarse con el Institu-

Plan financiero 2008-2012

	2008	2009	2010	2011	2012	2008-2012
Escenario base						
Créditos	500,000	550,000	600,000	625,000	625,000	2,900,000
% a menores ingresos (4 VSM)	62.0%	69.6%	70.5%	71.5%	71.5%	69.3%
Inversión INFONAVIT	103,266	106,338	121,871	133,324	140,279	605,078
Inversión sector financiero	56,376	72,990	79,681	82,536	85,012	376,595
Inversión total	159,642	179,328	201,552	215,860	225,291	981,673
Escenario potencial						
Créditos	540,000	660,000	740,000	815,000	815,000	3,570,000
% a menores ingresos (4 VSM)	64.0%	73.2%	76.1%	76.1%	76.1%	73.7%
Inversión INFONAVIT	109,747	127,073	149,102	172,512	181,296	739,730
Inversión sector financiero	59,082	77,332	79,652	90,385	93,096	399,547
Inversión total	168,829	204,405	228,754	262,897	274,392	1,139,277

Nota: la Inversión está expresada en millones de pesos.

Quienes tienen la responsabilidad de dirigir deben ser capaces de escuchar

Frecuentemente me reúno con los empleados de todos los niveles y áreas que integran el INFONAVIT, en algo que hemos llamado *Café con el Director*. En estas sesiones, de por lo menos un par de horas, comentamos la estrategia del Instituto y me externan sus preocupaciones, puntos de vista y me dan sugerencias.

Desde octubre de 2002, me he reunido en más de 90 ocasiones con cerca de tres mil empleados a nivel nacional. De estas sesiones, han surgido ideas que se materializaron en una estrategia de cobranza social, pago del crédito vía internet con cargo a una tarjeta de crédito o cuenta de cheques, convenios con establecimientos comerciales para recepción de pagos de créditos, entre otros.



C.P.C. Víctor Manuel Borrás Setién
Director General del INFONAVIT
vmborras@infonavit.org.mx

to para otorgar crédito a los trabajadores de mayores ingresos, vía esquemas de Cofinanciamiento y Apoyo INFONAVIT, lo que era simplemente impensable a inicios de 2001.

Apegarnos a la estrategia que definimos nos permitió cumplir con los objetivos que nos planteamos. En el periodo 2001-2006, dos millones de trabajadores adquirieron una vivienda aprovechando alguna de las opciones de financiamiento que ofrece el Instituto. De niveles superiores a 21%, nuestra cartera vencida se redujo a menos de 4%, considerando además que hemos establecido criterios más estrictos para su medición, acorde con las mejores prácticas internacionales.

Créditos ejercidos desde 1972	
Créditos INFONAVIT	4,363,626 créditos
Créditos con sector financiero	243,439 créditos
Total	4,607,065 créditos

Nuestros ingresos se han fortalecido y hemos incursionado con éxito en los mercados financieros, vía la emisión de más de 21 mil millones de pesos de Certificados de Vivienda. INFONAVIT es, hoy por hoy, el principal emisor de bonos respaldados por hipotecas individuales.

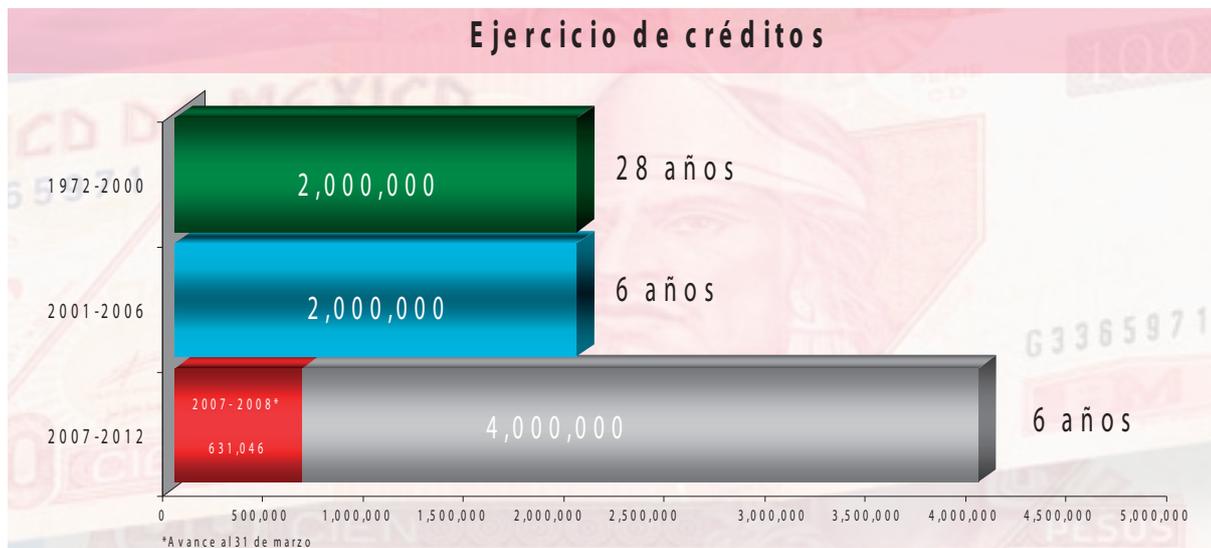
Pero podemos y debemos hacer mucho todavía. En los seis años de la actual Administración Federal nos hemos propuesto que 4 millones de trabajadores se conviertan en propietarios de su vivienda y, a la fecha, ya suman más de 600 mil quienes lo han hecho.

El papel del Contador Público

El Contador Público juega un papel muy importante en las empresas y debe anteponer a cualquier interés, individual o de grupo, la responsabilidad ética. Los tristemente célebres escándalos financieros son una muestra de la magia que se puede hacer manipulando las cifras y los indicadores de cualquier empresa. La profesión tiene, primero que nada, un compromiso muy fuerte con la sociedad, como lo evidencia su constante búsqueda con la calidad y la actualización. Es de las pocas carreras que manejan la certificación, ateniendo a ese enorme compromiso de estar siempre actualizados.

A quienes inician en este campo, mi recomendación es complementar la carrera con otra especialidad. En mi caso, fue muy importante integrar mi formación como Contador Público con la Maestría en Administración, con especialidad en finanzas, que cursé en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Hacerlo me brindó una perspectiva mucho más amplia.

El Contador debe lograr el justo equilibrio entre la práctica contable y la innovación. La práctica contable y su evolución son indispensables dentro de la carrera, pero existen muchos campos en los que se puede innovar y lograr que, por ejemplo, los estados financieros reflejen cada vez de mejor manera la situación de las empresas. Existe una tendencia de reflejar en los estados financieros el peso y la importancia que tiene el capital humano dentro de la empresa, pero son cosas que en México todavía no me manejan mucho. Es muy importante evolucionar la práctica contable. *P*



Si es usted una persona **física o moral** y realiza las siguientes actividades:

- Enajenación de bienes.
- Prestación de servicios independientes.
- Otorgamiento del uso o goce temporal de bienes,

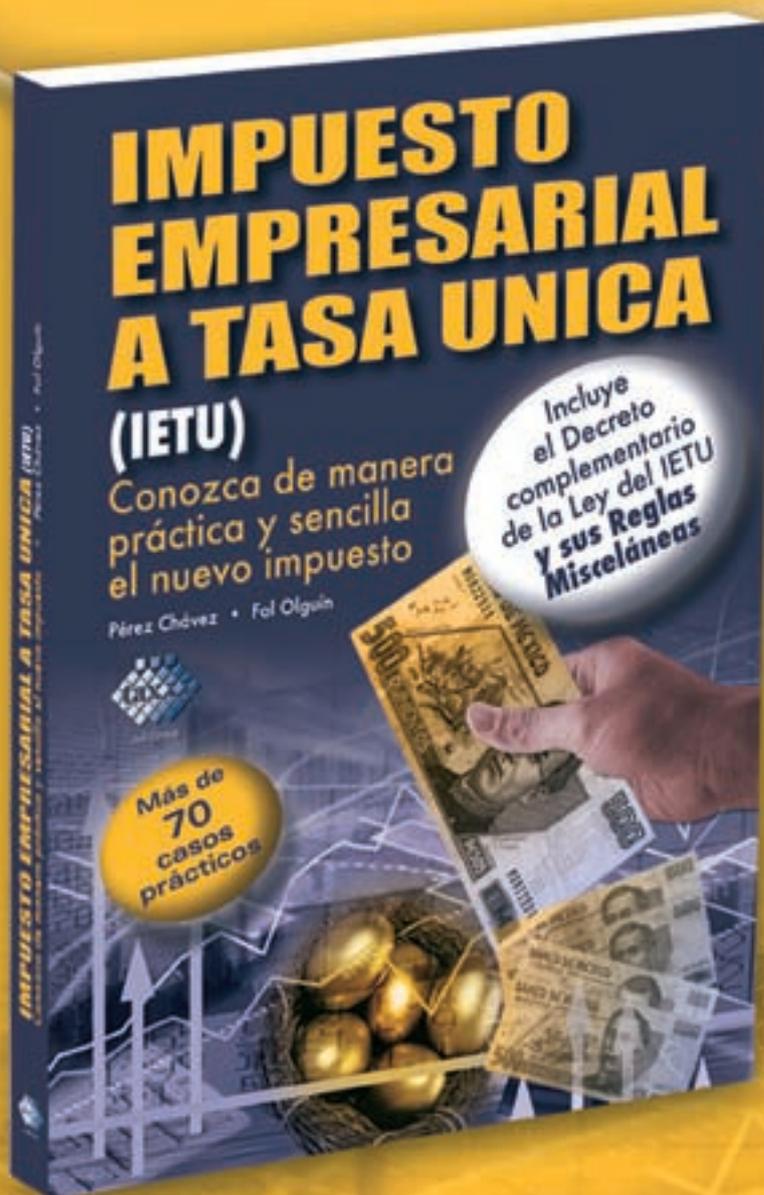
es importante que adquiera esta obra, la cual contiene

más de
70
casos
prácticos

que le ayudarán a entender las variantes que se pueden presentar en la práctica profesional

A SOLO
\$225.00

Incluye
el Decreto
complementario
de la Ley del IETU
**y sus Reglas
Misceláneas**



Precio sujeto a cambio sin previo aviso.



Pedidos en el DF y área metropolitana:
8000.9550, con 70 líneas.
Interior de la república, sin costo:
01800.062.3050.



De venta en **Librerías de Cristal**

C.P. y M.A. David Noel Ramírez Padilla

Trayectoria



C.P. y M.A. David Noel Ramírez Padilla
Rector Zona Norte del Instituto Tecnológico y
de Estudios Superiores de Monterrey

David Noel Ramírez Padilla nació el 12 de enero de 1950, en San Juan de los Lagos, Jalisco. En su tierra natal, estudió primaria y secundaria en el Colegio Miguel de Bolonia. Obtuvo el título de Contador Público en enero de 1972, y el grado de Maestro en Administración con especialidad en finanzas en enero de 1974, ambos en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Está casado con Magdalena Margáin Berlanga, con quien procreó a Magdalena y a David Noel. Para él, su familia es lo más importante en su vida.

Desde 1972 hasta la fecha, ha sido maestro de 72 generaciones de Contadores Públicos egresados del campus Monterrey del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Durante estos 36 años son más de 15,000 los alumnos que han pasado por sus cátedras de contabilidad administrativa y finanzas. Dentro del Tec de Monterrey ha fungido como director de la Facultad de Comercio (1976 a 1981), de la Escuela de Negocios (1981-1991), y desde 1991 hasta la fecha ocupa el cargo de Rector de la Zona Norte del Sistema Tecnológico de Monterrey.

Durante su carrera profesional ha complementado su labor docente y directiva en el Tecnológico de Monterrey con una vasta producción editorial. Ha sido autor de varios artículos de contabilidad, ética y finanzas en las revistas Contaduría Pública y Ejecutivos de Finanzas, además de contar con siete libros de su autoría: Estrategias Financieras para Épocas Inflacionarias Recesivas; Contabilidad de Costos; Contabilidad Administrativa; Empresas Competitivas; Felicidad, ¿Dónde estás?; Parejas sedientas de felicidad e Integridad en las empresas: ética para los nuevos tiempos, editados por McGraw-Hill.

Es consultor de empresas y conferencista para México y otros países; ponente en congresos del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP), el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF), la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA); consejero de Nacional Financiera, PRODENSA, VECTOR, American National de México, Hospital San José, Perfeccionamiento Integral, A.C., Dividendo para la Comu-

Factores de éxito para llegar a la meta

Los factores más relevantes que me han permitido ocupar diferentes puestos directivos en el Tec de Monterrey, hasta el actual como Rector de la Zona Norte, son:

- Seleccionar colaboradores que estén entregados con pasión a la organización, esto ha sido clave para mi realización personal y la de mis colaboradores.
- Confiar en la gente; crear un ambiente favorable en la organización en donde las personas encuentren espacios para realizarse.
- Trabajar siempre con actitud positiva para contagiar a mis colaboradores de ella.
- Administrar por medio de resultados, exigiendo responsabilidad a cada uno de ellos.
- Desarrollar a los directivos (por ejemplo, los rectores de las Zonas Occidente y Sur del Sistema Tec fueron mis colaboradores).

“

...yo soy Contador Público, no fui Contador Público, porque, me mantengo al día en lo que ocurre en mi profesión, de la que me siento orgulloso...

”

nidad, A.C.; Presidente del Consejo de Administración del Fondo de Pensiones del Sistema ITESM; Presidente de Dividendo para la Comunidad, A.C. y de Padre Pío Asistencia Social, A.B.P.; ex Presidente Asociado de la Asociación de Facultades y Escuelas de Contaduría Pública y Administración; ex Presidente del Instituto de Contadores Públicos de Nuevo León; así como miembro del IMCP, del IMEF y de American Accounting Association.

A lo largo de su trayectoria ha recibido innumerables reconocimientos, entre los que se encuentran: premio "PriceWaterhouse"; premio "Elizundia Charles"; presea "Ramón Cárdenas Coronado"; presea "Profesor Distinguido 1997", otorgada por el IMCP; presea "Jalisciense Distinguido", otorgada por el gobierno del Estado de Jalisco; "Caballero de la Orden de San Gregorio Magno", otorgada por Su Santidad Juan Pablo II; medalla al Mérito Cívico, otorgada por el gobierno del Estado de Nuevo León; y presea a la participación ciudadana "Licenciado Ricardo Margáin Zozaya", otorgada por el Consejo Cívico de las Instituciones de Nuevo León. Ha promovido desde hace tres décadas la cultura de ética y valores en foros universitarios y en la sociedad.

- Ser servicial y entender mi posición como una oportunidad de servir a los demás, sin importar el trabajo que realicen en la Rectoría, escucharlos a todos y ayudarlos.
- Ser accesible para que todos los directivos, maestros, padres de familia y alumnos puedan compartir sus inquietudes.
- Sentirse como uno más del equipo y nunca quitar los pies de la tierra.
- Ser tenaz en la consecución de metas, sin importar los obstáculos que deba enfrentar.
- Tener claro que el ser está antes que el tener, porque creo firmemente en que vivir la actitud contraria contamina todo lo bueno que he recibido; entiendo que el dinero y el poder jamás satisfacen el deseo de ser alguien y, por lo tanto, no es posible permitir que el tener ahogue al ser.
- Enfrentar los conflictos con armonía, teniendo como premisa ganar-ganar, asumiéndola como norma de conduc-

ta en las relaciones con los demás para así erradicar una visión egoísta de que todo gire en torno a uno mismo.

Actividades actuales y cómo la contabilidad ha apoyado el desarrollo profesional

Entre las principales actividades que realizo están: visitar los campus bajo mi responsabilidad, para asegurarme de que la misión del Tecnológico de Monterrey se cumpla en todos los que integran la Zona Norte, mediante las acciones que se deben implementar en cada una de las 10 estrategias definidas para la década 2005-2015; propiciar un ambiente favorable para que todos los colaboradores, directivos, maestros, empleados y alumnos puedan realizarse; así como mantener relaciones con las autoridades y el sector privado para unir esfuerzos que promuevan el desarrollo de las diferentes regiones del país donde están enclavados los campus de la Zona Norte.

Las actividades anteriores implican que, mensualmente, visite cada uno de los ocho campus de la Zona, y que durante dichas visitas dialogue con los consejeros de los mismos, directivos, profesores y alumnos, a fin de asegurarme de que la misión del Tec se esté cumpliendo. Lo anterior lo logra mediante dos vertientes: por un lado, buscando que cada campus sea un detonador para el desarrollo del país, mediante la formación integral de las nuevas generaciones de jóvenes profesionistas; y por el otro, convocando, por medio de la autoridad moral del Tec de Monterrey, a todos los sectores de la población (gobierno, iniciativa privada, etc.), para que México pueda enfrentar al mundo competitivo de hoy.

Una actividad que me da gran satisfacción es la docencia. Desde hace 32 semestres imparto la materia integradora de la carrera de Contador Público a los alumnos de último semestre, actividad que me exige estar actualizado sobre lo que ocurre en la profesión contable. Yo soy Contador Público, no fui Contador Público, porque me mantengo al día en lo que ocurre en mi profesión, de la que me siento orgulloso. Dar clases también me permite entender a las nuevas generaciones de estudiantes al tomar decisiones como directivo de la institución.

Participo como consejero en empresas y en varias asociaciones altruistas. En las diferentes actividades que realizo, me ha sido de gran ayuda el ser Contador Público; dado que saber interpretar y diagnosticar financieramente a una organización, me ha facilitado la administración de los campus del Tecnológico de Monterrey y me ha permitido sugerir recomendaciones para que se cumpla con éxito la razón de ser,

“

Uno de los factores más relevantes que me han permitido ocupar diferentes puestos directivos es tener claro que el **ser** está antes que el **tener**, porque creo firmemente en que vivir la **actitud** contraria contamina todo lo bueno que he recibido

”

tecnologías de información, la formación de equipos multidisciplinarios, las nuevas formas de hacer negocio (*e-commerce*, B2B), la urgencia de que se viva la responsabilidad social de las empresas, así como la demanda de integridad y ética en el manejo de las organizaciones y de la información.

Lo anterior conlleva a que se presenten las siguientes implicaciones a la profesión: la urgencia de aprovechar la tecnología para hacer más eficientes nuestros servicios, y por otra parte, nuestro futuro dependerá de tener una visión integral de los negocios. Ante este nuevo panorama, la profesión contable debe ser no sólo generadora de información, sino que debe facilitar la toma de decisiones de todos los entes interesados en las mismas.

Consejos para la profesión contable organizada que busca el éxito profesional

Dado el entorno anterior, las nuevas áreas de oportunidad que la profesión contable debe atacar, para lograr consolidarse y fortalecer su presencia en el mundo de las profesiones, son las siguientes:

La administración estratégica de costos. Esta área es de suma importancia para las empresas, si es que éstas desean competir eficientemente. La aplicación del Costeo Basado en Actividades (CBA) para la determinación correcta del costo y, a su vez, eliminar aquellas actividades y procesos que no le crean valor al cliente y a la organización de la empresa, así como del uso del *target costing* para fijación de precios en el mundo globalizado, son dos de las herramientas en las que el Contador Público tiene gran oportunidad de desarrollo, considerando que, en última instancia, estas herramientas ayudan a verificar si se están logrando o no los objetivos estratégicos.

no sólo de éstos, sino de todas las empresas y asociaciones civiles en donde soy consejero. Parte de mi tiempo lo dedico a leer revistas afines con la profesión y el sector negocios, así como libros relacionados con la contabilidad, finanzas, administración, cultura y el campo humanístico. También disfruto escribir artículos técnicos y humanísticos, además, siempre tengo en mente escribir un nuevo libro que cree valor para los alumnos y ex alumnos, así como para la sociedad en general.

Futuro de la profesión contable

Los Contadores Públicos debemos reinventarnos ante las características y tendencias de las organizaciones en la actualidad. Entre estas tendencias se encuentran: la globalización, las

Medición del desempeño estratégico. La profesión contable debe coadyuvar a implementar métodos de compensación justos, en función de los logros a corto y largo plazo. En este campo es de gran importancia el uso del *balanced scorecard* como herramienta para evaluar el desempeño.

Análisis de la cadena de valor. Esta área ha cobrado fuerza al medir la creación de valor, tanto para los clientes internos (accionistas, empleados, directivos) como para los clientes externos, utilizando la información financiera y no financiera. Este último objetivo es fundamental, porque la permanencia de las empresas hoy en día dependerá de crear constantemente valor al mercado externo. En este campo, el costeo basado en actividades es de gran beneficio al determinar qué actividades crean valor y cuáles lo destruyen.

Tecnologías de información. Implica el diseño de interfaces con el objetivo generar reportes, tanto para la alta dirección como para todos los usuarios internos de la organización. Esta área conlleva el utilizar sistemas de información financiera en tiempo real y asincrónico, así como el uso de tecnología de información para llevar a cabo el comercio electrónico.

Información a los accionistas. Uno de los nichos más recientes donde la profesión contable puede crear un gran valor y adquirir importante presencia en las organizaciones es lo referente a la información para los accionistas, lo cual implica diseñar reportes acerca de la creación de valor de la compañía, incluyendo factores no financieros que coadyuvan a la mencionada creación de valor.

Mayor presencia de la profesión contable en el sector gubernamental. También la sociedad actual demanda una mayor presencia y participación de la profesión contable en el sector gubernamental. Dentro de este sector, es urgente el compromiso de fortalecer la rendición de cuentas para la sociedad, así como la implementación de nuevas tecnologías contables, como lo es el costeo basado en actividades, con el fin de hacer más eficientes los recursos del sector público, y la evaluación de quién tiene la responsabilidad de la función pública, mediante el *balanced scorecard*.

Compromiso con el quehacer ético. Por último, y no por ello menos importante, después de los escándalos contables que han afectado a la profesión desde finales del siglo pasado, el compromiso de la ética como valuarte fundamental de la Contaduría debe ser no negociable.

En relación con lo que se espera de la profesión en la actualidad, hoy se demanda un Contador Público:

- Que busque la especialización.
- Más completo, que adquiera una preparación general, más orientado a resolver problemas, lo cual implica un cambio en su preparación: en lugar de ser sólo un proveedor de información, debe tener una visión integral de la empresa.
- Que hable, como mínimo, un idioma adicional a su lengua materna (inglés), aunque lo deseable sería que hablara dos idiomas aparte del materno.



- Más analista e involucrado en la toma de decisiones, junto con las demás áreas de la empresa.
- Capaz de utilizar las tecnologías de información para impulsar la competitividad de la empresa y de su campo profesional.
- Con una visión y enfoque internacional.
- Que entienda no sólo las áreas que le son propias, sino que comprenda el proceso de negocios.
- Con grandes habilidades para la comunicación.
- Que esté comprometido con un comportamiento ético y con el reto de estar siempre experimentando la formación permanente.

Para que este perfil del Contador del futuro pueda cumplirse, la profesión contable organizada en torno al Instituto Mexicano de Contadores Públicos debe establecer las bases para lograrlo, haciendo los esfuerzos necesarios para que las nuevas áreas de oportunidad de la Contaduría que han sido mencionadas sean asumidas con profesionalismo. Ello sólo se logrará en la medida en que nuestra profesión contable sea fuerte y sólida, mediante el compromiso de todos sus miembros de estar siempre capacitándonos para enfrentar con innovación y coraje la globalización.

Ojalá que todos nosotros nos comprometamos a dejar nuestra tarea hecha en el ámbito familiar, profesional y comunitario, para poder mirar atrás y ver que nuestra vida no ha pasado como el agua sobre las piedras: sin dejar rastro. Al paso de los años, pocas cosas causan tanta frustración y desaliento como los años malgastados con mediocridad. Al contrario, sólo algunas provocan tanta serenidad de espíritu como cuando, a pesar de las limitaciones humanas que siempre tendremos, hemos procurado gastar generosamente los años de la vida al servicio de nuestra familia, de nuestra profesión, de la organización en la que trabajamos y de nuestra comunidad. *P*

La banca de desarrollo al servicio de las PyMES

C.P. Mario Laborín Gómez



Orgullosamente sonorense, nací en Hermosillo, aunque desde que estudiaba en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) vivo en esa ciudad, donde cursé Contaduría Pública, con Maestría en Administración de Empresas y Finanzas.

Mayo 2008

24

Contaduría Pública

A lo largo de mi carrera profesional, me he desempeñado como director de empresas y grupos financieros y bancarios, entre ellos, Grupo Visa (FEMSA) en donde fui Director Corporativo de Tesorería; Grupo Somex, en donde estuve a cargo de la Dirección Divisional (Banco y Casa de Bolsa); Grupo Vector, del cual fui Co-fundador y Director General; Grupo Vamsa (FEMSA), donde manejé la Dirección General de empresas filiales. Fui Director General Adjunto de Bancomer de 1991 a 1999 y Director General de 1999 a 2000, así como Presidente de Casa de Bolsa Bancomer.

Desde el 1º de diciembre del año 2000 soy orgullosamente Director General de Nacional Financiera, S.N.C.

He formado parte de los consejos de importantes empresas como: Transportación Marítima Mexicana, TV Azteca, ITESM, Cervecería Cuauhtémoc, entre otros.

Además, fui Presidente fundador del primer Mercado de Derivados en México; Vicepresidente de la Bolsa Mexicana de Valores, durante cuatro años consecutivos; Tesorero

“

La pequeña empresa, además de generar más de 50% del producto interno bruto en las economías más grandes del mundo, es el instrumento más eficiente en cuanto a **generación** de empleo por peso invertido

”

de la Cuenca del Pacífico y Presidente de la Asociación Latinoamericana de Instituciones de Desarrollo (ALIDE).

Respecto al área de docencia, he sido maestro de planta del Departamento Académico de Contabilidad del ITESM, impartiendo clases a nivel profesional y maestría.

A partir de diciembre de 2006, el Presidente Felipe Calderón Hinojosa me nombra también Director General del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.

Nacional Financiera

La pequeña empresa no es un discurso político; es el motor de crecimiento en el mundo. A eso le apostaron los países que hoy llamamos desarrollados, desde los inicios del siglo pasado.

La pequeña empresa, además de generar más de 50% del Producto Interno Bruto (PIB) en las economías más grandes del mundo, es el instrumento más eficiente en cuanto a generación de empleo por peso invertido, el sector más dinámico y el de mayor equidad en la distribución de la riqueza.

En el año 2000, Nacional Financiera, la banca de desarrollo encargada de las pequeñas y medianas empresas, atendía únicamente a 2% de las Pymes formales que existen en México. Una vergüenza y, sin duda, una estrategia, como país, incorrecta.

Desde entonces, se ha hecho un esfuerzo coordinado entre todos los órganos de gobierno para revertir este proceso.

La tecnología, contra lo que intuitivamente pensamos, sirve mucho más para la gente de menores recursos, para los más necesitados. Nos da la oportunidad de transaccionar, capacitar e informar en tiempo real con costos muy competitivos. Nos permite cerrar las brechas contra empresas grandes y otros países. Por eso celebramos mucho el esfuerzo realizado en Nacional Financiera para llegar a más empresas pe-

queñas y medianas, a menor costo y con mayor eficiencia.

Utilizando esta filosofía y el entusiasmo de un increíble equipo, hemos logrado desarrollar una serie de instrumentos que nos permitieron redefinir el rumbo de Nafinsa.

Con la visión clara de partir de las necesidades de sus clientes, Nafinsa busca aplicar las mejores prácticas internacionales, innovar constantemente y alinear nuestros procesos a una sólida y renovada plataforma tecnológica, para así cumplir eficientemente con nuestra misión de apoyar a las pequeñas y medianas empresas del país, impulsar la generación de empleos y contribuir al desarrollo económico de México.

Gracias a lo anterior, Nafinsa es hoy un banco moderno, cuyas ventas por teléfono e internet representan más de 90% del total, y su portal es el segundo sitio más visitado entre los bancos de desarrollo del mundo.

A través de tres canales —las cadenas productivas de las grandes empresas, los intermediarios financieros y la fábrica electrónica de crédito— se ha logrado atender a cientos de miles de pequeñas y medianas empresas. Nafinsa es un banco de desarrollo enfocado claramente a satisfacer las necesidades de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, gracias a una profunda transformación que vivió esta institución durante los últimos años.

De 15 mil empresas atendidas en el año 2000, hoy, casi un millón de clientes encuentran en Nafinsa una opción clara de acceso a servicios competitivos de financiamiento, capacitación y asistencia técnica, con el respaldo de una sólida plataforma tecnológica, procesos alineados a sistemas y la aplicación de las mejores prácticas mundiales de banca de desarrollo.

El saldo de la cartera de crédito, en estos años, ha pasado de 18 mil a más de 50 mil millones de pesos.

“

Lo importante es **interpretar** los datos que tenemos a nuestra disposición, pero no como antes, en los albores de nuestra **disciplina académica y profesional**, cuando nos concentrábamos exclusivamente en el balance

”

El avance de Nacional Financiera mantiene la continuidad que demandan las necesidades de nuestros clientes. Por eso, mucho nos anima el haber obtenido (el último año) el Premio Nacional de Calidad, que por vez primera se entrega a toda una institución y no sólo a algún proceso o sucursal, así como la distinción del portal web nafinsa.com como el mejor sitio de internet en el mundo, en la categoría e-business. Esto en el marco de un certamen de la ONU, en el que superamos a 650 proyectos de 160 países del orbe.

Gracias a la tecnología, ahora el internet y el teléfono constituyen los principales canales de promoción y distribución de los productos y servicios de Nacional Financiera. A través de nuestro portal, que registra más de 3.5 millones de visitas por año, se han realizado casi 6 millones de operaciones crediticias, por un monto de más de 450 mil millones de pesos.

Los galardones nos confirman que es, como nos lo propusimos, una institución de clase mundial.

En este año hemos mantenido el ritmo, buscando fortalecer el que será, sin duda, el programa más importante de apoyo a las Pymes en la historia de México: el programa de Compras del Gobierno Federal.

Además de que el gobierno federal publica ya por ley todas sus adquisiciones en la plataforma de cadenas productivas, hemos impulsado una iniciativa para que en 2012, 35% de las compras del gobierno se hagan a Pymes mexicanas, lo que será un detonador sin precedentes a este segmento productivo, cliente natural de Nafinsa y base de la generación de producto y empleo en el mundo.

El futuro es promisorio. Sin duda, habremos de consolidar lo ya realizado para mantener a Nacional Financiera a la vanguardia de la labor de fomento en México.

Además, Nacional Financiera cuenta con la única red de consejeros consultivos del sector privado en el Gobierno Federal.

En cada entidad de la República contamos con la activa participación de un grupo formado por los principales empresarios de cada localidad, que se reúnen periódicamente por estado, y una vez al año, a nivel regional y nacional. Dicha actividad de consejero es honoraria, por lo que no reciben beneficio económico alguno e, incluso, cubren sus gastos de traslado y hospedaje para las sesiones correspondientes.

Actualmente, Nafinsa cuenta con la opinión y asesoría de más de 550 consejeros en todo el país, a cuyas sesiones se ha invitado, en varias ocasiones, al titular del Poder Ejecutivo local, en un afán de vincular la labor institucional de este banco de desarrollo con los gobiernos estatales y la propia infraestructura productiva de cada región.

En suma, Nafinsa atiende hoy a un promedio de 950 beneficiados por empleado, en comparación con los 8 por empleado que atendía en el año 2000, acercándonos más a las mejores prácticas internacionales.

En el desempeño de sus trascendentes funciones, Nacional Financiera asume también su responsabilidad de preservar el capital y ser cada día más eficientes.

En este sentido, cabe resaltar que hemos obtenido utilidades por ocho años consecutivos, después de perder durante un tiempo.

Durante estos años, se impulsó el área de Banca de Inversión, cuyo propósito es fomentar la inversión pública y privada, de mediano y largo plazo, que impulse la competitividad empresarial y logre soluciones financieras que permitan a las empresas mexicanas enfrentar los retos de la competitividad.

En este marco, Nafinsa ha promovido más activamente la industria del capital de riesgo en México, que representa una inmensa área de oportunidad para las empresas mexicanas desde su nacimiento y expansión.

Nafinsa es el inversionista institucional más grande en capital de riesgo, a través de la Corporación Mexicana de Inversiones, conocida como Fondo de Fondos. Asimismo, el Programa de Emprendedores es ya una realidad, vinculando proyectos de universidades con más de 2,500 mil inversionistas ángeles dispuestos a acompañar con capital ideas viables de negocio.

Bancomext

En el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) confluyen claramente dos elementos fundamentales para el desarrollo de nuestro país: la actividad exportadora, uno de los motores de la economía, que representa casi 30% del producto interno bruto nacional, y el segmento de los clientes naturales de cualquier banco de desarrollo, como son las pequeñas y medianas empresas, que representan más de la mitad de la generación de riqueza y empleo en México.

Desde su conformación, hace 70 años, Bancomext se convirtió en un instrumento que respaldó ampliamente las políticas de comercio exterior de nuestro país.

Hoy, siete décadas después, el entorno económico mundial requiere que, como lo han hecho ya otros países exportadores, México actualice sus políticas, estrategias e infraestructura en materia de intercambio comercial, para afrontar adecuadamente los retos de competitividad que plantea la globalización.

En este contexto, como parte de la estrategia del gobierno del Presidente Felipe Calderón, orientada a fortalecer el intercambio comercial con el exterior, se ha creado ProMéxico, que será el vehículo para concentrar y ejecutar los esfuerzos de distintos actores gubernamentales y de la iniciativa privada a favor del fomento y la promoción del comercio exterior, así como la atracción de la inversión extranjera.

En este nuevo esquema, Bancomext juega un papel relevante, alineado con su clara vocación de apoyo financiero a las pequeñas y medianas empresas que participan en la cadena exportadora. Esta es ya su función sustantiva, con un enfoque hacia la satisfacción de sus clientes: las Pymes exportadoras (Pymex).

La relevancia que tiene para nuestro país el contar con instituciones sólidas, financieramente viables, con rumbo y estrategias claras y definidas, han sido factores decisivos para determinar el reenfoco de la nueva administración de Bancomext a partir de 2007.

La transformación del banco busca, a la par de cumplir con su misión de apoyo a las Pymex, otorgarle viabilidad financiera y operativa, para así establecer las bases de su desarrollo sustentable.

Consciente de la relevancia del Banco Nacional de Comercio Exterior como institución de gran prestigio internacional, así como de la necesidad de fortalecer su función de banca de desarrollo, se ha iniciado una nueva etapa para el banco, que va desde la redefinición de su enfoque institucional, hasta la adopción de medidas de saneamiento financiero, estructura profesional de riesgos, gobierno corporativo, y definición de nuevos productos financieros para las Pymex.

La transformación estructural de Bancomext, aplicando las mejores prácticas de procesos de gestión y enfoque a resultados, busca convertir a este banco de desarrollo en una institución de clase mundial con procesos claramente orientados al cliente.

Luego de muchos años de alejarse de su vocación, con una cartera crediticia concentrada en clientes mayores y un promedio de 4 millones de dólares por crédito (que es clara muestra del alejamiento de nuestra misión de fomento a empresas más pequeñas), en 2007 pasamos de atender menos de 400 entidades productivas, a casi 4 mil al cierre del ejercicio, fundamentalmente con garantías y servicios asociados con las cadenas productivas de exportación.

Comunicados de la Presidencia

Folio 40/2007-2008. Se dan a conocer las modificaciones más relevantes contenidas en la Sexta Resolución de Modificaciones a las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior para 2007, publicadas el 18 de marzo de 2008 en el Diario Oficial de la Federación. También se incluyen los anexos 1, 10, 21, 22 y 27 de la mencionada resolución, dados a conocer el día de hoy.

Folio 41/2007-2008. Se recuerda que como seguimiento al Programa de Apoyo a la Economía, recientemente se publicó el Decreto que Modifica al Diverso por el que se Establecen Diversos Programas de Promoción Sectorial (Decreto PROSEC).

Folio 42/2007-2008. Se informa que el Gobierno del Distrito Federal recién publicó, en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal.

Folio 43/2007-2008. Se informa que el 31 de marzo de 2008, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se otorgan facilidades administrativas en materia aduanera y de comercio exterior (Decreto).

Folio 44/2007-2008. Se informa que el 31 de marzo de 2008, la Secretaría de Economía publicó en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se establece la tasa aplicable del 1 de abril de 2008 al 31 de marzo de 2009 para mercancías originarias del Japón (Decreto).

Folio 45/2007-2008E. Con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), se informa que se encuentra disponible en la página de internet del SAT (www.sat.gob.mx), el Anteproyecto de la Quinta Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2007.

Folio 46/2007-2008. Se informa sobre la publicación, en el Diario Oficial de la Federación, de lo siguiente: el Decreto por el que se aprueba el Acuerdo entre el Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de la República de la India para Evitar la Doble Imposición y Prevenir la Evasión Fiscal en Materia de Impuestos Sobre la Renta, firmado en la ciudad de Nueva Delhi el 10 de septiembre de 2007; la Quinta Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2007; la Resolución por la que se expiden las reglas de carácter general para la prestación de los servicios de recaudación y entero o concentración del IDE, por parte de las instituciones del sistema financiero, la cual entrará en vigor el 1 de julio de 2008.

Folio 47/2007-2008. En alcance al folio 20/2007-2008, relativo al examen que deben sustentar los Contadores Públicos registrados ante la autoridad fiscal, se aclara que quienes cumplan con la Norma de Educación Profesional Continua, no están obligados a presentar dicho examen.

Folio 48/2007-2008. Con base en el convenio de difusión celebrado con el Servicio de Administración Tributaria (SAT), se informa que la autoridad fiscal convocó a la profesión para participar, por medio de los colegios, en la campaña "Declaración Anual de Impuestos 2007", la cual tiene por objeto promover entre los contribuyentes el cumplir en tiempo y forma con esta obligación.

Folio 49/2007-2008. Se pone a disposición de la membresía el Boletín Informativo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC, por sus siglas en inglés), correspondiente al mes de febrero de 2008.

Folio 50/2007-2008. Se extiende una cordial invitación para que los socios de los colegios federados se afilien a la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

Folio 51/2007-2008. Se les informa que el 4 de abril de 2008, la Secretaría de Economía publicó, en el Diario Oficial de la Federación, la Resolución por la que se dan a conocer los nombres de los titulares y números de programa de la industria IMMEX suspendidos por la falta de presentación del reporte anual.

Folio 52/2007-2008. Se hacen un atento recordatorio a los colegios federados, para la elaboración y entrega oportuna del Dictamen de Auditor de Gestión correspondiente al periodo 2007.





En este sentido, hay claridad de que Bancomext oriente sus esfuerzos para operar principalmente en el segundo piso, compartir riesgos con la banca comercial mediante esquemas de garantías, e implementar programas de apoyo masivo a través de intermediarios financieros bancarios y no bancarios. Asimismo, estrategias con enfoque sectorial, como productos para Pymes turísticas, área estratégica para la generación de divisas.

En materia financiera, hemos dado pasos decisivos para resolver los principales problemas que afectan al balance financiero: la deuda de Cuba con Bancomext, el paquete de carreteras en Chile (que ya están en proceso de desincorporación), y la venta de activos asociados con el World Trade Center.

Con ello, podemos augurar que las afectaciones al capital del banco pueden revertirse en un sólido camino hacia la viabilidad financiera institucional.

Con estas acciones, estoy seguro de que Bancomext continuará siendo reconocido como una institución de gran prestigio y presencia, tanto en México como en el extranjero, con una situación financieramente sólida y orientada al cumplimiento de su objetivo fundamental: apoyar a las Pymex.

La contabilidad

Como Contador Público, estoy consciente de que nuestro expertise tiene que ver con los sistemas de información de cualquier empresa o dependencia, lo cual nos permite tener la base para la toma de decisiones. Ni más, ni menos.

Lo importante, en este sentido, es interpretar los datos que tenemos a nuestra disposición, pero no sólo como era antes, en los albores de nuestra disciplina académica y profesional, cuando nos concentrábamos exclusivamente en el balance.

Hoy, a partir de esto (que es indudablemente trascendente), debemos poner más énfasis en utilizar las herramientas contables a nuestra disposición, para dar un valor agregado a la información, y no sólo en la construcción de los propios estados de cuenta.

“

El sistema de control interno como herramienta es mucho más que una buena intención: es el **paradigma** actual sobre el cual se basa el desarrollo e, inclusive, la viabilidad de las **organizaciones** públicas y privadas

”

Contamos con más herramientas y con mayor poder que hace algunos años, para darle a nuestra labor profesional lo necesario para cumplir con las expectativas de nuestros clientes y, por qué no decirlo, de México.

Al comenzar el nuevo milenio, la necesidad de cambio en la vida del país fue ya evidente en todos los planos. Pudo saberse entonces, con plena transparencia, que en ninguno de ellos se alcanzarían verdaderas mejorías o progresos firmemente sustentados, si en cada uno, por separado y también en relación con todos los otros, no se operaba un cambio sustancial, una transformación de raíz, que comprendiera tanto las bases estructurales como los procedimientos y las metas de las tareas por realizar y cumplir.

Como agentes centrales de la actividad económica de México, yo como Contador Público y Nacional Financiera y Bancomext como instituciones de banca de desarrollo, no podían mantenerse al margen de esta perspectiva. Para que aquella economía pueda desarrollarse con salud y brío, en sostenida marcha ascendente, las labores de esta institución son claves, sin exageración alguna.

Por ejemplo, el sistema de control interno como herramienta fundamental es mucho más que una buena intención: es el paradigma actual sobre el cual se basa el desarrollo e, inclusive, la viabilidad de las organizaciones públicas y privadas.

El concepto de control interno ha sido, en los últimos años, piedra angular en el diseño y aplicación de metodologías para la fiscalización y seguimiento del flujo de recursos dentro de las organizaciones; sin embargo, limitar estos esfuerzos a un mero ejercicio de rendición de cuentas claras deja inconclusa su verdadera esencia: la de garantizar eficiencia en el proceso de negocio o misión fundamental de la organización.

Eso se logra sólo si la infraestructura corporativa que gobierna la institución se involucra activamente en este tema, lo que implica una especie de simbiosis entre un buen cuerpo de gobierno corporativo y su sistema de control, donde, mediante este último, se pueda lograr que la infraestructura directiva sea efectiva y eficiente.

La tarea no es fácil y requiere, no sólo de la buena voluntad de los conductores organizacionales, sino de una aproximación dinámica donde, a través de casos prácticos, la opinión de expertos y el desarrollo de herramientas de evaluación, se pueden obtener resultados más acordes con la dinámica corporativa. *P*

Una solución a la medida para las Pymes.

Beneficios para sus empleados, **productividad para su empresa.**

 **Ticket**
Alimentación®

 **Ticket**
Restaurante®

 **Ticket**
Vale Despesas®

Contrátelo hoy en:

 **Ticket**
Express www.accor.com.mx

- Para empresas a partir de un trabajador
- Otorgue el beneficio de alimentación
- Aproveche los beneficios fiscales
- Ofrezca una mejor remuneración
- Motive a sus trabajadores



ACCOR
Services



Desarrollo del liderazgo en los estudiantes

Mtro. Rafael Hernández Arizti

Hacia el siglo XXI

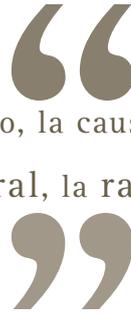
Estamos en los inicios del siglo XXI. La llegada del nuevo milenio nos obliga a plantearnos diversas interrogantes. ¿Cuál debe ser el papel de la Universidad en este siglo? ¿Qué clase de Universidad necesitamos? La misión definida para la Universidad, ¿es todavía actual o debe ser reconsiderada? Las respuestas a estas interrogantes nos darán orientación respecto a la manera de propiciar el desarrollo de la habilidad de liderazgo entre los estudiantes.

Para dar respuesta a estas preguntas, es necesario examinar qué Universidad recibimos en nuestro siglo, qué hicimos con ella en el siglo XX y cómo debemos transformarla para el próximo.

¿Qué Universidad nos legó el siglo XIX?

El siglo XIX vio florecer dos ideales de Universidad. El primero de ellos la veía sólo como un centro de investigación y, el otro, como centro de una educación liberal.

La Universidad de Berlín, dirigida por Wilhelm von Humboldt, puede ser considerada como el ejemplo típico de la idea de Universidad como centro de investigación. Su educación ponía el énfasis en la investigación pura, en el estudiante autónomo, en la idea pura del aprendizaje; condujo a una pesada orientación en las áreas de las ciencias, en las que podían hacerse fácilmente nuevos descubrimientos, pero se mostró negligente en otros terrenos, particularmente en el estudio de las humanidades.



La idea de disensión es, sobre todo, la causa de la aparición de tres nuevos tipos de Universidad: la liberal, la radical y la revolucionaria

La idea clásica de Universidad como centro de educación liberal es una visión que se remonta a la Academia de Platón y al Liceo de Aristóteles, pasando por Agustín y Tomás de Aquino, hasta llegar, en pleno siglo XIX, a los dos grandes ideólogos de la Universidad liberal: el Cardenal Newman, con su famosa *idea of university*, y John Stuart Mill, en su discurso de inauguración en St. Andrews. Esta visión contemplaba la educación como una línea de reflexión basada en el estudio de los clásicos, los "grandes libros" de la cultura occidental, que buscaba la sabiduría a través del diálogo y la libre especulación. Una educación en la que, como hizo notar Stuart Mill, lo intelectual y lo moral están entrelazados; conocimiento y conciencia respaldan el uno a la otra.¹ El énfasis estaba ya no en la nueva verdad, sino en la antigua sabiduría, el "conocimiento liberal" que Newman afirmaba prepararía al hombre "para ocupar cualquier puesto con renombre, y ser maestro en cualquier materia con facilidad".²

¿Qué hizo el siglo XX con esta Universidad?

Ante la idea de Universidad prevalente en el siglo XIX, según párrafos anteriores, hubiéramos esperado encontrar en el siglo XX una Universidad producto de una evolución positiva. En lugar de ello, nos topamos con una Universidad que hace crisis en los movimientos de 1968. Con nuevos ideólogos que vislumbraban "las funciones de evaluación, crítica y disensión como el propósito central de la Universidad."³ La idea de *disensión* es, sobre todo, la causa de la aparición de tres nuevos tipos de Universidad: la liberal, la radical y la revolucionaria.

La primera enfatiza el papel del *profesor disidente* –aquél que individualmente, y por su propia voluntad, decide criticar algún aspecto de la sociedad–. La segunda se basa en el papel de una *academia disidente*, en la que la disidencia no es individual, sino colectiva. La tercera (revolucionaria) pudiera servir como base a la actividad guerrillera contra la sociedad que la rodea. Mientras las dos últimas formas han sido rechazadas socialmente, la primera es todavía aceptada en la moderna universidad.

Transformación de la idea de Universidad para el siglo XXI

Aquí recoge la Universidad su concepto de misión: formar en y desde la Universidad a líderes capaces de cumplir, con profundo humanismo, su misión histórica personal, apegados a los valores perennes, venciendo así al mal con el bien; formar hombres y mujeres capaces de desarrollarse con excelencia en sus profesiones y vidas personales; constituir una comunidad de alumnos, egresados, formadores e investigadores, que eleve sabiamente la cultura humana hacia una civilización del amor por su dedicación a la ética, a la verdad integral de la ciencia y la acción al favor del hermano.

¿Y en el nuevo milenio?

La Universidad no debe abandonar (sino, por el contrario, fortalecer) este carisma particular plasmado en su misión. Debe estar consciente de que le corresponde un papel histórico en la formación de líderes y permanecer como un lugar de formación, de aprendizaje y de liderazgo.

La misión debe extenderse al siglo XXI. La formación de líderes, es misión de la Universidad Católica, la cual "debe ser formadora de hombres



Mtro. Rafael Hernández Arizti
Profesor Investigador de la Universidad
Anáhuac México Sur
rafaelh@ds.uas.mx



“La Universidad debe estar consciente de que le corresponde un papel histórico en la formación de **líderes** y permanecer como un lugar de aprendizaje y de **liderazgo**”

realmente insignes por su saber, dispuestos a ejercer funciones comprometidas en la sociedad y a testimoniar su fe ante el mundo... A la formación científica de los estudiantes conviene, pues, añadir una profunda formación moral y cristiana.⁴ Los estudiantes deben ser conscientes de la seriedad de su deber y sentir la alegría de poder ser el día de mañana «líderes» calificados y testigos de Cristo en los lugares en los que deberán desarrollar su labor.”⁵

Pero la Universidad del nuevo milenio requiere también la renovación del docente “...supone, entre otras cosas, una revisión de la figura del profesor, el cual no puede ser considerado únicamente como un simple transmisor de ciencia, sino también y sobre todo como un testigo y educador de vida cristiana auténtica.”⁶ Recojamos las palabras de S.S. Juan Pablo II: “Los docentes universitarios esfuércense por mejorar cada vez su propia competencia y por encuadrar el contenido, los objetivos, los métodos y los resultados de la investigación de cada una de las disciplinas en el contexto de una coherente visión del mundo. Los docentes cristianos están llamados a ser testigos y educadores de una auténtica vida cristiana, que manifieste la lograda integración entre fe y cultura, entre competencia profesional y sabiduría cristiana.”⁷

Y no sólo los académicos, el cambio debe ser general: “los dirigentes y el personal administrativo en una Universidad Católica deben promover el desarrollo constante de la Universidad y de su Comunidad mediante una esmerada gestión de servicio. La dedicación y el testimonio del personal no académico son indispensables para la identidad y la vida de la Universidad.”⁸

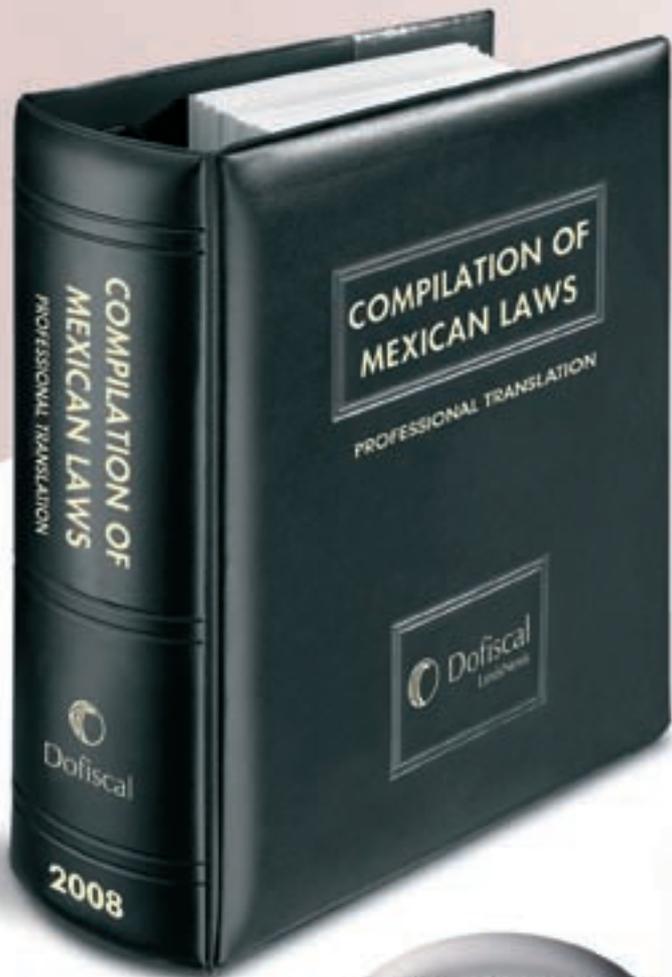
Pero ante todo, debemos tener presente el aspecto moral en la formación de estos líderes del nuevo milenio. Recordemos nuevamente las palabras de S.S. Juan Pablo II: “Es esencial que nos convenzamos de la prioridad de lo ético sobre lo técnico, de la

primacía de la persona humana sobre las cosas, de la superioridad del espíritu sobre la materia. Solamente servirá a la causa del hombre si el saber está unido a la conciencia. Los hombres de ciencia ayudarán realmente a la humanidad sólo si conservan *el sentido de la trascendencia del hombre sobre el mundo y de Dios sobre el hombre.*”⁹ *P*

1. Mill, John Stuart, Inaugural Address, dirigido ante la Universidad de St. Andrews, Escocia, 1867.
2. Cardinal Newman, John Henry, The Idea of University, Dublin, 1852.
3. Kerr, Clark, The Pluralistic University in the Pluralistic Society, The Great Ideas Today, Enciclopedia Británica, 1969.
4. S.S. Juan Pablo II, op. Cit. 1979.
5. S.S. Juan Pablo II, Constitución Apostólica sobre las Universidades Católicas, Roma, 1990.
6. S.S. Juan Pablo II, op. Cit., 1979.
7. S.S. Juan Pablo II, op. Cit., 1990.
8. Idem.
9. S.S. Juan Pablo II, Discurso a la UNESCO, 1980

Compilation of Mexican Laws

Por fin... la traducción profesional
que usted esperaba



- ✓ Traducido por peritos especializados en jurídico fiscal
- ✓ Supervisado por prestigiosos expertos (Graduado de Harvard Law School)
- ✓ Entrega a partir de febrero 2008



*Precio de lista \$6,180. Con el 30% de descuento \$4,330

5351 9503 • 01800 200 3947
ventas@lexisnexis.com.mx

 **Dofiscal**[™]
LexisNexis®

El liderazgo de las organizaciones que aprenden

M. en C. Eduardo Ávalos Lira

A partir de las dos últimas décadas del siglo XX, las fuerzas del cambio se han venido acelerando a una velocidad vertiginosa, como resultado de las drásticas innovaciones en los campos de la inteligencia artificial, las telecomunicaciones y la informática, así como de la intensificación del proceso de globalización, que han traído como consecuencia una generación rápida y exponencial de conocimientos y adelantos notables en su difusión, creando una economía mundial que avanza a gran velocidad, impulsada por el conocimiento.

Lo importante al reflexionar sobre estas circunstancias, no debe ser un interés abstracto en el origen y celeridad del cambio, sino en la forma como afecta a las organizaciones, las economías y las sociedades en que vivimos.

Las sociedades son cada vez más abiertas y complejas; las economías más integradas, debido a que las operaciones se realizan en diferentes sistemas de producción, localizados en varios países; además, las empresas son más pequeñas, más flexibles y, por lo tanto, más ágiles, para responder adecuadamente a mercados que son mucho más competitivos y demandantes.

En un entorno en que los conocimientos se multiplican a una velocidad notable y en el que los productos se tornan obsoletos casi de un día para otro en los mercados *hipercompetitivos*, las empresas con éxito serán aquellas que reconozcan la necesidad del aprendizaje continuo en el lugar de trabajo, a fin de que sus empleados sean capaces de crear conocimientos nuevos, de difundirlos a lo largo y ancho de la organización, y de materializarlos con rapidez en nuevas tecnologías y productos.

De esta forma, el aprendizaje se ha convertido en la clave para que las organizaciones tengan éxito. Por ello, no resulta gratuito que, a partir de la década de 1980, se hayan escrito muchas obras en el campo de la administración y el liderazgo acerca del *aprendizaje organizacional*, concepto elaborado por Chris Argyris (de Harvard) y Donald Schon, en su libro *Aprendizaje Organizacional*, difundido ampliamente por Peter Senge, consultor internacional de empresas, con su obra *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.

Aquí es importante diferenciar el aprendizaje continuo de la educación continua. Esta última, hasta ahora, se organiza de manera sistemática, en aulas o en forma virtual,

con algunas actividades específicas de aprendizaje, aisladas de las otras actividades y tensiones de la vida. Mientras tanto, el primero es el proceso de aprender cotidianamente por medio de la experiencia, transformando al aprendizaje de un *estado de vida* a un *estilo de vida* y trasladándolo, para su continuación, de las aulas a los centros laborales. De esta forma, el trabajo y el aprendizaje en el siglo XXI se convierten en elementos entrelazados que llevan a los líderes y a las compañías al éxito y la sustentabilidad.

En este contexto, surge la necesidad de los *líderes del aprendizaje*, quienes deberán, en primer lugar, reconocer (con una profunda convicción) la necesidad del aprendizaje continuo en el lugar de trabajo; establecer un compromiso con el aprendizaje dentro de la organización, incluyéndolo

como parte fundamental y explícita de su estrategia empresarial, y crear una cultura que permita traducir los beneficios del aprendizaje individual en aprendizaje de la organización.

La nueva cultura debe conducir a la creatividad, la innovación, la experimentación y el desafío, permitiendo que los trabajadores sean solidarios y subsidiarios, en el sentido de poner a disposición de los compañeros, así como de la dirección, todos los conocimientos y habilidades que poseen y, a su vez, tener la capacidad para aprender permanentemente de los demás en grupos de trabajo más informales, heterogéneos y con un alto grado de cohesión. De esta forma, se logrará que las organizaciones se transformen en organismos vivos, con ideas creativas y relaciones de confianza que hay que cultivar, valorar y celebrar como una comunidad.

Crear comunidades de aprendizaje para trabajadores de todas las edades, que infundan fuerza, tiempo y voz a sus indagaciones y creatividad, es otra de las tareas del líder del aprendizaje. Si bien es cierto que se trata de un cambio difícil, también lo es que ninguna empresa logrará la productividad en el trabajo, propia del siglo XXI, si no tiene éxito como comunidad.

“
 Los líderes del
 aprendizaje deben diseñar
 la visión, de tal modo
 que los empleados
 enfrenten el desafío
 constante de contribuir
 al futuro de su
 organización
 ”



M. en C. Eduardo Ávalos Lira
 Presidente del Consejo de Acreditación en
 la Enseñanza de la Contaduría y Adminis-
 tración, A.C.
 Rector del Universidad Tecnológica Baden
 Powell
aloslira@hotmail.com

Lo que puede generar la cohesión necesaria en las organizaciones que aprenden, para llegar a ser una comunidad en donde todos se responsabilicen por hacer su mejor esfuerzo, es la identidad, porque puede ser asimilada por la totalidad de los miembros, sin importar rango ni edad y dar como resultado una actitud mental compartida.

Los líderes del aprendizaje tienen que diseñar la visión, esencia de la identidad y de los fines de la empresa, la cultura y los sistemas; de tal modo que los empleados enfrenten con claridad el desafío constante de contribuir a dar forma al futuro de su organización.

En este aspecto, los líderes de esta clase deben estar conscientes de que la interiorización, por parte de los trabajadores de la *nueva cultura*, necesita motivos intelectuales y emocionales para entusiasmarse ante la posibilidad de grandes cambios.

Para despertar en las personas el deseo de compromiso no basta con que *piensen* en la visión y en las metas de la empresa, sino que las *sientan* profundamente, con el fin de que tengan el impulso de actuar conforme a ellas para convertirlas en realidades, estando dispuestas a aprender, cooperar, dirigir y servir, entrando de esta manera al campo de las emociones.

Por tal razón, el líder del aprendizaje debe profundizar sus conocimientos y poner en práctica lo que Daniel Goleman ha denominado *inteligencia emocional*; Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, la *inteligencia intra e interpersonal*; y David Perkins, la *inteligencia del saber relacionarse con otros*. Estos tres autores reconocen que hay dimensiones e inteligencias creativas, más allá del eficiente intelectual.

Naturalmente todavía quedan, en cuestiones de liderazgo, algunos que desechan del todo las emociones, o las ven como un campo minado que se debe evitar. Sin embargo, curiosamente también son los propios líderes los que reconocen que, además

del pensamiento racional, ha sido la intuición, sus corazonadas (por decirlo de alguna manera), las que les han permitido salir adelante en el ambiente turbulento y de incertidumbre en que se ha convertido el mercado global.

Por otra parte, en las últimas dos décadas del siglo XX se realizaron descubrimientos revolucionarios acerca de cómo aprenden los seres humanos y cuál es la mejor manera de crear ambientes que aceleren los procesos naturales de aprendizaje, aspectos en los que también deben incursionar los líderes de este proceso.

Sin embargo, para ir más allá de las afirmaciones verbales sobre el aprendizaje, el líder no puede quedarse en cuestiones ambiguas, sino que está obligado también a crear los sistemas operativos e instrumentos administrativos específicos que permitan que el aprendizaje ocurra.

Concluyendo, los líderes del aprendizaje deben ser valientes para enfrentarse a lo establecido; utilizar el pensamiento racional, pero también la sensibilidad; ser capaces de pensar y actuar con un enfoque integrador y sistémico, así como estar dispuestos a crear comunidades transformadoras que se preparan para el futuro mediante el aprendizaje, invitando, comprometiendo y desarrollando las capacidades humanas a plenitud.

Como puede apreciarse, la tarea no es fácil, pero tampoco imposible. Espero que este espacio sea de reflexión, para que quienes aspiran a ser líderes en el siglo XXI, se replieguen primero para buscar profundamente en su interior. Lo que se persigue en los negocios y en la vida no está allá afuera, en la última tendencia o tecnología, sino dentro de las personas. Allí ha estado siempre, pero no ha sido apreciado o utilizado con la capacidad que tenemos los seres humanos. El cambio vendrá de adentro hacia fuera. El líder del aprendizaje tendrá que entenderlo así porque, de lo contrario, él y su organización pueden entrar en proceso de extinción en el siglo XXI, el siglo del aprendizaje. *P*

Liderazgo y motivación

Doctorante Carlos La Bandera T.



Liderazgo: conceptos y definiciones a través del tiempo

El liderazgo no puede separarse del ser humano. Es como la sociología, que no puede separarse de las grandes masas. Es interesante ver que la palabra *líder*, según el Diccionario de la Lengua Española (2001), viene del inglés: *leader*: guía. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva.

Asimismo, podemos revisar otros conceptos relacionados:

- Liderar: dirigir o estar a la cabeza de un grupo, de un partido político, de una competición, etcétera.
- Liderato: condición de líder. Ejercicio de sus actividades.
- Liderazgo: situación de superioridad en la que se halla una empresa, un producto o un sector económico dentro de su ámbito.

Ahora, en el diccionario *Webster's Third New International Dictionary* se señala que *leader* tiene como significado: algo o alguien que lidera. Se desprende del verbo *to lead*, del francés *ledere, leden*. Tener un margen de ventaja sobre los demás, o de superioridad. Uno que realiza el acto de guiar. En una de sus acepciones entre los animales se lee: es el que va adelante y siempre coloca las pezuñas primero sobre el piso cuando la manada va a galope. Esta interpretación es importante porque, como muchos saben, cuando un caballo es el líder los demás lo siguen, y si éste se desboca, los demás van tras de él hasta que detiene el paso. Tal

es el concepto de líder entre una manada de potros. El líder, se puede decir, influencia del comportamiento del resto del grupo.

El fenómeno empresarial, desde el siglo XIX, es el responsable de la concepción moderna de líder, tal como la conocemos y la aplicamos diariamente. Desde los inicios del siglo XX, con el avance de la psicología (especialmente en época de guerra), el análisis de la sociología que había iniciado seriamente apenas un siglo atrás, y el nacimiento de la pedagogía; se fueron conformando las llamadas ciencias administrativas. Surgieron así los primeros conceptos modernos de la nueva administración y, por lo tanto, de liderazgo. En estos años también destacó la investigación sobre *motivación*. Sobresalieron los principios sobre los factores higiénicos y motivacionales de Frederick Herzberg, la famosa pirámide de Maslow y, más tarde, las teorías X y Y (Douglas Mc Gregor, 43 y sig.). También se descubrió el concepto de *ventana de Johari*, para conocerse más uno mismo y ayudar a conocer a las demás personas.

Con el desarrollo equilibrado, donde el pasado se comportaba en forma similar al futuro, principalmente en las décadas de 1950 y 1960, se analizó con profundidad el concepto de líder y de cómo comportarse para mantener el liderazgo de grupo. En esos años, en las maestrías de administración en E.U.A. dirigieron las ciencias administrativas hacia las bases matemáticas, para definir leyes y procesos. Entre los libros más estudiados destacó el de Ken Blanchard y Paul Hersey, en el que se acuñó el término

“

El auténtico líder es el que se deja llevar por la historia de su vida, de la que es inseparable, escucha su ritmo y, cuando tiene la oportunidad, se dirige sin dudar a donde él sabe que puede triunfar

”

de *liderazgo situacional*, que describía las características de las diversas personas: destacando en unas su grado de interés por relacionarse con los demás o humanismo, es decir, sus tendencias a las relaciones humanas, y otras dirigidas hacia la tarea o tendientes al trabajo y a los resultados.

Con esta base, el líder debía comportarse con su personal según la situación que se presentara, tomando en cuenta el medio ambiente o el contexto (si se trataba de una situación de urgencia, de peligro, de importancia capital, o rutinaria) y la personalidad de cada uno de sus colaboradores: si estaba más dirigido a la tarea o a las relaciones. En la práctica, esto era demasiado complicado, y difícilmente una persona, por muy líder que fuera, podía estar analizando a cada uno de los integrantes de su grupo para decidir cómo comportarse en determinado contexto. Sin embargo, como análisis para el proceso de toma de decisiones fue muy importante.

Desde entonces se buscó a definir por extensión al líder. Es decir, nombrar una serie de características que se deben cumplir para ser líder. Este enfoque lleva a la tarea de elaborar encuestas y entrevistas con profundidad, para definir el comportamiento de un líder o las cualidades que lo destacan del resto de las personas, porque se sobreentiende (sin conceder) que hay pocos líderes y muchos que no lo son. Este concepto, sin embargo, parte de supuestos falsos, lo cual, en ocasiones, demerita el comportamiento de muchos que creen

(como se verá más tarde) que a ellos les tocó simplemente ser *del montón* y no tienen o no nacieron con la capacidad de ser líderes.

De esta corriente, que no deja de tener fundamento y finalmente apoyo estadístico, se pueden señalar los *siete hábitos de la gente altamente efectiva*, de Stephen Covey, y los *14 factores que muestran la forma de salir de la crisis*, del Dr. W. Edwards Deming, así como sus *nuevos principios para la formación y el liderazgo* o lo que él le denominaba *conocimiento profundo*, donde indica que los cuatro conocimientos básicos de un líder deberían ser: teoría del conocimiento, conceptualización de la calidad, teoría de la variabilidad y psicología. También vale la pena mencionar los *22 grandes errores de los ejecutivos y cómo corregirlos*², y otros más. Todos estos puntos de vista son válidos y, si se trata de aceptar consejos, cualquier estudio serio nos dará la oportunidad de cavilar sobre el liderazgo y cambiar para ser mejores.

Cada una de las teorías de liderazgo y de motivación fueron creciendo un poco al unísono. Una seguida de la otra, lo que nos lleva a uno de los temas medulares de este artículo: la inseparable liga entre uno y la otra: entre liderazgo y motivación.

Motivación y liderazgo: una liga permanente

Si recordamos la pirámide de Maslow, observamos que la motivación parte de las necesidades fisiológicas (la base de la pirámide), siguiendo hacia arriba con las de seguridad, para lle-



Doctorante Carlos La Bandera T.
Director del Centro de Desarrollo Ejecutivo CEDE
Ernst & Young México
carlos.la-bandera@mx.ey.com

gar a las del propio ego, luego a la satisfacción de las necesidades sociales y, finalmente, las de autorrealización. La lectura de la pirámide indica que para lograr satisfacer las últimas necesidades, las superiores, hay que estar completo o satisfecho en cuanto a las primeras. De esta forma, una persona que tiene miedo de no contar, por ejemplo, con un trabajo relativamente seguro (seguridad) difícilmente se puede interesar en sentirse a gusto como parte de un grupo (social), puesto que está pensando en cómo hacerle para que no lo corran, en lugar de ingeniárselas para formar parte importante de su grupo de trabajo y demostrar que es realmente útil, para obtener el reconocimiento los demás (efecto de tener satisfecha su necesidad de cuarto nivel o social).

Sin embargo, hay casos en que pueden no tenerse satisfechas algunas necesidades primarias pero sí otras, siempre que exista una posibilidad real de satisfacer las primeras en determinado tiempo; es decir, las expectativas desempeñan un papel importante en el tema de cómo sentirse respecto a la satisfacción de todas las necesidades. Así, llegamos al concepto de confianza.

“

El fenómeno empresarial, desde el siglo XIX, es el responsable de la concepción moderna de líder, tal como la conocemos y la aplicamos diariamente

”

Hay una película muy apropiada para explicar esto, denominada *Los 12 del patíbulo*, donde el actor, Lee Marvin, se daba a la tarea de seleccionar a doce reos condenados a muerte para que lo ayudaran en una misión dentro de territorio Nazi, durante la Segunda Guerra Mundial. Si lograban la misión les otorgarían la libertad a los que quedarán vivos. Al final, como en aquellas películas clásicas donde el galán estaba del lado de los buenos y éstos siempre ganaban, se cumple la misión. Es una historia llena de confianza, que Lee Marvin inspiraba a sus secuaces, y de motivación: salvar la vida. La confianza aparece como una fuerza que une a dos personas: al líder y al que lo sigue.

El renacimiento en la administración

Así como aparece en el mundo occidental el Renacimiento, como un retorno a los elementos de la cultura clásica de Grecia y Roma después de la Edad Media, así surge en el campo de la administración el renacimiento, al estudiar la mitología griega y latina en el siglo XX.

Yo diría que a continuación se presenta la clave del líder, en la concepción subjetiva que lo relaciona con sus seguidores. Es la historia del desarrollo del principio Pigmaleón.

La historia es más o menos así: Pigmaleón, quien en la literatura griega (según cuenta Ovidio en su *Metamorfosis*) era un antiguo rey de Chipre y apasionado escultor, trabajaba en una de sus obras de arte. En cierta ocasión, se empeñó en crear una estatua femenina de una perfección y belleza tal como nunca había salido de sus manos. Pero se concentró tanto en esta obra, se entusiasmó tanto, y tantas habilidades tenía que su escultura quedó bellísima. Tanto lo cautivó la escultura que se enamoró de ella e, inclusive, le dio el nombre de Galatea. Aunque sólo era piedra de mármol, él se sentía enamorado. Afrodita, la diosa del amor, conmovida por los sentimientos que Pigmaleón desprendía hacia su nueva obra, con un soplo de su boca le dio vida a la escultura, que se convirtió en una mujer de verdad, conservando su belleza. Puede terminarse la obra comentando que “se casaron y vivieron muy felices” o como ustedes quieran. Lo importante es que Pigmaleón logró lo insospechado: hacer algo más de su obra de arte, gracias al apoyo de una diosa buena y pendiente en las cosas terrenales. Como leyenda, el efecto Pigmaleón es el proceso mediante el cual las creencias y expectativas de una persona respecto a otro individuo afectan de tal manera su conducta que el segundo tiende a confirmarlas.

Luego, ya en el siglo XX, Bernard Shaw toma este modelo para

Pirámide de Maslow



publicar su novela *Pigmaleón*, en 1913, la que posteriormente es llevada a la pantalla en dos producciones. Una, en los años cuarenta, en blanco y negro, y otra, la más conocida, en 1964, con George Cukor y Audrey Hepburn, quien interpreta el papel de Eliza Doolittle. Esta última versión cuenta cómo un experto en lingüística, el Profesor Higgins, muy consciente de su dominio de la especialidad, le presume a otro amigo, al ver a una mujer (Eliza Doolittle) que vendía flores en las calles de Londres, que él sería capaz de enseñar la lengua inglesa a cualquier persona, inclusive a esa mujer, y con tal perfección, que podría hacerla pasar por princesa en las cortes. Los amigos hacen la apuesta y Mr. Higgins convence a la florista de entrar en el experimento. La muchacha se muda a la casa del profesor, donde la tiene estudiando en todo momento, desde la pronunciación elegante de un inglés británico, hasta buenos modales y, por supuesto, se enamora de ella. Al ver su obra terminada, el profesor Higgins decide probar suerte haciéndola pasar por princesa en una fiesta de alcurnia. Vistiéndola con las mejores galas, se presenta con ella y engaña a todos, tanto que aparece ahí un príncipe de otro país que se dedica a bailar con ella y a conquistarla durante la fiesta. Después, la seguirá invitando a salir hasta que deciden casarse. Esta ocasión, *Pigmaleón* Higgins se queda solo, pero con la dicha de haber formado una princesa. Él solo estaba

tan automotivado que el resultado fue el esperado.

En la vida real hay muchas historias parecidas. Es conocido el experimento que realizaron Robert Rosenthal y Leonore Jacobson en 1968 en una escuela de E.U.A. El proyecto consistió en informar a un grupo de profesores de primaria que a sus alumnos se les había suministrado un test que evaluaba sus capacidades intelectuales. Se les dijo a los profesores cuáles fueron los alumnos que obtuvieron los mejores resultados, y con ellos formaron un grupo especial que debía obtener las mejores calificaciones al finalizar el nuevo año. Así fue, ocho meses después se confirmó que el rendimiento de estos alumnos fue mucho mayor que del resto de los grupos. Hasta aquí no hay nada sorprendente, salvo que en realidad no se realizó ningún test y los alumnos fueron seleccionados al azar, sin tener en cuenta para nada sus capacidades. Lo que sucedió fue que, a partir de las observaciones en todo el proceso de Rosenthal y Jacobson, se constató que los maestros se crearon tan alta expectativa sobre esos alumnos, que éstos actuaron a favor de su cumplimiento. De alguna forma, los maestros convirtieron sus percepciones sobre cada alumno en una didáctica individualizada que les llevó a confirmar lo que les habían avisado que sucedería.



Este es el principio *Pigmaleón* en su forma más ortodoxa. El líder es quien está motivado, es decir, automotivado por alguna razón de peso, y como hace todo lo posible en cuanto a acciones, pero también en cuanto a transmisión de conceptos y actitudes, fácilmente convence a quienes tiene alrededor para lograr lo que él desea. Un líder no puede serlo si no está convencido, primeramente, de su capacidad y, en seguida, de la influencia que puede tener sobre los demás, porque quiere aprovechar esa influencia, tal como lo comenta Peter Drucker, el llamado *padre de la administración moderna* en la nueva revolución silenciosa: la revolución del conocimiento.

El líder influye en los demás sin estar conectado por ningún cable, es decir, vía inalámbrica, porque el lenguaje corporal y actitudinal del líder no se puede solapar. La primera conclusión es que un líder está automotivado porque está convencido, se convenció a sí mismo, o mejor, se convence a cada momento de que es capaz de lograr sus metas. No sabemos si es una persona orgullosa, engreída, tenaz, inteligente, suspicaz o mediocre, pero sí sabemos que se tiene confianza a sí mismo. Un líder se sabe *Pigmaleón* y lo aprovecha, trabaja en ello; desde luego, en la realidad tal vez ni siquiera lo sepa, pero está motivado aunque desconozca la razón. En la medida en que se enamora de lo que hace y de lo que logra, aumenta su confianza en sí mismo. Es como un círculo virtuoso o la formación de una masa crítica que crece y crece con el tiempo.

Nuevas perspectivas

La nueva definición de líder es aquél que reúne a un grupo para compartir un propósito e insita a que cada uno de los integrantes de éste se convierta en líder auténtico que genere valor para la empresa o para la causa que los agrupe. Es decir, ya dimos un pequeño paso más. El líder ya no es solamente el que dirige bien, sino el que construye nuevos líderes, el que esculpe nuevos líderes, el que va más allá, como Pig-

maleón. Y llega a donde casi no puede creerlo: a lograr éxitos estupendos.

Esta nueva definición de líder es proporcionada por Dan George, en su libro *True North*, que se podría traducir en algo así como "el verdadero polo norte que señala la brújula", o "hacerle caso a donde apunta la brújula", o aún mejor, "dejarse llevar por el compás de su tiempo". El autor resume todas las cualidades que hay que perseguir para ser un líder, cómo formar el carácter frente a las penalidades de la vida, así como la manera para sobreponerse de las eventualidades, en una forma subjetiva y cualitativa: el auténtico líder es el que se deja llevar por la historia de su vida, de la que es inseparable, escucha su ritmo y, cuando tiene la oportunidad, se dirige sin dudar a donde él sabe que puede triunfar del modo que le gusta, y por eso logra su meta, logra ser líder. Un ejemplo, nadie que no haya corrido durante muchos años de su vida podrá destacar o aún intentar correr y terminar un maratón. Si algo no nos gusta y no lo hemos practicado, está por demás intentarlo. El líder cree en sí mismo, pero en aquello que conoce y puede dominar. Hay que analizarse uno mismo, que nuestra historia sea la que nos diga cuál es nuestro camino y, poco a poco, debemos meditar, sin dejar pasar las oportunidades, hacia donde queremos dirigirnos.

Mientras tengamos claro el camino (aun cuando apenas nos lo estemos planteando), es suficiente actuar con la emoción que nos ofrece el hacer lo que nos gusta, generada por la confianza de salir adelante. Un líder realiza su actividad con pasión, entusiasmo y alegría. No se requiere más.

Un líder tiene que ser auténtico, es decir, el líder es el que no miente a sus colaboradores; aunque puede intentar imposibles, él está convencido de lo que quiere y puede hacer. De otra forma no es líder. Debe también estar convencido de que la tarea a emprender va a concretarse, porque tiene pruebas de realizaciones anteriores y se tiene confianza. Eso es más difícil, pues no es posible auto engañarnos. La persona más difícil de dirigir es uno mismo.

Basta entonces con creer firmemente en el Principio Pigmaleón: darnos cuenta que nosotros somos Pigmaleones de quienes nos rodean. Tenemos la posibilidad de esculpir en nuestros compañeros de trabajo a grandes hombres, pero es necesario que queramos hacerlo y que nos convenzamos de que sí es posible.

Un ejemplo de un líder histórico que, precisamente, va de la mano de la nueva definición de líder es Alejandro Magno. Su madre le hace creer que no es hijo de Filipo el rey, sino de Dios. Y el propio rey Filipo le ofrece a su gran maestro, quien por supuesto esculpe a un maravilloso conquistador en Alejandro. Su maestro fue nada menos que Aristóteles, y claro, ¡no se esperaba nada menos de tan impresionante maestro!

Las tres conclusiones a las que podemos lograr, después de revisar este artículo, son:

- **Uno:** el líder está automotivado porque tiene confianza en sí mismo, como Pigmaleón, quien sabía que podría lograr la me-

jor escultura, o como el profesor Higgins, quien nunca dudó.

- **Dos:** esta motivación y confianza le hacen actuar con entusiasmo, con pasión, aunque se trate de personas con cabeza muy fría o cuyo temperamento sea melancólico o flemático (en contraste, se comprende que los sanguíneos y coléricos fácilmente pueden actuar con pasión). Es la pasión con la que se gana una carrera.

Nota: una clasificación de personalidad divide a ésta en: temperamento (con el que cada ser humano nace) y carácter (que se forma a partir de las experiencias y la expresión de la voluntad de cada individuo). Los temperamentos pueden ser:

- Flemático (superficial calmado).
 - Introvertido melancólico (profundo calmado).
 - Sanguíneo (superficial explosivo).
 - Colérico (profundo explosivo).
- **Tres:** es a partir de la propia historia de vida que puede comprenderse uno mismo, puesto que cada quien es responsable de su desarrollo. Hemos recorrido un camino que nos prepara para seguir por diversas sendas, pero éstas no están alejadas de las que ya conocemos.
- Pigmaleón: confianza en que puedo.
 - Entusiasmo porque hago lo que me gusta,
 - Parto de mi identidad: mi historia de vida me guía.
 - Tips para un auténtico líder.

No vale la pena leer muchas líneas con una cierta motivación, por ejemplo, encontrar algo que me diga cómo ser un buen líder, si no hay algunas recetas prácticas que nos den la pauta de "por dónde entrarle al toro". Así que a continuación se hacen algunos comentarios, inclusive a título personal, que tienen por objeto señalar posibilidades. Se trata de concretar algo con objeto de suscitar en algunos un cambio para ser mejores líderes y, en otros, sembrar la curiosidad para que, como líderes actuales, analicen y nos hagan llegar sus valiosas opiniones sobre los conceptos aquí expuestos, que seguramente serán muy valiosas para la mayor comprensión del liderazgo en nuestro país.

“

Un líder no puede serlo
si no está convencido,
primero, de su **capacidad**,
luego, de la **influencia** que puede
tener sobre los demás

”

- *Ser auténtico en mis propósitos.* No olvidar que todo lo que transmito es parte de la escultura que estoy haciendo de mis colaboradores. Y actuar con toda la pasión que implica trabajar en lo que más me gusta, o hacer hasta lo imposible.
- Ser líder no es cumplir una serie de reglas de oro o contar con las cualidades necesarias, sino dejarme llevar por la brújula de mi historia de vida para acercarme, en cuanto se presente la oportunidad, a lograr éxitos muy claros, aprovechando mis conocimientos, experiencias, cualidades, virtudes y defectos, con ayuda de los demás, quienes, a su vez, también pueden estar en un proceso similar de formación como líderes.
- Para ser líder hay que creer en uno mismo. Por eso es tan importante cumplir éxitos pequeños, para estar preparado para consumir aquéllos más grandes.

Yo tuve la oportunidad de dejar de fumar a los treinta años, y desde entonces, no fumo un solo cigarro. Eso me ha ayudado a sentirme fuerte y saber que si logré ese reto, puedo conseguir otros más. Me hace sentirme muy preparado para vencer otros desafíos, aún ahora, después de 25 años de dejarlo. Esa cuestión tan pequeña, que no lo es tanto desde el momento en que he observado como muchos otros se dan excusas pero no dejan de fumar, me hace sentir bien. Como dice Carlos Llano Cifuentes, del IPADE, "estamos en el mundo para forjar nuestro carácter, no para dejarnos llevar por nuestro cuerpo, sino para dominarlo, que así podremos dominar a la loca de la casa: a la mente". Pero si no nos hemos ido preparando para dominar el cuerpo, difícilmente dominaremos a la mente. El mayor reto del líder no es ser guía de las personas que parecen más difíciles, sino ser líder de uno mismo. Esa es la prueba de fuego.

¿Cómo te puedes ir dominando? Haz una tarea diariamente y no falles. Estudia algo más. Define una meta y lógrala, para que esto te dé ánimos y consigas otra más difícil. Un ejemplo se llama *el minuto heroico*. Sólo tienes que decidir a qué hora levantarte el día de mañana, a la hora que consideres conveniente, sin sacrificios, simplemente a la hora que estés seguro que tu cuerpo ya no debe estar en cama. Entonces colocas el reloj despertador precisamente a esa hora, en ese minuto, ni uno más ni menos. Y al día siguiente, cuando empiece a sonar el despertador, levántate. Tienes un minuto para estar parado fuera de la cama, sin tocarla; ése es el minuto heroico porque dominaste tu cuerpo. Se levantó cuando tú conscientemente anoche se lo ordenaste, por eso pusiste el despertador. Antes de que suene el reloj puedes dar todas las vueltas que quieras en cama, pero comience a sonar no puedes dejar pasar más de unos cincuenta segundos para estar dispuesto, caminando para prepararte a salir. Es una de las mejores maneras de iniciar el día y continuar así aprovechando los pequeños momentos para cumplir metas internas y liderar tu cuerpo, tu mente y tu ser. Entonces sí que puedes ser un verdadero líder, ni más ni menos. *P*

¹ W. Edwards Deming, 1982, p. 193 y sig.

² James Van Fleet, 1973.

Bibliografía:

Deming, W, Edwards, *Calidad, productividad y competitividad*, 1982, Ediciones Díaz de Santos, México.

George, Hill & Sims Peter, *True North*, 2007, Jossey-Bass, John Wiley & Sons, U.S.A.

Mc Gregor, Douglas, *El aspecto humano de las empresas*, 1969, Diana, México.

Van Fleet, James K, *Los 22 grandes errores que cometen los ejecutivos y cómo corregirlos*, 1973, Diana, México.

REVISTA EN LA WEB

GOBIERNO CORPORATIVO

Comienzo de la profesionalización del sector no lucrativo en México

Adriana Martínez Guerrero

Candidata a Doctor en Administración por la Universidad Anáhuac México Sur

Consultora en el sector no lucrativo y en temas de responsabilidad social empresarial con Horton International

adrianamartinezguerrero@yahoo.com

El modelo de gobierno corporativo y su aplicación es una tendencia que va adquiriendo fuerza en México, ya que debido al problema existente de falta de confianza hacia el sector no lucrativo, los principios de este modelo se han convertido en una herramienta para asegurar un mejor nivel de transparencia, eficiencia y confianza, a efecto de atraer recursos así como apoyos para la permanencia y crecimiento bajo un marco de impacto social.

Para conocer mejor este tema, ingresa al portal del IMCP:

<http://imcp.org.mx>

Donde encontrarás el texto completo de este artículo. Además, como complemento de la revista impresa del mes de mayo, podrás consultar:

FRAUDES EN EL SECTOR PRIVADO EN MÉXICO

Arturo Del Castillo

Asesor de la Práctica Forensic de KPMG en México y Coordinador de la Encuesta de Fraude y Corrupción en México 2008 de KPMG

EFFECTOS DEL IETU EN IMPUESTOS DIFERIDOS

C.P.C. José Luis Jasso González

Horwath Castillo Miranda

Oficina Monterrey

Líder, garantía de éxito en la estrategia competitiva



M.A. Laura Alicia Calleros Torre

El hecho de que estemos viviendo una era de cambios impresionantes no es un secreto. Todos podemos reconocer la velocidad con la que nuestra vida se transforma día con día, segundo a segundo; la forma en que nos comunicamos, relacionamos, trabajamos, etcétera

Lo mismo sucede con las organizaciones. En esta era digital y globalizada, en donde el control de la información se ha convertido en una herramienta fundamental, las empresas han tenido que desarrollar nuevas y mejores prácticas de trabajo en todas sus áreas, agregando valor a su cadena productiva, todo con el firme propósito de consolidar sus posiciones competitivas, o bien, para crecer e, inclusive, en muchos otros casos, sobrevivir.

La era del conocimiento, como le llaman muchos de los expertos asesores e investigadores, se caracteriza por la enorme cantidad de aportaciones, que fluyen como ríos de las universidades, centros de investigación y de las empresas públicas y privadas. Estas aportaciones nos inundan de teorías, ensayos, opiniones, metodologías, sistemas de gestión y competencia, cada vez más dinámicos, flexibles e, inclusive, dinámicos. En la última década hemos visto que grandes empresas, líderes en su sector de competencia, caen estrepitosamente, perdiendo gran participación de mercado o, incluso, desapareciendo. Por el contrario, observamos a otras convertirse en monstruos que compran e integran a sus filas a otras empresas, ya sean en el mismo sector industrial o diversificándose.

Es decir, sabemos que para poder competir, crecer y generar utilidades, las empresas deben prepararse, definir sus objetivos y seleccionar la estrategia adecuada para lograrlos. Aquí, el líder (*Chief Executive Officer, CEO*) desempeña un papel decisivo, siendo el principal promotor y facilitador de estas acciones. Por lo tanto, son los líderes quienes llevan a sus organizaciones a la competitividad, y su participación debe ampliarse, no sólo en la determinación de objetivos y

estrategias, sino también en la selección de los productos y los mercados a conquistar, así como en la identificación de las competencias que requieren desarrollar. Por supuesto, el líder debe realizar también las actividades acordes con su jerarquía, que van desde la dirección hasta la organización, pasando por las actividades de soporte, como reuniones, negociaciones, solución de problemas, etcétera.

Aunado a todas estas actividades, el líder no debe olvidar que es el responsable directo del éxito de la estrategia competitiva, la cual está enfocada a lograr la posición de competencia deseada a largo plazo y no por un periodo breve. Una de las primeras tareas del líder es asegurarse de que la estrategia se filtre a cada uno de los niveles jerárquicos y áreas de la empresa, y que sea comprendida plenamente por todos los involucrados. Es también el responsable de que se proporcionen los recursos necesarios para que cada una de las áreas realice sus funciones con la mayor eficacia y eficiencia posibles, de tal forma que coadyuven al logro de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos.

Inmersos en la dinámica actual, otra función fundamental para el líder es mantenerse alerta ante los cambios en el entorno y los movimientos de la competencia, para dirigir las modificaciones o reorientaciones pertinentes de la estrategia; ésta es quizá la columna vertebral de su función en el desarrollo de la estrategia. Así, podemos afirmar que la cabeza de este esfuerzo (CEO) debe liderar hacia adentro y hacia fuera de su empresa, de tal forma que construya una estructura organizacional fuerte y flexible que resista los embates del dinamismo del entorno y, al mismo tiempo, pueda detectar nuevas oportunidades o amenazas,

“

El líder debe ser visionario, motivador, comunicador, capaz de identificar las oportunidades donde otros no las ven, y vigilante del cumplimiento de la estrategia; pero, a la vez, debe reconocer cuando requiere de apoyo y soporte

”



M.A. Laura Alicia Calleros Torre
Titular de Administración, Facultad de
Economía y Negocios
Universidad Anáhuac México Sur
laura.calleros@anahuac.mx

para que, en caso necesario, redefina el rumbo y/o la estrategia.

Es en este punto donde podemos cuestionar: ¿por qué a pesar de que los líderes dirigen esfuerzos de planeación estratégica y definen claramente sus funciones, no logran alcanzar los objetivos deseados por los accionistas y/o por el consejo de administración? ¿Cómo es que los líderes de hoy, sabiendo de la intensidad de la competencia y de cómo el dinamismo del mundo actual afecta a los entornos, siguen sin poder prever las oportunidades y amenazas?

La respuesta a este cuestionamiento no es fácil, sin embargo, trataremos de contestar con base en la idea principal de que un líder que cumpla el perfil requerido para llevar a cabo todas esas funciones impecablemente requiere de capacidades excepcionales. Encontrar a un líder excepcional puede resultar muy difícil, y aun si ya lo tenemos y éste no cumple con las expectativas ¿qué podemos hacer al respecto?

En los últimos 13 años, se puede observar que el índice de rotación de los líderes de las principales empresas se ha incrementado. Según un estudio realizado en las principales empresas del mundo, existe un aumento de 59% entre 1995 y 2006, en donde los movimientos de líderes (CEO) por despido alcanzaron un incremento¹ de 319%. ¿Qué fue lo que les hizo falta?

Surge así la respuesta a nuestro cuestionamiento: el líder **no puede** solo, aunque solamente él puede dirigir el proceso que conlleve al éxito de la estrategia competitiva.

El líder debe ser capaz de generar sinergia, colaboración y compromiso en todas y cada una de las personas que conforman su capital intelectual. Para lograrlo, debe trabajar estrechamente con su equipo directivo y con el área de recursos humanos. Asimismo, para la correcta toma de decisiones, debe despertar el apoyo y compromiso del Consejo de Administración y de los accionistas. Sin embargo, esto no

es suficiente, pues el líder (con el fin de aprovechar las oportunidades y, en caso de amenazas, poder redirigir esfuerzos), debe ser capaz de construir un marco de referencia basado en información real y fidedigna sobre el entorno, su competencia y su mercado meta.

Hoy en día existen varias metodologías que permiten al líder acceder a este marco de referencia (sistema de información) indispensable para la toma de decisiones y el logro de los objetivos corporativos. Un ejemplo es el modelo de **gobierno corporativo**, que es un sistema de dirección y control de las empresas, mediante la integración de la alta dirección, los accionistas y los asesores en un consejo.² Este modelo se presenta como una respuesta para complementar las cualidades del líder y mejorar sustancialmente su papel con el fin de garantizar el éxito de la estrategia corporativa.

Para finalizar, en una entrevista hecha a Aristóteles Onassis el periodista le pidió que compartiera el secreto del éxito en sus negocios, a lo que él respondió: "¿Ve usted aquella silla?", el entrevistador volteó, ubicó la silla y contestó de inmediato; "sí, claro", Onassis respondió: "pues yo la vi primero".

Por lo tanto, el líder debe ser visionario, motivador, comunicador, capaz de identificar las oportunidades donde otros no las ven, y vigilante del cumplimiento de la estrategia; pero, a la vez, debe reconocer cuando requiere de apoyo y soporte, tanto del consejo administrativo, de los accionistas, expertos internos y externos a su empresa y del resto de sus colaboradores. *P*

1. Lucier, Chuck; Steven Wheeler y Rolf Habbel, "Llega la era del líder integrador", *Expansión*, septiembre 17, 2007.

2. Para conocer más sobre el modelo de gobierno corporativo, se recomienda el libro: *La Institucionalización de la empresa. Casos de éxito de Gobierno Corporativo* de Guillermo Cruz, Carlos Barber y Jorge Fabre, Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, Universidad Anáhuac México Sur, 2006.

La mujer mexicana

Liderazgos, mitos y verdades

C.P. Norma Cano Olea



¿Existe el liderazgo femenino?

...Tomemos un minuto, ¿en quién piensan cuando les pregunto sobre una mujer líder?... ¿Cómo es?... Independientemente de su respuesta, les garantizo que pensaron en alguien...

En mi caso, al pensar en liderazgo femenino, recordé a Eva Perón, a Sor Juana Inés de la Cruz o la Madre Teresa, y actualmente, en un contexto nacional, en Josefina Vázquez Mota, Georgina Kessel o María Asunción Arambuzabala y tantas otras mujeres, incluyendo, por supuesto, a aquellas que han ganado mi admiración al darme la posibilidad de conocerlas y saber que, desde el anonimato, hacen cosas extraordinarias.

Primera premisa: la mujer líder no es un mito. Aunque resulta difícil, aún en nuestro tiempo, considerar al liderazgo como una condición femenina.

El liderazgo se refiere a algo más que una forma de ser, incluso más que la detentación de poder, nos referimos a un fenómeno complejo que gira en torno al concepto de influencia; es decir, a nuestra capacidad para conducir a otros en la dirección deseada.

“
El liderazgo femenino
y la equidad de género
no serán una realidad
mientras una mujer siga
sintiéndose culpable
y sea señalada
socialmente por tener un
cargo que se perciba
como un logro
extraordinario
”



C.P. Norma Cano Olea
Directora de la Escuela Superior de
Comercio y Administración – Unidad
Santo Tomás, IPN
nocano@ipn.mx

Y para conceptualizarlo, podría decir que el *liderazgo femenino* es la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer posiciones directivas al interior de las organizaciones. Aunque, de acuerdo con estudiosos de este tema, como Beauvoir y Fisher, el rol de la mujer está condicionado al entorno político y cultural en que se encuentra inmersa y también a su herencia biológica y cultural; por ejemplo, aquellos paradigmas manifestados por expresiones como “Detrás de un gran hombre, hay una gran mujer” o “la mujer es quien cocina” condicionan su posición.

La mujer en México comprueba, históricamente, que su presencia ha contribuido de forma protagónica y ha influido de forma inherente al desarrollo de la sociedad. En la actualidad, poco más de 50% de la población del país está integrada por mujeres (cerca de 55 millones); de ellas, 35% se encuentra en edad productiva (alrededor de 19 millones), y de este porcentaje, otro 35% está en el mercado laboral con todas las prestaciones de ley. Es decir, aproximadamente sólo 7 millones de mujeres tienen un trabajo formal y protegido por las políticas públicas, mientras que casi 20 millones, aparentemente, se dedican al hogar. Aunque no hay que omitir las actividades del mercado informal o que realizan sin prestaciones de ley.

Hablando de cifras, 65% de los hogares mexicanos dependen parcial o totalmente del ingreso de una mujer, a pesar de que 40% de ellas gana menos que un hombre por el mismo trabajo, y que otro alto porcentaje se desempeña en puestos ocupacionales bajos, debido (entre otras causas) a menor experiencia laboral, mecanismos discriminatorios del mercado y bajo nivel educativo.

Sin embargo, es necesario mencionar algunas cifras, como el crecimiento de mujeres en puestos directivos empresariales, porcentaje que pasó de 24% en 1994 a 52% en 2001. No obstante, hay campos donde la participación continúa siendo incipiente, como las telecomunicaciones, la manufactura, la economía y las finanzas, áreas

donde se sigue pensando en perfiles netamente masculinos. Por el contrario, uno de los campos más favorecidos es la docencia, aunque sustantivamente en el nivel básico, primarias y secundarias; o bien, la enfermería, aunque no la medicina.

Ahora que, cuando hablamos de la educación de la mujer en México, se abre la puerta a problemas de sexismo implícito en el campo del conocimiento, ya que, desafortunadamente, la historia nos dice que la trayectoria de los hombres por las aulas es muy distinta a la de las mujeres, más aún en campos de la investigación científica, donde apenas existen rasgos de equidad. Y el hecho de que haya ahora un mayor número de mujeres tituladas no implica, por sí mismo, la conquista de lugares laborales en ámbitos tradicionalmente masculinos, aunque la mujer que pasa el filtro del nivel medio superior tiene grandes posibilidades de ser profesionista, aun en aquellas ramas de ingeniería, arquitectura, ciencias económicas, derecho o medicina. En este sentido, me permito mencionar que, de forma casi inercial, la matrícula femenina de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás ha transitado desde 0% de presencia femenina hace 162 años, a más de 70% en la actualidad.

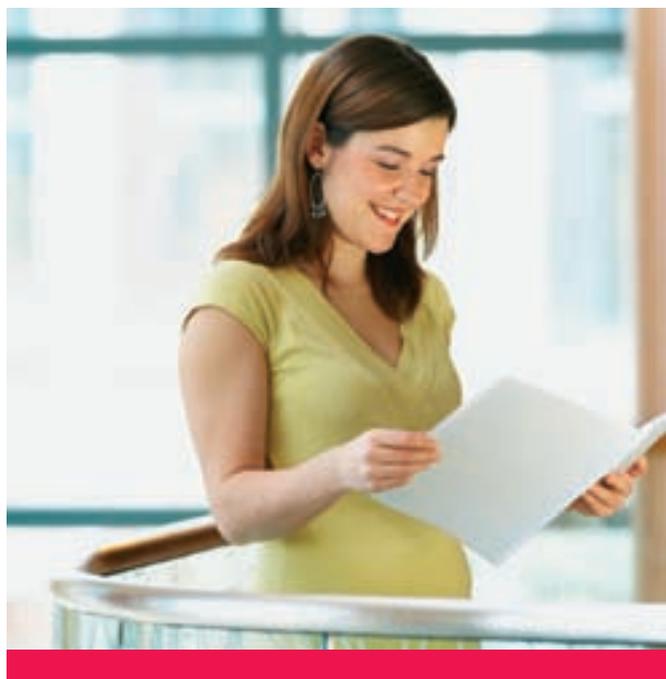
Es claro que la mujer ha ganado espacios en las últimas décadas. El acceso a recursos productivos, educación y capacitación han sido causales, mientras que factores como la eliminación de tareas por género y la seguridad social podrían ser efectos de ello.

Habrà que responder entonces si existe un liderazgo masculino y uno femenino. Existen funciones sociales, experiencias políticas y rasgos de carácter (quizá producto de nuestra estructura cerebral aparentemente superior) que nos hacen pensar que sí.

El liderazgo de la mujer es interactivo, de mayor estímulo a la participación, lo que le hace más fácil el manejo de conflicto, el trabajo horizontal y la comunicación en redes; pero esta

condición no es nueva. Siempre la mujer ha sido vinculada a características de amabilidad, compasión y sensibilidad, valores que hoy aprecian las organizaciones, ya que son compatibles con fenómenos como la transparencia, el desarrollo sustentable y la conciencia social; todos ellos aspectos ignorados en el pasado.

¿Cuántas veces no hemos escuchado que la solución a un determinado problema sería tener *una política más amable*? Por tanto, surge un segundo cuestionamiento ¿la mujer está forzando al cambio organizacional?, o ¿el cambio organizacional es favorable a la condición femenina? La respuesta quizá no sea sencilla, aunque algo sí evidente, el crecimiento educativo de la mujer ha generado cambios paradigmáticos en la sociedad global.



Sin embargo, la posición femenina no es producto de la casualidad: es resultado de una lucha, pero no sólo de aquella manifestación evidente que confronta, sino de ésta en la que una mujer decide no aceptar más la violencia familiar; cuando la situación económica la obliga a ser emprendedora o cuando, en un matrimonio, ambos deben aprender a adaptarse para trabajar en conjunto y así proveer y mantener feliz a su familia, más allá de los roles históricamente adquiridos. Estas acciones son las que han generado a la mujer líder de este siglo. En el pensamiento moderno, el feminismo ha logrado ser una de las críticas y reflexiones más profundas al orden social, a la práctica personal y a la política, y ha sido capaz de proponer una nueva estructura, en donde la igualdad de género permita la democracia (resalto el término **igualdad**, no competencia).

Superar el déficit democrático en la participación femenina implica el reconocimiento de las mujeres como personas plenas, con los mismos derechos humanos que cualquier individuo. Esto incluye su participación política y el acceso a los sistemas de poder de la vida pública, llegando a un protagonismo real en la configuración legal, social y material de nuestro país, donde

una mujer que incursiona en la vida política o directiva no tenga acceso a los medios de comunicación sólo por sus escándalos, o que una mujer que trabaja no sea vista con desprecio por el supuesto *abandono familiar*.

Por lo anterior, entender el sentido democrático de la posición de género no es asumir sólo la capacidad femenina. La conciencia de equidad significa no pretender la masculinización del poder, y se traduce en acciones como:

- Aceptar en una red de hombres la participación y la opinión activa de mujeres.
- Entender que, a pesar de tener hogar e hijos, una mujer puede y debe continuar sus estudios.
- Significa también proponer acciones que apoyen la maternidad y el cuidado de los hijos en las organizaciones. No es posible que una mujer postergue el ser madre y consolidar una familia en aras de su empleo. Si la familia es la base de la sociedad, que sea entonces la sociedad quien la proteja.

El liderazgo femenino implica invariablemente humanizar a las organizaciones: que las mujeres no sacrifiquen su mundo privado por mantener un mundo público, porque la realidad no debe ser excluyente, sino compatible.

La equidad de género y el liderazgo femenino no serán una realidad mientras una mujer siga sintiéndose culpable y sea señalada socialmente por tener un puesto de responsabilidad, y más aún, que su posición se perciba como un logro extraordinario, cuando en realidad debería ser una obligación y un común social. La equidad de género es todavía una quimera si una mujer tiene que exigir públicamente el ser respetada como ganadora en unas elecciones municipales, y mientras existan familias donde las niñas sean prácticamente ignoradas.

Pero el reto no es sólo de la sociedad, el liderazgo de la mujer (de igual forma que la cultura) se encuentra en construcción, ya que debemos aprender a ser firmes y decididas, sin trasgredir con nuestra femineidad; es más, debemos ver en ella una fortaleza que nos permita planificar y gestar un proyecto personal y profesional con pensamiento estratégico.

Concluyo mencionando que el liderazgo femenino existe pero se enfrenta a la discriminación, y que la equidad de género no implica una competencia por posiciones de poder, pero sí el trabajo colaborativo. La igualdad entre hombres y mujeres no se observa exclusivamente en el número de directoras o secretarías de Estado. La igualdad de género radica en la cantidad de acciones y políticas implementadas que garantizan el respecto a la condición de la mujer en todas las regiones y ocupaciones, entendiendo su proyecto profesional, social, educativo y de salud. En la medida en que una mujer líder deje de ser una excepción o noticia, nos iremos transformando en un país verdaderamente democrático y participativo.

Recordemos que el liderazgo femenino fortalece a la sociedad, siempre que la sociedad haga lo mismo con éste. *P*

La Facultad de Contaduría y Administración,
presenta su programa de televisión

FISCAL.com

Conduce C.P.C. y E.F. Luis Guillermo Delgado Pedroza

Todos los **jueves y sábados**
de **9:00 a 10:00 hrs.**
Por el **canal 22**
del área metropolitana

También lo puede ver por
el **canal 16** de la red satelital
de televisión educativa **EDUSAT**

Los **jueves** programa en vivo
con **teléfono** en el estudio
5622.8720 / 5622.8728



Incluye la sección "Calvario Fiscal" actuado por
alumnos de la Licenciatura en Literatura
Dramática y Teatro de la UNAM

En coproducción con la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED),
dentro de la barra educativa Mirador Universitario.

publicaciones@correo.fca.unam.mx

Velocidad, flexibilidad e innovación para mantener el liderazgo

Mtra. María de Lourdes Rojas Cataño
M.A. Laura Alicia Calleros Torre

¿Qué tienen en común Kellogs®, General Motors®, Mabe®, y Marlboro®? Todas ellas han debido aprender a competir en circunstancias diferentes a las que acostumbraban. Sus respectivos sectores industriales, en un abrir y cerrar de ojos, se vieron inmersos en condiciones de competencia distintas, con una dura rivalidad entre los participantes, enfrentándose a condiciones adversas. A pesar de ello, algunas han logrado conservar el liderazgo en sus mercados, otras sólo lo han hecho en algunas zonas geográficas, y otras más lo han perdido, pero no eternamente.

Ante las tribulaciones de los nuevos factores de los entornos macro (políticos, socioculturales, económicos, demográficos, tecnológicos, legales y ecológicos) y micro (proveedores, clientes, competencia, sustitutos y nuevos ingresos, según lo explica Porter, a lo que yo añadiría asociaciones y/o institutos relacionados con la industria como las cámaras industriales), nos podemos preguntar:

¿Qué tienen que hacer las empresas para asegurar su liderazgo competitivo?

- Necesitan velocidad.
- Necesita flexibilidad.
- Necesitan capacidad de innovación.

Lo anterior parecería más una receta para atletas de alto desempeño, pero al igual que éstos, las empresas necesitan entrenarse; es decir, desarrollar las habilidades, dotar de los conocimientos y adecuar las actitudes de sus colaboradores, mediante el ejercicio diario de eventos y acciones encaminadas a dar forma a la entidad, para garantizar que logre contar con estas tres cualidades básicas: velocidad, flexibilidad y mente innovadora. Sólo así serán capaces de desempeñarse con eficacia y eficiencia en el entorno competitivo actual, y podrán tener mejores oportunidades para llegar a la meta, siempre en primer lugar.

"Es cuestión de velocidad. Alimentos... datos... dinero... gente... mercados... negocios... todo avanza a ritmos vertiginosos. Tome cualquier revista de negocios y encontrará un titular que grita: ¡Velocidad! Acompañado de un artículo sobre el rápido ascenso de algún ejecutivo o empresa hasta la cumbre".

Con estas palabras empieza el ya famoso libro de Jennings y Houghton *No son los grandes los que se comen a los pequeños...son los veloces los que se comen a los lentos*, publicado a principios de este siglo, y qué razón tenían. De ese 2001 a la fecha, ¡cuántas empresas han sido embestidas por competidores que eran muy pequeños y prácticamente inexistentes ante los ojos del mercado! Tal es el caso de LG® y su línea blanca, al competir de *tú a tú* con Mabe®. A LG® le bastaron tan sólo seis años para entrar de lleno en este mercado. O bien, el caso de Sony®, cuya paciencia al esperar el momento idóneo para entrar al sector de las computadoras le ha traído como resultado ocupar una posición competitiva importante en nuestro país en menos de 10 años.

Las empresas ahora deben ser veloces para anticiparse a las tendencias y a los movimientos de su competencia; deben crear sistemas de información que les permitan dar pasos firmes a velocidades inimaginables, siendo los primeros en observar un área de oportunidad o un nuevo mercado, y además, los primeros en llegar a él.

Por otro lado, también deben ser flexibles, es decir, crear estructuras organizacionales y estrategias corporativas que puedan ser adaptadas y modificadas con rapidez, atendiendo a los cambios en la evolución de los mercados.

Hoy en día, las empresas que no han sabido entrar a la *web* y tener presencia en los espacios donde sus clientes acostumbran navegar, están perdiendo oportunidades maravillosas de posicionamiento; en cambio, los que llegaron primero y pudieron adaptarse más rápido a este nuevo entorno virtual, sí que lo han aprovechado. Por ejemplo, el gran fenómeno de las comunidades virtuales, como Second

“
El líder ha de ser el primero
en identificar las
tendencias en sus
mercados, ajustarse
rápidamente a ellas y
buscar, en todo momento,
el desarrollo de productos

”



Mtra. María de Lourdes Rojas Cataño
Titular de la Licenciatura en Finanzas y
Contaduría, Universidad Anáhuac México
Sur
lourdes.rojas@anahuac.mx



M.A. Laura Alicia Calleros Torre
Coautora
laura.calleros@anahuac.mx

Life². Hace hicimos nuestro avatar (personaje para participar en esta comunidad) y entramos a este sitio. Es sorprendente la cantidad de marcas de ropa, tenis, automóviles, candidatos presidenciales, revistas, servicios, escuelas *online*, etc., que existen en este sitio virtual. Inclusive, el ahora gigante de los accesorios de cómputo, Logitech®, debutó en Second Life con un *mouse en 3D*, y grupos como U2 han dado conciertos en esta comunidad virtual, de la que se calcula hay más de dos millones de miembros. Seguramente, existe ya un despacho contable o, quizá, varios.

Por último, el líder debe desarrollar el espíritu innovador en todos y cada uno de sus colaboradores, para generar mejores procesos y métodos de trabajo en cada actividad que se lleve a cabo en la empresa; sobre todo, en las áreas donde existe la responsabilidad de desarrollar los productos, mejorándolos y adecuándolos a los requerimientos siempre cambiantes del mercado. En este punto, quisiéramos hacer referencia a un libro excelente de Philip Kotler y Fernando Trías de Bes.

Kotler, después de grandes éxitos editoriales, como *Introducción al Marketing*, *Dirección de Marketing*, *Los 80 conceptos esenciales de Marketing*, etc., lanzó, junto con Trías de Bes, el libro *Marketing Lateral*, en donde retoma la filosofía del pensamiento lateral de Edward De Bono. El libro inicia con el siguiente texto: "Hoy en día un porcentaje extraordinariamente elevado de productos nuevos están abocados al fracaso, pero hace sólo 20 años la proporción de fracasos con respecto a los éxitos era mucho menor. ¿Por qué ahora es tan difícil tener éxito con un nuevo lanzamiento?"³.

Cada vez hay más competidores, más tecnología y no es difícil que un competidor pueda acercar su producto al nuestro. Diariamente surgen innovaciones a los productos existentes, nuevos esquemas a menor costo y con mayor novedad. Simplemente veamos a la industria de las computadoras, ¿cada cuánto tiempo cambian los intermediarios el catálogo con produc-

tos nuevos? Cada dos meses, y es posible que, para alguna de las líneas de producto, la velocidad del cambio sea mayor. Entonces sólo podemos pensar en que si cambian tan rápidamente, se debe a que los fabricantes están haciendo innovaciones en sus productos, o bien, porque nuevos fabricantes empiezan a aparecer en el mercado con tecnología nueva y mejoras en los productos. Por lo tanto, la innovación, los esfuerzos y la inversión en investigación y desarrollo son una tarea indispensable dentro de la estructura organizacional del líder de un mercado.

Así, podemos concluir que todo líder debe ser el primero en identificar las tendencias en sus mercados; ajustarse rápidamente a ellas (con la mayor flexibilidad posible) para adaptar su estructura organizacional y su estrategia competitiva, y buscar, en todo momento, el desarrollo de productos y mercados, llevando la batuta en materia de innovación. También debe responder velozmente ante las novedades de los competidores y mejorarlas, retomando el liderazgo en este campo.

¿Cómo será esto posible? **Con velocidad, flexibilidad e innovación constante.** P

1. Jason Jennings y Laurence Haughton, *No son los grandes los que se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos*, Grupo Editorial Norma, 2001.
2. Para mayor referencia sobre la comunidad virtual Second Life®, puede dirigirse a su página de internet; www.secondlife.com.
3. Philip Kotler y Fernando Trías de Bes, *Marketing Lateral. Nuevas Técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*, Pearson/Prentice Hall, 2003.



India y Japón líderes ancestrales

C.P. Fernando Álvarez Zamudio

Liderazgo hindú, el Gita

Un verdadero tratado sobre liderazgo: el Gita, es un capítulo del *Mahabharata*, la más grande epopeya de la India. Se desconoce cuándo principiaron sus enseñanzas, pero han influenciado la vida del hombre/líder, ya que presenta paralelismos con el Bushido, que muy bien podrían aplicarse al concepto de liderazgo actual.

Es importante comprender cómo ser un líder bueno y eficaz, considerando que el *Gita* es una parábola del paso por la vida, asemejando un mítico campo de batalla (el Kurukshetra). El ser humano lucha por ganar su propia batalla y el Gita, en una parte esencial, enseña liderazgo.

Después de una batalla decisiva, el ilustre y noble anciano Bishma, de 116 años, un gran líder que era amado, respetado y venerado por todas las élites, yacía agonizante en el campo. En ese momento, ilustró el arte del liderazgo para gobernar el vasto reino que se había ganado en la lucha, y con lentitud, pero con firmeza, susurró 28 recomendaciones.

Ensalzó la acción, la verdad, el honor, el autocontrol, la humildad, la rectitud y la sinceridad, y censuró la indulgencia o la severidad en exceso, la compasión que llegue a la debilidad, la prudencia con descuido. Afirmó que el liderazgo iluminado consiste en el servicio, no en el egoísmo, y que el líder se desarrolla más y dura más tiempo cuando es altruista y pone el bienestar de la gente para que se supere a sí misma por encima del bienestar de sí mismo e, inclusive, llega al sacrificio supremo.

Si el liderazgo se basara en el altruismo, los líderes promoverían ese bienestar como un todo; pero eso no es fácil, pues deben humanizar su intelectualidad y su egolatría. Aquellos que levantan industrias y acumulan riquezas deben poseer sentido del altruismo, del honor y de la verdad, aconsejando, sí, pero también practicando lo que aconsejan. Los líderes tienen que aprender a persuadir en lugar de dominar, pues nacen para proteger al mundo, guardarlo e iluminarlo.

El liderazgo de Moisés llevó a su pueblo a caminar durante 40 años, haciéndolo recorrer una ruta de sufrimiento, pero también de esperanza, hasta alcanzar la tierra prometida. Gandhi representa la negación de sí mismo y la renuncia a los deseos materiales, encarnados en un cuerpo. Fue un gran y genuino líder, capaz de alcanzar la independencia de su pueblo teniendo como únicas armas la humildad y la no violencia.

Las cualidades fundamentales de un buen líder/directivo no han cambiado en miles de años. Basta con recordar a Pericles, a Julio César, a Carlomagno, a Alejandro Magno, a Abraham Lincoln y a muchos otros que, si bien utilizaron la violencia necesaria, fueron capaces de construir lo impercedero.

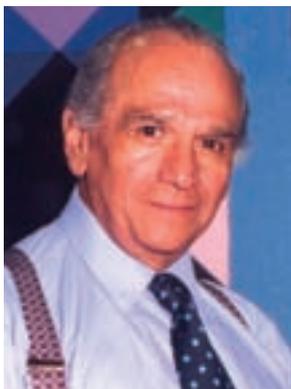
Liderazgo japonés. El Código Samurai

Las vidas y las enseñanzas de los guerreros samuráis, desde el siglo XII hasta fines del siglo XVIII, ofrecen un poderoso y singular modelo del que los líderes ejecutivos de los negocios actuales tienen mucho que aprender. En especial, el Código Samurai brinda las bases de un comportamiento que los ayudará a alcanzar niveles de éxito muy superiores a los que nunca hubieran imaginado.

Como código que contiene un conjunto de valores y que podría estar destinado a los líderes/ejecutivos de las corporaciones modernas, pocos pueden rivalizar con él, porque era tratado con el mayor de los respetos, y los principios que guiaban las acciones eran claros, de gran alcance y bastante rígidos. En Japón, hasta podían acarrear la muerte.

El Bushido (el Código Samurai) exigía una estricta observancia, en las relaciones humanas, de la amabilidad, el altruismo y el respeto por la familia y las instituciones, además de valores como: el honor (en primer lugar), coraje, integridad, lealtad, compasión, honestidad, amabilidad autocontrol, sentido común, valentía, modo de actuar y de pensar, disciplina e independencia mental, etcétera.

“
 Las vidas y enseñanzas
 de los guerreros
 samuráis ofrecen un
 poderoso y singular
 modelo del que
 los líderes
 ejecutivos de los negocios
 actuales tienen mucho
 que aprender
 ”



C.P. Fernando Álvarez Zamudio
 Miembro de la Comisión de Revista
 del IMCP
 faz00@prodigy.net.mx

El concepto de samurai no es exclusivo de Japón, sin duda, tiene sus equivalentes en China y en los caballeros de la Edad Media. Don Quijote representa, aun a costa de poner en riesgo su propia vida, el estricto sentido del deber, que lo impulsó a luchar contra las que parecían ser dificultades infranqueables, porque su honor y dignidad no dejaba ninguna alternativa.

Normas de comportamiento en los negocios

El escenario post Enron presenta una profunda necesidad de ajustar las difusas normas de comportamiento a los preceptos morales y legales, que hoy en día se han vuelto más ambiguos; por ello, los ejecutivos/líderes deben enfrentar mayores dilemas éticos.

Actualmente, no hay algún código conocido o por conocer que regule el mundo de los negocios, si acaso algunos pronunciamientos éticos que suelen ser ignorados. Sería muy saludable que se retomara y actualizara la riqueza del Código Samurai a la realidad actual, pues puede convertir a un empresario común en un poderoso líder, ya que éste debe promover directamente el éxito, derrotar a la competencia y ascender hasta la altura que desee.

La imagen de los samuráis como guerreros es bien conocida, pero también eran la autoridad suprema de vastos territorios, como ahora ocurre con los directores generales, los comandantes militares, los vicepresidentes de ventas, los administradores, los directivos medios y altos, y los guardianes de las artes y las ciencias, en muchos casos exitosos. Lo que salta a simple vista es que el líder debe poseer las características propias de un samurai.

En la mayoría de los fracasos, son evidentes aquellas acciones contrarias a los principios del samurai: líderes cobardes que se negaron a librar batallas, directivos que no se preocuparon por sus empleados, genios que demostraron una falta total de sabiduría, ególatras carentes de lealtad y personalidades combativas. Sin em-

bargo, el *antilíder*, autoexigente, rígido, intolerante y ególatra, puede liberarse de su ignorancia y su imprevisión si se centra en su fuente de sabiduría interior, que es muy distinta del conocimiento o inteligencia.

La principal virtud de un líder es su capacidad para señalar un destino y construir el camino para llegar a él, ya sea que se trate de un jefe político, empresarial o militar. Éstos sólo llegarán si consiguen inventar un sentido y despertar entusiasmo. El líder es aquél que puede hacer que el bien y la justicia signifiquen lo mismo para todos. Ese día reinará la paz.

Cuando el rumbo es incierto, los pueblos y los ejércitos se dispersan. En ocasiones, a falta de líderes, los grupos han estado a punto de fenecer; pero hoy tenemos más jefes que nunca, lo cual también suele ser peligroso, porque cuando no hay camino, o surgen demasiados, llega la confusión.

Definir el concepto de *liderazgo* y *líder* es algo muy complejo pero, guardando las distancias marcadas por los siglos, siempre han existido las nociones de su esencia. Sorprendentemente, la mayoría de los conceptos de liderazgo en el Bushido de los siglos XII a XVII d.C. para regir a los samuráis, son tan similares a los que Bishma promulgó miles de años antes, recogidos en el Gita, que bien pudieron haber sido integrados a éste. No obstante, el Código Samurai también fue creado para fomentar la concertación y la valentía para ganar una batalla, como la del Kukulshetra y la de la vida, pues tanto el coraje como la habilidad en las artes marciales eran elementales.

Igual importancia tenían el honor, la lealtad, la integridad, la honestidad y la compasión, que ahora tanta falta hacen. Con estos enunciados, alguien podría crear una mejor definición de liderazgo y líder, que fuera el punto de partida para obedecer los principios éticos que definen al hombre como tal. P

IAP del Distrito Federal

Consideraciones financieras y contables

C.P.C. Juan Eduardo Limón Mestre

Las Instituciones de Asistencia Privada (IAP), reguladas por la Junta de Asistencia Privada (JAP) son personas morales no lucrativas e, independientemente de las obligaciones fiscales que deben cumplir como tales, por la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), incluso con las especiales cuando sean Donatarias Autorizadas (DA), la Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Distrito Federal (LIAPDF), y su Reglamento establece, entre otras, las siguientes:

- Deberán estar dictaminadas anualmente por Contador Público Registrado (C.P.R.) en el SAT, conforme a las disposiciones fiscales vigentes. Esta disposición particular podría aplicarse incluso a aquellas IAP que no estén obligadas a dictaminarse al no ser donatarias autorizadas, o a las que no se encuentran en los supuestos para estar requerido a hacerlo, ya que para las IAP no es necesario ser DA para considerarse persona moral no lucrativa, como sí lo es para aquellas Asociaciones Civiles (A.C.) o Sociedades Civiles (S.C.) que realizan actos asistenciales.
- Hay que recordar que existe una regla de carácter general para las DA, aplicable también a las IAP, la cual exceptúa del dictamen a aquellas que no percibieron donativo alguno o el monto de los mismos no excedió de 60,000 unidades de inversión referido al 31 de diciembre de 2006; en la práctica, esta excepción la hace válida la JAP, para lo cual hay que hacer un escrito dirigido a ésta.
- Los libros contables deben estar a disposición en el domicilio fiscal de la IAP para que la JAP los pueda inspeccionar en cualquier momento y, junto con los sistemas contables, deberán entregarse a dicha dependencia dentro de los 15 días siguientes a la última operación registrada en los libros. La JAP los devolverá dentro de los cinco días siguientes a la fecha en que los haya recibido. Esta obligación se da cumplimiento por medio de un escrito libre que se lleva a cabo cada año, cuando son libros contables empastados, y la contabilidad se lleva a cabo mediante el sistema electrónico.

- Deberá entregarse a la JAP, dentro de los 30 días siguientes de la fecha de celebración de contratos de arrendamiento de inmuebles, copia de éstos y tiene que notificar en ese mismo plazo la desocupación de los mismos.
- Sus gastos administrativos no podrán exceder de 25% de los servicios asistenciales. Sobre el particular, vale la pena recordar que para las DA existe una limitante respecto a que los gastos de administración no pueden exceder de 5% de los donativos recibidos, situación que considero debería ser equivalente o que incluso la LIAPDF debería precisar qué se entiende por servicios asistenciales y por gastos administrativos que, para efectos del ISR, sí se encuentra acotado el concepto del gasto y contra qué se debe comparar, es decir, contra los donativos.
- Deberán remitir a la JAP, anualmente, a más tardar el primero de diciembre de cada año, el presupuesto de ingresos, egresos y de inversiones en activos fijos. Esta obligación se da cumplimiento por medio de la página electrónica de la JAP.
- Pagar las cuotas de seis al millar sobre los ingresos brutos mensuales; cuando no lo cumplan en tiempo, deberá cubrirse como sanción un interés sobre saldos insolutos.

Ser IAP tiene un reconocimiento especial para las donantes, ya que son entidades aún más vigiladas en su administración, lo que reconocen también las autoridades fiscales del D.F., pudiendo otorgar a éstas, mediante un procedimiento especial contenido en el Código Financiero del D.F., una reducción de hasta 100% en las siguientes contribuciones:

- Impuesto sobre adquisición de inmuebles.
- Impuesto predial.
- Impuesto sobre espectáculos públicos.
- Impuesto sobre loterías, rifas, sorteos y concursos.
- Impuestos sobre nóminas.
- Derechos por suministro de agua.
- Servicio de construcción y operación hidráulica.
- Servicios de expedición de licencias.



C.P.C. Juan Eduardo Limón Mestre
Socio Director del Despacho Limón Mestre, S.C.
jlimon@dlim.com.mx

SUSCRÍBASE

- Reciba 24 boletines cada 15 días, más las ediciones especiales
- Accese ilimitadamente a www.SaludEmpresarial.com
- Aclare sus dudas fiscales con 12 consultas telefónicas personalizadas
- Reciba actualizaciones al momento vía e-mail con IDC@Infoflash

El liderazgo y experiencia de IDC Seguridad Jurídico Fiscal a lo largo de más de 20 años lo respaldan.

Suscríbase un año por \$3,337



(55) 91 77 43 42



www.suscribetehoy.com

Pregunte por los descuentos especiales para su Colegio



Oportunidades e inquietudes sobre el tratamiento de las personas físicas en el IETU



Objetivo

La reciente entrada en vigor de la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única (LIETU), el 1º de enero de 2008, presenta una serie de retos en su implementación, no sólo para quien efectúa pagos a personas físicas, sino también en el ámbito de quienes los reciben.

El presente artículo abordará las diversas oportunidades e inquietudes que versan sobre el tratamiento fiscal de las personas físicas desde ambos puntos de vista, atendiendo al contenido de los artículos Octavo, Noveno, Décimo Cuarto y Décimo Sexto de las disposiciones transitorias de la LIETU.

Comentarios

Desde el ámbito de aplicación de quien efectúa el pago

Fundamentalmente, hay dos momentos en los que quienes efectúan erogaciones a favor de personas físicas se ven implicados en el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU): i) por el pago de sueldos y conceptos asimilados a que se hace referencia en el Capítulo I del Título IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), y ii) por el pago de actos gravados por la LIETU, efectuados a personas físicas.

1. Por pagos efectuados por salarios y conceptos asimilados

El artículo 1 de la LIETU establece como actividades gravadas:

i. Enajenación de bienes

ii. Prestación de servicios independientes

iii. Otorgamiento del uso o goce temporal de bienes

Por su parte, el artículo 3 de la LIETU indica que, para efectos de la Ley, se entenderá por enajenación de bienes, prestación de servicios independientes y otorgamiento del uso o goce temporal de bienes, las actividades consideradas como tales en la Ley del Impuesto al Valor Agregado (LIVA).

El citado artículo 3 continúa indicando que no se considerarán incluidas en esa definición a las operaciones de financiamiento o de mutuo que den lugar al pago de intereses que no se consideren parte del precio.

Por su parte, el artículo 14 de la LIVA establece que no se considera *prestación de servicios independientes* la que se realiza de manera subordinada mediante el pago de una remuneración ni los servicios por los que se perciben ingresos que la LISR asimile a dicha remuneración.

De esta forma, los pagos que se realicen por concepto de salarios y conceptos asimilados no serán deducibles en el IETU.

No obstante, el penúltimo párrafo del artículo 8 de la LIETU permite a los contribuyentes aplicar, por las erogaciones efectivamente pagadas por concepto de salarios (Capítulo I del Título IV de la LISR), así como por las aportaciones de seguridad social a su cargo pagadas en México, un crédito contra el IETU a cargo del contribuyente.

El crédito ascenderá al monto resultante de aplicar la tasa del IETU¹ a la suma de los salarios y conceptos asimilados gravados en los términos de la LISR y el monto de las aportaciones de seguridad social.

Derivado de lo anterior, se producen varias afectaciones a quienes realizan los pagos, a saber:

- i. Se podrá aplicar únicamente al monto de salarios gravados en el ISR, dejando fuera montos y conceptos que nada tienen que ver con la planeación fiscal de quien efectúa el pago, tales como la parte exenta del aguinaldo, de las horas extras, de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las empresas (PTU) y de la prima vacacional.
- ii. El monto gravado de los salarios no es una deducción, sino un crédito que se aplica sobre el IETU del mismo ejercicio, por lo que, en caso de que en el ejercicio de que se trate el contribuyente tenga deducciones superiores a los ingresos, este crédito se perderá.

Adicionalmente, habrá que atender al contenido del artículo Décimo Sexto Transitorio de la LIETU, que a la letra dice lo siguiente:

“Lo dispuesto en el penúltimo y último párrafos de los artículos 8 y 10 de la presente Ley, no será aplicable por las erogaciones **devengadas con anterioridad al 1 de enero de 2008**, aun cuando el pago de las mismas se realice con posterioridad a dicha fecha”.

Sin entrar en una gran discusión sobre lo que debe entenderse por el concepto devengar, acudiremos a la definición contenida en el Diccionario de la Lengua Española,² que a la letra señala:

“Devengar. Adquirir derecho a alguna percepción o retribución por razón de trabajo, servicio u otro título”.

En este sentido, y de la aplicación del artículo 5 del Código Fiscal de la Federación (CFF), no podrían tomarse como base para el cálculo del crédito por salarios gravados y aportaciones de seguridad social, entre otros conceptos:

- a) Las cuotas patronales por concepto de IMSS e INFONAVIT, pagadas en enero de 2008, que corresponden al mes de diciembre 2007 y sexto bimestre 2007, respectivamente.
- b) La PTU del año 2007, a pagarse a más tardar el 30 de mayo de 2008.
- c) Otros conceptos como aguinaldos y comisiones devengadas en 2007, pagadas a las personas físicas en 2008.

Desde nuestro punto de vista, únicamente el concepto a que se refiere el inciso a) anterior es el que debiera excluirse del crédito, toda vez que en 2007 se tomó la deducción para determinar el resultado fiscal, base de pago del impuesto sobre la renta, de quien realiza el pago.

Vale la pena recordar que las personas físicas acumulan sus ingresos en el ejercicio en que reciben efectivamente el pago, por ello, los pagos que reciban por los conceptos que se indican en los incisos b) y c) estarán gravados hasta el ejercicio fiscal 2008.

Entendemos que esta situación no estuvo prevista por el Poder Ejecutivo Federal, al momento de redactar la iniciativa de Ley, ni por los legisladores en la discusión de la misma; en tal virtud, esperaríamos alguna aclaración por parte del Servicio de Administración Tributaria, con el fin de evitar el perjuicio para los contribuyentes.

2. Por pagos efectuados a personas físicas

La fracción I del artículo 6 de la LIETU establece:

“Artículo 6. Las deducciones autorizadas en esta Ley, deberán reunir los siguientes requisitos:

- I. Que las erogaciones correspondan a la adquisición de bienes, servicios independientes o a la obtención del uso o goce temporal de bienes por las que el enajenante, el prestador del servicio independiente o el otorgante del uso o goce temporal, según corresponda, deba pagar el impuesto empresarial a tasa única, así como cuando las operaciones mencionadas se realicen por las personas a que se refieren las fracciones I, II, III, IV o VII del artículo 4 de esta Ley...”

Por su parte, la fracción VII del artículo 4 de la LIETU establece lo siguiente:

“Artículo 4. No se pagará el impuesto empresarial a tasa única por los siguientes ingresos:

- VII. Los percibidos por personas físicas cuando en forma accidental realicen alguna de las actividades a que se refiere el artículo 1 de esta Ley. Para estos efectos, se considera que las actividades se realizan en forma accidental **cuando la persona física no perciba ingresos gravados en los términos de los Capítulos II o III del Título IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta**. Tratándose de la enajenación de bienes que realicen los contribuyentes que perciban ingresos gravados en los términos de los citados Capítulos, se considera que la actividad se realiza en forma accidental cuando se trate de bienes que no hubieran sido deducidos para los efectos del impuesto empresarial a tasa única” (énfasis añadido).

Derivado de lo anterior, quien realice el pago de un concepto gravado en el IETU a una persona física, en principio, podrá efectuar la deducción correspondiente (evidentemente, en caso de efectuar el pago de salarios, deberá atenderse a los comentarios del apartado 1), sujeta al cumplimiento de lo que para el efecto establece el artículo Noveno de las disposiciones transitorias de la LIETU:

"Artículo Noveno. Para los efectos del impuesto empresarial a tasa única a que se refiere la presente Ley, **no serán deducibles** las erogaciones que correspondan a enajenación de bienes, prestación de servicios independientes y al uso o goce temporal de bienes que se utilicen para realizar las actividades a que se refiere el artículo 1 de la presente Ley, **que se hayan devengado con anterioridad al 1 de enero de 2008**, aun cuando el pago se efectúe con posterioridad a dicha fecha" (énfasis añadido).

Nuevamente, la palabra *devengado* provoca inquietudes con respecto a su alcance, sobre lo que se ha expresado brevemente en una definición sencilla.³

Tomando en consideración que las personas físicas acumulan sus ingresos hasta la fecha en que efectivamente reciben el pago de las contraprestaciones correspondientes, en nuestra opinión, todos los montos pagados a personas físicas efectuados a partir del 1 de enero de 2008, por conceptos gravados en la LIETU, son deducibles para quien realiza el pago.

No es nuestra intención ignorar el contenido del artículo Octavo transitorio de la LIETU:

"Artículo Octavo. No estarán afectos al pago del impuesto empresarial a tasa única los ingresos que obtengan los contribuyentes por las **actividades** a que se refiere el artículo 1 de la presente Ley, **efectuadas con anterioridad al 1 de enero de 2008**, aun cuando las contraprestaciones relativas a las mismas se perciban con posterioridad a dicha fecha, salvo cuando los contribuyentes hubieran optado para los efectos del impuesto sobre la renta por acumular únicamente la parte del precio cobrado en el ejercicio"

¿Cuáles son las actividades efectuadas con anterioridad al 1 de enero de 2008?

Son limitados los casos en que un contribuyente está en posibilidad de optar por acumular únicamente la parte del precio cobrado en el ejercicio para fines del impuesto sobre la renta;⁴ por ello, en nuestra opinión, la finalidad del artículo Octavo transitorio radica en evitar que un contribuyente acumule en dos momentos los ingresos que obtuvo: i) por cualquiera de los indicados en el artículo 18 de la LISR, y ii) al cobro.

En consecuencia, desde nuestra perspectiva, la referencia a "actividades efectuadas con anterioridad al 1 de enero de 2008" significa "que no hayan sido acumuladas para el impuesto sobre la renta"; en tal razón, tratándose de personas físicas, la acumulación procederá hasta el momento en que se reciban en efectivo.

No obstante, consideramos que, dada la redacción de la LIETU, se requiere que las autoridades fiscales establezcan claramente lo que a su juicio abarca el concepto *devengado* y, con ello, se otorgue certeza a los contribuyentes respecto a la deducibilidad de los montos pagados a contribuyentes personas físicas.

Desde el ámbito de aplicación de la persona física

3. Actos accidentales

La fracción VII del artículo 4 de la LIETU establece que se consideran actos accidentales:

- Los que perciban las personas físicas que no tributen en los Capítulos II y III del Título IV de la LISR; es decir, por actividades empresariales – profesionales y arrendamiento, respectivamente.
- Los percibidos por contribuyentes que tributen en esos capítulos, por la enajenación de bienes que no fueron deducidos para efectos del IETU (siempre que no hubieran aplicado el crédito sobre inversiones a que hace referencia el artículo Sexto transitorio).

Derivado de lo anterior, se reconoce que las personas físicas no pagarán IETU por inventarios y activos fijos que enajenen a partir de 2008, que hubieran sido adquiridos con anterioridad, situación que no fue prevista de manera análoga para las personas morales.

4. Probabilidad de que personas físicas con baja capacidad contributiva tengan un incremento injustificado en su carga fiscal

El artículo 177 de la LISR contiene la tarifa anual que deberán utilizar las personas físicas para el cálculo del ISR.

El artículo 8 de la LIETU y transitorios establecen que, para 2008, la tasa aplicable a la diferencia de ingresos acumulables y deducciones autorizadas será de 16.50%.

Es probable que contribuyentes con una base gravable en el ISR inferior a \$304,000 terminen pagando, adicionalmente, una cantidad por IETU, ya que es en este monto en que el ISR causado asciende a \$50,159, cantidad similar a la que resultaría de aplicar a la citada base la tasa de 16.5%, por concepto de IETU.

Aun cuando existe la deducción de inversiones a 100%

en el IETU, y no para el ISR, es posible que esta situación no compense el efecto mencionado en el párrafo anterior, toda vez que la tarifa del ISR es progresiva. Esta situación se presentaría, por ejemplo, en profesionistas que requieren poca inversión para el desarrollo de sus actividades, así como arrendadores.

No obstante, consideramos que la mecánica de acreditamiento del ISR en el IETU es una medida que mitiga esta situación.

La fracción VII del artículo 4 de la LIETU señala que las personas físicas considerarán como ingresos exentos los que obtengan de actos accidentales.

El segundo párrafo del artículo 8 de la LIETU establece que los contribuyentes podrán acreditar contra el IETU "una cantidad equivalente al impuesto sobre la renta propio del ejercicio", hasta por el monto de la diferencia entre el IETU y el crédito a que se refiere el artículo 11.

El antepenúltimo párrafo del artículo 8 indica una mecánica para efectuar el acreditamiento del ISR cuando el contribuyente obtiene, adicionalmente, ingresos gravados en el Capítulo I del Título IV "Salarios":

"...considerarán el impuesto sobre la renta propio en la proporción que representen el total de ingresos acumulables, para efectos del impuesto sobre la renta, obtenidos por el contribuyente, sin considerar los percibidos en los términos del Capítulo I, del Título IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en el ejercicio, respecto del total de los ingresos acumulables obtenidos en el mismo ejercicio".

Derivado de lo anterior, contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en los Capítulos IV al IX del Título IV de la LISR, calcularán su ISR con la totalidad de sus ingresos acumulables; sin embargo, deberán efectuar un procedimiento por separado para verificar cuáles estarán gravados por el IETU.

Por su parte, contra el IETU determinado, tendrán derecho a acreditar el ISR propio del ejercicio, pero éste contiene ISR relacionado con intereses, perdón de deudas, etcétera.

Como una sugerencia para obtener el ISR acreditable, se debería comparar el ISR real causado (que incluye todos los ingresos) contra el ISR que teóricamente se causaría, sin incluir los ingresos afectos a IETU, y la diferencia sería el ISR acreditable.

En resumen, la LIETU sólo prevé un estructura para eliminar el ISR relacionado con los ingresos gravados en el Capítulo de "Salarios"; sin embargo, a la fecha no se ha plan-

teado una mecánica para eliminar el ISR relacionado con el resto de los mencionados capítulos. Consideramos que con esto se pretende mitigar el hecho de tener una tarifa progresiva en el artículo 177 de la LISR.

Conclusión

Aún quedan pendientes algunos pronunciamientos que esperamos emita la autoridad, para brindar certeza plena a contribuyentes personas físicas y a quienes realizan actividades con ellos, las cuales podrían efectuarse a lo largo del año, mediante la Resolución Miscelánea Fiscal. 

1. 16.50% para 2008, 17.00% para 2009, y 17.50% a partir de 2010.
2. <http://buscon.rae.es/drael/> consultado el 23 de marzo de 2008.
3. Algunos autores expresan que únicamente tratándose de la prestación de servicios puede hablarse del concepto de devengado, por lo cual se estaría en presencia de que tanto las erogaciones por enajenación de bienes como por el uso o goce temporal de éstos no estarían restringidas al amparo del artículo Noveno transitorio.
4. Enajenaciones a plazo, ver fracción III del artículo 18 de la LISR.

C.P.C. Pedro Solís-Cámara Jiménez-Canet
Socio de González-Lugo y Solís Cámara, S.C.
Miembro de la Comisión Fiscal del Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.
pedro@soliscamara.com.mx

C.P.C. Ricardo González-Lugo López
Socio de González-Lugo y Solís Cámara, S.C.
Presidente de la Comisión Representativa del IMCP ante las Autoridades Fiscales Federales (Sindicos del Contribuyente)
ricardo@gonzalezlugosoliscamara.com.mx

C.P. Adrián Urbina Galicia
Colaborador de González-Lugo y Solís Cámara, S.C.
adrian@soliscamara.com.mx

¿Qué pasa con el tipo de cambio?

El peso mexicano se ha *apreciado* frente al dólar en los meses recientes y, dada la magnitud de esta apreciación, bien vale la pena explorar las causas y consecuencias de este acontecimiento. En primera instancia, cabe recordar que hacia mediados de abril, vimos niveles de tipo de cambio de hasta 10.52, lo cual no se observaba desde 2006. Por su parte, desde que el tipo de cambio tocó los 11 pesos por dólar este año (mediados de enero) hasta mediados de abril, el peso se apreció 4.5% en términos nominales. Si consideramos el punto máximo de la paridad de los últimos años (11.47, en julio de 2006), la apreciación nominal a mediados de abril es de 9%.

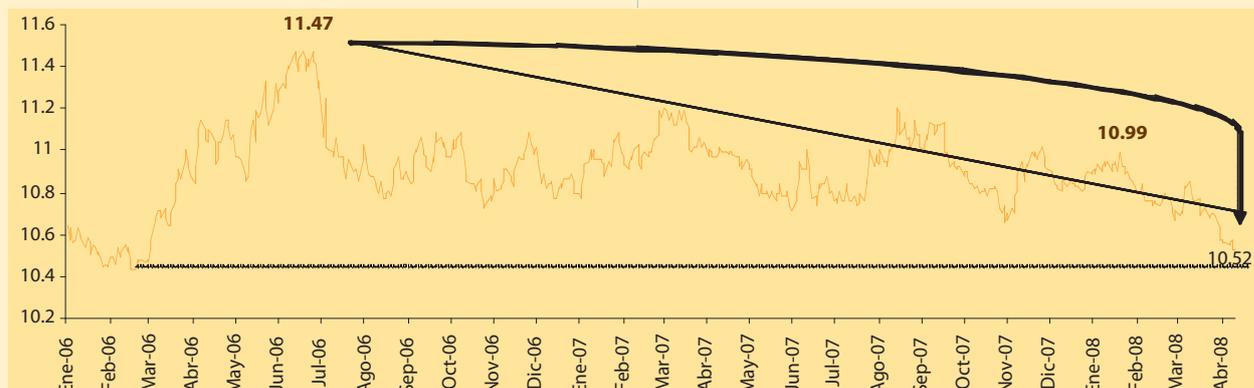
En efecto, después de una ligera depreciación a principios de año, el tipo de cambio alcanzó cotizaciones máximas, apenas por arriba de 11 pesos por dólar. A partir de entonces, hemos visto una tendencia de baja que ha llevado al tipo de cambio a mínimos de hasta 10.52 en cotizaciones interbancarias. Entre las principales razones de este comportamiento se encuentran:

- **Debilidad internacional del dólar.** A partir de agosto de 2007, la economía estadounidense entró en una fase de desaceleración que se complicó por un problema de carteras vencidas en hipotecas subprime (de mayor riesgo). Entre otras medidas para hacer frente a esta situación, destacan los recortes en las tasas de interés por parte de la Reserva Federal (FED, por sus siglas en inglés). De agosto de 2007 a marzo de 2008, la tasa de referencia en Estados Unidos pasó de 5.25 a 2.25%. Esto resta atractivo a las inversiones en dólares, lo que implica una debilidad de esa divisa frente a otras. Así, desde agosto de 2007 el dólar se ha depreciado frente al euro, en términos nominales, hasta en 18%; contra la libra esterlina,

hasta 7%; contra el yen, hasta 21%, y hasta 17% contra el dólar canadiense, en sus momentos de mayor debilidad. Un dólar débil se traduce en una fortaleza relativa de otras monedas, incluyendo al peso mexicano. El diferencial entre las tasas de interés de referencia entre México (7.50%) y Estados Unidos (2.25%) es enorme, lo que apuntala al peso mexicano.

- **Altos precios del petróleo.** A pesar de una marcada desaceleración de la economía estadounidense, otras economías de peso siguen creciendo a un ritmo veloz y, por ende, siguen demandando petróleo. Así, en general, los precios de los *commodities* siguen altos, incluyendo el petróleo. Al ser un productor importante de petróleo, México se ha visto beneficiado con los altos precios del petróleo. Basta con decir que el presupuesto de la Federación se hizo con un precio de 49 dólares por barril (dbp), y en lo que va del año el promedio supera los 90dbp. El gobierno ya ha reconocido este efecto, corrigiendo su estimación hacia 59dbp, pero aún así es claro que habrá excedentes por ingresos petroleros. Es decir, hay una oferta de dólares abundante en México que, a su vez, repercute en un tipo de cambio bajo.
- **Las remesas no se han caído.** El crecimiento de las remesas hacia México fue explosivo durante los últimos siete años. En contraste, recientemente hay evidencia contundente de que las remesas se han estancado. En parte, por la desaceleración económica de Estados Unidos, pero también por diversos efectos estadísticos. No obstante, la realidad es que el monto de remesas recibido en 2007 fue de 24 mil millones de dólares (mmdd), y se estima que para los próximos años sea de un nivel similar. Esto significa que el crecimiento de las remesas

Riesgo país México y emergentes (EMBI+, pb)



Fuente: Elaboración propia con base en información de Reuters

será modesto y, mientras no caigan dramáticamente, el nivel seguirá siendo alto y, por lo tanto, seguirá habiendo dólares en nuestra economía. La consecuencia: un peso fuerte frente al dólar.

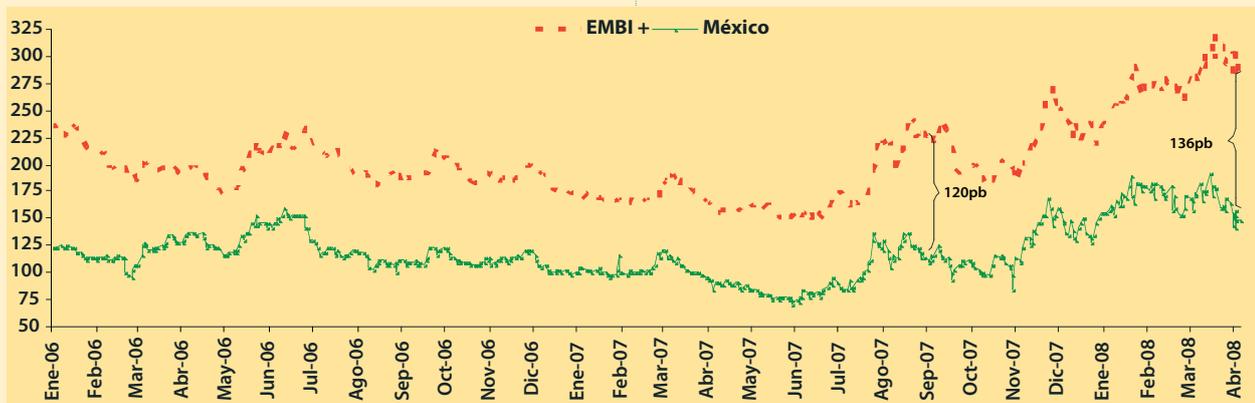
- Fundamentales y riesgo país.** La economía mexicana es mucho más resistente hoy, en relación con años anteriores. La economía cuenta con pilares sólidos, como una robusta demanda interna (consumo e inversión), inflación bajo control y políticas destinadas a contrarrestar la baja actividad económica de la Unión Americana (Plan Nacional de Infraestructura y Reformas). Además, las reservas internacionales de México se vuelven a ubicar en máximos históricos (más de 83 mdd), y el déficit del sector externo es manejable. Con esto, el riesgo país de México, en relación con el resto de mercados emergentes, es menor. De esa forma, hay un flujo constante de dólares a nuestra economía, no sólo en los mercados financieros. Al final, el resultado vuelve a ser un tipo de cambio bajo.

Perspectiva

En el corto plazo, y dadas las circunstancias económicas, es muy posible que las tasas de interés en Estados Unidos lleguen hasta 1.75%, a la par que en México seguirán estando sobre 7.50%. De este modo, no hay que descartar que podamos ver tipos de cambio por debajo de 10.50 hacia el verano. Sin embargo, esta dinámica podría sufrir cambios.

En México, esperamos que el Banco de México empiece un ciclo de recortes en las tasas de interés a partir del segundo semestre. Esto reduciría, aunque de forma ligera, el diferencial de tasas, afectando al tipo de cambio. Por tanto, advertiremos una ligera depreciación de nuestra moneda hacia final del año, y se espera ver un tipo de cambio de 10.92 en diciembre (en efecto, los pronósticos de tipo de cambio se han revisado a la baja). En suma, hay oportunidades de cobertura con un horizonte de fin de año, entendiendo que apostarle al dólar para obtener beneficios adicionales ha ido en detrimento de los inversionistas.

Riesgo país México y emergentes (EMBI+, pb)



Fuente: Elaboración propia con base en información de Reuters

El peso frente a otras divisas

Lo que ha sido cierto en cuanto a la relación peso/dólar, no es necesariamente aplicable a otras paridades. De hecho, el peso mexicano ha perdido frente a otras monedas (especialmente, el euro y el yen). Sin embargo, es útil recordar que Estados Unidos es nuestro principal socio comercial, destino de 85% de nuestras exportaciones y origen de 60% de la inversión extranjera directa que recibimos. Así, los efectos de los diferentes tipos de cambios sobre cada empresa o persona dependerán, en buena medida, de su posición. Empresas netamente exportadoras hacia Estados Unidos tendrán un reto al ver que sus productos se vuelven más caros, pero a la vez, pudieran optar por diversificar sus mercados hacia la Zona Euro o Japón (de aquí, la relevancia de flexibilizar los sistemas de producción y distribución).

En suma, México cuenta con una economía sólida y no hay razones por las que se vaya a dar una depreciación abrupta y de gran magnitud que signifiquen una crisis para el país. P

Lic. Manuel Guzmán Moreno
 Director General de Inversiones
 IXE Grupo Financiero
 mguzman@ixe.com.mx

Luis Flores S.
 Economista Senior
 IXE Grupo Financiero

Valores, ética y actitud profesional



La Federación Internacional de Contadores Públicos (IFAC) fue creada en 1977. Su misión consiste en desarrollar y promover una profesión contable con estándares armonizados, capaces de ofrecer servicios de alta calidad consecuentes con el interés público.

Los valores, la ética y las actitudes profesionales que identifican al Contador profesional como miembro de una profesión incluyen el compromiso para servir a los intereses de la comunidad, y la IFAC enfatiza que un elemento característico de una profesión es la aceptación de su responsabilidad hacia el interés público.

Por su responsabilidad social, a la profesión contable le es necesaria una formación mucho más amplia que la simplemente técnica; hoy, más que nunca, es inaplazable el ejercicio profesional del Contador Público guiado por normas éticas. En el campo de la ética profesional, la IFAC no tiene facultades punitivas directas, pero ha desarrollado, por medio de su Comité de Ética, un conjunto de pronunciamientos que despliegan determinados principios deontológicos de la profesión contable.

Este comité es denominado IESBA (Comité de Normas Internacionales de Ética para Contadores), y se encarga de desarrollar normas éticas y guías de acción para los Contadores profesionales, teniendo como una de sus principales publicaciones al Código de Ética para Contadores Profesionales.

De este código se desprende una serie de principios y valores que deben formar parte fundamental de la preparación profesional de un Contador Público y, por lo tanto, son considerados por el IAESB (Comité de Normas Internacionales de Educación en Contaduría) como pilares en la educación.

Al respecto, el IAESB emite la IES 4, *Valores, ética y actitud profesional*, que tiene como propósito primordial señalar los valores, la ética y la actitud que los Contadores Públicos deben adquirir durante su programa de educación para lograr su reconocimiento como *Contador profesional*.

También emite la IEPS 1, *Lineamientos para desarrollar y mantener valores, ética y actitud profesional* como una guía para cumplir con la IES 4.

La IES 4 establece que los valores deben conducir al Contador hacia un compromiso con:

- El interés público y la responsabilidad social.
- La mejora continua.
- La responsabilidad y el respeto.
- Las leyes y las regulaciones.

Estos valores están alineados con los principios señalados en el Código de Ética del IFAC, el cual señala que el Contador Público deberá tener:

- **Integridad.** Debe comportarse con rectitud y honestidad en todas sus relaciones profesionales.
- **Objetividad.** No debe permitir conflicto de intereses, debe ser imparcial en su juicio profesional.
- **Compromiso** con la competencia y cuidado profesional. Tiene el deber continuo de mantener conocimientos y habilidades profesionales del nivel requerido para con sus clientes.
- **Confidencialidad.** Debe respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de su trabajo profesional.
- **Comportamiento profesional.** Deberá cumplir con las leyes vigentes y evitar cualquier práctica que desacredite a la profesión.

Para lograr lo anterior, la IEPS 1 recomienda un marco flexible basado en cuatro objetivos de enseñanza, los cuales tienen una progresión lineal; por ello, son considerados como etapas, pero también como áreas. Estos objetivos son:

I. Aumentar de conocimiento ético.

II. Desarrollar sensibilidad ética.

III. Mejorar el juicio ético.

IV. Mantener un compromiso de comportamiento ético.

El documento recomienda que las tres primeras etapas sean estudiadas durante el programa de Contaduría y que en la práctica profesional se retomen la tercera y la cuarta. Se proponen dos maneras de conseguirlo, aunque existe también una tercera: la combinación de ambas, sugiriendo que quizás sea esta última el mejor camino:

- **Tópicos** (temas). Se sugiere una lista de temas que deben ser vistos, ya sea mediante clases curriculares o modulares, estudio de casos éticos, juego de roles y ponencias de profesionales.
- **Stage by Stage** (etapa por etapa). La etapa 1 puede ser vista en una o varias materias especiales; la etapa dos puede verse por medio de casos en varias materias, como contabilidad financiera, gerencial, fiscal; la tercera puede ser mediante una materia integradora, o bien, a través de prácticas profesionales con un mentor o con ponencias, y por último, la etapa 4 se lograría más bien en la práctica o entrenamiento profesional.

La IEPS 1 establece cómo evaluar el aprovechamiento de la enseñanza, poniendo como ejemplo los exámenes sobre casos, los reportes de análisis de casos y la autoevaluación. alerta sobre el hecho de que aunque se puede me-

dir el aprendizaje de la ética, no por ello se puede avalar el comportamiento ético, ya que éste constituye una decisión personal fundamentada en la integración de todos los recursos de los que dispone nuestra conciencia de ser y de estar en comunidad.

En conclusión, el comportamiento ético comienza con nosotros mismos, ya que a diario ejercemos nuestra libertad por medio de acciones que afectan la cultura de nuestro grupo y las organizaciones en las que participamos. 

Bibliografía

Código de Ética IFAC, IES 4 y IEPS 1, disponibles en www.ifac.org

Yanira Petrides Jiménez

Directora de la Maestría en Contaduría, ITAM
petrides@itam.mx

Normatividad contable



En la actualidad, nos encontramos inmersos en un mundo dependiente de información. Para los analistas especializados destaca la cuestión financiera, la cual permite medir a cada una de las administraciones y sirve para informar a sus dueños, inversionistas, colaboradores, instituciones financieras y demás gente interesada sobre el resultado de la empresa durante un periodo definido. Tal situación conlleva a la interpretación de las gestiones realizadas en dicho periodo y a comparar la información con la de empresas similares o con características de un mismo sector o industria; esto con la finalidad de hacer una evaluación de los resultados obtenidos y la posición financiera que guarda la compañía.

Derivado de lo anterior, se desprende que es necesario el establecimiento de normas que regulen las diferentes interpretaciones que se le pueden dar a las diversas transacciones realizadas por las entidades. La comunidad financiera, por medio de los preparadores de la información financiera, reguladores, usuarios y auditores externos, estableció con el tiempo regulaciones que en México se denominaron Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, los cuales, en su momento, fueron elaborados y promulgados por la Comisión de Principios de Contabilidad (CPC) del Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Como una preocupación de dicha comunidad financiera, gestionó para que la normatividad establecida fuera analizada por diferentes disciplinas, además de los mismos Contadores, teniendo como uno de sus principales ejes la convergencia con las normas internacionales. Con este fin se creó el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A.C. (CINIF), que a partir del 1° de junio de 2004 asumió la función y responsabilidad de la emisión de la normatividad contable en México.

1. Los comentarios vertidos en este artículo son responsabilidad del autor y no representan la posición de la firma KPMG Cárdenas Dosal.

El CINIF tiene como parte sus funciones la divulgación de la normatividad vigente. Desde su inicio, ha realizado una importante labor de difusión al impartir conferencias en varios colegios de contadores y universidades de la República Mexicana, además de participar en eventos y seminarios.

Es importante destacar que, debido al gran número de proyectos que se encuentran en la agenda del CINIF, no es su objetivo la impartición de cursos en todo el país. Por esta razón, ha definido una estrategia de difusión por medio del mecanismo "Capacitación para capacitadores", con el cual el CINIF pretende ampliar su alcance, ya que los asistentes al curso tienen el compromiso de hacer réplica y transmitir los conocimientos en los colegios a los cuales pertenecen.

El CINIF ha puesto especial énfasis para llevar a cabo una convergencia de las NIF con la normatividad internacional, con la finalidad de incrementar la calidad de la información financiera, asegurando una mayor aceptación por parte de los usuarios, preparadores, reguladores, auditores externos y demás interesados en la información financiera. Sin embargo (y como era de esperarse) el *mexicanizar* las NIF, dado que se ha tropicalizado la normatividad internacional, ha derivado en situaciones que difieren de dichas normas internacionales. Lo anterior con la justificación de lograr un mejor entendimiento y aplicabilidad en el entorno mexicano.

Por otra parte, lo que ha resultado alarmante es la falta de interés de la comunidad contable al dejar de participar con sus comentarios, críticas y observaciones a cada uno de los períodos de auscultación de las NIF. La ausencia de talento disminuye el espectro de hipótesis que facilitan el enriquecimiento con los diferentes puntos de vista, permitiendo un mejor análisis de las diversas situaciones que daría la aplicación óptima de las NIF emitidas. Esto, a la postre, se convierte en una serie de malestares e incongruencias en la aplicación de la nueva normatividad.

Por otra parte, uno de los grandes cambios en la normatividad es que, a partir del 1° de enero de 2008, entraron en vigor cinco nuevas NIF:

- B-10, *Efectos de la inflación*
- D-3, *Beneficios a los empleados*
- D-4, *Impuestos a la utilidad*
- B-2, *Estado de flujos de efectivo*
- B-15, *Conversión de monedas extranjeras*

Adicionalmente, fueron publicadas las Interpretaciones a las NIF (INIF), que tienen por objeto el aclarar o ampliar temas ya incluidos dentro de alguna NIF, o proporcionar

guías sobre nuevos problemas detectados, emitiéndose las siguientes:

- INIF 3, *Aplicación inicial de las NIF*
- INIF 5, *Reconocimiento de la contraprestación adicional pactada al inicio de un instrumento financiero derivado para ajustarlo a su valor razonable*
- INIF 6, *Oportunidad en la designación formal de la cobertura*
- INIF 7, *Aplicación de la utilidad o pérdida integral generada por una cobertura de flujo de efectivo sobre una transacción pronosticada de compra de un activo no financiero*

Finalmente, para los estados financieros cuyo periodo contable termine a partir del 1° de octubre de 2007, se tiene la INIF 8, *Efectos del impuesto empresarial a tasa única*, la cual tiene como objeto dar respuesta a diversos cuestionamientos relacionados con dicho impuesto.

De lo anterior podemos concluir que existe una nueva era en la reglamentación de la información financiera, la cual establece lineamientos particulares que deberán ser analizados e interpretados en cada uno de los casos, con el fin de dar aplicación adecuada a las reglas del juego. 

C.P.C. Pablo García Guzmán
Socio de Auditoría de KPMG Cárdenas Dosal, S.C. y Presidente de la Comisión de Investigación de Normas de Información Financiera del Colegio de Contadores Públicos de Culiacán, A. C.

La comida chatarra y la productividad laboral

Un estudio y una reflexión recientes llevados a cabo en Francia revelan las diferencias de enfoques en el comer de pueblos como el galés y el norteamericano, y su influencia en la salud. En este caso específico, sobre la obesidad. El énfasis radica en el enfoque hacia la comida y en la forma de comer.

Países europeos como el citado otorgan a la comida un aprecio que requiere de un tiempo saludable para su realización y de un espacio respetuoso para llevarse a cabo (lugar y forma). En contraste, el enfoque americano se centra en la rapidez y eficiencia, en donde el abatimiento de costos y tiempos ocupan un lugar primordial sobre el individuo con crecientes niveles de estrés.

En este orden de ideas, se observa un creciente problema de obesidad en el pueblo americano y la aún no tan importante presencia de este padecimiento en el mundo francés. Si retomamos esta reflexión, habría algunos puntos a plantear como aplicables en el caso mexicano.

Por la calidad de la comida y su importancia, no cabe duda que nuestro enfoque hacia la alimentación se asemeja más al mundo europeo; pero, paralelamente, es indudable que día a día ha ido permeando en nuestros estilos la rapidez y los costos, dando paso a la comodidad. Así, resulta creciente la presencia de la denominada comida chatarra (incluidos los refrescos) que encontramos en casi cualquier lado (supermercados, changarros, ambulante, etc.), y que es ingerida en condiciones intensas de estrés, lo cual ofrece diversos efectos.

Nos hemos venido alejando de los hábitos locales de alimentación, y aunque este tipo de comida es ágil, además de que algunos la estiman barata, nos ha conducido al liderazgo en el consumo de refrescos y nos ha impulsado a ingresar al mundo de los pueblos obesos. Esta situación afecta ya a más de 60% de la población en edad laboral y, de manera creciente, a los niños de hoy, trabajadores de mañana.

Recientemente, la Organización Internacional del Trabajo destacó la importancia de volver nuestra atención hacia esta situación mundial, por sus efectos en el ámbito de la productividad laboral. La obesidad origina un mayor esfuerzo para el organismo de los individuos afectados, lo que provoca más cansancio y un incremento de enfermedades como diabetes, hipertensión arterial, altos niveles de colesterol (LDC) y otras relacionadas. En esta problemática está en el origen de una parte importante de los

ausentismos y de la disminución de la productividad, lo que tiene un doble efecto social: el de salud y el de eficiencia laboral.

Ante ello, hay una corriente de opinión creciente orientada hacia organizaciones privadas y públicas para que éstas no permanezcan ajenas frente a este problema y a tomar una parte activa en su solución. Esto mediante enfoques amplios de orientación educacional, políticas laborales de tiempo destinado y facilidades para una comida saludable, así como políticas de expendio interno de alimentos no chatarras. Inclusive, en este último punto, las máquinas dispensadoras de alimentos y bebidas en USA, en diversas organizaciones, limitan ya el expendio de los artículos cuestionados como nocivos para la salud.

Lo anterior, indudablemente, representa un reto para nuestro país y nuestras organizaciones desde la perspectiva de salud y productividad laboral, frente al cual debemos estar atentos con una legislación ocupada y preocupada por la salud y sus efectos. **P**

